

# Osaamistarpeet aikuissosiaalityön johtamisessa

Teija Tuisku  
Pro gradu -tutkielma  
2018  
Sosiaalityö  
Lapin yliopisto

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Osaamistarpeet aikuissosiaalityön johtamisessa

Tekijä: Teija Tuisku

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -työ  Sivulaudaturtyö  Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 87, 3

Vuosi: 2018

### Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeita. Sosiaalityön ajankohtainen kehitys, liittyen esimerkiksi hiljattain voimaan astuneeseen uuteen sosiaalihuoltolakiin, perustoimeentulotuen siirtymiseen Kelaan ja valmistelussa olevaan sote-uudistukseen, synnyttävät uudenlaisen osaamisen tarvetta paitsi sosiaalityössä, myös sen johtamisessa. Aikuis-sosiaalityön johtamisen tutkiminen on tärkeää, jotta sosiaalipalvelujen tuottamisessa ja sosiaalihuollon toteuttamisessa pystytään vastaamaan ajankohtaisiin vaatimuksiin. Tutkielma ottaa kantaa sosiaalityön johtamiseen ja kiinnittyy johtamisteoreettisiin keskusteluihin.

Tutkielman tarkoitus oli selvittää, millaisia osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtamiseen liittyy; mitä ja millaisia aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeet ovat ja millaista osaamista aikuissosiaalityön johtamisessa tarvitaan lähitulevaisuudessa. Tutkimus on laadullinen, ja sen menetelmänä käytettiin kehittävää teema-analyysia. Aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeista kysyttiin johtavilta sosiaalityöntekijöitä. Kehittävän teema-analyysin periaatteiden mukaisesti tutkielmassa hyödynnettiin teemoja sekä aineiston keruussa, analyysissä sekä tulosten esittämisessä. Aineistonkeruumenetelmä oli teema-haastattelu ja analyysi tapahtui teoriaa ja aineistoa yhdistävänä teemoitteluna.

Tutkielman tuloksena aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeiden nähtiin muodostavan neljä pääteemaa: johtamisosaamisen perustarpeet, toimintakulttuurin johtaminen, johtamisen osaamistarpeet muuttuvassa ympäristössä sekä osaamistarpeiden lähitulevaisuuden kehitys. Tulosten perustalta hybridijohtajuuteen ja transformationaaliseen johtamiseen liittyvien sisältöjen katsotaan kertovan, että näitä johtamisteoreettisia näkökulmia ollaan tällä hetkellä omaksumassa sosiaalityön johtamisen käytäntöihin. Tutkimustulosten pohjalta on nähtävissä myös johtamisopillisen keskustelun muutos innovaatioparadigmasta hyvinvointiparadigmaan.

Avainsanat: aikuissosiaalityö, johtaminen, osaamistarve, kehittävä teema-analyysi

### Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisällysluettelo	
1 Johdanto .....	1
2 Aikuissosiaalityön, osaamisen ja asiantuntijuuden sekä johtamisen viitekehyksen hahmottaminen .....	4
2.1 Aikuissosiaalityö .....	4
2.2 Osaaminen ja asiantuntijuus .....	6
2.3 Johtaminen .....	8
2.3.1 Johtaminen käsitteenä .....	8
2.3.1 Johtamisteoriat .....	10
2.3.2 Johtamismallit .....	15
2.4 Sosiaalialan johtaminen ja johtamisosaaminen .....	18
2.4.1 Johtaminen sosiaalialalla .....	18
2.4.2 Johtamisnäkökulmat sosiaalialalla .....	22
2.4.3 Sosiaalialan johtamisosaaminen .....	26
3 Metodologiset lähtökohdat .....	33
3.1 Tietäminen ja teoriaorientaatio .....	33
3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä .....	34
3.3 Tutkimusmenetelmänä kehittävä teema-analyysi .....	35
3.4 Aineisto ja sen hankinta .....	38
4 Aineiston analyysi .....	40
4.1 Aineistolähtöinen teemoittelu .....	40
4.2 Pääteemojen kartoittaminen .....	42
4.3 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijan positio .....	48
5 Johtamisosaamisen perustarpeet, toimintakulttuurin johtaminen sekä johtamisen osaamistarpeet muuttuvassa ympäristössä .....	51
5.1 Johtamisosaamisen perustarpeet .....	51
5.1.1 Kuntaorganisaatiossa toimimisen tiedot ja toimintaperiaatteet .....	51
5.1.2 Henkilöstöjohtamisen perusteet .....	55
5.2 Toimintakulttuurin johtaminen .....	57
5.2.1 Valmentava johtaminen .....	58
5.2.2 Työilmapiirin johtaminen .....	61
5.2.3 Arvojohtaminen ja yhteisten toimintaperiaatteiden luominen .....	64
5.3 Johtamisen osaamistarpeet muuttuvassa ympäristössä .....	67
5.3.1 Muutoksessa johtaminen .....	67
5.3.2 Moniammatillisuus asiakaslähtöisenä tarpeena .....	69
5.3.3 Sosiaalialan professionaalisuuteen liittyvät osaamistarpeet .....	71
6 Osaamistarpeiden lähitulevaisuuden kehitys .....	74

6.1 Substanssiosaamisen tarpeen ristiriitaisuus.....	74
6.2 Työntekijöiden henkilökohtaistuvan tuen tarve .....	77
6.3 Kiire ja ajanhallinta johtamisen ilmiönä .....	80
6.4 Sosiaalityön johtamisen osaamistarpeiden lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelua .....	82
7 Johtopäätökset ja pohdinta .....	85
Lähteet.....	88
Liitteet .....	93

# 1 Johdanto

Tutkin aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeita 2010-luvun lopulla, sosiaalityön kohdatessa isoja muutoksia uuden sosiaalihuoltolain toteuttamisen, toimeentulotuen Kela-siirron sekä tulevan sote-uudistuksen myötä. Muutostilanteessa sosiaalityön johtamisen rooli korostuu, sosiaalityön pyrkiessä kokonaisuutena vastaamaan uusiin haasteisiin. Kiinnostukseni kohdistuu ajankohtaistuviin osaamistarpeisiin aikuissosiaalityön johtamisessa.

Sosiaalialan johtamisen on todettu jääneen vaille sille kuuluvaa huomiota alan tutkimuksessa ja koulutuksessa (esim. Niiranen 2004, 231; Pekkarinen 2010, 9; Rank & Hutchison 2000, 499). Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämissuunnitelma KASTE nosti sosiaalialan johtamisen yhdeksi kehittämistavoitteekseen (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen... 2012). Korkeakoulujen arviointineuvosto on todennut tarpeen painottaa sosiaalipalvelujen johtamisen opetusta. Myös Opetusministeriö (2004) on todennut, että sosiaali- ja terveystieteiden tavoitteiden mukainen toimeenpano ja hyvinvoinnin edistäminen edellyttävät panostusta monialaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutukseen. Samoin Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia (Heikkinen 2017, 51) huomauttaa sosiaali- ja terveystieteiden uudistamisen vaativan hyvää johtamista, ja sosiaalialan toimintaympäristöstä nousevan johtamisosaamisen vahvistamiseen kohdistuvia odotuksia ja vaateita. (Pakarinen & Kananoja 2017, 483; Murto ym. 2014; OPM 2004.)

Sosiaalityön asiantuntijuus ja osaaminen puolestaan ovat jatkuvan kiinnostuksen kohde. Muutosten keskellä sosiaalityön osaamistarpeet ovat jälleen ajankohtaisessa keskustelussa. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018 käsittelee sosiaalityön muuttuvaa asiantuntijuutta yhteiskunnallisessa muutoksessa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä, sekä sosiaalityön osaamisen ja asiantuntijuuden tulevaisuuden haasteita (Juvonen ym. 2018). Lisäksi sosiaalialan osaamistarpeita on kartoitettu esimerkiksi Oulun seudun ammattiopiston ja Tampereen ammattiopiston yhteistyönä (Hakala ym. 2012).

Työelämä on muuttunut radikaalisti viime vuosikymmeninä, mikä tarkoittaa, ettei nykyajan työelämässä enää kaivata samanlaista työnjohtoa kuin ennen. Nykyajalle myös sosi-

aalityössä on ominaista jatkuva muutos ja kehittyminen. Nämä asettavat uudenlaisia tarpeita johtamiselle, etenkin lähijohtamiselle. (Viitala 2005, 295, myös esim. Rank & Hutchison 2000, 487-488.) Sosiaalityön johtamisen kehittämiseksi olisi syytä kiinnittää enimmästä enemmän huomioita johtamisosaamisen erityisyyteen ja johtajan asiantuntijuuteen; johtaminen sosiaalialalla edellyttää omanlaistaan moniulotteista ja laajaa osaamista (Niiranen ym. 2010, 5; 13). Koen tarpeelliseksi selkeyttää ja nostaa näkyviin sosiaalityön johtamisosaamisen kuvaa.

Aikuissosiaalityön johtamisen tutkiminen on tärkeää ajankohtaisiin vaatimuksiin vastaamiseksi niin sosiaalipalvelujen tuottamisessa kuin sosiaalihuollon toteuttamisessa. Kasvava epävarmuus työmarkkinoilla, talouden yllättävät käänneet sekä väestön muuttoliike ovat esimerkkejä ajankohtaisista sosiaalisista ilmiöistä. Lisäksi ajalle on ominaista sosiaalisten ongelmien kumuloituminen ja kroonistuminen; ylisukupolvinen huono-osaisuus ja syrjäytyminen puhuttavat. Ilmiöiden kohtaamiseen pitäisi kyetä vastaamaan suunnitelmallisesti ja organisoidusti, samaan aikaan kunnan asukkaiden reaaliaikaiset palveluntarpeet täyttäen. Suunnitelmallinen ja organisoitu, tavoitteellinen työskentely edellyttää työyhteisön ja organisaation osaavaa johtamista. (Niiranen 2004, 230; Niiranen ym. 2010, 22; Blacman & Schmidt 2013, 88; Adams ym. 2009, 5-11.)

Tutkielmani tarkoitus on kartoittaa ajankohtaisia osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtamisessa. Ymmärrän osaamisen pelkistetysti kyvykkyytenä hyödyntää tietoja ja taitoja itselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyse ei ole luonteenpiirteistä tai ominaisuuksista, vaan erilaisten omaksuttujen tietojen, taitojen ja toimintaperiaatteiden perustalta toimimisesta motivaation ohjaamana. Selvitän, millaisia osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtamiseen liittyy, kysymällä niistä kaupungin aikuissosiaalityön johtavilta sosiaalityöntekijöiltä. Katson osaamiseen eli johtavien sosiaalityöntekijöiden toimintaan kohdistuvien tarpeiden muodostuvan vuorovaikutussuhteissa. Pyrin luomaan uutta ymmärrystä sosiaalityössä ajankohtaisesta johtamisosaamisesta, hyödyntäen johtamisteoreettista keskustelua ja johtamisoppien sekä -näkökulmien kehityshistoriaa. Lisäksi pyrin hahmottamaan, millaista osaamista aikuissosiaalityön johtamisessa tarvitaan lähitulevaisuudessa. Tarkastelun kohteena ovat aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeet johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta, johtamisteoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimusmenetelmäni on kehittävä teema-analyysi, joka perustuu kehittävän työntutkimuksen perinteeseen ja kasvatustieteelliseen asenteeseen. Menetelmää mukaillen hyödynnän teemoja sekä aineiston hankinnassa teemahaastatteluna, että analyysissä aineistoa ja teoriaa yhdistävänä teemoitteluna. Tutkielmaraporttini noudattaa perinteistä mallia, eli esittelen ensin keskeisiä käsitteitä, viitekehystä ja johtamisen teoretisoinnin historiaa. Tämän jälkeen kuvaan tutkielman toteutusta ja analyysiä, minkä jälkeen esitän tutkielmani tulokset tulkiten aineistosta esiin nousevia teemoja teoriahistorian valossa sekä pyrin luomaan kuvaa aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeista nyt ja lähitulevaisuudessa.

## 2 Aikuissosiaalityön, osaamisen ja asiantuntijuuden sekä johtamisen viitekehyksen hahmottaminen

### 2.1 Aikuissosiaalityö

Aikuissosiaalityö on tyypillisimmin sosiaalitoimistossa tehtävää, työikäiseen aikuisväestöön keskittyvää perussosiaalityötä. Se on saanut paikkansa elämänkaarimalliin siirtymisen tapahduttua kunnallisissa sosiaalipalveluissa 2000-luvulla. Elämänkaarimallissa aikuissosiaalityö sijoittuu lastensuojelun ja gerontologisen sosiaalityön välimaastoon. Aikuissosiaalityöhön kuuluu laaja kirjo erilaisia toimintoja ja toimijoita, jotka voivat sijaita kuntien sosiaalitoimistojen lisäksi erityispalveluissa tai järjestöissä. (Karjalainen 2017, 247-248; Jokinen & Juhila 2008, 7.)

Aikuissosiaalityö on useimmiten yhteiskuntaan integroivaa, sosiaalista toimintakykyä ja hyvinvointia ylläpitävää tai parantamaan pyrkivää yksilötyötä, jossa konkreettisin työmenetelmä on toivoa ylläpitävä, muutokseen motivoiva keskustelu. Työskentely rakentuu työntekijän ja asiakkaan kohtaamisen ja heidän välilleen muodostuvan suhteen varaan. Tiivistettynä aikuissosiaalityötä kuvataan ongelman, tavoitteen ja välineiden elementtien varassa, tukemisena, neuvontana ja ohjauksena erilaisissa elämän pulmatilanteissa. Aikuissosiaalityön kerrotaan myös olevan pitkäjänteistä, kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja tavoitteellista muutostyötä. (Karjalainen 2017, 248; Juhila 2008, 16-17; Juhila 2006, 11; Jones 2009, 228.)

Etenkin toimeentulotukisiirron ja erilaisten rakenteellisten muutosten myötä aikuissosiaalityön on katsottu olevan murroksessa. Aikuissosiaalityön paikka ja tehtävä, kenttä sekä työtavat ovat muuttuneet ja jatkavat uudelleen muotoutumistaan. Sosiaalitoimistoissa tehtävästä perussosiaalityöstä on erottautunut joukko erityisaloja. (Karjalainen 2017, 250.) Hiljattain erityisalojen työotteita on kuitenkin palautunut osaksi perussosiaalityötä, esimerkiksi erityisen tuen tarpeessa olevien lasten kanssa tehtävän työn sekä kuntouttavaan työtoimintaan ohjaamisen mahdollisuuden kautta. Vaikka rakenteet, tilat ja toimintamahdollisuudet muuttavat muotoaan, ei itse asiakastyö tai aikuissosiaalityössä kohdattavat sosiaaliset ongelmat – asunnottomuus, pienituloisuus, päihde- ja mielenterveysongelmat, maahanmuuton ja kotoutumisen tuen tarpeet – näytä mitenkään mittavasti murtuneen.



Ongelma- ja tarvelähtöisyys määrittää aikuisten kanssa tehtävää sosiaalityötä ja erikoistuneet palvelut ovat kehittyneet vastaamaan tiettyyn sosiaaliseen problematiikkaan esimerkiksi päihdetyössä tai työllistymispalveluissa. Aikuissosiaalityön voi nähdä asiakkaan motivointi- ja ohjaustyönä oikeisiin erityispalveluihin, mutta näin kapea näkemys aikuissosiaalityöstä on puutteellinen. Ongelmalähtöisessä määrittelyssä käy usein niin, ettei asiakas tule kokonaisuksi, eikä missään tulla työskennelleeksi asiakkaan kokonaisvaltaisen elämäntilanteen kohenemiseksi ja elämänhallinnan lisääntymiseksi. Eniten tukea tarvitsevat ovat vaarassa jäädä kokonaan ilman palveluita, mikäli aikuissosiaalityön merkityksellinen tehtävä niin sanotun perussosiaalityön tukimuotojen tarjoajana unohdetaan. Sekä aikuissosiaalityön kohderyhmä, että tarve kokonaisvaltaisen elämänhallinnan kysymyksiin painottuvaan työskentelyyn kasvavat koko ajan. (Karjalainen 2017; 250-251, 259.)

Perustoimeentulotuen siirryttyä Kelaan, aikuissosiaalityön prosessi pääsee työskentelyn perustehtäväksi. Prosessi alkaa asiakkaan tilanteeseen perehtymisestä ja palvelutarpeen arvioinnista yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma palvelujen järjestämisestä sekä toimenpiteistä muutosprosessille annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pyrkimyksenä on myös päättää prosessi ja arvioida sen onnistumista asiakkaan kanssa. (Pakarinen & Kananoja 2017, 478.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus, väestönkehitys niin liikkuvuuden kuin maahanmuuton myötä, yhteiskunnalliset muutokset, sekä niin syrjäytymisen kuin asukkaiden osallisuuden uudet muodot asettavat muutospaineita sosiaalialan työlle. Uudistaminen on tarpeen, ja ajan hermolla pysyminen asettaa sosiaalityölle vaatimuksia työn sisältöjen ja menetelmien avaamiselle, vaikutusten tuntemiselle sekä dokumentoinnin ja tiedontuotannon vahvistumiselle. Viestinnän merkitys lisääntyy ja siihen kohdistuu erityisiä haasteita, niin sosiaalialan ja kumppaniverkoston sisällä kuin koko väestön ja kansalaisten suhteen. (Kananoja 2017, 443-446; Juuti & Virtanen 2009, 141; Karttunen & Strömberg-Jakka 2012, 7.)

Sosiaalityön sisältöjen ja prosessien kehittäminen edellyttää resursseja, osaamista ja tekijöitä. Uusien työotteiden omaksumisessa, aikuissosiaalityön työkäytäntöjen uudistamisessa ja ylipäätään vaikuttavassa sosiaalityössä onnistumisessa työn organisointi ja paikallinen johtaminen ovat avainasemassa. (Karjalainen 2017; 251, 258.)

## 2.2 Osaaminen ja asiantuntijuus

Sosiaalityössä käytetään osaamisen ja asiantuntijuuden käsitteitä kuvattaessa niitä tietoja ja taitoja joita alalla työskentelevä tai koko organisaatio tarvitsee. Osaamisen voi ymmärtää yksilön tietojen, taitojen ja tahdon (motivaatio, asenne) kokonaisuutena. Organisaation osaaminen puolestaan muodostuu osaamisen kollektiivisen kumuloitumisen kautta, ja kumuloitumisen edellytyksenä on, että yksilöt haluavat jakaa, yhdistää ja kehittää yhteistä osaamista. Työn kokonaisuuden hahmottaminen ja perustehtävän näkeminen osana organisaation visiota ja strategiaa ovat asiantuntijuuden ulottuvuuksia. Asiantuntijan käsitteiden hallinta ja ymmärrys on korkeaa tasoa, samoin käytännön tilanteiden ja teorioiden vastavuoroinen reflektio. Lisäksi asiantuntijuus edellyttää kiinteää vuorovaikutusta muiden ammattilaisten kanssa. (Viitala 2005; 105, 126, 158.)

Piirteet kuvaavat sitä, millainen henkilö on, kun puolestaan taidot kuvaavat sitä, mitä ihminen voi saada aikaan. Osaaminen on kyvykkyyttä hyödyntää omaksumiaan tietoja ja taitoja saavuttaakseen tiettyjä tavoitteita tai päämääriä. Osaaminen muodostuu koulutuksesta, tiedoista ja taidoista, kokemuksesta sekä henkilökohtaisista verkostoista. Osaamiseen sisältyy myös menetelmien ja hyvien käytäntöjen sekä prosessien ja rutiinien hallinta. (Northouse 2016, 44; Pakarinen & Kananoja 2017, 480.)

Itse käytän osaamisen käsitettä yksilösidonnaisena, ja asiantuntijuutta kuvaamaan pikeminkin jaettavaa, ammattialan yhteistä osaamista. Yksilö voi tietysti olla asiantuntija, mutta se edellyttää ammatissa tarvittavan perusosaamisen eli niin sanotun substanssiosaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoja, joilla osaamisensa kykenee laajentamaan koko työyhteisön käyttöön tai sitomaan ylipäättään profession laajempaan asiantuntemukseen. Osaaminen on henkilökohtaista ja arkityössä tiiviimmin läsnäolevaa, kun taas asiantuntijuus on profession yhteistä, jaettavaa osaamista ja syvempää ymmärrystä esimerkiksi jostakin spesifistä ilmiöstä, mutta siten että ymmärryksestä tulee myös jaettava. Asiantuntijuus on alalle yhteistä myös niin, että se erottaa professiot toisistaan; asiantuntijuus tietyllä alalla tarkoittaa osaamista, jota esimerkiksi monitoimijaisen tiimin muilla jäsenillä ei ole (Vaininen 2011, 39).

Osaaminen on tietyllä tapaa hyvin omanlaisensa suomenkielinen käsite, jonka eri sisältöjä painottaen kansainvälisessä tutkimuksessa käytetään esimerkiksi käsitteitä *skills*, *compe-*

*tence* tai *capability* (esim. Viitala 2005, 113). Termiä kompetenssi käytetään suomalaisessa keskustelussa myös, osittain osaamisen tai ammattitaidon synonyymina. Ammattitaidon käsite voi sisältää tietojen ja taitojen lisäksi valmiudet ja asenteet (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1993, Viitalan 2005, 113 mukaan).

Osaaminen on lähtökohtaisesti hankittavissa koulutuksen ja työkokemuksen kautta, mutta yksilöllä voi olla myös muulla tavoin omaksuttuja henkilökohtaisia valmiuksia ja kykyjä. Etenkin johtamisessa tarvitaan usein myös persoonallista otetta ja yhteistyöskentelyn tapaa, joten sisällytän myös nämä valmiudet ja kyvyt osaksi johtajan osaamista. Osaaminen on joka tapauksessa enemmän oppimisen tulosta, kuin persoonallisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä. Näen osaamisen siis olevan jotakin, mitä voi opetella ja kehittää. Myös valmiuksia ja kykyjä tulee harjoittaa ja opetella käyttämään, ja oppimista tapahtuu paljon muodollisen koulutuksen tietojen ja taitojen opettelemisen ulkopuolella. (Viitala 2005, 115, 135; Northouse 2016, 43.)

Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuuksiksi kunnallisessa sosiaalityössä määrittyvät ammatilliset tiedot, taidot ja eettiset toimintaperiaatteet. Näen asiantuntijuuden eri ulottuvuudet professionaalisen (substanssi)osaamisen perustana. Jokainen professio tarvitsee omaa, erityistä tieto- tai teoriaperustaa. Lisäksi asiantuntijuus kasvaa ammattitaitojen karttuessa. Sosiaalityössä myös ammattietiikalla on suuri rooli eikä kuvaa sosiaalityön osaamisesta voi piirtää kokonaiseksi ilman sosiaalityön arvojen, normien ja hyveiden olemassaolon huomiointia. (Sipilä 2011, 14; 145.)

Tiedollinen osaaminen sosiaalityössä perustuu yhteiskuntatieteelliselle asiantuntijuudelle sosiaalisten ongelmien ja niiden muutosten analyttisestä jäsentämisestä. Sosiaalityö on oma soveltava tieteenalansa, joka nojaa yliopistolliseen koulutukseen. Sosiaalityön osaamisessa painottuvat myös erilaiset tiedon hankinnan, arvioinnin, tulkinnan ja hyödyntämisen menetelmät. Tiedon hyödyntäminen sosiaalityössä edellyttää erityistä professionaalisen harkinnan taitoa. Sosiaalityössä korostuu myös kriittinen suhde tietoon. (Sipilä 2011, 27–33; 37; Karvinen ym. 2000, 5-6.)

Toiminnallinen ammatillinen osaaminen eli ammattitaito muodostuu sosiaalityössä taitavuudelle sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä ongelmanratkaisussa. Sosiaalityön ammattitaito on taitoa kohdata, tunnistaa, toimia sekä arvioida ja kehittää. Asiakastyössä painottuvat asiakkaan kohtaaminen ja tilanteen tunnistaminen, menetelmälliset taidot

muutoksen käynnistämiseksi sekä taito reflektoida sosiaalityötä niin asiakastyön, työyhteisön kuin yhteiskunnallisen tasoilla. (Sipilä 2011, 34–39; 44.)

Kolmantena osa-alueena sosiaalityö edellyttää eettistä osaamista, sillä ammatin perusta on tehdä ja pyrkiä hyvään, auttaa sekä vähentää puutetta ja kärsimystä. Oikeudenmukaisuus ja hyvä elämä voidaan jopa määritellä sosiaalisen käsitteeseen sisältyväksi, ja sosiaalityö sosiaalisen hyvinvoinnin lisäämisen pyrkimyksensä vuoksi arvolatautuneeksi (Vaininen 2011, 28). Eettinen osaaminen sosiaalityössä tarkoittaa harkintaa siitä, millaisia seurauksia erilaisilla toimintatavoilla voi olla ja millaisille ajatuksille toiminta perustuu. Muutosta ja toivottua kehitystä on tarpeen punnita myös moraalisisella vaakaalla. Eettinen osaaminen laajentuu sosiaalityössä asiantuntijuuden vaateeksi, sillä ammattietiikka on vahvasti yhteisöllinen asia. Sosiaalityön on jatkossakin määriteltävä ammattieettiset arvonsa ja puolustettava niitä ammattikuntana, ei sorruttava arvojen saneluun yleisen yhteiskunnallisen ajattelun lähtökohdista. (Sipilä 2011, 50; 52.)

Kun osaamista tarkastellaan sosiaalityölle ominaisissa toimintaympäristöissä ja suhteissa, voidaan sosiaalityön osaamisen ja asiantuntijuuden nähdä kiinnittyvän toimintarooleihin työssä. Asiantuntijuus sosiaalityössä muodostuu juuri sosiaalisen käsitteen kautta, kommunikaatiota ja vuorovaikutusta korostavan kokonaisvaltaisen näkemyksen mukaan. Sosiaalityön kohteeksi onkin määritelty ihmisen ja hänen ympäristönsä välinen vuorovaikutus. Sosiaalityön osaamisen voi ymmärtää sosiaalisen tuen toimintoina, joissa yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan välisiä suhteita tarkastellaan, muokataan, ohjataan tai rakennetaan. (Vaininen 2011, 23; 32; 35-36.)

## 2.3 Johtaminen

### 2.3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtamisella pyritään saattamaan asioita eteenpäin. Se on toimintaa tai prosessi, jossa työyhteisö tai organisaatio saadaan toimimaan tavoitteellisesti kohti yhteistä päämäärää. Johtamista tarkastellaan yleensä yksityisen yritystoiminnan ja voiton tavoittelemisen näkökulmasta, jolloin johtamistoiminnan kohde on suurpiirteisään yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistaminen ja varmistaminen. Johtamisella viedään yrityksen toimintaa kohti sen visiota, noudattaen organisaation strategiaa ja kehittämissuunnitelmia. Johtami-

nen on ratkaiseva osa organisaation strategian toteuttamista, sillä toiminnan kohteen tiedostetuksi tekeminen on johtamisen avaintehtävä. Johtajan vastuulla on oman vastuualueen tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan sujuvuus. (Rissanen 2016, 231; Rissanen & Hujala 2015, 82-83; Viitala 2005, 14–15; 18; 21; 67; 300.)

Kaikki tavoitteellinen ja organisoitu toiminta edellyttää johtamista. Johtamisella tuetaan ja helpotetaan organisaation perustehtävän ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Johtaminen ymmärretään toimintana; päätöksentekona, voimavarojen hankkimisena ja ohjaamisena, asioiden järjestämisenä sekä vastuun jakamisena. Johtamiseen liittyy myös vallankäyttö ja valta-asema. (Niiranen 2010, 14; Virtanen & Stenvall 2011, 13.)

Suomen kielessä johtamisen käsite on monipuolisesti tulkittava, sillä kielemme ei välttämättä erota asioiden (*management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamista. Ihmisten ja toiminnan johtaminen voivatkin olla samanaikaisesti läsnä olevia johtamisen sisältöjä. Kokonaisuuden hallinta ja tavoitteisiin tähtäävä perustehtävän strateginen johtaminen (*management, administration*) on eritasoista toimintaa kuin johtajuus (*leadership*). Johtajuudesta puhuttaessa tarkoitetaan enemmän prosessia, johtajana olemista ja ihmisiin vaikuttamista. Johtajuus ei siis ole käsitteenä supistettavissa persoonan sidotuksi tilaksi, vaan kyse on prosessista kolmen tekijän – johtajan, johdettavan ja tilanteen – kesken. Johtamisella luodaan prosessi, jossa työyhteisö voi kommunikoinnin avulla päästä paremmin tavoitteeseensa. (Niiranen ym. 2010, 13; Rissanen 2016, 232; Rissanen & Hujala 2015, 82; Viitala 2005, 296.)

Johtamista tieteellisenä ilmiönä on tarkasteltu eri tieteenalojen, kuten hallintotieteiden, psykologian ja taloustieteiden näkökulmasta. Johtamisen tieteellinen tarkastelu erityisesti kasvatustieteen näkökulmasta on kiinnittänyt huomiota osaamiseen ja oppimiseen johtamisessa. (Virtanen & Stenvall 2011, 16.)

Johtamisteoriat tai -opit ovat tieteellisiä selitysrityksiä, joiden avulla pyritään ymmärtämään johtamista. Johtamismallit puolestaan pyrkivät kuvaamaan johtamisen todellisuutta ja konkreettisia sovellutuksia, joko realistisesti tai ideaalisesti. Johtamismallilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa tarkastellaan tiettyä johtamisen aluetta, esimerkiksi osaamista tai muutosta. (Rissanen & Hujala 2015, 88.) Johtamisparadigmoina voidaan kuvata n.20-30 vuotta kestäviä, johtamisen teorioita, malleja ja näkökulmia yhdistäviä ja ideologisia ominaispiirteitä sisältäviä historiallisia retoriikkoja. (Seeck 2012; 23, 29.)

Kuten tieteellisessä kehityksessä yleisesti, myös johtamisajattelun historialliseen kehitykseen liittyy vanhojen teemojen nouseminen keskusteluun uusina ideoina. Johtamisen tieteellisessä keskustelussa on havaittavissa erilaisten vaiheiden kautta etenevä syklinen kehitys. Samat näkemykset esiintyvät yhä uudestaan eri johtamisopeissa, tosin uusin termein ja käsittein. (Rissanen & Hujala 2015, 88-89; Rissanen 2016, 233; Virtanen & Stenvall 2011, 15.)

### 2.3.1 Johtamisteoriat

Johtamisteoriat eivät liity mihinkään tiettyyn toimialaan tai organisaatioon, vaan kuvaavat johtamista yleisellä tasolla. Hyvin pelkistetyt johtamisteoriat voidaan jakaa klassiseen, moderniin ja kompleksiseen tai postmoderneihin johtamisen teorioihin. Klassisissa johtamisen teorioissa ideana oli toiminnan tehokkuuden parantaminen kokemusperäistä, yleistettävissä olevaa tietoa hyödyntäen. Modernissa vaiheessa johtamista tarkasteltiin analyyttisesti ja rationaalisesti objektiivisina tapoina. Kompleksisessa vaiheessa huomiointiin johtaminen organisaatiossa, sosiaalisesti rakentuvina merkityksinä ja tulkintoina joilla toimintaa ohjataan. (Rissanen 2016, 233; Virtanen & Stenvall 2011, 16-17; Seeck 2012, 31.)

Johtamisteorioita voidaan luokitella suuntauksen, eli johtamisen kohteen mukaan. Tällöin neljäksi johtamissuuntaukseksi määrittyvät sisäisen toiminnan johtaminen, inhimillisten tekijöiden johtaminen, ulkoisen toiminnan johtaminen ja monimutkaisen ympäristön johtaminen (Virtanen & Stenvall 2011, 17). Suuntaukset mukailevat tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan, johtamisen rakenneanalyttisen ja organisaatiokulttuurin paradigmoja. Viidenneksi ja nykyaikaisimmaksi johtamisen paradigmaksi on nimetty innovaatioparadigma. (Seeck 2012.)

Sisäisen toiminnan johtamisessa painotus on itse työn, työtehtävien ja työnjaon johtamisessa, rakenteiden korostamisessa sekä päätöksentekoon perustuvassa johtamisessa. Johtamisteorioiden ja klassisen hallintotieteen historian kuvataan alkavan 1800-luvun lopulla Frederick Taylorin (1911/1914) tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin teoriasuuntauksesta. Taylor näki johtamisen olevan ammatillista ja tietoon perustuvaa toimintaa, ja kuten teknologia, myös johtaminen voisi kehittyä tietoon perustuen. Suuntauksen mukaan

tuottavuuden parantaminen tapahtuisi työtä rationalisoimalla, esimerkiksi työn tekemisen tapojen mallintamisella ja tehokkaalla työnjaolla. 1900-luvun alussa julkisten organisaatioiden johtamisessa tieteellisen liikkeenjohdon keskustelusuuntaus ohjasi toiminnan kriteereiksi tehokkuuden ja hyödyn, mikä julkisjohtamisessa ymmärrettiin poliittisten päämäärien tavoittamisena. Olennaista oli saada ja hyödyntää johtamisessa käytännönläheistä tietoa siitä, miten saadaan asioita aikaan ja kyetään toimimaan tarkoituksenmukaisesti. (Rissanen & Hujala 2015, 89; Seeck 2012, 34; Virtanen & Stenvall 2011, 20-22.)

1900-luvun alkupuolella johtamisteorioita kehiteltiin edelleen sisäisen toiminnan johtamiseen painottuen, mutta erityisesti Max Weber byrokratiateorioineen sekä klassisen hallintotieteen edustajat totesivat rakenteellisten periaatteiden mahdollistavan parhaan johtamisen. Johtamisella haluttiin mahdollistaa hallitusti ja järjestäytyneesti toimiva organisaatio. Johtamisen ydintoiminnoiksi eriteltiin suunnittelu, organisointi, koordinointi, henkilöstön johtaminen, asioiden johtaminen, budjetointi ja valvonta. Vuosikymmeniä myöhemmin johtamista sisäisenä toimintana tarkasteltaessa tultiin siihen tulokseen, että parhaiten hallittavuus, tehokkuus ja toimivuus kasvaisivat organisaation päätöksentekoprosessia parantamalla. (Virtanen & Stenvall 2011, 22-23.)

Rakenneparadigman mukaisissa ulkoisen toiminnan johtamisen teorioissa johtamista pohditaan kontingenssin, eli tilannesidonnaisuuden sekä organisaation ja toimintaympäristön välisen suhteen kautta. Rakenneteoriat uskoivat johtamisen kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen nimensä mukaisesti rakenteiden muokkaamisen kautta, vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Rakenneparadigmaan liittyy tällöin näkemys, että organisaation on muodostettava sopiva suhde myös ympäristöönsä selvitäkseen. Ulkoisen toiminnan johtamiseen liittyy myös ajatus organisaation ydinosamisesta, suhteessa toimintaympäristön vaatimuksiin. Yhteistä tieteellisen liikkeenjohdon paradigmalle ja rakenneparadigmalle on hyvin rationaalinen lähestymistapa organisaatioon järjestelmänä. (Virtanen & Stenvall 2011, 28-30; Seeck 2012, 159-161, 193.)

Rakenneparadigman mukaan ympäristö asettaa reunaehdot niin organisaation toiminnalle kuin sen johtamisellekin. Ulkoisen toiminnan johtamisen teorioihin lukeutuu erityisesti strategisen johtamisen koulukunta, jossa painottuu johdettavan organisaation toimintaympäristön hallinnan edistäminen. Strategialla tarkoitetaan johtamisessa valittua toimintatapaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoite muista organisaatioista poikkeavalla, eri-

tyisellä tavalla. Strategia tuli johtamiskeskusteluun jo 1950-luvulla, ja suomalaisessa johtamiskeskustelussa rakenneteorioiden vaikutus on ollut erittäin vahva 1960-luvulta vähintään 1990-luvulle. Strateginen johtaminen nousi vahvimmaksi suuntaukseksi 1980-1990-luvuilla, myös sosiaalialan ja julkisen hallinnon johtamiskeskusteluissa. (Virtanen & Stenvall 2011, 28-30; Seeck 2012, 184.)

Suomessa hyvinvointivaltiota rakennettiin 1950-1960-luvulla tieteellisen liikkeenjohdon sekä byrokrateorian ja klassisen hallintotieteen oppien mukaan; työtehtävät oivat eroteltuja ja tarkoin kuvattuja, ja johtajan roolit liittyivät työn järjestelyyn, työvaiheiden osittamiseen sekä mahdollisimman tarkkojen työnkuvien laadintaan. Sosiaalityön hallinnoinnista vastasivat erityiset hierarkkisen mallin mukaan järjestyneet jaostot. Johtamistehtävät liittyivät säädösten noudattamisen ja hyväksytyjen käytäntömallien toteuttamisen tarkkailuun ja varmistamiseen. 1960-1980-luvulla sosiaalitoimen johtamisessa vallitsi yhä Weberiläinen byrokrateoria. Tämä näkyi organisaatioiden rakentelussa ja ammatillisuuden määrittelyissä, sekä lakien ja asetusten säätelyssä. (Aaltonen 1999, 70-71, 75; Mäntysaari 2000, 160.)

Rakenneparadigma näkyi 1990-luvulla tulosjohtamisopin aikakaudelle siirtymisenä. Johtajan roolit lisääntyivät ja laajenivat, painottaen delegointia ja resurssien tuloksellista kohdentamista. Sosiaalihuollon uudistamispyrkimysten myötä oman organisaation ulkopuolelle tapahtuva vuorovaikutus lisääntyi. Sosiaalityön johtamisessa tarvittiin niin sosiaalihuollon asiantuntemusta kuin henkilöstö- ja talousjohtamisen taitoja. (Aaltonen 1999, 70-71, 75.)

Rakenneparadigma näkyy yhä pyrkimyksenä toiminnan tehostamiseen rakennemuutoksia ja organisaatiouudistuksia tekemällä. Sosiaalialalla ja julkisessa hallinnossa keskustelu rakenteista on ollut jatkuvaa; on pohdittu keskitettyjen vs. hajautettujen rakenteiden hyötyjä ja haittoja, sekä vahvan paikallis- ja aluehallinnon tarkoituksenmukaisuutta verrattuna valtion keskushallintoon. Myös tieteellisen liikkeenjohdon opit näyttävät nykyäänä työn organisoimisen tavoissa, uuden teknologian kehittämisessä ja erityisesti laatujohtamisen näkökulmassa. (Seeck 2012, 102; 195; Virtanen & Stenvall 2011, 24-25.)



Sisäisen toiminnan johtamista korostavalle johtamisteoretisoinnille vastavoimana esiin nousivat inhimillisten tekijöiden johtamisen teoriat, ihmissuhdekoulukunnan sekä henkilöstön johtamisen ja käyttäytymisen johtamisen koulukuntien opit. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kokemuksen tärkeys johtamisessa nousivat esiin Elton Mayon tutkimusten myötä 1930-luvulla. Organisaation johtamisessa työolosuhteiden kokonaisuus, työyhteisön ja työntekijöiden välisten suhteiden tasapainottaminen, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus nähtiin tärkeäksi. Johtamisella tuli pyrkiä yhteisiin tavoitteisiin, toimivaan sosiaalisten prosessien kokonaisuuteen ja yhteisvastuullisuuteen. (Virtanen & Stenvall 2011, 25-26; Seeck 2012, 102; 109.)

Kuten tieteellisen liikkeenjohdon, myös ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppien tavoitteena oli työn tuottavuuden lisääntyminen. Ihmissuhdekoulukunnan paradigma luotti tuloksellisuuden lisääntyvän työmoraalia kasvattamalla ja työpahoinvointiin puuttumalla. Ihmissuhdeparadigma myös tuotti normatiivista, yhteisöllisyyttä ja jaettuihin arvoihin sitoutumista korostavaa retoriikkaa vastineeksi tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteoreettisen koulukunnan rationaaliselle ideologialle (Seeck 2012, 34, 107-108.)

Suomessa henkilöstöjohtamisen haasteita on pohdittu jo 1940-luvulta asti, mutta henkilöstöhallinto muodostui varsinaiseksi johtamisen osa-alueeksi julkisen sektorin organisaatioissa niin sanottuna virastodemokratiana. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja johtamiseen näkyvät kunnallisessa sosiaalityössä edelleen esimerkiksi yhteistoimintamenettelykäytäntöinä ja johtoryhmien työntekijäedustuksena. Inhimillisten tekijöiden johtaminen näkyy työpsykologisena ajatteluna sekä panostuksena työhyvinvointiin ja tiimityöhön. Henkilöstöhallinnosta on painopiste siirtynyt henkilöstövoimavarojen johtamiseen; henkilöstö ja sen osaaminen nähdään yhtenä organisaation resurssina ja pääomana, jonka hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen johtavat hyviin tuloksiin ja vaikutuksellisuuteen. Nykypäivän johtamiskeskustelussa esiintyy ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaisia käsitteitä, kuten työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Henkilöstöjohtamisella on edelleen näkyvä rooli suomalaisessa johtamiskeskustelussa. (Virtanen & Stenvall 2011, 27-28; Lammintakanen & Rissanen 2015, 264; Seeck 2012, 156-157.)

Monimutkaistuva ympäristö on asettanut johtamisen teoretisoinnille aivan uudenlaisia haasteita ja tuonut johtamisen keskiöön organisaation kehitykseen vaikuttavat tekijät, kuten organisaatiokulttuurin; innovaatiot ja muutoksen; tiedon, osaamisen ja oppimisen

sekä monimutkaisten organisaatioiden toiminnan johtamisen. (Virtanen & Stenvall 2011, 30-31.)

Organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma syntyi 1970- ja 1980-lukujen taitteessa, ja Suomessa kulttuuriteorioista kirjoitettiin eniten 1990-luvulla. Kulttuuriparadigmassa jokaisella organisaatiolla nähdään olevan oma kulttuurinsa, joka määrittää organisaatiossa toimimista ja ajattelua, sekä sitä myötä tehokkuutta. Organisaatiota ja johtamista tarkastellaan symbolien ja merkitysjärjestelmien kautta. Organisaatiokulttuurin paradigman mukaan tuloksellisuuden kehittämisen ja johtamisen keskiössä on organisaatiokulttuurin arvojen, uskomuksien ja jaettujen merkitysten muokkaaminen organisaation päätavoitteiden saavuttamista palvelevimmiksi, sekä ammatillisen henkilöstön sitouttaminen organisaation arvoihin ja päämääriin. Johtajan tärkein tehtävä on vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin etenkin ongelmanratkaisutilanteissa. (Seeck 2012, 34, 207, 217, 225; Virtanen & Stenvall 2011, 30-31; Bass & Riggio 2006, 99-100; Schein 1987, 11.)

Organisaation arvojen ja normien kiteyttäminen, ja tätä kautta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttaminen ovat johtamisen keskeisiä tehtäviä organisaatiokulttuuriteorioiden näkökulmasta. Johtamisella on erityisen painava merkitys muutostarpeisiin vastaamisessa, ja johtaminen käsitteenä kytketään johtajuuteen (*leadership*) kulttuurissa. Organisaatiokulttuurin katsotaan muodostuneen jaetun oppimisen tuloksena muodostettaessa yhteisiä tapoja ratkaista sisäisiä ja ulkoisia ongelmia. Näin ollen tavoiteltaessa parempia ongelmanratkaisukeinoja työyhteisössä, tulisi johtaa juuri kulttuurin muutosta. (Schein 1987, 12-13, 319; Seeck 2012, 226.)

Hannele Seeck (2012, 247) hahmottaa viimeisimmäksi johtamisen paradigmaksi innovaatioteoriat, joiden avulla haetaan ratkaisuja pysyvä kilpailukykyisenä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Uudistuminen nähdään jatkuvana organisaation toimintaan kohdistuvana tarpeena. Uudenlainen ajattelu, toiminta ja toimintatavat korostuvat. Innovaatioparadigman keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa muutos, joustavuus ja luovuus sekä tietenkin innovatiivisuus. (Seeck 2012, 248-249.)

Suomessa innovaatioteorioiden mukaista keskustelua on käyty 1960-luvulta alkaen, ja keskustelun voi nähdä vahvistuneen 1990-2000-luvuilla (Seeck 2012, 270.) Elina Pekkarisen (2010; 20, 34) tarkastelemista sosiaalialan johtamista koskevista tutkimusartikkeleista suurin osa kiinnittyy *johtajuus muutoksessa, johtamisen tavat ja tyylit tai tehokkuus*

*ja vaikuttavuus* teema-alueisiin. Muutoksen temaattiseen kategoriaan kallistuu lähes puolet kaikista tarkasteluun otetuista artikkeleista, mikä selittyy ja kertoo sosioekonomisten, lainsäädännöllisten, taloudellisten ja kulttuuristen reformien tunnusomaisuudesta julkisella sektorilla 1990-luvulta alkaen. Muutosta ilmiönä on pyritty ymmärtämään jo 1940-luvulta lähtien, mutta viimeistään 2000-luvulla tapahtunut huomio siitä, että pysyvää on ainoastaan muutos, on sanomattakin selvästi lisännyt muutosjohtamisen ja innovaatioparadigman mukaisten muiden johtamisoppien muodikkuutta. (Virtanen & Stenvall 2011, 32-34.)

Edelleen nykyajassa vahvana näyttäytyvässä innovaatioparadigmassa jatkuva uusiutuminen nähdään yritysten ja organisaatioiden elinehtona. Innovaatiot ja uudistuminen ovat organisaation menestyksen keskeiset edellytykset. Johtamisessa painottuu näkemys kokonaiskuvasta, koordinoitukyky ja visiointi. Työlle määriteltävien tavoitteiden tulisi kannustaa kokeiluihin ja kehittämiseen. (Seeck 2012, 34, 270, 280-281).

### 2.3.2 Johtamismallit

Julkisen hallinnon järjestelmistä on erotettavissa kolme eri tavoin painottuvaa johtamismallia: perinteinen, uusi julkinen johtaminen sekä julkisen hallinnan malli. Johtamismalleilla pyritään tarkoituksenmukaisimpaan ja tehokkaimpaan tapaan hallita julkista hallintoa, ja mallit ohjaavat johtamistyötä omista painopisteistään käsin. Mallit ovat ideaaleja, eivätkä sellaisenaan ole koskaan toteutuneet tai ole toteutettavissa käytännössä. (Virtanen & Stenvall 2011, 40.)

Perinteinen julkisen johtamisen malli hahmottui jo 1900-luvun alkupuolella. Lähtökohdina mallissa on, että poliittisten tavoitteiden tehokas toteuttaminen on julkisen hallinnon ydintehtävä. Malli nojaa oikeudenmukaisuuden, laillisuuden, luotettavuuden sekä puolueettomuuden arvoihin. Palvelujen oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen toteuttaminen edellyttää johtamiselta mallin mukaan toiminnan sääntelyä, valvontaa ja kontrollia. Byrokratian periaatteet kuten sääntöjen noudattaminen, virkahierarkia sekä tasapuolisuus ja valvonta ovat mallissa keskiössä. Johtamisen kannalta demokraattiset toimintatavat ja pelisäännöt, valmistelun ja päätöksenteon toimintaperiaatteet sekä lainsäädännön noudattaminen ovat olennaisinta sisältöä. Johtajan rooli kiteytyy asioiden valmistelun ja toteutuksen johtamiseen, sekä ohjeistamiseen ja toimintaa ohjaavien normien tulkitsemiseen. (Virtanen & Stenvall 2011, 41-45.)

Osaaminen perinteisen mallin mukaan kiinnittyy lainsäädännön ja normien osaamiseen, sillä ne edustavat poliittisia päätöksiä ja lainsäädännön noudattaminen on perinteisen mallin mukaan julkisen hallinnon ydintehtävä. Lainsäädännön lisäksi perinteinen malli nojaa rationaalisuuteen, ja asiantuntijuus muodostuu koulutuksen ja kokemuksen kautta; koulutuksen antaessa tapoja toimia järkeen ja tosiasioihin perustuen, ja samankaltaisten työtehtävien toiston kautta kokemus luo asiantuntijuutta toteuttaa päätöksentekijöiden päätöksiä. Perinteisen mallin mukaan hyvä asiantuntemus perustehtävästä mahdollistaa johdotehtäviin etenemisen, ja julkinen johtaja edustaa nimenomaan sisällöllistä asiantunteumusta. (Virtanen & Stenvall 2011, 43.)

Perinteisen johtamismallin suurin heikkous on tunnistaa johtamistehtävän erityislaatuisuus osaamisen ja asiantuntijuuden kannalta. Malli myös edustaa esimerkkiä negatiivisesta johtamistavasta, jossa henkilöstöön kohdistuu lähtökohtaisesti epäluottamusta, ja tästä syystä johtamistehtävissä painottuvat henkilöstön valvonta ja seuranta. Lisäksi mallin byrokraattisuus on heikkous nykytyöelämässä jossa jatkuvat muutokset edellyttävät joustavuutta myös hallinnolta, eikä näin jäykän mallin mukaan toimittaessa saada tehtyä päätöksiä toiminnan mukauttamisesta riittävän nopeasti. Kuitenkin perinteisestä johtamismallista on edelleen viitteitä myös sosiaalityössä voimakkaana ohjeistukseen ja lain tulkintaan pohjautuvana toimintakulttuurina. (Virtanen & Stenvall 2011, 44-45.)

Uusi julkisjohtaminen (*New Public Management*, NPM) nousi vahvasti haastamaan perinteisen mallin Suomessa verrattain myöhään, 1990-luvulla, kun byrokraattinen kuntakoneisto alkoi vaikuttaa tehottomalta ja kalliilta. Managerialismin uuden nousun myötä hallinnollisesta ja byrokraattisiin toimintatapoihin nojaavasta, toiminnan panoksiin keskittyvästä perinteisestä mallista siirryttiin toiminnan tuotoksien, tuloksien ja vaikuttavuuden painottamiseen. (Virtanen & Stenvall 2011, 46; Mäntysaari 2000, 161.)

Uuden julkisjohtamisen asema sosiaalialan johtamisessa on ollut merkittävä, ja etenkin Suomessa johtamismallin mukainen keskustelu on edelleen voimissaan. Johtamismalli on käsitteellisesti epäselvä, mutta pelkistetyksi sillä tarkoitetaan yksityisen sektorin toimintamallien ja niin sanotun markkinarationalismin tuomista julkisen sektorin johtamiseen. Yritysmäisen toimintatavan sekä markkinamekanismien, kilpailun ja sopimuksellisuuden hyödyntämisen lisäksi uuden julkisjohtamisen mallissa pyritään tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen käyttämällä standardeja, tulostavoitteita ja arviointia, tuottavuuskriteereitä ja

mittaristoja sekä vaikuttavuuden arviointia. Tuloksellisuuden mittaaminen, tilaaja-tuottajamallit sekä strategiatyön vahvistuminen ovat tämän johtamismallin ilmentymiä. (Rissanen 2016, 234; Seeck 2012, 302; Virtanen & Stenvall 2011, 47; 50.)

Elina Pekkarinen (2010, 21) nostaa erityisteemaksi uuteen julkisjohtamiseen (New Public Management) liittyvät tutkimukset, ja näkee monien muutosta käsitteiden tutkimusten osaltaan kiinnittyneen myös tämän julkisjohtamisen näkökulman keskusteluihin. Huomionarvoista on, että uuden julkisjohtamisen käsitettä käytettiin tutkimuksissa pääsääntöisesti vain Yhdysvaltojen ulkopuolella – eniten Iso-Britanniassa, Suomessa ja Tanskassa – mikä Pekkarisen (2010; 21, 34) mukaan selittyy sillä, ettei uusi julkisjohtaminen johtamistapana ja diskurssina ole meillä ollut vielä vakiintunut.

Uuden julkisjohtamisen malli painottaa tehokkuuden, julkisen yrittäjyyden ja tulosvastuun periaatteita. Mallissa tavoitteena on aikaansaada kustannustehokas hallinto, joka puolestaan tähtäisi tehtävässään siihen, että julkisten resurssien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta. Rajallisten resurssien tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttö kiteytyvät myös johtamisosaamisen painopistealueeksi. (Rissanen & Hujala 2015, 92; Virtanen & Stenvall 2011, 47.)

Johtamisosaaminen ja asiantuntijuus uuden julkisjohtamisen mallissa määrittyy erityisenä, sillä malli odottaa johtavassa asemassa työskentelevien jakavan alan asiantuntijuuden poliittisten päätöksentekijöiden kanssa. Mallissa johtavien virkamiesten ja poliittisten päätöksentekijöiden yhteistyö ja vastavuoroinen informointi nähdään välttämättömänä. Malli näkee johtavien toimivan nimenomaan asiantuntijoina poliittisten toimijoiden rinnalla, kun taas päätösten toimeenpano edellyttää ammatillisuutta, ja toisaalta toiminnallinen tulos riippuu ammatillisesta johdosta. Tuloksellisen toiminnan johtamisen katsotaan edellyttävän johtavilta järjestelmien, työyhteisön ja henkilöstön hallintaan liittyvää johtamisosaamista. Osaamistarpeina näyttäytyvät viestintä ja motivointi, sekä tulosjohtamisen lisäksi erityisesti strategisen, laadun ja muutosjohtamisen näkökulmiin liittyvä johtamisosaaminen. Johtajilla myös katsotaan olevan vastuu tehokkaasta ja laadukkaasta palveluiden toteuttamisesta. (Virtanen & Stenvall 2011, 48-49.)

Uusi julkisjohtamisen malli edustaa eräänlaista managerialismin ja tieteellisen liikkeenjohdon uutta nousua. 1980- ja 1990-luvuilta lähtien managerialismin ja uustaylorismin

piirteitä on näkynyt johtamiskeskusteluissa, kun vastausta resurssien uudelleen sovittamiseen on haettu hallinnoinnin ja johtamisen järjeistämistä. Organisatoristen ongelmien ratkaisussa tehokkuutta haetaan palveluiden laadun ja asiakaslähtöisyyden painottamisella. Johtajien odotetaan hyödyntävän yksityisen sektorin liikkeenjohdon tekniikoita ja keinoja parantaakseen palvelujen tuottamisen taloudellisuutta ja tehokkuutta sekä työn vaikuttavuutta. Niin sanotun matalan kynnyksen ja yhden luukun periaatteen mukaiset palvelut sekä terveys- ja sosiaalipalvelujen kumppanuus ovat myös uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomia ajattelutapoja. (Harlow 2000, 8; Harlow 2000b, 87; Hearn 2000, 2; Lawler 2000, 40; 45; Siddall 2000, 26.)

Uuden julkisjohtamisen keskustelu on 2010-luvulla täydentynyt julkisen hallinnan, eli niin sanotun *governance*-mallin näkökulmalla. Keskeisenä periaatteena uuden julkisen hallinnan (*New Public Governance*) mallissa on muiden toimijoiden – poliittisten päättäjien lisäksi yritysten, järjestöjen ja kansalaisten – kumppanin roolin ja osallisuuden huomiointi julkisyhteisöjen hallinnassa. Uuden julkisen hallinnan mallin periaatteita ovat moniarvoisuus, verkostomainen kontrollointi, palveluprosessien ja seurausten erityinen korostaminen sekä sopimuksellisuus eri toimijoiden kanssa. (Rissanen & Hujala 2015, 90-92; Osborne 2006 & Hakari 2013, Karhisen 2015, 21 mukaan.)

Julkisen hallinnan mallissa johtamiseen kohdistuvia osaamistarpeita voi etsiä tarkastelemalla verkostojen hallintaa, demokratian kehittämistä sekä asiakaslähtöisyyttä palvelujen kehittämisessä. Yhteistyö ja sopimuksellisuus verkostoissa merkitsee edelleen vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojen tarvetta. Demokratian kehittämiseksi etenkin esimiesasemassa olevien tulisi todella tunnistaa ja pyrkiä mahdollistamaan kansalaisten rooli aktiivisina toimijoina. Asiakaslähtöisyyden huomiointi palvelutuotannossa muodostuu myös osaltaan johtamiseen kohdistuvaksi tarpeeksi. (Hakari 2013, Karhisen 2015, 26 mukaan.)

## 2.4 Sosiaalialan johtaminen ja johtamisosaaminen

### 2.4.1 Johtaminen sosiaalialalla

Tutkielmassani tarkastelen sosiaalityön johtamista itse toimijasta eli johtajasta käsin. Johtamisen keskiöön sijoittuu johtajan osaaminen. En katso johtamisen olevan vain johtaja-

keskeistä toimintaa, vaan näen johtamisen laajempaan eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena. Johtaminen rakentuu suhteessa eri toimijoiden välillä, myös organisaatorajat ylittäen. Osaamisen käsitteen avulla johtamisen tarkastelu ei tapahdu vain henkilöstön tai asioiden johtamisen näkökulmasta, vaan huomio kiinnittyy johtamiseen osaamista edellyttävänä vuorovaikutuksena ja suhteina. Johtajuus ja johtamisosaaminen eivät ole suoraan sidottuja johtajaan, mutta ilmenevät vuorovaikutuksessa ja kiinnittyen työyhteisön toimintaan sekä siitä vallitsevaan yhteisymmärrykseen. (Rissanen 2016, 232; Virtanen & Stenvall 2011, 11-13; Juuti & Virtanen 2009, 140; 146-147.)

Sosiaalityö ei olisi professio ilman johtamista, vaan pikemminkin se määrittäisi sellaisena hyväntekeväisyys- ja avustustyönä, mistä ammatti on saanut alkunsa. Sosiaalityön toteuttaminen edellyttää hallinnointia, eikä ala selviä ilman johtoa muun muassa organisoimaan resurssien hankintaa ja ylläpitoa. (Hearn 2000, 1.)

Sosiaalialan johtaminen eroaa yrityksen johtamisesta ainakin toistaiseksi lähtökohtaisesti siksi, että sosiaalihuollon tavoitteet ja vision määrittää hyvin pitkälti sosiaalihuoltolaki. Markkinaosuuden kasvattamisen, yrityksen kasvun aikaansaamisen ja logistisen sujuvuuden sijaan sosiaalihuollossa tavoitellaan hyvinvoinnin ja osallisuuden kasvua, eriarvoisuuden vähenemistä sekä palveluiden parempaa saatavuutta (Sosiaalihuoltolaki 1 §). Sosiaalityössä johtaja on osaltaan aivan samalla tavalla vastuussa yksikkönsä toiminnan sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Sosiaalialan johtajat eivät kuitenkaan perinteisesti ole olleet vastuussa taloudellisen hyödyn tuottamisesta, vaan yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. (Virtanen & Stenvall 2011, 38-39.)

Suomessa julkisen sektorin johtamisesta on keskusteltu hallinnon ja hallintotieteiden termin. Julkishallinnon johtaminen on eriytynyt omanlaisekseen johtamiseksi organisaation erityisyyden vuoksi. Julkiset organisaatiot ovat edustaneet staattisia ja eri tavoin hierarkkisia organisaatiomalleja kuin yksityiset yritysorganisaatiot, joissa ympäristön muutoksiin sopeutuminen on ollut elinehto. (Rissanen & Hujala 2015, 85.)

Vaikka sosiaalityön johtaminen on tavoitteiden kautta erityyppistä kuin yrityksen johtaminen, on sosiaalialankin organisaatorakenteissa viime vuosikymmeninä huomattu muutoksen olevan jatkuvaa. Julkisen sektorin jatkuvan muutoksen lisäksi yksityinen sektori kasvaa ja yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä lisääntyy entisestään (Rissanen

& Hujala 2015, 86). Sote-uudistus mullistaa sosiaalialaa, myös johtamisen osalta perinpohjaisesti. Tavoitteellinen sosiaalihuolto ja onnistunut muutos edellyttävät hyvää johtamista. (Pakarinen & Kananoja 2017, 471.) Sote-uudistuksen määrittelemät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän tavoitteet ja tulokset on mahdollista saavuttaa hyvän ja osaavan johtamisen avulla (Lammintakanen & Rissanen 2015, 265).

Johtavan roolina ja tehtävänä on luoda työyhteisöön kulttuuri, jossa on uudistusvalmiutta ja motivaatiota toteuttaa työn perustehtävää mahdollisimman hyvin. Muutos kohti palvelukulttuuria on jo tapahtumassa, ja aikuissosiaalityön kehittämistä tulisi toteuttaa niin palvelujen käyttäjien kuin työntekijöiden ja organisaatiota ylläpitävien instituutioiden parasta ajatellen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 484.)

Sosiaalityön johtaminen julkisena johtamisena kiinnittyy yhteiskuntapolitiikkaan ja sen arvoihin. Yhtenä johtajan osaamisalueena näyttäytyykin tietoisuus yhteiskunnassa vallitsevista arvoista ja eri poliittisten sidosryhmien painotuseroista. Sosiaalityön perimmäisiä arvoja ovat ihmisarvo ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Johtajien työtä ja toimintaa ohjaavina, yhteisinä julkisen johtamisen arvoina voidaan pitää oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, puolueettomuutta ja avoimuutta tai läpinäkyvyyttä. (Tuomikorpi Sinikka 2005, Virtasen & Stenvallin 2011, 38 mukaan; Jones 2009, 230; Heikkinen 2017, 11-23.)

Sosiaalityön johtamisessa erityinen ristiriitaisuus muodostuu liiketaloudellisten johtamisperiaatteiden ja sosiaalialan eettisten periaatteiden asettuessa vastakkain. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tavoittelu sekä kilpailuttamisen toimintamallit ovat jättäneet varjoonsa sosiaalialan ja palvelujen markkinatalousajattelusta vapaan, huolenpitoon ja avustamiseen sitoutuvan arvopohjan. Ongelma kumpuaa osaltaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaamisen haasteista sosiaalialalla. Helpoiten mitattavat asiat kuten asiakaskäynnit eivät juurikaan kerro työn vaikuttavuudesta, eikä työn tehokkuus käy ilmi yksittäisen työntekijän asiakasmäärästä. Sosiaalialan eettinen ja arvopohjaa noudattava työ täytyy tehdä näkyväksi myös tehokkuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta, sillä muutoin sosiaalialan arvot jäävät markkinalähtöisten arvojen varjoon. Vahva eettisyys on alusta alkaen nähty hyvän sosiaalityön määreenä, mutta nykyään se tunnistetaan myös hyvän johtamisen edellytykseksi (Rissanen 2016, 231). (Hearn 2000, 1; Lawler 2000, 53; Rissanen & Hujala 2015, 97, 103.)



Sosiaalialan johtaminen on sidoksissa aikakauden yhteiskunnan sosiaalipoliittisiin tehtäviin. Vuosikymmenien aikana johtajien roolit ovat vaihdelleet, ja niitä on tutkittu eri näkökulmista. Sosiaalitoimen johtamisen tutkimus on käynnistynyt Suomessa vasta 1980-luvulla, osana kunnallishallinnon tutkimusta. Sosiaalitoimen johtamisen tutkimus tuli tuolloin mielenkiinnon kohteeksi Valtioneuvoston käynnistämän vapaakuntakokeilun myötä, sekä tulosjohtamisjärjestelmän lanseerauksen juonteena. (Aaltonen 1999, 21.)

Elli Aaltonen (1999) on väitellyt suomalaisen sosiaalitoimen johtamisen historiasta 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Hän on tarkastellut muutoksia johtajan roolien, organisaatorakenteiden, henkilöstöpolitiikan ja asiakkaiden aseman näkökulmista. 1950-luvulta 2000-luvun lähestymiseen saakka sosiaalihuolto on jaettu kolmeen ajanjaksoon: 1) hyvinvointivaltion rakentamisen kausi 1950-65, 2) hyvinvointivaltion täydentämisen kausi 1966-83 sekä 3) uudistusten ja uusjaon kausi 1984 alkaen. (Aaltonen 1999, 21.)

Elina Pekkarinen (2010) on luonut kattavan katsauksen niin kotimaisesta kuin kansainvälisestä sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta ajalla 1995-2009. Pekkarinen (2010, 9) tiivistää sosiaalialan johtamista tutkitun osana organisaation tai palvelujärjestelmän kehittämistä tai arviointia, osana yleistä johtamistutkimusta ja eri tieteenalojen piirissä. Eniten kansainvälistä tutkimusta sosiaalialan johtamisesta tehdään Yhdysvalloissa, mikä toisaalta selittyy tutkimusten julkaisukanavalla, sillä *The Network for Social Work Management* (ent. *National Network of Social Work Managers*) ja sen julkaisu *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* (ent. *Administration in Social Work*) toimivat Yhdysvalloista käsin.

Pääosa sosiaalialan kansainvälisestä tutkimuksesta tehdään sosiaalityön tieteenalan sisällä. Pekkarinen (2010, 16) huomauttaa suomalaisen tutkimuksen olevan sosiaalipoliittikapainotteisempaa kansainvälisesti verrattaessa, mitä selittää oppiaineiden yhteinen akateeminen historia Suomessa. Lisäksi painottuivat terveyshallintotieteen alalla tehdyt tutkimukset, joissa käsiteltiin terveys- ja sosiaalialan johtamista yhdessä. Sosiaalialan johtamista tutkitaan myös hallintotieteen ja johtamisen aloilla.

Sosiaalityön johtamista on käsitelty pro gradu -tutkielmissa, pyrkien vastaamaan tarpeeseen keskustella sosiaalialan johtamisesta. Anna-Kaisa Koskinen (2004) tutki esimiestyön sisältöjä ja ulottuvuuksia eettisesti kestävästä sosiaalityön näkökulmasta ja Tia Lind-

ström (2004) helsinkiläisten sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sosiaalityön johtamisesta. Vuonna 2005 Suvi Syrjäläinen huomioi gradussaan sosiaalityön muuttuvan toimintaympäristön ja tutki sosiaalijohtajan ja -johtamisen vaatimuksia. Jenni Lähdesmäki (2009) tarkasteli keskijohtajien johtamistehtäviä ja johtamistyön haasteita kunnallisen sosiaalitoimen organisaatiossa. Osaamisen johtamista sosiaalityössä on selvittänyt Riikka Pyykönen (2013), jonka pro gradu paikantuu lastensuojeluun. Samoin paikantuu Maria Turusen (2013) tutkielma, jossa hän puolestaan selvitti lähijohtamisen merkitystä lastensuojelun sosiaalityön kehittämisessä. Minna Järvinen (2014) kirjoitti gradussaan johtajuudesta sosiaalialan vapaaehtoistoiminnassa.

#### 2.4.2 Johtamisnäkökulmat sosiaalialalla

Erilaisia johtamisnäkökulmia tai -suuntauksia on kymmeniä. Pääpaino erilaisissa johtamisnäkökulmissa on pragmaattisessa hyödyssä ja johtamisen työvälineiden hahmottelu on suuntautunut johtamisnäkökulman etuliitteen mukaisesti. Toiset näkökulmat ovat säilyttäneet sijaa sosiaalialan johtamiskeskusteluissa toisia paremmin, ja osa pulpahtanut aaltomaisesti aika ajoin uudelleen esiin. (Rissanen & Hujala 2015, 102; Rissanen 2016, 234.)

Pakarinen & Kananoja (2017, 474) listaavat sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisiksi osaluokiksi viisi johtamisnäkökulmaa: strateginen, muutoksen, asiakasprosessien, voimavarojen ja yhteensovittava johtaminen. 1990-luvulla suomalaisen johtamiskeskustelun valtasivat tulosjohtamisen, laatujohtamisen sekä henkilöstöjohtamisen näkökulmat, haettaessa vastausta tehottomalle ja kalliille byrokraattisen mallin mukaan toimivalle kuntakoneistolle. (Mäntysaari 2000, 161.)

Strateginen johtaminen on lähtöisin sotilaallisesta analogiasta. Sillä kuvataan poliittista johtamista, sillä siihen kuuluvat päämäärien asettaminen ja niiden tavoittamiseen tähtäävien valintojen tekeminen. Strategisella johtamisella johdetaan myös työn vaikutuksia (Pakarinen & Kananoja 2017, 474), sillä johtamisessa fokus on työn tavoitteissa. Tavoitteeseen pyritään kriittisen ajattelun kautta, tunnistamalla tavoitteeseen pyrkimisen kannalta olennaisimmat tekijät ja suunnittelemalla toimintaohjelman tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategisen johtamisen näkökulma sosiaalialan johtamiskeskustelussa katsotaan ilmentävän uutta julkisjohtamista ja managerialismia. (Payne 2009, 179-181; Rissanen &

Hujala 2015, 92.) Toisaalta strategisen johtamisen näkökulma on poikkeuksellisen laaja ja syleilevä, koska näkökulman lähtökohdista voidaan tarkastella monipuolisesti johtamisen suuntia ja osa-alueita, esimerkiksi henkilöstön tai prosessien johtamista. Osaltaan strategisen johtamisen termin sijoittamisen vaikeus voi johtua siitä, että sekä strategisen johtamisen että johtamisen käsitteen määrittelyssä ylipäättään, on yhteneväisyyksiä.

Johtamisosaamisessa strategisen johtamisen näkökulmasta korostuu kokonaiskuvan halluunotto, tavoitteen säilyessä keskiössä. Johtaja tarvitsee ongelmanratkaisutaitoja ja sosiaalista arvostelukykyä. Kysymys teknisestä työn osaamisesta on ristiriitainen, koska lähikohtaisesti strateginen johtaja ei sitä tarvitse, vaan olennaisempaa on kokonaiskuva tiimin osaamisesta. Kuitenkin johtajan täytyisi hahmona herättää kunnioitusta ja luottamusta myös työn teknisen osaamisen kautta. (Payne 2009; 183, 187.)

Tulosjohtamisen kolme päävaihetta ovat tavoitteiden asettaminen, resurssien jakaminen ja tulosten arviointi. Malli vähensi byrokraattisuutta ja tuki työntekijöiden itseohjautuvuutta, lisäten ammattilaisten itsenäisiä mahdollisuuksia ohjata työtään. Tulosjohtamisen näkökulma kuitenkin kuivui sosiaalityön johtamiskeskusteluista jo 1990-luvun lopussa, kun kävi ilmeiseksi tulosten mitattavuuden vaikeus sekä sosiaalialan organisaatioiden, palvelutuotannon ja asiakasprosessien erityisyydet. (Mäntysaari 2000, 161-162.)

Tulosjohtamisesta siirryttiin nopeasti laatujohtamisen malliin, joka oli jo 1990-luvun lopulla suosiossa terveydenhoidon alalla. Laatujohtamisessa huomio kiinnittyi uuden managerialismin periaatteiden mukaisesti, suorituskeskeisesti itse johtamiseen ja työn hallintaan (Lawler 2000, 46), mutta puutteena mallissa on asiakaslähtöisyyden ohittaminen. Laatujohtaminen ei ota huomioon palvelujen käyttäjiä. (Mäntysaari 2000, 163.)

Palvelujen parempi laatu, terveys- ja sosiaalipalvelujen erilaiset yhdistelmät, moniammatillisuus, verkostotyö ja hyvät käytännöt ovat postmodernia, 1990-luvun lopun ja 2000-luvun sosiaalityötä. Samoin pyrkimys kohti parempaa läpinäkyvyyttä sosiaalityössä sekä (tulos)vastuun ja vaikuttavuuden kysymysten huomiointi. 2000-luvulle olennaisia piirteitä sosiaalialan johtamiskeskustelussa ovat olleet tehokkuus, visionäärisyys sekä kehittämistarpeet ja niihin vastaaminen. Osaamisen määrittelyjen muutos sekä toimintarakenteiden eriyttämisen ja yhdistämisen vuorottelu näyttävät sosiaalityössä tyypillisenä. Myös yksityisen ja julkisen rajanveto on edelleen hämärtyvä. (Siddall 2000, 28; Niiranen ym. 2010, 21).

Sosiaalityössä ja sen johtamisessa on viime vuosina käyty erityisesti muutokseen ja muutostojohtamiseen liittyviä keskusteluja. Postmodernismin myötä muutoksesta on tullut pysyvä ja jatkuva tila myös sosiaalialalla ja sen johtamisessa. Muutoksia on toki ollut kautta aikojen, mutta nykypäivänä muutosten tahti on kiristynyt ja vauhti kiihtyy edelleen. On jopa todettu muutoksen olevan ainoa pysyvä seikka. Muutosjohtaminen edellyttää ihmisten johtamisen ja arvojohtamisen taitoja, erityisesti keskustelu- ja viestintäosaamista (Harlow 2000; 5, 27; Juuti & Virtanen 2009, 160).

Myös arviointi on päivän sana sosiaalityössä ja sen johtamisessa. Arviointia tarvitaan siitä, kuinka organisaatio oikeastaan tulee johdetuksi, kuinka asiakkaat tulevat palveluiksi ja heidän tarpeensa vastatuiksi sekä kuinka sosiaalipoliittiset tavoitteet tulevat tavoitelluiksi ja saavutetuiksi. (Lawler 2000, 52.)

Johtamisnäkökulmista 2010-luvulla suosittuja ovat olleet henkilöstövoimavarojen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen (Rissanen & Hujala 2015, 90). Osaamisen ja oppimisen käsitteet näyttäytyivät liiketaloustieteessä jo 1980- ja 1990-luvuilta lähtien, mutta sittemmin puhe osaamisen johtamisesta on lisääntynyt huomasti, ja osaamisen johtaminen on saavuttanut keskeisen aseman johtamisen kehittämisalueena etenkin suomalaisessa keskustelussa. (Pekkarinen 2010, 13.)

Muutoksen johtaminen, yhteensovittava johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen kuvaavat ajankohtaisia osaamistarpeita ja näkökulmia sosiaalityön johtamisen lähitulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveyspalvelut tulevat muodostamaan maakuntien sisälläkin oman organisaationsa, joten johtamisessa sosiaalihuollon ja terveydenhuollon yhteensovittaminen tulee korostumaan. Ammattilaisten yhteistyön ja osaamisen yhdistämisen tarpeet perustuvat ymmärrykseen sosiaalisten ja terveydellisten tekijöiden yhteen kietoutumisesta. (Pakarinen & Kananaja 2017, 471-472.)

Johtamisteorioiden ja näkökulmien syklinen kehitys on nähtävissä esimerkiksi tiedolla johtamisen (*information management*) ja osaltaan myös osaamisen johtamisen (*knowledge management*) keskusteluissa. Tiedolla johtamisen näkökulman voi nähdä tieteellisen liikkeenjohdon oppien reinkarnaationa, sillä tiedon merkitys johtamisessa on yksi tieteellisen liikkeenjohdon ydinajatuksista. Viime vuosina tietoa hyvistä käytännöistä on alettu nostaa johtamisen keskiöön. Tietoa pyritään jakamaan toimintatapoja vertailemalla

ja hyödyntämään parhaimpien käytäntöjen edistämiseksi. Rationaalista, analyttistä ja kriittistä otetta suositaan myös johtamista ja sen osatekijöitä tarkasteltaessa. Tieto nähdään kehittymisen ensisijaisena perustana. Myös prosessijohtamisen näkökulma sisältää klassisen tieteellisen liikkeenjohdon oppeja, kiinnittäessään huomiota työn ja työnjaon johtamiseen esimerkiksi asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja työn tekemisen vaiheita tunnistamalla ja toimintavaiheiden riippuvuuksia hahmottamalla. (Lammintakanen & Rissanen 2015, 265; Virtanen & Stenvall 2011, 21-24; 33.)

Transformationalisen johtamisen käsite kuvaa johtamista, jolla pyritään muuttamaan eli transformoimaan niin itse johdettavaa työprosessia kuin johdettavia ihmisiä ja koko organisaatiota. Alkuperäisen transformationalisen johtamisen ideaan liittyy myös vahvasti arvojohtaminen, sillä johtamisella pyritään nimenomaan kohti muutosta yhteiseen hyvään ja moraaliseen ylentymiseen (Bass & Riggio 2006, 12-13). Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja vaikuttaa työntekijöiden toimintaan palkitsemalla hyvistä ja rankaisemalla huonoista suorituksista. Vaikutuksia haetaan tällöin ulkoisista motivaatiotekijöistä, kun taas transformationalيسessa johtamisessa painottuu henkilökohtaisen, sisäsyntyisen motivaation ruokkiminen. Transformationaalinen johtaminen onkin lähempänä johtajuutta (leadership) kuin asioiden johtamista (management). (Seeck 2012, 354-357; Bass & Riggio 2006, 8.)

Demokraattisuus, tuloksellisuus ja tehokkuus sekä työtyytyväisyys, oppiminen ja yhteisen vision luominen ovat tutkimusten (Mary 2005, Gellis 2001, Dickinson 2007; Pekkarinen 2010, 25-26 mukaan) mukaan sidoksissa transformationaliseen johtamiseen. Näkökulman mukaisella johtamisella pyritään inspiroimaan ja voimaannuttamaan sekä lisäämään motivaatiota ja moraalialia työyhteisössä (Northouse 2016, 161-162) etenkin jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden oloissa (Bass & Riggio 2006, xi). Transformationalisen johtamisen on nähty olevan hyödyllinen juuri ihmistyötä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa. Näkökulman vähäisyyttä sosiaalialan johtamistutkimuksissa on ihmetelty, vaikka käsite ja johtamistyyli sai 2000-luvun alkukymmenenä runsaasti huomiota johtamistutkimuksessa yleensä. (Pekkarinen 2010, 25-26, 34; Fisher 2009.)

### 2.4.3 Sosiaalialan johtamisosaaminen

Tutkaillessaan sosiaalitoimen johtajan rooleja, Aaltonen (1999; 22, 69) on yhdistänyt Vuokko Niirasen (1994) ja Henry Mintzbergin (1980) rooliluokittelut neljään ulottuvuuteen: ihmissuhdeulottuvuus, informaatioulottuvuus, päätöksenteon ulottuvuus sekä ammatillinen ulottuvuus. Aaltosen (1999) mukaan sosiaalitoimen johtajat ovat siirtyneet hyvinvointivaltion rakentamisen kauden ihmissuhdeulottuvuuden rooleista täydentämisen kauden päätöksenteon ja ammatillisuuden ulottuvuuden rooleihin. Hyvinvointivaltion rakentamisen kaudella (vuosina 1950-65) sosiaalitoimen johtajat sijoituivat yhdyshenkilön, tukijan ja valvojan rooleihin. Yhteistyökyky nimettiin tärkeimmäksi johtajan ominaisuudeksi, kuvaten tuon ajan johtamisosaamisen pääsisältöä. Vuosina 1966-83 oikeudenmukaisuus nousi tärkeimmäksi osaamisen sanoittajaksi, päätöksentekokyvyn ja ammatillisuuden merkityksen huomioinnin lisäksi. Johtaja asettui suunnittelijan, neuvottelijan ja resurssien jakajan rooleihin. (Aaltonen 1999, 68.)

Aaltosen (1999) kuvaamista ajanjaksoista viimeisimmällä sosiaalityön johtajan roolien kirjo on laajentunut, ja roolit sijoittuvat useammalle ulottuvuudelle edeltäviin ajanjaksoihin peilattuna. Johtajat nimesivät rooleikseen keulakuvana toimijan, tiedon levittäjän ja tavoitteiden asettajan roolit. Osaamisessa painottui uudelleen ihmissuhde- ja yhteistyökyvykkyys, sekä verkostoitumisen taidot työn suuntautuessa entistä enemmän oman organisaation ulkopuolelle. Jämäkkyys ja luovuus sanottuivat uusina johtajan ominaisuuksina, kuvaten taitoja joita tulosjohtamisen myötä sosiaalityön johtajaltakin alettiin edellyttää. (Aaltonen 1999, 68.)

Tehokas johtaminen edellyttää tiedoista ja kyvyistä muodostuvaa osaamista. Osaamisen merkitys johtamiselle kävi ilmi vuonna 1955 Robert Katzin tieteellisestä artikkelista, aikana jolloin osaamisen sijaan yritettiin selvittää hyvän johtajan luonteenpiirteitä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Katz (Northousen 2016 mukaan) kehitti kolmen taidon näkökulman johtamiseen, missä tekninen osaaminen, ihmissuhdeosaaminen ja käsitteellinen osaaminen määrittyivät johtajalle tärkeimmiksi. Osaamisen merkitys johtamisessa on noussut uudelleen tieteelliseen keskusteluun 1990-luvun alussa, jolloin keskeiseksi kyvykkyudeksi nousivat organisatoriset ongelmanratkaisutaidot. (Northouse 2016, 43-45.)

Sosiaalityön ammatillinen ja sisällöllinen, niin sanottu substanssiosaaminen on ensiarvoisen tärkeää sosiaalityön johtamisessa. Lähiesimiehellä tulee olla teknistä osaamista ai-kuissosiaalityöstä kyetäkseen johtamaan asiakasprosesseja. Johtajan on kyettävä analyytisesti tarkastelemaan sekä asiakaskuntaa ja työn kohteena olevia sosiaalisia ongelmia, sekä tunnettava työssä käytettävät menetelmät ja tekniikat. Tällaista teknistä osaamista on oltava etenkin alemmilla johtamisen tasoilla. Aikaisemmin johtavaksi sosiaalityöntekijäksi nousiinkin iän ja kokemuksen myötä. Johtajan osaaminen rakentui pitkälti asiakkaiden ymmärtämyksen, yksilötyön menetelmällisen osaamisen sekä lainsäädännöllisen tietämyksen varaan. (Siddall 2000, 29; Northouse 2016, 44.)

Vaikka johtamisen näkökulmasta voi vaikuttaa siltä, että johtamisopit ovat yleistettävissä ja hyödynnettävissä ammattialasta riippumatta, sosiaalityön ja -alan erityisyys johtamisessa liittyy juuri substanssiosaamisen ja yleisen johtamisosaamisen erilaiseen painoarvoon. Esimerkiksi Karen Blackman ja Glen Schmidt (2013, 102) nostavat esiin tämän erityisyyden tutkimuksensa myötä, ja painottavat työkokemuksen suurta arvostusta niin työntekijöiden kuin johtavien näkökulmasta osana uskottavaa johtamisosaamista sosiaalityössä.

Sosiaalialan johtamisosaamisessa korostuu substanssiosaamisen ja yleisen johtamisosaamisen yhteensovittaminen. Sosiaalialan johtajan mahdollisuudet edistää hyvinvointia riippuvat yhtäaikaaisesti niin riittävästä sosiaalityön tuntemisesta kuin johtamisen merkityksen tunnistamisesta. Sosiaalityön johtamiseen liittyvä paradoksi liittyy niin sanottuun generalisti-spesialisti-ulottuvuuteen; oman organisaation sisällä johtajalta odotetaan yleisjohtamista, joka mahdollistaa työyhteisön itseohjautuvan toiminnan ja osaamisen kehittymisen. Organisaation ulkopuolella johtajan puolestaan odotetaan olevan oman alansa spesialisti, erityisasiantuntija esimerkiksi sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa. (Niiranen 2004, 231; Rissanen 2016, 237.)

Sosiaalityön esimiestyössä, kuten johtamisessa yleensä tarvitaan ihmissuhdeosaamista, eli tietoja ja kykyjä työskennellä ihmisten kanssa, sekä erityisesti auttaa työyhteisöä työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyön aikaansaaminen edellyttää kykyä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden osallisuuteen. Onkin hämmästyttävää, ettei sosiaalityön johtamista tarkasteltaessa kysytä syvemmin, mistä ihmissuhdeosaaminen on peräisin tai miten se voisi karttua. (Lawler 2000, 52; Northouse 2016, 45.) Ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaaminen ovat iso osa sosiaalityön ammatillisuutta.

Onkin sääli, ettei tuota erityistä ammattiosaamisen osa-aluetta ole kyetty paremmin nostamaan esiin sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskeskustelussa. Ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaamista tulisi ehdottomasti pystyä paremmin markkinoimaan johtamisosaamisen osana, jota jo sosiaalityöntekijän peruskoulutuksen käyneiltä löytyy.

Tulevaisuudessa sosiaalialan toiminta edellyttää yhteistyötä niin eri ammattien, hyvinvointijärjestelmän eri organisaatioiden, eri päätöksentekojärjestelmien kuin omistajatahojenkin välillä. Sosiaalialan johtamisessa tulee tavoitella nimenomaan yhteistoiminnallista, ei pelkästään rakenteellista kokonaisuutta. Myös tästä syystä sosiaalialan johtajalta odotetaan ihmissuhdejohtamista, kun moniammatillisesta työntekijäjoukosta tulisi muodostaa toimiva työyhteisö, ja onnistua uusien ihmissuhteiden rakentumisessa. (Niiranen ym. 2011, 158, 164; Pakarinen & Kananoja 2017, 476.)

Johtamisosaamisen ydinaluetta ovat myös käsitteelliset taidot, eli käsitteellinen ja analyttinen osaaminen. Siinä missä tekninen osaaminen auttaa työssä asioiden kanssa ja ihmissuhdeosaaminen ihmisten kanssa, käsitteellinen osaaminen mahdollistaa työskentelyn ideoiden parissa. Tämä osaamisen ala sisältää taitoja sanoittaa työn tavoitteita ja reunaehdoja, sekä esimerkiksi toimialan vision tai strategian ymmärrettäväksi tekemistä. Käsitteellistä osaamista hyödyntämällä johtajan on mahdollista vahvistaa ymmärrystä organisaation tai sen taustalla olevan politiikan merkitystä, toimintaperiaatteita ja tulevaisuuden suuntia. (Northouse 2016, 45.)

(Aikuis)sosiaalityön osaaminen ja johtamisosaaminen sisältävät useita samankaltaisuuksia. Lähitulevaisuudessa johtamisen osaamistarpeena näyttäytyy epävarmuuden sieto sekä omalla persoonalla työn tekeminen (Pakarinen & Kananoja 2017, 477-478). Nämä kyvyt ovat osa sosiaalityöntekijän osaamista. Lisäksi sosiaalityöntekijän rooli moninaisissa verkostoissa ilmentää paitsi sosiaalityöntekijän toimijuutta ja asiantuntijuutta, myös johtamista. Yhteistyörakenteissa ja erilaisissa monitoimijaisissa neuvotteluissa sosiaalityöntekijä ilmentää hyvin usein johtajuutta, vaikkei edustaisikaan virallista johtamispositiota. Taito johtaa verkostoja monipuolisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja hyödyntäen on onnistuneen johtamisen edellytys. Verkostotaidot, kokonaisuuksien hallinta ja hyvä vuorovaikutus ovat olennaisia osaamistarpeita myös sosiaalityössä ja sen eri menetelmien hyödyntämisessä. (Rissanen 2016, 232; 237.)



Myös muutoksen termi on yhteistä sekä johtamis- että aikuissosiaalityön osaamiselle. Muutoksen toteuttamiseen ja olemassaoloon otetaan kantaa useimmiten johtamismalleissa ja -näkökulmissa, muissakin kuin vain itse muutosjohtamisen tutkimuksessa. Johtamisessa muutosta tavoitellaan esimerkiksi viestinnän keinoin, aikuissosiaalityön asiakasprosessissa puolestaan hyvinvointimuutosta pyritään edistämään vuorovaikutuksen avulla. Yhtäläistä niin muutosjohtamisessa kuin sosiaalityössä on muutosprosessin esteiden ja edistäjien tunnistaminen. (Rissanen 2016, 236; Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Sote-uudistus on mittava rakenteellinen, toiminnallinen sekä ammatillisia kulttuureja yhteen sulauttava myllerrys. Uudistuksen tavoitteena ovat laadukkaat palvelut, joiden rakentaminen ja toteuttaminen edellyttävät yhteisiin tavoitteisiin vahvasti sitoutumista ja hyviä yhteistyötaitoja. Uusissa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteissa asiantuntijuuden ja osaamisen johtamisen sekä työtehtävien koordinoinnin johtaminen korostuvat. Uudistuksen onnistumisessa keskeinen tekijä on eri organisaatioita ja osaamisia yhteensovitava, asiakas- ja henkilöstölähtöinen johtaminen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 479-484.)

Michael G. Rank ja William S. Hutchison (2000) ovat tutkineet sosiaalialalla johtavassa asemassa olevien käsitystä sosiaalityön johtamisesta. Tutkimus peräänkuuluttaa vahvaa, proaktiivista johtamista sosiaalityössä; tarvitaan moninaisuuden ja yhteistyöosaamisen merkityksen ymmärtävää ja erilaiset näkökulmat huomioon ottavaa johtamista. Rankin ja Hutchisonin (2008, 495-496) tutkimuksessa uuden vuosituhannen osaamistarpeet jaoteltiin yhdeksään alueeseen; yhteisökehityksen tai alueellisen sosiaalityön osaaminen, kommunikointi- ja ihmissuhdetaidot, analyttiset taidot, teknologinen osaaminen, poliittinen osaaminen, visiointikyvykyys, riskinotto kyky ja rohkeus, eettisyys sekä monimuotoisuus- tai monikulttuurinen osaaminen. Näistä kolme ensimmäistä painottuivat eniten, tarkoittaen että sosiaalityön johtamisessa olennaisimmaksi määrittyi yhteisöllisyyden rakentamisen taito, kommunikointitaidot sekä sosiaalisten, poliittisten ja kulttuuristen ilmiöiden analyttisen hahmottamisen taito (mt., 499-500).

Vuosituhanen ensimmäiselle vuosisadalle visioitiin sosiaalityön johtamista, jossa korostui ammattialan ja sen kohtaamien asiakkaiden poliittinen puolustaminen, profession identifioinnin jatkaminen, yhteiskunnallinen rekonstruktio eli sosiaalisen muutoksen uudelleenrakentaminen sekä yhteisen vision tavoittelu uusista johtamisen rooleista sosiaalityössä ja oikeudenmukaisesta yhteiskunnasta (Rank & Hutchison 2008, 496-497).

Pamela M. Alvarez (2008) on tutkinut Floridan Tampa Bayn alueen sosiaalityön johtajien (*social work leaders*) käsityksiä johtamisesta ja ammatillisista arvoista Rankin ja Hutchisonin (2008) edellä mainittua tutkimusta mukaillen. Alvarez (2008, 17) kysyy tutkimuksessaan, miten johtajat määrittelevät johtajuuden (*leadership*) käsitteen sosiaalityössä, mikä on ammatillisten arvojen rooli sosiaalityön johtamisessa, mitkä ovat tärkeimmät johtamistaidot ja mikä on johtavien sosiaalityöntekijöiden missio profession tulevaisuudelle.

Myös Alvarezin (2008) fenomenologisen tutkimuksen tulokset mukailevat Rankia ja Hutchisonia; tulokset osoittavat, että johtaminen sosiaalialalla koostuu sosiaalityön arvoista ja etiikasta, visioinnista ja kokonaiskuvan hahmottamisesta, asiakkaiden ja ammattikunnan puolustamisesta ja oikeudenmukaisuuden edistämisestä sekä osaamiseen perustuvasta esimerkillisyydestä. Lisäksi esiin nousi mentoroinnin teema johtamisosaamisen siirtämiseksi tuleville sosiaalityöntekijäsukupolville. Osaamisessa painottui hallinnollinen johtamisosaaminen taloudellisessa mielessä, yhteisen visioinnin ja kommunikoinnin taidot, systeemiajattelu sekä myötätunto. (Alvarez 2008, 95-107.)

Karen Blackman ja Glen Schmidt (2013, 91) kysyivät lastensuojelun henkilökunnan näkökulmasta, mitkä ovat tärkeimpiä johtamistaitoja, miten niitä voidaan kehittää ja mitä ovat tuota kehitystä vaikeuttavat tekijät. Tärkeimmäksi johtamisosaamiseksi työntekijät valitsivat työn valvomisen (*clinical supervision*) sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot (*problem solving / judgement*). Kaksi seuraavaksi tärkeintä osaamisen aluetta olivat toisten johtaminen ja konfliktien hallinta. Yhdeksästä vaihtoehdosta muutosjohtaminen sai vähiten vastausvalintoja, vain 2,2% valitsi sen yhdeksi kolmesta tärkeimmästä johtamisosaamisen osa-alueesta. (Blackman & Schmidt 2013, 94.)

Johtavat työntekijät itse puolestaan sanoittivat tärkeimmäksi johtamisosaamiseksi suhteiden luomisen ja voimaannuttamisen, itsetietoisuuden, palautteen antamisen ja vastaanottamisen, laajemman perspektiivin hahmottamisen, kommunikoinnin sekä jatkuvan oppimisen asenteen. Johtamisosaamisen kehittymiseksi mentorointi nousi jälleen esiin, samoin kokemus mutta tällä kertaa myös henkilökohtaisessa elämässä, ei vain työssä. Koulutus nähtiin tärkeänä, mutta korostettiin oppien käytäntöön soveltamisen mahdollisuutta. Johtavassa asemassa toimivat näkivät tärkeänä mahdollisuuden harjoitella johtamistaitoja jo rivityöntekijänä toimiessa. (Blackman & Schmidt 2013, 96-98.)

Blacmanin ja Schmidtin (2013, 101) tutkimuksessa sekä lastensuojelun työntekijät että johtajat painottivat kommunikointitaitoja johtamisosaamisessa. Johtavan sosiaalityöntekijän on osattava kommunikoida selkeästi, ihmissuhteita rakentavasti sekä pystyäkseen ratkaisemaan vaikeita tilanteita. Työntekijät sanoittivat tärkeäksi myös työn valvontaan liittyvän osaamisen, mutta johtavat itse eivät niinkään. Tutkijat ehdottavat tämän johtavan lastensuojelun työtaakan hallittavuuden tarpeesta ja vastuun jakamisesta. Koska harjoittelusta ja koulutuksesta nipistetään ensimmäisenä säästötavoitteiden toteuttamiseksi, johtaa tämä ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksien kaventumiseen ja tätä kautta rekrytointi- ja vaihtuvuusongelmiin etenkin syrjäseuduilla. (Blackman & Schmidt 2013, 101.)

Tutkimuksessaan Richard Hoefer ja Shannon M. Sliva (2014, 250) pyysivät johtavassa asemassa olevia arvioimaan, mitä osaamista heidän alaisensa tarvitsivat nykyisessä työssään, mitä he tulisivat tarvitsemaan edetäkseen urallaan ja mitä tasoa työntekijöiden osaaminen kullakin osa-alueella oli tällä hetkellä. Neuvottelutaidot, päätöksentekotaidot sekä ryhmädynamiikan taidot osoittautuivat suurimmiksi osaamistarpeiksi. Myös esimerkiksi Cynthia Sims-Vanzant (2007) on tutkinut johtamisosaamista sosiaalialan (*human services*) järjestöissä, ja esittää johtamisosaamisen koostuvan yhteistyön johtamisen, kommunikointitaitojen ja konfliktien hallinnan lisäksi empatiasta, organisatorisesta tietoisuudesta sekä itseluottamuksesta (Sims-Vanzant 2007, 75). Kuten Blackman ja Schmidt (2013), myös Hoefer ja Sliva (2014, 255) huomasivat, että merkittävimmät esteet johtamisosaamisen karttumiselle liittyvät oppien soveltamiseen käytännön työssä sekä todellisiin mahdollisuuksiin toimia johtajan roolissa.

Ruotsissa Emelie Shanks, Tommy Lundström ja Åke Bergmark (2014) ovat selvittäneet sosiaalityön keskijohdon nykyisiä kvalifikaatioita sekä heidän näkemyksiään siitä, mikä tiedollinen osaaminen on parhaiten edistänyt johtamisen asiantuntijuutta. Ruotsissa polku johtavaksi sosiaalityöntekijäksi ja tehtävässä tarvittavan osaamisen hankkiminen muistuttaa täsmällisesti vastaavaa Suomessa; tehtävään nousee työkokemuksen sosiaalityöstä kartuttua ja koulutuksen tehtävään tarjoaa pääosin työnantaja eli kunta (Shanks ym. 2014, 437). Poikkeavaa Suomeen verrattuna on kuitenkin se, että Ruotsissa sosiaalityöntekijänä toimivat kandidaatit, ja vain 7% on suorittanut maisterin tutkinnon sosiaalityöstä (mt., 444).

Shanksin ym. (2014, 441) tutkimuksessa sosiaalityössä johtavassa asemassa toimivat nostivat kolmeksi tärkeimmäksi johtamisen asiantuntijuuden karttumisen keinoksi työkokemuksen johtajana, työkokemuksen ennen johtamista, sekä kollegoilta tai ylemmän tason johtavilta opitut taidot. Johtamisosaamisessa käytännönläheisyys näyttäisi siis nousevan arvoon tässäkin tutkimuksessa. Shanks ym. (2014, 443) huomauttavat kuitenkin, että mitä enemmän tutkittava oli osallistunut johtamiskoulutukseen tai lukenut aiheesta, sitä todennäköisemmin hän nosti osaamisen kartuttamisessa esiin myös muun kuin käytännön työn tekemisen.

Tutkimuskatsauksesta käy ilmi, että etenkin Yhdysvalloissa ollaan huolissaan siitä, ettei sosiaalityön tieteenala tai koulutus näyttäisi enää riittävän johtavaan asemaan kohoamiseen sikäläisessä sosiaalityön kentällä, voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä. Myös muualla on jo pitkään tunnistettu johtamisosaamisen erityisyyden tunnistamisen ja kehittämisen tarve sosiaalityössä.

### 3 Metodologiset lähtökohdat

#### 3.1 Tietäminen ja teoriaorientaatio

Sosiaalityössä tutkimusnäkökulma ja käytännönäkökulma ovat usein lähellä toisiaan, ja teoreettista tietoa hyödynnetään sosiaalityön käytäntöjen näkökulmasta. Mikko Mäntysaari, Anneli Pohjola ja Tarja Pösö (2009, 8) luokittelevat sosiaalityön teoriaorientaatiot kolmeen tulokulmaan: teoriat *sosiaalityössä*, *sosiaalityöstä* (yhteiskunnalliset funktiot) ja kolmanneksi *sosiaalityön kohteesta*. Oma tutkielmani kiinnittyy pohdintoihin *sosiaalityössä*, rakentaen kuvaa sosiaalityön johtamisesta toimintana ja käytäntöinä sekä kysymyksistä työn reunaehdoista ja työn merkityksistä. (Mäntysaari ym. 2009, 7-8).

Sosiaalityölle on totuttu penäämään omaa, teoreettista taustaansa ja kaivattu mullistavia metateorioita juuri sosiaalityön ilmiökenttään sitoutuen. Käytännössä tieteellinen keskustelu ja tutkimus on kuitenkin lainannut teorioita ja teoreetikkoja hyödyntäen tunnettuja ajatussuuntauksia välineellisesti viitekehyksenä. Koen keskustelun teorioiden puutteesta hämmentävänä, sillä lainaaminen ja tunnetun teorian osittainen uudelleen konstruoiminen oman tutkimuksen viitekehyksenä on tavallaan nähtävissä myös uutena kehitysvaiheena koko tieteellisessä keskustelussa. Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, jos entisen voi sovittaa uuteen kulkuneuvoon sopivaksi. (Mäntysaari ym. 2009, 12-13; Niemelä 2009, 211-212.)

Käsityksemme ihmisestä rakentuu kolmiulotteisesti muodostuen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Ymmärrys sosiaalityössä lisääntyy ennen kaikkea sellaisen tiedonmuodostuksen myötä, jossa keskiöön nostetaan ihminen toiminnallisena olentona. Ihminen toimii kaikilla ihmiskäsityksen ulottuvuuksilla olemalla, tekemällä ja omissa. Sosiaalityö on työtä muutoksen mahdollistamiseksi ja aikaansaamiseksi, ja muutoksen toteaminen on mahdollista vain muuttuneen toiminnan kautta. Ihmisen toiminnallisuus, hyvinvointi ja sen vajeet ovat sosiaalityön kohde ja voivat perustellusti olla myös sosiaalityön tiedonmuodostuksen lähde. Ihmiskäsitys ei muutu, on kyseessä sitten sosiaalityön asiakas tai -tekijä. (Niemelä 2009, 209; 211; 213-215; 223-224; 232.)

Koska sosiaalityö on työtä ihmisen hyvinvoinnin lisäämiseksi, voidaan sitä kuvata hyvinvointitieteenä. Tällöin tiede määrittyy työn ja sen kohteen kautta. Sosiaalityön työskente-

lyn kohteena ovat ihmisten ja elinympäristöjen väliset vuorovaikutussuhteet, sosiaalisuus. Näin ollen sosiaalityön tieteen tehtäväksi voidaan ajatella tiedon tuottaminen yhdessä olemisesta, inhimillisestä kasvusta ja hyvinvoinnista ihmissuhteissa. Tavallisesti sosiaalityön tieteellisessä kysymyksenasettelussa huomio kiinnittyy asiakastyön suhteisiin, mutta omassa tutkielmassani johtamisen ja osaamisen kautta avautuu tarkasteluun myös työntekijöiden väliset (hierarkkiset) suhteet ja niiden tulevaisuus. Yhteistyön ja työyhteisön kysymykset liittyvät toiminnallisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen. (Niemelä 2009, 223-226; 228.)

### 3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tutkimustehtäväni on selvittää, *millaisia osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtamiseen liittyy*. Selvitän tätä kysymällä, mitä osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtavat sosiaalityöntekijät työssään tunnistavat. *Mitä ja millaisia ovat aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeet? Millaista osaamista aikuissosiaalityön johtamisessa tarvitaan lähitulevaisuudessa?*

Osaamistarpeiden tunnistamisen ja nimeämisen kautta tavoitteeni on luoda kokonaiskuva aikuissosiaalityön johtamisosaamisesta. Tavoitteeni ei ole määrittää yksittäisten työntekijöiden osaamista, vaan yhtenäistää ja koota käsitystä johtamisen asiantuntijuudesta kunnallisessa sosiaalityössä. Tutkin osaamistarpeita pääkaupunkiseudulla, ja kysyn osaamistarpeista aikuissosiaalityön johtavilta sosiaalityöntekijöiltä.

Haluan tutkia johtamista ja siihen liittyviä tehtäviä enemmän yksilön näkökulmasta, jolloin käytän osaamisen käsitettä. Lähiesimiehen on omattava sellaisia tietoja ja taitoja, joita ainoastaan hän hyödyntää omassa roolissaan. Johtamisosaajasta voi muodostua johtamisen asiantuntija, kun osaamisen jakamisen vaatimukset täyttyvät. Toisaalta pyrin tutkielmassani myös keskusteluttamaan johtavia sosiaalityöntekijöitä johtamisosaamisestaan, ja näin ollen pystyn valaisemaan myös varsinaista sosiaalialan johtamisen asiantuntijuutta.

Selvitän osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtamisessa, koska näen että juuri kunnallisen aikuissosiaalityön erityisyys ja laajat osaamistarpeet jäävät usein huomaamatta. Ra-

jaan tutkielmani ulkopuolelle lastensuojelun, vammaispalvelun sekä ikääntyneiden palvelut, sillä haluan keskittyä yleiseen aikuissosiaalityöhön ja sen johtamisosaamiseen. Uskon, että niin sanotussa eriytyneessä sosiaalityössä myös johtamisen osaamistarpeissa painottuisi asiakaskunnan edellyttämä substanssiosaaminen ja erityiset sosiaaliset ongelmat. Aikuissosiaalityössä, niin sanottuna yleisenä sosiaalityönä, osaamista tarvitaan laajalti, kun taas asiantuntijuus helpommin määrittyy jonkin substanssiosaamisen kautta.

Rajaan tutkielman kohteeksi nimenomaan johtavat sosiaalityöntekijät, koska uskon juuri heidän olevan ratkaisevassa roolissa onnistuneessa työyhteisön johtamisessa. Katson että tästä lähtökohdasta voin keskittyä riittävästi juuri lähijohtamisen ja henkilöstöjohtamisen tasolle, organisatorisen ja hallinnollisen johtamisen liiaksi painottumatta.

### 3.3 Tutkimusmenetelmänä kehittävä teema-analyysi

Tutkielmassani selvitän aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeita kehittävän teema-analyysin keinoin. Marianne Teräs ja Hanna Toiviainen (2014, 84) kuvaavat kehittävää teema-analyysiä menetelmäprosessina uuden ymmärryksen luomiseksi muutos- ja oppimishaasteista. Kehittävässä teema-analyysissä tärkeitä ovat historiallisuus ja kehityksellisyys; tutkimusmenetelmänä se edellyttää historian tunnistamista, historian ja nykytilan jännitteisyyden huomiointia sekä orientaatiota kohti tulevaa (mt., 85; 93). Menetelmän kehittäjät Teräs ja Toiviainen (2014, 87) näkevät sen tutkimus- ja kehittämisvälineenä esimerkiksi toiminnan oppimismahdollisuuksia tarkasteltaessa. Menetelmä pohjautuu toimintatutkimuksen kentälle sijoittuvaan kehittävään työntutkimukseen ja on suunnattu kehittämisorientoituneeseen kasvatustieteelliseen tutkimukseen (mt., 93), joten uskon menetelmän sopivan myös osaamistarpeiden kartoittamiseen.

Menetelmän valinta ohjaa teoreettista näkökulmaa tutkielmassani, sillä perustavanlaatuisena epistemologisena ajatuksena on tiedon hyödynnettävyys ilmiön ymmärtämisen lisäksi myös käytännön työssä. Valintaa ohjaa ylipäätään näkemys tiedon luonteesta toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta; tiedon tuottamisen tärkeys on vahvasti käytännön hyötyyn sidonnainen. Sekä osaaminen aihepiirinä että valitsemani menetelmä asettavat minut tarkastelemaan tietoa oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Vaikutus toimii myös toisin päin, sillä epistemologinen näkemys ohjaa esimerkiksi osaamisen käsitteen määrittelyä. Tiedon karttumisen ja käytännön kautta jakamisen luonne ohjaa näkemystä

osaamisesta kehityksen ja oppimisen tuloksena, ei esimerkiksi synnynnäisenä tai muutoin liikkumattomana ominaisuutena. (Heikkinen 2007, 196-197; vrt. Mäntysaari ym. 2009, 11.)

Kehittävä työntutkimus on erityinen, suomalainen työn ja organisaatioiden tutkimisen ja kehittämisen lähestymistapa. Kehittävä työntutkimus nähdään omana toimintatutkimuksen lajinaan, ja se perustuu L.S. Vygotskin, A. N. Leontjevin, A. R. Lurian ja seuraajien ajatuksiin kulttuurihistoriallisesta toiminnan teoriasta. Kehittävä työntutkimus on paitsi sovellus työtoimintojen tutkimukseen, myös toiminnan teorian erityinen muoto. Toiminnan käsitettä käytetään muodostamaan linkki yksilön ja yhteiskunnan välille. Kehittävän työntutkimuksen oppi-isäksi voinee nimittää Yrjö Engeströmin, joka on rantauttanut kehittävän työntutkimuksen suuntausta Suomeen 1980-luvulta alkaen. (Engeström 1998, 11; 232; Heikkinen 2007, 200.)

Kehittävä työntutkimus nojaa toiminnallisuuden käsitteeseen, sillä toiminnan konteksti antaa vahvan perustan kehityksen ja muutoksen analysoinnille. Toiminta nähdään sekä tutkimuskohteena että teoreettisena selityseriaatteena. Toiminnallisuutta voi hyödyntää käytännön työn jäsentämisen teoreettisena perustana, ja toiminnallisuuden ymmärtäminen ontologisena kysymyksenä sekä sosiaalityön tiedon ja tieteen lähteenä palvelee myös omaa tutkielmaani. Kehittävässä työntutkimuksessa teoreettinen tiedonmuodostus ja käytännön toiminnanmuodostus yhdistyvät, sillä tarkoituksena on syventää ymmärrystä kohdeilmioista mutta myös luoda tietoa siitä, miten sitä voidaan hyödyntää toiminnan välineenä. (Engeström 1998, 73; Heikkinen 2007, 196-197; Niemelä 2009, 210; 232.)

Kehittävä työntutkimus on varsinaisesti muutosstrategia, jonka ajatuksena on yhdistää tutkimus, kehitystyö ja henkilöstön koulutus organisaatiossa. Kehittävässä työntutkimuksessa luodaan välineitä toiminnan erittelyyn sekä suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintamalleja. Kehittävä työntutkimus voidaan nähdä jopa koulutusoppina, erityisenä koulutusprosessina. Kehittävässä teema-analyysissä toiminnan erittely painottuu konkreettisten toimintamallien hahmottelun sijaan; teema-analyysissä tavoitteena on erityisesti uuden ymmärryksen luominen muutos- ja oppimishaasteista. Teema-analyysi on laadullinen menetelmä, joka sopii erityisen hyvin tuottamaan tietoa toimintatapojen kehittämiseen. (Engeström 1998, 12; 157; Braun & Clarke 2006, 97; Teräs & Toiviainen 2014, 84-85; 93.)



Teemat ovat tuttu aihe tutkimusmenetelmäteoksissa, ja teemahaastattelu tai aineiston teema-analyysi ovat suosittuja tutkimusmenetelmiä. Teemoja tai teemoitteluja ei ole ymmärretty kokonaiseksi tutkimusmenetelmäksi, vaan analyysi- tai aineistonkeruun tekniikaksi. Aineiston keruun teemat ja aineistosta esiin nostettavat teemat toimivat toisistaan irrallisina tutkimuksen vaiheina tai työmenetelminä, ilman metodista yhteyttä. Kehittävässä teema-analyysissä teemoilla on oma metodologinen tehtävänsä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, pohjatyöstä tulosten raportointiin. Teemat ovat sekä tutkimuksen välineitä, että tuloksia. (Braun & Clarke 2006, 77-78; Teräs & Toiviainen 2014, 86; 92-93.)

Kehittävä työntutkimus nojaa Lev Vygotskin lähikehityksen vyöhykkeen ideaan kiinnityksessään vanhan ja uuden toimintamallin väliseen jännitteeseen. Lähikehityksen vyöhyke rajautuu neljästä suuntauksesta: toimintajärjestelmän historiasta, nykyhetkessä toimintaan vaikuttavista ylemmän tahon tavoitteista ja säännöksistä, nykyvaiheen poikkeamista (häiriöt, innovaatiot, ristiriidat) sekä näiden kolmen tuotoksina syntyvistä uusista toimintamalleista ja kokeiluista. Lähikehityksen vyöhyke on alue, jolla työympäristön nykyiset ristiriidat ratkaistaan. Kaikki muutokset tai uudistukset työssä eivät sijoitu lähikehityksen vyöhykkeelle, vaan ne voivat olla myös muita korjausliikkeitä työympäristössä. Ristiriitojen ratkominen nousee päärooliin kehityksessä, ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmottamisessa. (Engeström 1998, 93-95; 144.)

Sovelsin tutkielmassani kehittävän teema-analyysin prosessia, lähtien liikkeelle teemahistoriasta, eli kartoittaen keskustelun kulkuja sosiaalityön johtamisesta ja johtamisoppien soveltamisesta. Teemahaastattelun teemat puolestaan johdin sosiaalityön osaamisen ja asiantuntijuuden teemoista. Kerättyäni aineiston tulkitsin sieltä löytämiäni asioita sosiaalialan johtamisen ja osaamisen viitekehyksessä. Teema-analyysiä hyödynnettäessä aineisto analysoidaan kehitysperspektiivistä, jolloin huomiota kiinnitetään yllättäviin, häiritseviin, harvinaisiin ja jännitteisiin teemoihin. Analyysin avulla pyrin hahmottamaan, mikä on sosiaalityön johtamisen osaamisen lähikehityksen vyöhyke – millaista osaamista sosiaalialan johtamisessa tarvitaan lähitulevaisuudessa. Raportointivaiheessa tarkastelen teemoja mahdollisuuksina sekä kehittymisen ja oppimisen suuntina. (vrt. Teräs & Toiviainen 2014, 91-93; Engeström Yrjö 2004, 119-120)

Kehittävää teema-analyysiä on mahdollista käyttää lukuisista eri tieto-opillisista ja teoreettisista viitekehyksistä, mutta juuri siitä syystä on olennaista avata, mikä on tämän ky-

seisen tutkielman teoreettinen ja epistemologinen asema. Epistemologinen, hyvin käytännönläheinen näkemykseni asioiden merkityksistä ja tiedosta johtaa analyysivaiheessa siihen, että tyydyn etsimään analyttisillä kysymyksillä suoria vastauksia johtamisen osaamistarpeista ja niiden kokemisesta. Analyysivaiheessa essentialistinen ja realistinen näkemykseni tarkoittaa sitä, että en lähde etsimään konstruktivistisia viitekehyksiä ja rakenteita osaamistarpeiden sanoittamisen takana. Tällöin teema-analyysi olisi voinut kallistua esimerkiksi diskurssianalyysin suuntaan. (Braun & Clarke 2006, 81; 85.)

### 3.4 Aineisto ja sen hankinta

Lähtökohtanani on johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksen tavoittaminen työtään koskevista osaamistarpeista. Tutkimus on laadullinen. Opinnäytetyön ajatuksen mukaisesti tutkielman on tarkoitus kehittää omaa ymmärrystäni ja tietoisuuttani aiheesta, mutta toivon kykeneväni laatimaan myös ulkopuoliselle ymmärrettävän kuvauksen niistä osaamistarpeista, jotka tiivistyvät aikuissosiaalityön johtamisessa 2010-luvun loppupuolella. (Kiviniemi 2007, 70-72.)

Ilmiön luontevin lähestymistapa oli kysyä asiasta johtavilta sosiaalityöntekijöiltä itseltään, eli tiedonkeruu tapahtui haastattelemalla. Lähdin liikkeelle Sipilän (2011) sosiaalityön asiantuntijuuden mallinnuksesta, ja hain vastausta tietoihin, taitoihin sekä toimintaperiaatteisiin liittyviin osaamistarpeisiin. Mainitut asiantuntijuuden ulottuvuudet, sekä Vainisen (2011) käyttämä toimintaroolin käsite toimivat haastattelun lähtökohtaisina teemoina (kts. Liite 3: Teemahaastattelurunko).

Haastattelin syys-marraskuussa 2017 kuutta aikuissosiaalityön johtavaa sosiaalityöntekijää, haastattelujen keston ollessa noin 1-1,5 tuntia. Kuvaisin haastattelua puolijäsenelliseksi, sillä muodostin vain muutaman kysymyksen haastattelurungoksi. Pysin pitämään haastattelukysymykset niin avoimina, etteivät ne rajanneet tai ohjanneet haastateltavilta saatavaa informaatiota liiaksi. Nauhoitin ja litteroin haastattelut, pidin aineiston salassa ulkopuolisilta ja sitouduin hävittämään aineiston asianmukaisesti tutkielman valmistuttua.

Haastattelussa esitin haastateltaville suoraan aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeisiin liittyviä kysymyksiä, tiedostaen, etteivät haastateltavat vastaa suoraan tutkimuskysymyksiini (Ruusuvuori ym. 2009, 9.) Pysin toimimaan kehittävän teema-analyysin hengessä ja kysyin haastateltavilta osaamisen ja johtamisen asiantuntijuuden teemoihin tarkentuvia kysymyksiä tietoihin, taitoihin ja toimintaperiaatteisiin liittyvistä osaamistarpeista, sekä johtavan sosiaalityöntekijän rooleista.

Litteroituna aineistoa kertyi 58 sivua tekstiä, fonttina Ariel 12, rivivälillä 1, 1 tyhjän rivin kappalejaoilla. Kaikki haastatteleman johtavat sosiaalityöntekijät olivat naisia. Työkokemusta sosiaaalialalta heillä oli noin kuudesta ja puolesta vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen, josta johtavana sosiaalityöntekijänä he olivat toimineet alle vuodesta seitsemääntoista vuoteen. Pääosin sosiaaalialan työ ja esimiesasemassa toimiminen oli sijoittunut kunnalliseen sosiaalityöhön. Lisäksi aikaisempaa työkokemusta oli muilta aloilta tai sosiaaalialan työstä esimerkiksi koulumaailmassa tai seurakunnassa.

## 4 Aineiston analyysi

### 4.1 Aineistolähtöinen teemoittelu

Kuvaan analyysiprosessissa mitä teen, miksi ja miten, jotta valitsemani metodologia ja menetelmä tulevat näkyväksi ja ymmärretyksi mahdollisimman luotettavalla tavalla, ja lukijan olisi mahdollista saada kiinni siitä, miten olen tutkielman toteuttanut. Ymmärrän, että esimerkiksi teemat eivät vain esiinny tai nouse esiin aineistosta, vaan tutkijana vastaan tekemistäni valinnoista sanoittaa aiheet ja etenkin esiin nostamani teemat (Braun & Clarke 2006, 80).

Aloitin aineistoon tutustumisen lukemalla litteroidut haastattelut läpi ja kirjaamalla haastatteluista ilmiöitä, asioita ja toimijoita. Aluksi aineiston tiivistäminen oli vaikeaa, ja vaikka yritin tehdä jäsentelyä ja luokittelua, sain aikaiseksi vain sivutolkulla lauseita siitä, mistä haastateltavat puhuivat. Osallistuin tutkimusanalyysi -kurssille, ja pienryhmässä vietetty sunnuntai-iltapäivä auttoi ymmärtämään, että tässä vaiheessa aineistosta on saatava helpommin hallittava supistamalla sitä asioihin ja ilmiöihin, yksittäisin termein ja käsittein. Opiskelijakollegat puhuivat ryhmittelystä, ja sen avulla sain kiinni, mitä tässä vaiheessa on tarpeen tehdä. Sain ryhmiteltyä aineistossa käsiteltävät termit ja asiat, ja rakennettua niistä karkeita aiheita, yhteensä 33 aihetta, myöhemmin 30 (Taulukko 1).

Tämä tietysti tarkoitti sitä, että supistin ja tiivistin asiat ja ilmiöt karkeasti myös joidenkin sellaisten termien ja käsitteiden alle ja avulla, joita ei suoranaisesti esiintynyt haastattelutekstissä. Asioiden ja ilmiöiden nimeäminen aiheiksi on jo tulkintaa. Pysin kuitenkin yksinkertaisuuteen ja välttelin tuomasta aineistoon tässä vaiheessa sille vieraita (teoreettisia) käsitteitä; esimerkiksi strategisen johtamisen termiä en käyttänyt vielä tässä, koska aineistossa sitä ei käytetty (vaikka puhuttiin esimerkiksi punaisen langan sanoittamisesta). (Ruusuvuori ym. 2010; 15, 20.) Tässä aineiston luokittelun vaiheessa en tehnyt sisällöllisiä rajauksia, vaan pyrin muodostamaan kokonaiskuvan aineistosta ja sen sisältämistä aiheista ja teemoista (Braun & Clarke 2006, 11).

Listattuani asioita saman otsakkeen eli aiheen alle, esimerkiksi tiimiin, aikaan tai rakenteisiin liittyviin asioihin, lähdin asettelemaan aiheita toistensa viereen. Koin esimerkiksi tiimillä, lähiesimiehisyydellä ja psykologisella ymmärryksellä olevan jotakin yhteistä ja

hetken muita listauksia tarkasteltuani totesin luokittelun ihmisiin, asioihin ja organisaatioon liittyen olevan mahdollinen. Aluksi luokittelu tapahtui pitkälti johtamisen käsitteen hahmottamistavasta, ja ensimmäiset luokat muodostuivat ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen ja organisaatiossa johtamiseen liittyviksi. Aiheet, jotka eivät sopineet min-kään edellä mainitun alle näyttivät olevan yhteydessä johtavan osaamiseen. Yhdistin nämä aiheet johtavan osaamiseen liittyviksi aiheiksi, ja sovittelin vielä kerran aiheet uudelleen neljään muodostuneeseen kategoriaan. Tässä vaiheessa myös hieman tiivistin aiheita 33:stä 30:een, sisällyttämällä kriittisyyden ja toiveikkuuden sosiaalityön profession alle, sekä kokemuksen oppimisen kokonaisuuteen kuuluvaksi. Kirjasin taulukon sivuun myös mielestäni ristiriitoja sisältävät tai jollain tapaa häiritsevät aiheet. Tässä aineistolähtöisen teemoittelun vaiheessa kuvasin aineiston teemat yleisluontoisesti ja pyrkimykseni oli lähinnä muodostaa kokonaisnäkemys aineistosta.

Taulukoinnin edetessä nimesin luokat vielä uudelleen (taulukon alareuna). Luokittelun myötä pääteemoiksi aineistoista nousivat: 1) Johtaminen suhteena työntekijöihin ja tiimiin, 2) Johtamisosaamisen asiasisällöt, 3) Johtavan sosiaalityöntekijän vastuut ja toiminta kaupungin organisaatiossa sekä 4) Sosiaalialan osaaminen ja osaamisen kehittyminen. Yhteensä 30 aiheen jäsentymistä yläteemojen alle kuvaa taulukko 1. Viidennessä sarakkeessa mainitsen vielä tässä kohtaa aineistosta nousseet, jollain tapaa ristiriitaisen tai merkityksellisen roolin omaavat aiheet, kehittävän teema-analyysin periaatteiden johdattamana. (Lasonen & Teräs 2012, 162-164.)

*Taulukko 1: Aineistolähtöinen teemoittelu*

<b>Ihmisten johtaminen</b>	<b>Asioiden johtaminen</b>	<b>Organisaatiossa johtaminen</b>	<b>Johtavan osaaminen</b>	<b>Ristiriidat ja ärsykkeet</b>
Valmentava johtaminen	Henkilöstöhallinto	Rakenteet	Substanssi-osaaminen	<i>Substanssiosaaminen – erivät näkemykset tärkeydestä osaamisen sisältönä</i>
Tiimin johtaminen	Toiminnan punainen lanka	Ylempi johto	Professio (sis. Kriittisyys ja Toiveikkuus)	<i>Huolehtiminen - Vastuu</i>
Henkilöstöjohtaminen	Muutos	Työryhmät, esimieskokoukset ja neuvottelut	Yhteiskunnallinen aspekti	<i>Aika</i>
Luottamus	Arvot	Vastuu	Asiakaslähtöisyys	<i>Herkkyyys</i>
Lähiesimiehisyys	Aika	Moniammatillisuus	Rohkeus	<i>Tuki</i>

Psykologinen ymmärrys	Työhyvinvoinnista huolehtiminen	Vaatimukset johtavaksi	Kokonaisuuksien hallinta	
Herkkyys	Kehittäminen		Oppiminen (sis. Kokemus)	
Tuki			Koulutus	
			Ajassa pysyminen	
<b>Johtaminen suhteena työntekijöihin ja tiimiin</b>	<b>Johtamisosaamisen asiasällöt</b>	<b>Johtavan sosiaalityöntekijän vastuut ja toiminta kaupungin organisaatiossa</b>	<b>Sosiaalialan johtamisessa tarvittava osaaminen ja osaamisen kehittyminen</b>	<b><i>Johtavan sosiaalityöntekijän osaamiseen kohdistuvat ristiriidat ja vuorovaihtuksen erityiset tarpeet</i></b>

#### 4.2 Pääteemojen kartoittaminen

Kehittävän teema-analyysin on tarkoitus olla aineistolähtöistä teemoittelua systemaattisempi, mutta kirjallisuudesta johdettuja teemoja avoimempi (Teräs & Toiviainen, 87). Kyseessä on eräällä tapaa induktiivisen ja teorialähtöisen analyysin välimaastoon jäävä menetelmä, sillä teemoja ei etsitä pelkästään täysin aineistolähtöisesti, vaan teoreettisista lähtökohdista. (Braun & Clarke 2006, 83-84.) ”Teemat ovat (1) yhtäältä tutkittavan toiminnan historiallisista vaiheista muodostettuja ja (2) toisaalta toiminnan nykytilanteesta tulkittuja (3) merkityksellisiä asioita” (Teräs & Toiviainen, 91). Teema-analyysin prosessissa tuotetaan aloitusteemat aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuen, minkä jälkeen aineiston tuottamia teemoja voidaan tarkastella suhteessa aiempiin teemoihin. Erityisyytenä on löytää kehittyvä osuus, lähikehityksen vyöhyke, vertaamalla aineistoa aiempien teemojen ajalliseen jatkumoon. (Teräs & Toiviainen, 92-94.)

Aineistolähtöisten teemojen nimeämisen jälkeen koostin teemakartan tutustumani kirjallisuuden pohjalta. Etsin teemat aluksi jälleen Virtasen ja Stenvallin (2011, 17) nelijako mukailleen: Johtamisteorioista, -malleista ja näkökulmista hahmotin sisäiseen johtamiseen painottuviksi työn (työtehtävien ja työnjaon) johtamisen, tietoon perustuvan johtamisen, tulos- ja resurssijohtamisen, laatu- ja prosessijohtamisen sekä organisaatiossa johtamisen (byrokratiateoreettisessa mielessä). Inhimillisten tekijöiden johtamista kuvaa laaja henkilöjohtamisen teema, ja lisäksi osaamisen ja voimavarojen johtaminen. Ulkoisen toiminnan johtamisen teemoja ovat erityisesti strateginen johtaminen mutta myös yhteensovittava johtaminen. (Varsinainen organisaatiojohtaminen liittyisi tähän; näkemys organi-

saation erityisyydestä suhteessa muihin organisaatioihin, ja organisaatiotoiminnan lainalaisuudet). Monimutkaisen ympäristön johtamiseen liittyviksi teemoiksi poimin organisaatiokulttuurin johtamisen ja muutosjohtamisen.

Aikaisemmasta tutkimuksesta nostin teemakartalle sisäisen johtamisen teemat; työn järjestely ja valvonta, organisaation rakenteet, ammatillisuuden määrittely, lait ja asetukset, talousjohtaminen sekä delegointi. Inhimillisten tekijöiden johtamiseen liittyvät empaattisuus, ihmissuhde- ja kommunikointitaidot, ryhmädynamiikka sekä yhteisöllisyyden rakentamisen taito. Ulkoisen toiminnan johtamisen teemoina esiintyivät profession identifiointi ja kokonaiskuvan hahmottaminen sekä sosiaalialan arvot ja etiikka. Monimutkaisen ympäristön johtamiseen liittyviä teemoja tutkimuksissa kuvasivat muutosjohtamisen kehittyneempi muoto, transformationaalinen johtaminen sekä analyttisyys. Tärkeinä johtamisosaamiseen liittyvinä teemoina nostan aiemmasta tutkimuksesta myös itsetuntemuksen ja ongelmanratkaisutaitojen teemat. Osaamisen karttumiseen liittyviksi teemoiksi löysin kokemuksen, mentoroinnin ja tuen saamisen.

Yhteenvetona aikuissosiaalityön, johtamisen ja osaamisen käsitteellistämisestä lisäksi teoreettiselle teemakartalle sisäiseen johtamiseen liittyen päätöksenteon, substanssiosaamisen ja vastuun jakamisen teemat; inhimillisten tekijöiden johtamiseen liittyen ilmapiirin ja osallisuuden teemat; ulkoisen toiminnan johtamisesta reflektoinnin, suunnitelmallisen sosiaalityön ja perustehtävän mukaisten tavoitteiden saavuttamisen teemat; ja vielä monimutkaisen ympäristön johtamiseen liittyvät kokonaisuuksien hallinnan sekä käsitteellisen osaamisen, tuloksellisen johtamisen ja hybridijohtajuuden teemat. Koulutus nousi lisäteemaksi osaamisen karttumiseen.

Asetin teoriasta ja aiemmista keskusteluista nostetut teemat kartalle, josta tässä vaiheessa tuli hyvin yksityiskohtainen ja vaikeasti hahmotettava.

Kuva 1: Teoriasta ja kirjallisuudesta johdettu teemakartta



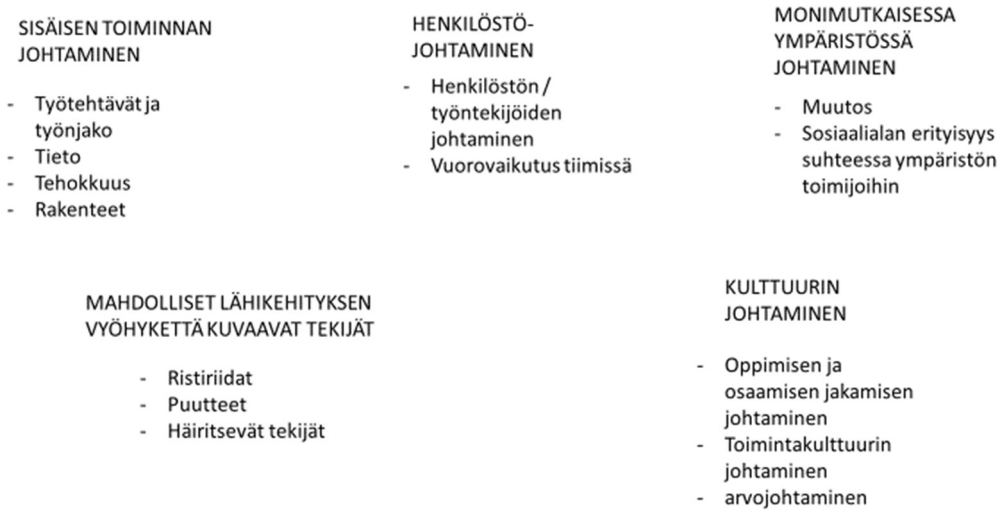
Tämän jälkeen asettelin aineistolähtöisen aihelistauksen ja teorialähtöisen teemakartan rinnakkain ja lähdin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroja. Halusin luoda muutaman laajan päätteeman, joissa teoreettiset teemat ja aineistolähtöiset teemat yhdistyvät. Tämän lisäksi etsin teemakartoista solmukohtia, jotka samoin olivat löydettävissä molemmista teemakartoista. Teemakarttojen vertailu tapahtui aluksi silmäilemällä ja pohtimalla asioiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Varsinainen analyysi tässä vaiheessa tapahtui käytännössä teorialähtöisen teemakartan värittämisellä, eli kävin läpi aineistolähtöisiä aiheita ja väritin niille yhteensopivia kohtia teoreettiselta teemakartalta.

Lopulta kävi ilmeiseksi, että väritän hyvin yksilökohtaista teoreettista teemakarttaani edelleen Virtasen ja Stenvallin johtamisen suuntia mukaillen, mutta toisaalta myös johtamisparadigmoja mukaillen. Näin ollen laadin selkeämmän teemakartan analyysikysymysten muotoilua varten:



Kuva 2: Analyysikysymyksiä varten hahmotettu teemakartta

Analyysikysymyksiä varten hahmotettu teemakartta (teoriapainotteinen)



Aineistolta kysyttäviksi analyysikysymyksiksi hahmotin seuraavat kysymykset:

1. Miten haastateltavat kuvaavat sisäistä työn johtamista?
2. Miten henkilöstövoimavaroja johdetaan?
3. Miten johtamisessa tulee huomioida sosiaalialan suhde muutokseen ja muuttuvaan ympäristöön?
4. Miten johdetaan toimintakulttuuria ja mahdollistetaan osaamisen jakaminen ja uuden oppiminen työssä?
5. Millaisia ristiriitoja, puutteita tai häiritseviä tekijöitä aineistossa esiintyy?

Jatkoin teorian ja aineiston analyttistä tarkastelua siirtymällä teemojen tarkistamiseen, eli lähdin lukemaan litteroitua raaka-aineistoa ja vastaamaan analyysikysymyksiini. Poin aineistosta värikoodaamalla kysymyksiin ja teoreettisiin pääteemoihin liittyviä kerroksen kohtia. Pyrin etsimään aineistosta varsin suoraan ilmaistuja osaamisen tarpeita pääteemoihin liittyen. (Braun & Clarke 2006, 91.)

Lähtöleveysuuden osaamistarpeisiin pyrin vastaamaan kartoittamalla aineistosta paitsi selkeitä kannanottoja koskien sosiaalityön johtamisen tulevaisuutta, myös kehittävän teema-analyysin periaatteiden mukaisesti ristiriitoja, puutteita tai häiritseviä tekijöitä verrattuna johtamisen ja osaamisen aiempiin kirjoituksiin ja ymmärrykseen. (Ruusuvoori ym. 2010, 20-24.)

Analyysin edetessä palautin mieleen huomion johtamisoppien ja näkökulmien syklisestä kehityksestä, ja lähdin pohtimaan, miten kuvata teoreettisten näkökulmien esiintymistä

aineistossa ja johtamisen tieteellisessä keskustelussa. Ajattelen johtamisoppien kehittyneen ristiriitojen, mutta myös laajenemisen kautta. Johtamisteoriat lähtevät liikkeelle tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan, ja myöhemmin muiden oppien osittain ristiriitaisista rajanvedoista, mutta toisaalta mitä pidemmälle ajallisesti edetään, sitä enemmän johtamisopit sulkevat sisäänsä vanhoja näkökulmia. Lineaarinen jana ei kuvaa syklistä kehitystä, ei vaikka sen vääntäisi laajenevaksi kehäksi – tämän huomasin erilaisia teorioiden kehitystä kuvaavien syklien muodostusyhteyksien lomassa. Keväisenä päivänä sain ajatuksen, että itse asiassa johtamisteorioiden syklistä kehitystä voisi kuvata myös sellaisena saippuakuplien kokonaisuutena, mikä joskus muodostuu, kun pesuaineseos on vaahtoutunut. Kuplat muodostavat ison kokonaisuuden toisiinsa takertuneina erikokoisina palloina. Samalla tavoin näen johtamisoppien kehittyneen ja edelleen kehittyvän; uudet näkökulmat ja opit muodostuvat aiempien päälle ja niihin kiinnittyen, ja ainakin osittain samoista aineksesta. Opit ja näkökulmat sisältävät vahvoja rajapintoja edeltäviin oppeihin ja näkökulmiin – jopa niin että voi olla vaikea hahmottaa, mihin yksi kupla loppuu ja toinen alkaa – ja kuitenkin uudet näkökulmat tuovat oman yksilöllisen lisänsä johtamisen retoriikkaan.

Analyysikysymyksiin vastauksia aineistosta värikoodaamalla ja vastauksia ryhmittelemällä lähdin hahmottelemaan ja nimeämään uudelleen teemoja, joihin vastaukset jakaantuvat. Syklisen kehityksen ajatus aiheutti tässä analyysivaiheessa sen, että jaottelin myös johtamisen osaamistarpeista niin sanotut perustarpeet, joiden on tulkintani mukaan työyhteisössä täytyttävä, ennen kuin johtamisosaamisessa voidaan siirtyä kiinnittämään huomioita laajempiin ja spesifimpiin aiheisiin. Perustarpeista seuraavaksi tärkeimmäksi osaamistarpeiden kokonaisuudeksi tulkitsen johtavan sosiaalityöntekijän oman tiimin työilmapiirin ja toimintakulttuurin johtamisen. Vielä laajentuvana johtamisosaamisen tarpeisiin liittyvät muuttuvassa, monitoimijaisessa ympäristössä johtamisen edellytykset. Lisäksi säilytin edelleen mielessä kehittävän teema-analyysin lähikehityksen vyöhykkeen kuvaamisen tavoitteen, ja hahmottelin aineiston ristiriitaisuuksista ja häiritsevistä tekijöistä oman lähitulevaisuutta kuvaamaan pyrkivän teemakokonaisuuden. Päätetyn tuloksena laadin taulukon 2, eli eräänlaisen teemakartan analyysini johtopäätöksistä.

Kyseessä on yksi tapa pyrkiä rajaamaan ja hallitsemaan teemojen kokonaisuutta. Johtaminen ilmiönä on hyvin laaja, mistä myös osaamistarpeiden sanoittamiseksi laatimani

teemataulukko kertoo. Tulosluvuissa pyrin vielä rajaamaan ja selventämään sitä, että aineistolähtöiset teemat todella kertovat johtamisen osaamistarpeista, eivät ainoastaan ilmiöistä sosiaalialan johtamisessa.

*Taulukko 2: Teemojen yhteenveto*

<b>Tulosluku</b>	<b>Alaluvut</b>	<b>Aineistotaulukon teemat</b>	<b>Teoriатеemat</b>
Johtamisosaamisen perustarpeet	kuntaorganisaatiossa johtaminen	henkilöstöhallinto punainen lanka rakenteet ylempi johto vastuu	Työn johtaminen Organisaatiossa johtaminen Strateginen johtaminen
	henkilöstöjohtaminen	lähiesimiehisyy tiimin johtaminen luottamus psykologinen ymmärrys herkkyys työhyvinvoinnista huolehtiminen	Henkilöstöjohtaminen
Työilmapiirin ja toimintakulttuurin johtaminen	valmentava johtaminen	Substanssiosaaminen Arvot (henkilöstöjohtamisen osa-alueita)	Transformationalinen johtaminen Arvojohtaminen
	työilmapiirin johtaminen		
	arvojohtaminen ja toimintaperiaatteiden luominen		
Muuttuvassa ympäristössä johtaminen	Muutoksessa johtaminen	Muutos Kehittäminen Työryhmät ym. Ajassa pysyminen Rohkeus Professio (sis. kriittisyys ja toiveikkuus) Yhteiskunnallinen aspekti Kokonaisuuksien hallinta	Muutosjohtaminen Hybridijohtaminen
	Moniammatillisuus asiakaslähtöisenä tarpeena		
	Sosiaalialan professionaalisuuteen liittyvät osaamistarpeet		
Osaamistarpeiden lähitulevaisuuden kehitys	Substanssiosaamisen tarpeen ristiriitaisuus	Aika	Hyvinvointijohtamisen paradigma Normatiivinen ja rationaalinen retoriikka Johtamismallit
	Henkilökohtaistuvuus		
	Ajan tarve		

### 4.3 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijan positio

Työ, myös sosiaalityö, on perusteltua nähdä laajempaan vaikutuksiltaan, kuin vain mielekkään arjen tai palkkatulon mahdollistajana tekijöilleen. Työn sisällöistä etenkin sosiaalityössä nousee suuria mahdollisuuksia ihmisten kehittymiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Työn tekijöillä on myös vastuu työn yhteiskunnallisista seuraamuksista. (Engeström 1998, 13.)

Sosiaalityö on tavoitteellista toimintaa, jonka päämääränä on hyvinvoinnin lisääminen. Pauli Niemelä (2009, 212) kysyykin, ”*millaista tarkasti ottaen on se ihmisen hyvä, jota ihminen toiminnallaan tavoittelee, jota sosiaalityöntekijät ammattilaisina tukevat ja jonka vajeita ja puutteita sosiaalityön ammattilaiset työssään käsittelevät*”. Osaamisen sisällöt; tiedot, taidot ja toimintaperiaatteet, ovat näin itse asiassa osa sosiaalityön tietoperustaa sekä eettistä pohdintaa. Tietäminen sosiaalityössä liittyy siihen, mitä työllä tavoitellaan ja toisaalta millaisia riskejä tavoitteiden toteutumiselle on olemassa. Taidot liittyvät siihen, mitä sosiaalityössä tuetaan, millaiseen toimintaan ohjataan. Hyvän vajeet ja puutteet nostavat esiin sosiaalityön toimintaperiaatteita kuten oikeudenmukaisuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Eettisyys tutkielmassani liittyy sekä itse tutkielman tekemiseen että eettisyyteen sosiaalityössä, sen johtamisessa ja osaamisessa. Niemelä (2009, 220) kuvaa sosiaalialan työntekijöiden kutsumuksen kumpuavan halusta toimia yhteisen hyvän saavuttamiseksi eli *sosiaalisen arvon* luomiseksi. Sosiaalityön asiantuntijuuden ja osaamisen ymmärtämisessä sosiaalisen arvon tavoittelulla on merkityksensä. Sosiaalityön osaaminen kiinnittyy ihmiseen tekevänä olentona paitsi edellä mainitun sosiaalisten arvon, myös henkisten arvojen eli tietämisen ja osaamisen, kautta. (Niemelä 2009, 220.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on viimeksi vuonna 2012 antanut ohjeet hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä sen loukkausepäilyjen käsittelyyn. Neuvottelukunta (2012, 6) toteaa seitsemän eri kohtaa hyvistä tieteellisistä käytännöistä. Omassa työssäni pyrin rehellisyyteen ja avoimuuteen dialogisuuden mahdollistavan ja eettisesti kestävä tutkimusmenetelmän avulla. Kehittävä tema-analyysi ohjaa tutkimuksen suunnittelua, toteutusta ja raportointia, ja pyrin toteuttamaan tutkimukseni parhaan tutkimuksellisen osaamiseni mukaan.

Pitäydyn tutkimuksen aikaisiin havaintoihin sosiaalityön johtamisesta sekä tulkintaan aineistosta, ilman lisäyksiä esimerkiksi omista kokemuksistani. Sitoudun noudattamaan salsapitovelvoitetta haastatteluissa mahdollisesti ilmi käyvistä aiheista tutkielmani ulkopuolelta, niin työyhteisössäni kuin sen ulkopuolella. Pysin parhaaseen mahdolliseen tarkkuuteen viittaus- ja lainauskäytännöissä. Osallistun tutkimukseni ajan tutkielmaseminaariin, joten altistan tutkielmani ja sen raportoinnin arvioinnille myös eettisiltä valinnoiltaan ja toiminnaltaan. Pysin kirjaamaan auki tekemiäni valintoja ja toimintaa. Tämä näkyväksi tekeminen mahdollistaa vertaisten ja tutkielman ohjaajan arvioinnin tutkielmani eettisyydestä, ja mikäli teen virheitä tietämättömyyttäni tai oppimattomuuttani, ne huomataan. (TENK 2012, 8-9.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa hyvänä tieteellisenä käytäntönä nostetaan esiin hyvän henkilöstöhallinnon noudattaminen (TENK 2012, 7). Oman tutkimukseni suurimpana eettisenä riskinä näen osaamistarpeiden vääränlaisen määrittelyn tutkimuksessani. Haluan korostaa, että tutkimuksessani ei kartoiteta tutkittavien henkilökohtaista osaamista, eikä kyseisen organisaation osaamistasoa. Haastattelut eivät ole yksilöllisiä kehityskeskusteluja, eikä osaamista mitata. Selvitän johtamisen osaamistarpeita yleistettävällä tasolla, ja eettisen riskin minimoimiseksi sitoudun häivyttämään aineiston tulkinasta ja tulosten raportoinnista kaiken sellaisen sisällön, joka kertoo tutkittavieni henkilökohtaisesta tai edustamansa organisaation yleisestä osaamisen tasosta. Osaamistarpeita on tarkoitus selvittää ottamatta kantaa siihen, minkä verran kyseistä osaamista tutkittavilla tai organisaatiolla jo on tai ei ole.

Lähtökohtaisesti toivon kykeneväni tutkielmani avulla luomaan vuorovaikutusta ja vuoropuhelua työyhteisöön. Näen avoimen kommunikaation ja kehittymisen mahdollistumisen lähtökohtaisesti hyvänä ja tavoiteltavan arvoisena asiana. Eettisyys työssä kuten tutkielmassakin toteutuu ajattelu- ja toimintamallien tietoisien tarkastelun, vuoropuhelun ja yhteisen arvioinnin keinoin. (Engeström 1998, 78; 108).

Tutkijan positioni muodostuu opiskelijan, alaisen ja kollegan positioista. Haastattelin minua korkeammassa ammatillisessa ja organisatorisessa asemassa olevia, jakaen kiinnostuksen yhteisestä ja meitä molempia työntekijöinä ja sosiaalialan henkilöstönä koskettavasta ilmiöstä, sosiaalityön johtamisesta. Tavoitteeni oli etenkin haastatteluissa mahdollistaa yhteinen oppiminen, dialogisuuden mahdollistavan menetelmän keinoin ja kehittä-

vän teema-analyysin aikuiskasvatuksellista ideologiaa seuraten. Tavoitteeni on kunnallisessa sosiaalityössä, erityisesti omassa työnantajakaupungissani hyödynnettävissä oleva tutkielma, ja toivon dialogisuuden jatkuvan edes jollain tasolla tutkielmani julkaisun jälkeen. Kehittävä teema-analyysi kuten kehittävä työntutkimus, tavoittelevat työn kehittämistä ja uuden oppimista. Tutkielmani tavoitteena on myös pragmaattinen hyöty. (Rolin 2006, 115-117.)

## 5 Johtamisosaamisen perustarpeet, toimintakulttuurin johtaminen sekä johtamisen osaamistarpeet muuttuvassa ympäristössä

### 5.1 Johtamisosaamisen perustarpeet

Analyysikysymyksiin vastaamisen jälkeen päädyin ajatukseen, että johtamisosaamiseen liittyy niin sanottuja perustarpeita eli tiettyjä sisältöjä, jotka ovat ensiarvoisia ja luovat perustan johtamisosaamisen syventymiselle jatkossa. Hahmotan tällaisiksi perustarpeiksi työn sisällölliseen johtamiseen, organisaatiossa johtamiseen, strategiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat. Tiivistän ja uudelleennimeän aineiston ohjaamana johtamisosaamisen perustarpeita kuvaaviksi pääteemoiksi kuntaorganisaatiossa toimimiseen sekä henkilöstön johtamiseen liittyvät teemat.

#### 5.1.1 Kuntaorganisaatiossa toimimisen tiedot ja toimintaperiaatteet

Ennen varsinaista toimintaa johtamissuhteessa katson, että johtavan sosiaalityöntekijän (jatkossa käytän johtavasta sosiaalityöntekijästä vaihdellen myös käsitettä johtava) on ymmärrettävä oma paikkansa kuntaorganisaatiossa ja sen luomat reunaehdot omalle työleen. Johtavan on tiedettävä, mistä lähtökohdista hän työtään tekee. Myös työyhteisön työntekoon on ensin luotava fyysiset puitteet ja sen jälkeen rakenteet yhdessä toimimiselle. Teorialähtöisesti johtamisosaamisen perustarpeet kuntaorganisaatiossa toimimisen toimintaperiaatteissa kiinnittyvät tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneparadigman perusoppeihin.

Strateginen johtaminen, työn raamittaminen ja suurten linjojen vetäminen nähtiin johtavia sosiaalityöntekijöitä ylemmällä johtamisen tasolla tehtäväksi työksi. Toisaalta johtavat sanoittivat yleisenä johtamisen tarpeena tasosta riippumatta punaisen langan sanoittamisen ja selkeyden luomisen. Johdettaessa pitäisi pystyä sanoittamaan työn strategia ja taustaideologia sekä perustelemaan käytettävissä olevia toimintamalleja. Strateginen johtaminen näyttäytyy luotavina rakenteina ja toiminnan perustehtävän mukaisena priorisointina, jotka tukevat työn tekemistä organisaatiotasosta riippumatta.

*Niin tota, semmonen. Tietynlainen selkeys. Varsinki tämmösen muutoksen, ku tässä koko ajan asiat muuttuu. Et olis joku semmonen, selkee punanen lanka et mitä meiltä odotetaan ja, mitkä on ne, et osataan sanottaa se.*

Sosiaalityön johtamiseen liittyy ymmärrys sosiaalitoimesta osana kunnan toimintaa. Sosiaalityötä ei johdeta irrallisena, vaan kunnan yleisten käytäntöjen ja linjausten mukaisesti. Johtavan sosiaalityöntekijän on ymmärrettävä organisaation rakenteita ja niissä toimimista. Johtavan sosiaalityöntekijän paikka organisaatiossa on odotusten ja tiedonkulun ristipaineessa, ja johtavan tehtävänä on huolehtia tiedonkulusta alas- ja ylöspäin organisaatiossa (Jones 2009, 231-232).

*me ollaan koko ajan siinä ihme risti-, siis siinä ---tienristissä et, tulee joku tarve työntekijöillä ---ja. Johto sanoo et nyt niitä pitää tehdä ---.*

Johtavalta sosiaalityöntekijältä haastateltavien mukaan edellytetään lojaaliutta omalle johdolle ja kuntaorganisaatiolle työnantajanaan. Tämä näyttäytyy esimerkiksi muutostilanteissa, joissa johtavan sosiaalityöntekijän on pysyttävä niin sanotusti linjassa ja vietävä omassa tiimissä eteenpäin kunnan yhteisen, yleisen suunnitelman ja tavoitteiden mukaisia asioita. Johdolta tulee selkeitä määräyksiä esimerkiksi tulostavoitteina, ja johtavien tehtäväksi tulee huolehtia, että oman tiimin työssä tavoitteet täyttyvät. On ensisijaista, että työntekijät ovat tietoisia kaupungin tavoitteista ja seurattavista tuloksista.

*--- ja ne että. Tiimiläiset tietää aina et mitkä on tulokortissa meidän tavoitteita ja miten niitä seurataan.*

Ylipäätään linjassa toimimisen ymmärrys nousi esiin kunnallisen sosiaalityön johtamisen perustarpeena. Johtavalla on oltava käsitys kuntaorganisaatiosta; asioiden esittelystä ja päätöksenteosta sekä vastuualueista ja yleisistä toimintakäytännöistä. Sosiaaliala on kohdannut ja läpikäynyt useita organisaatiomuutoksia, joten organisatorisen ymmärryksen on myös pysyttävä ajan tasalla. Kuntaorganisaatioon asemoitumiseen liittyvästä osaamisesta kertoo myös johtavan sosiaalityöntekijän tarvitsema tieto siitä, kenen puoleen organisaatiossa kääntyä minkäkin tyyppisissä asioissa. Jos tätä tietoa ei ole, kuluu sen selvittämiseen paljon aikaa etenkin suuressa kunnassa tai kaupungissa.

Muutostilanteissa johtava sosiaalityöntekijä kokee olevansa se, jolta tullaan ensimmäiseksi kysymään toiminnan uudelleen järjestämisestä ja toimipisteen työolosuhteiden rakentamisesta. Kun työn toimintatilat ja pelisäännöt on sovittava uudelleen, on johtavalla suuri vastuu ratkaisuisissa. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijöillä on työvälineet ja



tilat työn tekemiseen (vaikka tilaratkaisut on linjattu ylemmässä johdossa). On tärkeää, että tiimillä on olemassa fyysisenä rakenteena yhteiset tilat, yhteinen ja oma alue esimerkiksi suurissa moniammatillisissa tiloissa.

Asiakastyön toteutuminen ja työntekijöiden toimintaympäristön mahdollistaminen ovat johtavan sosiaalityöntekijän vastuulla. Johtavalla on oltava riittävät tiedot ja toimintaperiaatteet hallussa pystyäkseen sanoittamaan, mitä tiimissä ensisijaisesti tehdään ja miten. Johtava sosiaalityöntekijä on vastuussa oman tiiminsä toiminnasta ja siitä, että lakisääteiset ja hallinnollisesti asetetut työtehtävät tulevat hoidetuksi.

*et mähän siit loppujen lopuks vastaan niinku siitä tiimistä ja sen tiimin toiminnasta.*

*Niin, sä oot kuitenkin lähiesimiehenä vastuussa siitä. Mitä tehdään ja miten tehdään, ja että tiimin hommat sujuu ja että me ollaan linjassa kaupungin tavoitteiden kanssa ---*

Ymmärrys kuntaorganisaatiossa toimimisesta ja johtavan sosiaalityöntekijän vastuualueisiin liittyvä osaaminen ovat sidoksissa klassisiin johtamisoppeihin ja hallintotieteeseen. Tiettyihin rakenteisiin kiinnittyvä, organisaation ja työyhteisön sisäisen toiminnan johtaminen näyttäytyy aineistossa puheena perusrakenteiden ja toimintaympäristön mahdollistamisena työntekijöille. On myös nähtävissä, että edelleen kunnallinen sosiaalityö on varsin byrokraattisesti rakentunut osa kuntaorganisaatiota. Tästä kertovat viittaukset siihen, että johtavan on tiedettävä kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa.

Johtavat kertoivat tilastollisen tiedon tarpeesta liittyen tiimin työhön. Tulkitsen tämänkaltaisen tiedon tarpeen kertovan siitä, että johtavan täytyy hallita tiimin työmäärän tasaista jakautumista ja resurssointia ylipäätään. Johtavat kokivat, että heille kuuluu tiimin työmäärän tasaisesta jakautumisesta huolehtiminen, eli johtamiseen liittyy työtehtävien ja työnjaon hallintaa. Tältä osin aineistosta kumpusi tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaan kiinnittyviä oppeja, vaikka autoritaariselle tai muutoin työn valvontaan ja saneluun liittyvien tehtävien ei katsottu kuuluvan 2010-luvun johtavalle sosiaalityöntekijälle.

Lainsäädäntö asettaa vahvat raamit paitsi sosiaalialalle ylipäätään, myös johtamiselle kunnallisessa sosiaalityössä. Lainsäädäntö nähtiin vahvana osana sosiaalityön ammatillisuutta. Kysymys lainsäädännön ja sosiaalialan eettisten periaatteiden ristiriitaan ajautumisesta oli esillä haastattelujen aikaan kiristyneen maahanmuuttopolitiikan myötä. Haas-

tateltavat kommentoivat asiaa enimmäkseen siten, että kenenkään työntekijän omat, henkilökohtaiset toimintaperiaatteet työssä eivät saa vaarantaa asiakkaan asemaa ja oikeuksia. Lainsäädännön nähtiin sisältävän arvoja, ja ehkä siksi omien arvojen mukaan toimiminen koettiin epäammattilliseksi silloin, jos toimintaperiaatteet olivat ristiriidassa lainsäädännön kanssa. Lainsäädännön merkityksen korostaminen ja sääntöjen noudattamisen vaade myös johtamiseen kuuluvana tehtävänä osoittavat, että byrokratian periaatteet ja perinteinen julkisen johtamisen malli eivät ole kadonneet kunnallisesta sosiaalityöstä, vaan muodostavat perustaa johtamisosaamiselle.

*Missä määrin se kuitenkin on vain ammatti ja sulla on lainsäädäntö jota sun täytyy noudattaa. Kyllä sen lainsäädännönkin kun sitä on otettu tai kun sitä lakia on tehty niin, kyllä siellä ne arvot on huomioitu myös siellä lainsäädännön valmisteluvaiheessa.*

Vallankäyttö johtavana on osaltaan yksinkertaista ja siksi läpinäkyvää, esimerkiksi päätöksenteossa koskien henkilöstön lomien ja muita poissaoloja tai koulutuksia. Virkamies-toiminta, työskentely julkisessa hallinnossa, asettaa omanlaiset reunaehdot työlle ja sen johtamiselle, verrattuna sosiaalialan työhön järjestöissä tai yksityisellä sektorilla.

*mä oon aina sanonu sitä että, perussosiaalityö, aikuissosiaalityö on kaikkein haastavin sosiaalityön muoto, koska tässä työskennellään, kuka tahansa on tervetullu ja minkä tahansa asian kanssa.*

Aikuissosiaalityön perimmäistä luonnetta kuvaa hyvin aineistossa ilmenevä aikuissosiaalityön vertaus perusterveydenhuoltoon. Usein näkemys kunnallisista palveluista kiteytyy siten, että sosiaalipalvelupisteessä ”toimenkuvaan kuuluu kaikki, mikä ei kuulu kenellekään muulle” (Ahvenus 2012, 312). Aivan kuten perusterveydenhuollosta, myös aikuissosiaalityöstä asiakas ohjataan erityispalveluihin tarpeensa mukaisesti. Resurssit koetaan riittämättömäksi ja jatkuva kiire on arkipäivää. Yhteistyömallien ja -linjojen erityispalveluihin pitäisi olla erittäin sujuvat, jotta peruspalveluissa voidaan onnistua. Perustyössä tyypillistä on kuitenkin, että asiakas ei jostain syystä onnistu siirtymään tarvitsemiinsa erityispalveluihin, tai ainakin se tuottaa vaikeuksia. Perustyö on ainoa paikka, missä aidosti kohdataan myös tämän tyyppiset väliinputoaja-asiakkaat – asiakaspintaa ja määrää ei rajata.

### 5.1.2 Henkilöstöjohtamisen perusteet

Teorialähtöisesti johtamisosaamisen perustarpeet henkilöstöjohtamisessa kiinnittyvät ihmishuokoukoulukunnan perusoppeihin. Johtaminen tapahtuu ennen kaikkea vuorovaikutussuhteessa, joten näen vuorovaikutus- ja ihmishuokoukousosaamisen johtamisen elinehtona ja perusedellytyksenä muiden osaamistarpeiden hahmottamiselle. Johtavalla tulee olla tiettyä henkilöstöjohtamisen perusosaamista, ja lisäksi muun muassa henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät rekrytointiprosessissa ja uuden työntekijän aloittaessa on tunnettava, jotta työntekijä saa riittävät oikeudet ja tuntee käytänteet tiimin työskentelyn osana.

Johtavana sosiaalityöntekijänä lähijohtaminen painottuu, ja johtamistehtävät liittyvät enimmäkseen henkilöstön eli ihmisten johtamiseen. Inhimillisten tekijöiden johtaminen painottuu aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeissa, ja aineistossa on monia vahvoja sidoksia henkilöstön johtamisen teemoihin. Johtavat sosiaalityöntekijät näkivät ihmishuokoukousosaamisen painottuvat työssään, ja johtamisen lähtevän liikkeelle henkilöstön kohtaamisesta. Kohtaamisessa johtavalta odotetaan herkkyyttä, jotta työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, häntä arvostetaan työntekijänä ja hänen ongelmansa otetaan vakavasti. Ylipäätään johtavan sosiaalityöntekijän tulee lähiesimiehenä olla työntekijöiden lähellä, tavoitettavissa ja läsnä tiimin arjessa. Toteamus siitä, ettei ihmishuokoukousosaamista tulisi pitää itsestään selvänä, kertoo myös johtamisosaamisen ja sosiaalityön osaamisen yhtäläisyyksistä sekä tarpeesta tuoda paremmin esiin sitä, että jo sosiaalityöntekijänä toimiessa henkilö voi kartuttaa esimiesasemassa tarvittavaa osaamista.

*Ihan semmost niinkun, semmost ihmishuokoukoudetyötä. Siis ihan niinkun --- mut sit, myös, henkilöstön kohtaaminen. Ja johtaminen. Kohtaamisesta se lähtee liikkeelle. Ei sekään itsestään selvää ole.*

Johtavalta sosiaalityöntekijältä odotetaan esimerkiksi rekrytointiosaamista. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstön osaamisen johtamisen tarpeet näyttävät erityisen selkeästi tiimin kokoonpanomuutoksissa ja työntekijöiden vaihtuessa. Ennen kuin johtavalla on koossa oma tiimi johdettavakseen, on hänen täytynyt hallita myös virkasuhteisiin tai sijaisuuksiin palkkaamisen säädökset ja ehdot.

*Sit on toi rekrytointi joka on ihan oma taitolajinsa. Että osaa valita oikeet ihmiset oikeeseen tehtävään oikeeseen tiimiin.*

Johtavalta odotetaan todella hyviä yhteistyökykyjä, paitsi omassa työssään suhteessa työntekijöihin, myös tiimin jäsenten välisen yhteistyön rakentamiseen. Yksilöiden johtamisen lisäksi on pystyttävä johtamaan ryhmää. Johtavalla sosiaalityöntekijällä täytyy olla hyvä käsitys ryhmädynamiikasta, tiimin sisällä muodostuvista rooleista ja vallankäytöstä. Sosiaalityössä kollegoiden ja tiimin tuki on ensisijaista, ja henkilöstön väliset ristiriidat voivat muodostua jopa esteeksi sosiaalityön tekemiselle. Ristiriidoissa johtavalta sosiaalityöntekijältä edellytetään keinoja ratkaista ongelmatilanteita ja puuttua epäkohtiin tiimin sisällä. Hyvässä tiimissä työnteko sujuu, työt tulevat tehdyksi ja työhyvinvointi on riittävää. Yhteistyötä rakentavaan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu hienovaraista osaamista, kuten piiloviestinnän ymmärtäminen ja oman toiminnan reflektointi. Lähtökohtaisesti kyllä ajatellaan, että ongelmatilanteissa esimiehen vastuulla on ottaa asiat puheeksi, vaikeatkin asiat. Harvemmin tullaan ajatelleeksi, kuinka hienovaraista osaamista puheeksi ottaminen vaatii.

*totta kai esimies tekee sen (ottaa puheeksi), mut millä lailla?*

Vuorovaikutus- ja ihmissuhdeosaamiseen sisältyy perustasoinen psykologinen ymmärrys.

*Ja sit vähän semmost psykologista silmää tietyllä lailla että. Ei oo yhtään huono nähä minkälaisii temperamentteja ihmisillä esimerkiks on et, miten ne niinku, reagoi heti kaikkeen ja näin. Et tota, kuitenkaan ei olla samantlaisia vaikka samaa työtä tehään.*

Paitsi henkilöstön johtamiseen liittyen, johtavalla on oltava psykologista ymmärrystä myös itsestään. Usein esimiehelle haastavat tilanteet edellyttävät, että johtava tuntee itsensä ja luottaa omaan osaamiseensa niin, että saa työn tiimissä sujumaan vastoinkäymisistä huolimatta. Itsetuntemusta ja rohkeutta edellyttää myös oman työkyvyn säilyttäminen.

Johtavat sosiaalityöntekijät sanoittivat tasapuolisuuden ja demokraattisuuden vaatimuksia työntekijöiden kohtaamisessa. Kyseessä on hyvin klassinen, kunnalliseen työhön jo 1940-luvulla rantautunut virastodemokraattisuuden ilmentymä (Virtanen & Stenvall 2011, 27-28). Tasapuolisuudessa on kyse paitsi johtavan ja sosiaalityöntekijän välisen suhteen erityispiirteestä, myös kuntaorganisaation ilmentymästä johtamissuhteessa.

*Sit semmonen se ei oo kyllä taito, mut esimerkiks tasapuolisuuden semmonen, se ei oo mun mielest ihan sitä vuorovaikutustakaan, siis se on niinku*

*niin tärkeä, et jaksaa muistaa pitää omassa mielessään koko ajan sen, ymmärryksen siitä tasapuolisuudesta.*

*Se liittyy ehkä johonki sellaseen demokraattiseen esimiehisyyteen että, ei oo kukaan niinku lähempänä ja, kellään ei oo etulyöntiasemaa tai semmosta.*

Johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että eniten johtamisessa tarvittavaa ihmissuhdeosaamista oppii kokemuksen kautta ja tiimi kouluttaa lähiesimiestä. Ajatus tiimistä johtavan kouluttajana linkittyy organisaatiokulttuurin johtamisen teoriaan, sillä sen jälkeen, kun kulttuuri on yhteisöön muodostunut, työyhteisö tulee vastaanottavaksi vain siihen sopivalle johtajuudelle. Johtaminen ja johtajuus ilmentävät vastavuoroista suhdetta. (Schein 1987, 321.)

*lähiesimiesten osalta niin, se työyhteisö on kaikkein merkityksellisin kouluttaja.*

Työyhteisöissä työhyvinvointi on aina kaikkien vastuulla, mutta esimiesosaamiseen sisältyy paljon keinoja ja seikkoja, joilla työhyvinvointiin voi tiimissä vaikuttaa. Johtavan sosiaalityöntekijän tulee osata tunnistaa työhyvinvointia heikentävät ja kuormittavat tekijät sosiaalityössä sekä uupumisen riskit etenkin jatkuvassa muutoksessa. Näiden huomaaminen omassa tiimissä edellyttää tiimin aktiivista kuuntelemista ja kiinnostuksen osoittamista. Johtava sosiaalityöntekijä voi osaltaan olla vaikuttamassa tiimiin sovittaviin pelisääntöihin ja rakenteisiin, esimerkiksi siihen, että työpaikalla on taukotiloja, joissa ei käydä työhön liittyvää keskustelua vaan voidaan puhua myös muista asioista.

*ennen se et, kuulostelen tiimin fiilistä, työntekijöitten fiilistä ja, jaksamista työmäärään.*

*et, jaksako työntekijät ja, onks joku vaarassa uupua.*

*Se on sellanen hengähdyspaikka ja siellä on lupa olla, ihminen ja me puhutaan ihan muista asioista.*

## 5.2 Toimintakulttuurin johtaminen

Aineisto sisälsi viitteitä henkilöstön ja tiimin johtamiseen liittyvistä osaamistarpeista, joita tulkitsin organisaatiokulttuurin ja innovaatioparadigmaan sisältyvien oppien näkökulmasta, ja etenkin transformationaalisen johtamisen teoreettisen näkökulman kautta. Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa inspirointia ja alaisten kehittymisen tukemista perustuen työntekijöiden yksilölliseen huomiointiin sekä niin työntekijöiden, johtajan ja tiimin kuin koko organisaation yhteisten tavoitteiden linjaamista (Bass & Riggio

2006, 3). Nimesin nämä aiheet toimintakulttuurin johtamisen pääteemaksi, jonka alle sisällytän aineistossa vahvasti esiintyvän valmentavan johtamisen teeman. Kaksi muuta tämän pääteeman alle sijoitettavaa teemaa nimesin työilmapiirin johtamiseksi ja arvojohtamiseksi.

Osaamisen kehityksessä katson, että tämän tason osaaminen edellyttää henkilöstöjohtamisen perusosaamistarpeiden täyttymistä. Johtajalla on oltava ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaamista henkilöstöä johtaakseen, mutta tämän tarpeen täytyttyä on tunnistettavissa tarpeita liittyen tiimin työilmapiiriin sekä työyhteisön toimintakulttuurin johtamiseen, esimerkiksi valmentavana johtamisena sekä arvojen ja toimintaperiaatteiden yhteisenä noudattamisena.

Aineistosta löytyi transformationaaliseen johtamiseen kiinnittyviä mainintoja myös asiakkaiden eli kentän toimintakulttuuriin vaikuttamisesta perustoimeentulotuen Kelaan siirron yhteydessä. Kommentit kuvaavat ymmärrystä muutoksista ja niiden johtamisesta. Kulttuurinmuutokset eivät toteudu tai sulkeudu ainoastaan sosiaalityön tai kuntaorganisaation sisälle, vaan ne ovat yhteydessä sosiaalipoliittisiin, valtakunnallisiin ratkaisuihin ja näkemyksiin sekä yhteiskunnallisiin ja yksilöllisiin vaikutuksiin. Esimerkkinä tästä aineistosta nousi Kela-siirron lisäksi erilaisten suoraan asiakkaalle tuotettavien palvelujen kuten neuvonnan ja tiedotuksen tai jopa terapian siirtyminen verkkoon.

### 5.2.1 Valmentava johtaminen

Itseohjautuvuuteen ja osaamisen jakamiseen johtamisesta puhuttiin valmentavana johtamisena, jota kyseiseen kaupunkiin ollaan nyt vahvasti lanseeraamassa. Näen valmentavan johtamisen transformationaalisen johtamisen näkökulman mukaisena johtamisena, jolla pyritään tukemaan työntekijöitä, tuomaan työntekijöihin sisäistä motivaatiota, luomaan ajatusta yhteisestä työstä sekä lisäämään itseohjautuvuutta. Kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky yhdistää empaattisuus ongelmanratkaisuun ovat olennaisia osaamisen aloja valmentavassa johtamisessa. (Northouse 2016, 48-50.) Itseohjautuvuudella tarkoitetaan johtavan sosiaalityöntekijän roolin muutosta tiimissä, eli ettei esimiehen läsnäoloa tai osuutta kaikissa asioissa enää tarvita, vaan tiimi voi päättää joistakin asioista ja kehittää toimintaa myös itsenäisesti. Valmentava johtaja kehittää myös alaistensa johtamisosaamista (Bass & Riggio 2006; 2, 193).

*Lähitulevaisuudessa varmaan ollaan menossa siihen valmentavaan johtamismalliin, --- Puhutaan itseohjautuvista tiimeistä --- jotenki semmonen vuorovaikutukseen, se liittyy mun mielestä myös siihen valmentavaan, vuorovaikutukseen, johtaminen.*

Valmentava johtaminen kertoo asiantuntijuuden roolin muutoksesta. Aineiston mukaan johtavan sosiaalityöntekijän ei enää pitäisi olla tiimissä se, kenen puoleen käännetään käytännön työssä ohjeistuksen saamiseksi. Sen sijaan osaamisen jakamisesta tiimin sisällä ja työntekijöiden kesken pitäisi tulla arkea. Johtavan rooli ei enää ole ohjata käytännön työtä, vaan aikuissosiaalityön asiantuntijuuden pitäisi muodostua tiimissä. Osaamisen jakamisen mahdollistuminen edellyttää dialogisia keskusteluja, jotka puolestaan mahdollistuvat avoimen ja luottamukseen perustuvan johtamisen myötä (Heikkinen 2017, 53).

*Mut siis tämmösii et mitä, kun ei itte oo tehny, niin siinä kyllä näkee sen, et ei kyllä oo asiantuntemusta siin ohjata. --- Oletetaan ja, voi olla et katsotaan et pitäs tietää mut ku se ei enää mee näin. Eikä voi mennä niin. Et --- työ on niin että sen oppii, ne jotka sitä tekee. Ja ne, niist tulee siin asiantuntijoita.*

Osaltaan valmentavan johtamisen näkökulma istuu uuden julkisjohtamisen malliin, jossa henkilöstöön perinteisen mallin negatiivisesta suhtautumisesta poiketen, suhtaudutaan jopa johdon strategisena kumppanina. Henkilöstön katsotaan olevan mahdollista toimia työnsä ja toiminnan kehittäjänä, jolloin johdon tulisi osata toimia työntekijöitä motivoivasti, tukien ja kannustaen. Puhutaan jopa mahdollistavasta ja voimaannuttavasta henkilöstön johtamisesta. (Virtanen & Stenvall 2011, 49-51; Bass & Riggio 2006, 4.) Transformationaalisiksi johtajiksi kehittyessään johtavat sosiaalityöntekijät ryhtyvät entistä enemmän näkemään henkilöstön luotettavana ja kykenevänä ratkaisemaan monimutkaisiakin työssään kohtaamia ongelmia. Virheet tai erehdykset opitaan entistä paremmin näkemään perustana parempien työtapojen opetteluun ja kehittämiseen. (Bass & Riggio 2006, 102.)

Aineiston mukaan valmentava johtaminen toteutuu keskustellen ja yhteisenä pohdintana. Transformatiivisen johtajan tuleekin haastaa ja suostutella työntekijöitä merkitysten ja ymmärryksen syventämiseen. Älyllisellä haastamisella pyritään saamaan esiin työntekijöiden koko potentiaali ja osaaminen. (Bass & Riggio 2006, 5.) Sen sijaan että johtava kertoo, miten työ tehdään, transformationaalinen johtaja kysyy vaihtoehtoja työntekijältä (Bass & Riggio 2006, 202).

*---että työntekijä tulee jonkun probleemin kanssa. Ja se halua sitä asiaa käsitellä, se halua keskustella siitä. --- Vaan et se on, enemmän se pohdinta, mitä sä ite ajattelet. Heitetään sitä palloo takasin, pistetään se, koska lähtökohtaisesti työntekijällä on aivan varmasti ne ratkasut.*

Valmentavaan johtamiseen liittyvät olennaisesti työntekijöiden kannustaminen ja motiivointi työssä kehittymiseksi ja kouluttautumisiksi. Valmentavaan johtamiseen siis sisältyy osaamisen johtamista. Valmentavassa johtamisessa on kyse työntekijän osaamisen kasvun palvelemisesta ja vaatimisesta sopivassa suhteessa (Bass & Riggio 2006, xi). Palautteen antamisen taito ja rohkaisu sekä työntekijän henkilökohtaisiin osaamisen vajeesiin puuttumisen taidot liittyvät henkilöstön johtamiseen mutta myös valmentavaan johtamiseen.

Puhe valmentavasta johtamisesta kertoo erityisesti ajankohtaisesta ja meneillään olevasta kehityksestä johtamisen osaamisessa, kiinnittyen innovaatioparadigmaan. Johtamisen tarve tiimissä tulee entistä enemmän nousemaan juuri asiantuntijatyöntekijöiden valmennuksen, ei niinkään työn sisällöllisen ohjaamisen, tarpeesta. Valmennuksella pyritään asiantuntijuuden harjoittamiseen parhaalle mahdolliselle tasolle, ja siihen työntekijä tarvitsee sopivassa määrin ”keppiä ja porkkanaa”, vaatimuksia ja palkitsemista, aivan kuten huippu-urheilijakin.

*tavallaan se on semmonen, vähän palvelijan roolihan se on, ikäänkun. Kun sun pitää, jotenkin, osata vaatia ja, mut sit kuitenkin ymmärtää semmoses oikeessa suhteessa.*

Osaamisen johtamisen ja jakamisen periaatteiden mukaisesti esimerkiksi vastuu tiimin uuden jäsenen perehdyttämisestä tai yhteistyöverkostojen luomisesta ja työn kehittämiseen pyrkiviin työryhmiin osallistumisesta on mahdollista delegoida tiimille. Se kuitenkin edellyttää, että tiimissä ollaan tietoisia osaamisen jakamisen periaatteista, ja että rakenteet osaamisen jakamiselle ovat tiimissä olemassa. Osaamisen jakaminen ei tee johtavasta sosiaalityöntekijästä tarpeetonta, sillä edelleen on tarve seurata ja valvoa tiimin työtä, työtehtävien tasaista jakautumista ja osaamistarpeiden täyttymistä.

*Lähinnä se että pystyt hahmottaa kuitenkin sen, et tässä nimenomasessa asiassa mieltä puuttuu osaamista ja jonku pitää syventyä siihen ehkä enemmän.*

*mutta siinä on juuri tää tiimin casekokoukset apuna tai sitten se, et he käy, et siinä on aina joku, kuitenkin siinä parina vähän, et käy siinä miettimässä työhuoneessa että miten sä oot tehny tai, ku tietää että hallitsee. Et se on menny ilman muuta siihen.*



Tarve valmentavalle johtamiselle on myös esimerkki johtajan tarpeesta tiimissä: kukaan ei pysty valmentamaan itseään. Johtamisen tarve linkittyy myös innovaatioon ja inspirointiin.

*--- ja sit sä tarttet jostain ulkopuolelta jotain, lisää ja jotain mitä pystyt oikeesti työstämään --- Inspiraatio. Joku uus näkökulma siihen omaan hommaan, jotain uutta.--- Mut et just se. Siis se inspiraatio --- siis mistä sä tilaat, inspiraation.*

Transformationalisella johtamisella pyritään työntekijöiden voimaantumiseen ja itseohjautuvuuteen, mutta se ei tarkoita johtamisen tarpeen vähenemistä. Johtamisen tarpeen katsotaan nousevan työntekijöiden valmentamisesta, eli kehittymiseen ohjaamisesta, kannustamisesta ja yksilöllisesti tukemisesta. Tiimitasolla johtamisen tarve liittyy älylliseen haastamiseen, niin kehittämisen kuin arvokeskustelunkin liikkeeseen sysäämiseksi. (Bass & Riggio 2006, 193-194.)

### 5.2.2 Työilmapiirin johtaminen

Sosiaalityön johtamisessa on kyettävä antamaan työntekijöille mahdollisuuksia ja vapautta kokeilla ja kehittää omaa työtä, mutta samalla on onnistuttava pitämään tiimi kokonaisuutena ja toimivana yhteisönä (esim. Heikkinen 2017, 51). Erilaisista tiimin jäsenistä tulisi pystyä johtamisella kokoamaan yhteisö. Tulkitsen työyhteisön muodostamisen ja yhteisen työnteon tunnelman luomisen työilmapiirin johtamiseksi.

*ja siit huolimatta niistä pitäis tulla jotenki semmonen me, joka tekee yhdessä töitä. Se on semmonen mitä mä itte pidän, niinku kuitenkin ehkä, kaikkein sitte kuitenkin loppujen lopuksi tärkeimpänä.*

Johtavalta vaaditaan yhteisten prosessien johtamisen taitoa, esimerkiksi siinä, miten tiimiin luodaan yhteisesti sovitut pelisäännöt. Asioita tulee viedä eteenpäin ja miettiä yhdessä tiimissä. Tämä on tärkeää etenkin muutostilanteissa, joissa työhyvinvointia voidaan lisätä tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen keinoin. Kuulumisen tunne voi auttaa vähentämään työn aiheuttamaa stressiä. (Bass & Riggio 2006, 79.)

*Ja sitte ihan se yhteinen prosessikin että niitä (pelisääntöjä) laadittiin niin se, tota oli semmonen hyvä. Kaikki mikä niinku yhdessä jotenki rakennetaan ja tehdään niin se on semmonen, kaikista paras että kaikki on niitä laati massa.*

Hyvin toimiva tiimi on avoin ja suora. Myös epämiellyttävien asioiden puheeksi ottaminen ja eri mieltä oleminen on mahdollista. Tällöin tiimissä on oppimisen ja kehittymisen ilmapiiri, jossa sekä työntekijöiden että johtavan osaamisen kehittyminen mahdollistuu. Jotta yhteisen työn kehittäminen on mahdollista tiimissä ja yhteistyöverkostoissa, pitää johtajan ohjata työntekijöitä tähän työskentelyyn. Esimerkiksi parityön kehittäminen työskentelymallina edellyttää, että johtava sosiaalityöntekijä on mahdollistamassa ja kannustamassa tiimiä uuden toimintamallin kehittämiseen. Samoin jalkautuvan työotteen käyttöönotto edellyttää, että johtava on ohjaamassa työntekijöitä siihen.

*sitä fundeerataan tiimin kanssa että mitenkä sitä, tämmöstä suunnitelmallista parityötä saahaan kehitettyä.*

Johtamisen osaamistarpeiksi liittyen tiimin ilmapiiriin aineistosta löytyivät innostaminen ja inspiraatio. Inspiraatio nousi esiin ylipäättään osaamisen kartuttamisessa ja motivaatiossa muutokseen. Tiimin diversiteetti nähtiin rikkautena, mutta myös haasteena johtamiselle. Innovatiivisuuden edistäminen ja joukkuehengen luominen edellyttävät, että johtava pystyy herättämään luottamusta ja turvallisuuden tunnetta sekä avoimuutta ja yhdessä opetteluun mentaliteettia (Seeck 2012, 267; Bass & Riggio 2006, 6). Työntekijöiden kohtaaminen vertaisena liittyy yhteisen työn ja tekemisen kulttuurin johtamiseen. Johtavan tulisi pystyä luomaan työntekijöille luottamus siihen, että asiat ratkeavat. Uusia toimintatapoja voidaan lähteä yhdessä kokeilemaan ja osaamista kartuttamaan yhdessä.

*et ihan yhtä lailla se tulee mulle uutena, että miten me sitten --- pystytään, jotenki hyvässä hengessä, hyppäämään siihen sillee porukalla.*

Johtavan pitää osata ohjata tiimin ajattelumalleja, etenkin kun haetaan uusia työskentelymalleja ja kokeillaan uusia käytäntöjä. Työntekijät palaavat mielellään toimimaan kuten on ennenkin tehty, ja kiireisessä asiakastyössä uusien käytäntöjen kokeilu voi jäädä paitioon. Johtava sosiaalityöntekijä tarvitsee inspiroivia ja tunnetiloihin vaikuttavia vuorovaikutustaitoja kyetäkseen viemään tiimissä eteenpäin kehitystarpeita vastaavia uusia toimintatapoja (Bass & Riggio 2006, 71, 77). Työn kehittämissuuntia linjataan valtakunnallisesti ja paikallisesti, ja johtavan tehtävänä on ohjata käytännön muutostyötä ja uusien toimintamallien kokeilua.

*ei oo vaan kiva tehdä uudella tavalla ku on tottunu tekeen jotain jollain tavalla.*

Muuttuviin olosuhteisiin sopeutumiseksi työyhteisössä tarvitaan johtamista ilmaisemaan selkeästi muutoksen taustalla olevaa visiota ja auttamaan työyhteisöä käsittelemään muutokseen liittyviä asioita. Johtajan tulee myös luoda turvallisuuden ja pysyvyyden tunnetta muutoksessa työskenneltäessä. (Schein 1987, 325.) Toimintakulttuuriin vaikuttaminen ilmentää myös osaltaan johtavan sosiaalityöntekijän vallankäytön mahdollisuuksia. On tärkeää, että esimerkiksi muutostilanteissa esimies on kannustamassa ja luomassa uskoa siihen, että vaikeista tilanteista selvitään.

*Siinä on taas se esimiesten vastuu siinä, et miten saadaan rauhotettua se tilanne. Millä lailla pystytään tiiminäkin --- niinku elämään tässä epätietytösuudessa. --- Elämään siinä et tulee tunteenpurkauksia että, on pelkoja on ahdistusta siitä että mä en halua, ens vuoden systeemeihin mennä ja. Paljon tällasta. Et sellanen valta mun mielestä on paljon isompaa. ---. et esimiehen kuitenkin pitäis olla se joka on kannustamassa ja, luomassa uskaa siihen että me selvitään tästä.*

Johtavalta sosiaalityöntekijältä odotetaan jatkossa enemmän juuri tiimin ja työntekijöiden tunteisiin vaikuttamista, ja toimintaa ohjataan tuntemusten herättelyn kautta. Johtamisen osaamistarpeeksi kiteytyy tällöin erityinen luovuus ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä vaikutuksen tekemisen osaaminen. Johtavan pitäisi pystyä tuomaan tiimiinsä uusia ajatuksia ja herätteitä, sekä vaikuttamaan jopa työntekijöiden tunnetiloihin. (Juuti & Virtanen 2009, 142-146.) Johtamiseen liittyvä emotionaalinen älykkyys pitää sisällään tietoisuutta ja ymmärrystä tunteista, tunteilla kommunikoinnista sekä niiden säätelystä. Johtamisessa myös tunteiden herättäminen ja hallinta tiimissä nousee osaamistarpeeksi. (Bass & Riggio 2006, 173.)

Huumori nousi esiin yhtenä psykologisen ymmärryksen ja henkilöstön johtamisen osa-alueena. Esimerkki huumorin käyttämisestä sosiaalityön johtamisessa erityiskeinona palautua raskaista, synkistä ja kuormittavista tilanteista ja keskusteluista sisältää jotakin olennaista ja tärkeää sosiaalialalla. Tulkitsen kyseessä olevan työyhteisön tunnetilan johtamisen, joka ilmentää johtavalta odotettavaa herkkyyttä havainnoida, vastata ja vaikuttaa tiimin yhteiseen tunnetilaan (Juuti & Virtanen 2009, 142-146). Huumorintajun säilyttäminen stressaavissa, epävarmuutta aiheuttavissa muutostilanteissa on myös yksi transformationalisen johtajuuden ilmentymä (Bass & Riggio 2006, 67).

Tiimin tunnetila voi edellyttää johtamista etenkin muutostilanteessa. Johtavan odotetaan tartuttavan tiimiin epätietoisuudessa elämisen ja sietämisen taitoa. Muutostilanteet aiheuttavat yleensä paitsi epävarmuutta työntekijöissä, myös ahdistusta ja selkeää muutosvastarintaa. Jatkuvan muutostilanteen kuormituksen alaisena ihmiset voivat tulla luonneeksi haitallisiakin sopeutumismekanismejä. Kyynistymisen ja loppuun palamisen riskit ovat suuret, jos ihmiset kokevat jäävänsä muutoksen jalkoihin. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

*Elämään siinä et tule tunteenpurkauksia että, on pelkoja on ahdistusta siitä että mä en halua. --- et esimiehen kuitenkin pitäis olla se joka on kannustamassa ja, luomassa uskoo siihen että me selvittää tästä.*

Negatiivisen tunnetilan jatkuminen tiimissä heikentää työhyvinvointia ja merkittävästi myös tiimin toimintakykyä. Vaikeista tilanteista yli pääseminen ja tiimin toimintakyvyyden ylläpitäminen edellytti johtavalta työntekijöiden suorien tunnereaktioiden vastaanottamista, kuuntelemista ja keskustelua. Lisäksi johtajan on laitettava myös itsensä likoon ja oltava valmis itse muuttumaan (Juuti & Virtanen 2009, 142-146).

### 5.2.3 Arvojohtaminen ja yhteisten toimintaperiaatteiden luominen

Johtavan sosiaalityöntekijän täytyy vaikuttaa tiimin työskentelyyn ja toimintaperiaatteisiin. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys ei itsestään toteudu tai kehity tiimin toimintaperiaatteena. Johtavan tulee pitää keskustelua yllä ja kyseenalaistaa toimintamalleja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Johtavan tehtävä on myös nostaa tiimissä keskusteluun kehittämistä edellyttävät työskentelymallit, ja mahdollistaa työskentelyn kehittäminen resurssiratkaisuin.

Sosiaalityön eettiset ohjeet ja kaupungin omat arvot nähtiin tärkeinä työtä ohjaavina periaatteina. Arvot ja ohjeistukset eivät siirry osaksi työtä itsestään. Johtavalla sosiaalityöntekijällä on keskeinen rooli sanoittaa toimintaa ohjaavia arvoja ja luoda tilaa niiden yhteiselle keskustelulle. Johtava on esimerkiksi ollut sanoittamassa arvoja osaksi tiimin yhteisiä käytäntöjä ohjaavia pelisääntöjä. Uuden työntekijän perehdyttämisessä johtava kertoi hänen roolinaan olevan juuri kaupungin arvojen ja periaatteiden läpikäynti.

*--- kyllähän mä perehdytän niinku, tämmösis asioissa. Et kerron mitkä ne on ne --- periaatteet.*

*Ja eettiset ohjeet kyllä tota, oon kunkin tiimin kanssa ottanu sen esille ---.*

Voi olla, että toimintaan ylhäältä kohdistuvia ohjeistuksia vastustetaan tiimissä. Johtavat nostivat esiin, että omaa ja oman organisaation toimintaa kohtaan pitääkin pystyä olemaan kriittinen, ja johtavalla sosiaalityöntekijällä on oltava uskallusta sanoittaa epäkohtia omassa toiminnassa ja järjestelmässä, ja viedä viestiä eteenpäin organisaatiossa. Kriittisyys omaa ammatillista toimintaa kohtaan ilmentää sosiaalialan ydintä, ja eettisesti kestävä, rohkea ammatillisuus kehittyy eettisten periaatteiden ja ristiriitojen pohdinnan ja kokemuksen myötä (Heikkinen 2017, 3).

*Et pitää olla pokkaa ja uskallusta sitte siinä sanoa että, nyt meil on näin isot ongelmat täällä kentällä pitää tehdä jotain.*

Joihinkin muutoksiin on kuitenkin mentävä mukaan kritiikistä huolimatta. Yhteisen keskustelun aikaansaaminen tiimissä muun muassa muutosvastarintaa tai kriittisyyttä herättävissä asioissa todettiin elintärkeäksi. Toisinaan myös kaupungin luomiin toimintaperiaatteisiin sisään pääseminen edellytti, että niistä käytiin tiimissä jatkuvaa ja toistuvaa keskustelua, kunnes asioista saavutettiin parempi ymmärrys ja niiden hyväksyminen tuli tätä kautta mahdolliseksi.

*Et kyllähän täs on myös tärkeä, kuunnella aina se vastarinta ja mä huomaan iteski sen, että kun sitä asiaa käsitellään, käsitellään, käsitellään niin sen niinku sisäistä.*

Eettisen ammatillisen toiminnan kannalta on hyvin olennaista, että tiimin yhteiselle keskustelulle on aikaa ja rakenteet (Heikkinen 2017, 3). Näistä sopiminen on johtamiseen liittyvä tehtävä, muun muassa tiimin kokouskäytännöt järjestämällä. Keskustelulle pitää olla sijaa, jotta työyhteisössä asioiden jakaminen mahdollistuu, ja näin ollen harmittavien ja haastavien tilanteiden kuormitus vähenee. Tiedonkulun ja kehittämistyön sekä osaamisen jakamisen mahdollistavista kokouksista ja rakenteista on myös tiimissä sovittava.

Koskaan sosiaalityössä ei tulla pääsemään tilanteeseen, jossa työ olisi eettisesti kestävää yksinkertaisesti lainsäädäntöä ja ammattieettisiä ohjeistuksia noudattamalla. Sosiaalityö on jatkuvaa arvojen punnitsemista, yksilökohtaista harkintaa ja pienemmän pahan valitsemista (mm. Heikkinen 2017, 3). Harkinnan ja toiminnan eettisyys edellyttää asioiden jakamista ja keskustelun käymistä ammattiryhmän sisällä. Toisaalta arvojohtaminen näyttäytyi haastavana myös siksi, että työntekijöillä on tiimissä erilaisia arvolähtökohtia,

ja niiden mukaan tehtävät valinnat asiakastyössä johtavat erilaisiin tilanteisiin. Johtavan sosiaalityöntekijän mukaan on varsin yleistä, että työntekijöillä on pyrkimyksellisiä eroja asiakastyössä, mikä on tiivistettävissä myös eettisesti erilaiseen työskentelyyn. Arvojohtamisessa olennaista onkin kyetä sanoittamaan erilaisia arvoja ja niiden mukaan tehtäviä valintoja arjen työssä.

*Mut se on niin, sit se yleensä sillä et ku, puhutaan tiiminä tällaisista. Kyl se sitte siinä, tajuaa, pystyy vähän ymmärtään sen ettei nää kaikki oo niin yksinkertaisia nää asiat. --- Se on kyllä tän esimiestyön homma, varmaan --- ydin on yrittää sitä.*

Eettiset toimintaperiaatteet ja sosiaalityön arvot eivät kiinnity vain asiakastyöhön, vaan ne heijastuvat myös tiimityöskentelyyn ja työyhteisöihin. Vaikka sosiaalialalle hakeutuvat yleensä jakavat samanlaisen arvopohjan, ei työn eettisyys silti ole automaatio tai itsestään selvyys. Aineistosta kävi esiin, että johtavaa tarvitaan myös puuttumaan epäasialliseen keskusteluun ja puhetyyleihin. Johtava sosiaalityöntekijä voi joutua puuttumaan siihen, että ammatillisuus ja asiallisuus työyhteisöissä ja työryhmissä säilytetään.

*--- ja se on semmonen, mikä ohjaa meidän työtä tietysti meiän asiakkaita ja asiakasryhmien kanssa mut sit se myös mun mielestä heijastuu, siihen tiimityöskentelyyn ja työyhteisöihin myös.*

Eettisyyttä omassa toiminnassaan johtavat sosiaalityöntekijät joutuvat pohtimaan vähäisten, mutta sitäkin haastavampien asiakaskohtaamisten muodossa. Asiakkaat ovat suoraan johtavaan sosiaalityöntekijään yhteydessä yleensä silloin, kun kokevat tulleen epäoikeudenmukaisesti palveluksi tai huonosti kohdatuksi alaisen suunnalta. Asiakkaiden tavat ilmaista tyytymättömyyttään eivät aina ole korrekkeja tai hyvien käytös- ja asiointitapojen mukaisia. Siitä huolimatta johtavan sosiaalityöntekijän on kohdattava asiakas asiallisesti ja eettisten toimintaperiaatteiden mukaisesti.

*Mun mielestä sillai niinku eettinen herätys. Että ei anna niinku lupaa sille että, tässä mennä porskutetaan ja käyttäydytään miten vaan. --- Siis se eettisyys tavallaan siinä omassa toiminnassa.*

Johtavat sosiaalityöntekijät harmittelivat työnohjauksen puutteellisuutta, ja totesivat sen tarpeen liittyvän itsereflektointiin. Tulkitsen itsereflektoinnin tarpeen liittyvän juuri arvojen ja toimintaperiaatteiden johtamiseen tiimissä. Johtavien on tarve tehdä tutkiskelua omasta toiminnasta, jotta he pystyvät sanoittamaan ja viemään tiimissä eteenpäin eetti-

senä pidettäviä käytänteitä. Uusi toimintakulttuuri on uusi myös johtavalle sosiaalityöntekijälle, ja uuden toimintamallin lanseeraaminen omassa tiimissä edellyttää, että johtava itse on sisäistänyt muutostarpeet ja uudet ajattelutavat.

*Et se on mun, sisäistä maailmaani, avais näkemään paremmin.  
Kyl tota pitää mieltii paljon että, sen saa sisäistettyä.*

Arvojohtaminen liittyy transformationaaliseen johtamiseen, missä yhtenä määrittävänä tekijänä on moraalisesti hyväksyttävään ja tavoiteltuun muutokseen pyrkiminen. Sosiaalityön johtamiseen erityisesti liittyvät moraaliset ja eettiset toimintaperiaatteet, pohdintana oikein tekemisestä, vastuusta ja alan eettisten ohjeiden noudattamisesta. Sosiaalityöhön liittyy yksilökohtaista harkintaa, joka transformationaalisisessa johtamisessa paikantuu työntekijän ja asiakkaan välisen suhteen sijaan työntekijän ja johtajan suhteeseen. (Bass & Riggio 2006, 14-15.)

Sosiaalialalla arvot ovat tärkeässä roolissa myös siksi, että niiden kautta on mahdollista saavuttaa työssä pysyvyyttä jatkuvan muutoksen ja myllerryksen keskellä. Muutos on pysyvää, mutta johtamisessa on mahdollista luoda jatkuvuutta ja turvallisuutta nostamalla esiin sosiaalityön perusarvot ja pohtimalla niiden merkitystä toimintamalleissa. (Jones 2009, 236.)

### 5.3 Johtamisen osaamistarpeet muuttuvassa ympäristössä

#### 5.3.1 Muutoksessa johtaminen

Aineisto kertoo sosiaalityön johtamisesta jatkuvassa muutoksessa. Muutosta ei nähdä yksittäisenä prosessina, vaan laajempänä huomiona profession ja yhteiskunnan luonteesta. Tutkielmani kuvittaa johtamisteoreettista keskustelua sosiaalialalla, postmodernin yhteiskunnan reunaehdoissa. Muuttuvassa ympäristössä johtamisen teemat kiinnittyvät johtamisen kontingenssiteoreettiseen keskusteluun ja muutosjohtamiseen. Osaamistarpeet liittyvät sosiaalityön mahdollisuuksiin ja muuttuviin käytäntöihin, jotta profession on mahdollista vastata ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin ja sosiaalipoliittisiin tarpeisiin. Aineistossa sanoitetaan ajankohtaisia ympäristöstä nousevia muutostarpeita sosiaalityössä, ja pyrin avaamaan niiden merkitystä johtamisen osaamistarpeille.

Aineisto muistuttaa aika ajoin johtavan sosiaalityöntekijän lähtökohtaisesta vastuusta ja keskeisestä osaamistarpeesta muutoksissa perustehtävän käsitteellä. Kun organisaatio ja ympäristö käy läpi muutoksia ja myllerryksiä, perustehtävässä eli asiakastyössä pysyminen muistutettiin olennaisena.

*tärkeintä on asiakastyö, ja et meidän pitää sit kanssa rauhottuu sitä tekemään.*

*Että kaikista tärkein on aina se asiakastyö. Ja sitten miten, pysytään, jotenkin rauhallisina ja tasapainosina vaikka tulee, koko ajan uutta ---*

Työntekoon rauhoittuminen on hyvä termi ja kuvaa osaltaan johtamiseen työntekijöiden tasolta kohdistuvia osaamistarpeita. Johtamisen tehtävät liittyvät paljolti mahdollisimman hyvän työrauhan takaamiseen tiimissä. Johtamisen tarve nousee etenkin tilanteista, joissa työrauha tiimissä ja ehkä koko organisaatiossa järkkyy. Muutoksissa työntekijöillä voi olla ylipäätään pelkoja oman työn jatkumisesta.

*Tää on ainaki nyt, sen rauhottamista. Koska siellä on luku että vanhoina työntekijöinä sit siirrytään että. Et on ollu niitä pelkojaki työntekijöillä et loppuuko heillä sit työt.*

Muutokset työelämässä voivat aiheuttaa työntekijän henkilökohtaisen kriisin. Lähesmiehenä johtavat kokivat, että heidän on tarpeen tuntea henkilökohtaisesti työntekijöitään, etenkin tilanteissa joissa työntekijät kaipaavat paljon tukea. Stressaavissa ja jopa hätää aiheuttavissa tilanteissa hyvä johtaja pystyy tukemaan ja rohkaisemaan työntekijöitä (Bass & Riggio 2006, 65).

Jatkuvissa muutoksissa johtaminen edellyttää rauhallisena ja tasapainoisena pysymistä. Hyvä johtaja pystyy jopa kriisitilanteissa johdonmukaisiin päätöksiin, pystyy ottamaan vastuuta ja luomaan turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiriä työntekijöissä. Johtaja pystyy myös sanoittamaan ytimekkäästi toiminnan tavoitteita ja päämääriä epävarmoissa olosuhteissa sekä keksimään uusia työn toimintatapoja ja ratkaisuja stressaaviin tilanteisiin. (Bass & Riggio 2006, 57-58.)



### 5.3.2 Moniammatillisuus asiakaslähtöisenä tarpeena

Perustoimeentulotuen siirtyminen Kelaan on mahdollistanut aivan uudella tavalla aikuis-sosiaalityön kehittämisen kohti moniammatillista, suunnitelmallista työtä. Työn kehittämiseen pyritään tiimeissä yhteisesti uusia ratkaisuja ja työtapoja pohtimalla. Asiakslähtöisyys aikuissosiaalityössä on aidosti vahvistunut syvempien palvelutarpeen arviointien tekemisen mahdollistumisen myötä, ja niiden kautta asiakkaiden monialaisten palveluiden tarve on käynyt ilmeiseksi. Moniammatillisuuden ja yhteistyön lisäämisen tarve nousee suoraan asiakaskunnan tarpeista.

*jotta me pystytään auttaa, niitä --- jotka kaikkein eniten apua tarvii ja joiden elämäntilanne on kaikkein haasteellisin, ja jotka on kaikkein eniten yksin. Niin tota, me tarvitaan yhä lisääntyvää moniammatillisuutta. --- Koska yksin et pysty auttaa enää ihmisiä.*

Myös tässä organisaatiossa moniammatillisuuden ja aidon palvelutarpeeseen vastaamisen esteenä olleita käytäntöjä on purettu, esimerkiksi luopumalla linjauksesta, jonka mukaan samalla asiakkaalla tai perheellä ei tulisi olla useampaa kuin yksi nimetty sosiaalityöntekijä. Edelleen vastuutyöntekijä nimetään, mutta päällekkäisen työn välttämiseksi kehitetyistä työntekijämäärän rajauksesta on luovuttu ja mahdollistettu useamman sosiaalialan ammattilaisen työskentely asiakkaan ja perheen tukena.

Sosiaalisten ongelmien ratkaisuyritykset edellyttävät laaja-alaista ymmärrystä ja monita-hoisia interventioita (Karttunen & Strömberg-Jakka 2012, 7-9). Asiakkaiden elämäntilan-teiden monimutkaisuus ja päällekkäiset ongelmat edellyttävät moniammatillista kohtaa-mista ja palvelujen yhdistämistä. Sosiaalityölle onkin muodostunut rooli yhdistävänä am-mattina. (Lymbery & Millward 2009; 167-168, 173.) Moniammatillisuus on tulkittavissa myös rakenneparadigman mukaisten johtamisoppien perinnöksi siinä mielessä, että oman toiminnan onnistumiseksi huomioidaan vahvasti ulkoisen ympäristön tarpeet ja odotuk-set, ja niihin pyritään vastaamaan ei vain omaa toimintaa kehittäen, vaan yhteistyötä lisä-ten.

Johtavalta sosiaalityöntekijältä odotetaan erityistä yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista, jotta yhteyksien luominen yhteiskumppaneihin ja muiden ammattiryhmien kesken onnis-tuu mahdollisimman hyvin (Pakarinen & Kananoja 2017, 472). Johtavan sosiaalityöntekijän roolina on olla mukana työryhmissä kehittämässä yhteistyörakenteita esimerkiksi

psykiatrian poliklinikoiden ja päihdepoliklinikoiden kanssa. Aineiston mukaan esimiesten rooli on olla luomassa rakenteita ja toimintakulttuuria yhteistyölle eri ammattiryhmien välille, mutta kun rakenteet on luotu, työntekijät pystyvät toimimaan niissä sovitusti. Työn tekemisen uusien rakenteiden löytyminen edellyttää johtavilta sosiaalityöntekijöitä kohdennettua aktiivisuutta ja panostamista.

*Ja olisi hienoo, koska me tarvitaan, psykiatrisii sairaanhoitajii meidän lähelle. Et se on niin iso, problematiikka mikä nousee selvästi tosta asiakaskunnasta. Et se yhteistyö ois jotenki, miten mä sanosin, joustavaa ja. --- mut että, mehän ollaan tietosesti tässä niinku yritetään saaha sinne terveyskeskuspuolelle ja, tonne, --- päihde ja psykiatrian puolelle yhteyksii täällä kuitenkin avattuu ja. Ite työryhmäs mukana niin, yritetään kehittää sitä, eteenpäin.*

*Mut siihen on tärkeä luoda sit sellaset, kuitenkin sellaset, rakenteet ja se on sitte ehdottomasti tietyst sitte just kaikkien näiden ammattikuntien esimiesten tehtävä et, sovitaan rakenteista. Et semmoset rakenteet missä sitte työntekijöiden on helppo liikkua ja toimia. Ja kaikki tietää et mitä on sovittu.*

Kehittämisen katsottiin kuuluvan johtavan sosiaalityöntekijän tehtäviin, ja johtavat kertoivat osallistuvansa erilaisiin työryhmiin, joissa sosiaalityötä ja yhteistyötä kumppaneiden kanssa pyrittiin viemään eteenpäin. Tämä nähtiin tärkeänä myös siksi, että se mahdollisti uuden oppimisen ja tiedon saamisen uusista ilmiöistä, ja uusien toimintamallien jalkauttamisen omaan tiimiin. Esimiehen on tärkeää pysyä ajan tasalla sosiaalialan muutoksista, ja seurata aktiivisesti uusia koulutuksia ja työtapojen kokeiluja. Vain näin yhteinen työn kehittäminen ja yhteinen tekeminen on mahdollista. Toisaalta työryhmissä mukana olo mahdollisti myös tiedon viemisen kentältä ylöspäin ja työntekijöiden äänen kuuluviin saamista.

Johtamisen osaamistarpeena nähtiin entistä suurempien kokonaisuuksien hallinta ja ymmärrys omasta, sosiaalityön asemasta monimutkaistuneilla ja laajentuneilla toimintakentillä. Haastateltavat sanoittivat jopa tutkimuksellisen, analyttisen havainnointitavan olevan tarpeen.

*Niin miten me asetutaan siellä, et miten me pystytään, luovaamaan sitä meidän toimintatapaa ja palvelua, vastaamaan näit odotuksia niin se vaatii semmosta, todella, käsittämätöntä, semmosta, laajakatsoisuus, et jotenki semmosta melkein tutkimuksellista otetta.*

Asiakaslähtöisyyteen ja moniammatillisuuteen liittyvät keskustelut voivat juontaa juurensa uuden julkisjohtamisen sekä julkisen hallinnan malleista. Molemmat periaatteet liittyvät työn tehokkaaseen toteuttamiseen ja parhaimpana tuloksena työstä nähdään saamiinsa palveluihin tyytyväinen asiakas. Työn vaikuttavuus ja tuottavuus määriteltiin aineistossa asiakastyytyväisyytenä ja hyvänä palautteena työstä. Yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen kertoo myös taloudellisen tehokkuuden tavoittelusta, ja toisaalta omien resurssien riittämättömyydestä tehdä kaikki työ itse.

Johtajalla on oltava poliittista silmää, ja taitoa hallita resursseja ja turvata niiden olemassaolo. Työn tuloksia on osattava mitata ja tulkita, ja on varmistuttava siitä, että asiakkaat todella saavat tarvitsemansa. (Siddall 2000, 29-30.) Asiakaslähtöisyyden esiin nostaminen ja osallisuuden lisääminen palvelujen kehittämisessä sekä poliittisessa, kunnallisessa päätöksenteossa ilmentävät myös uuden julkisen hallinnan mallin mukaista osaamista johtamisessa.

### 5.3.3 Sosiaalialan professionaalisuuteen liittyvät osaamistarpeet

Sosiaalityössä on pysyttävä ajan tasalla yhteiskunnan ja toimintaympäristön eli kentän muutoksissa. On seurattava muuttuvia tarpeita ja rakennettava yhteistyökuvioita kentällä sen mukaan. Lähtökohtaisesti muutoksessa eläminen ja työnteko edellyttävät pysyvyydestä ja stabiiliudesta luopumista ja uudistumisvalmiutta. Pitkään johtavana sosiaalityöntekijänä toiminut haastateltava totesi aikuissosiaalityön toimintaympäristön huomattavasti laajentuneen ja yhteistyökumppaneiden moninkertaistuneen viime vuosina. Monitorijaisuus asettaa yhteistyötaitoihin liittyviä osaamistarpeita niin sosiaalityöntekijälle kuin johtavallekin. Professionaalisuus sosiaalityön ei pitäisi kuitenkaan vetäytyä yhteistyöverkostoista, vaan osata tuoda esiin omaa rooliaan ja asiakaskunnan etuja suhteessa muihin toimijoihin ja asiakasryhmiin.

Johtavien sosiaalityöntekijöiden täytyy olla mukana työryhmissä kehittämässä aikuissosiaalityötä, ja seurata ajankohtaisia ilmiöitä, jotta he voivat johtaa tiimiä oikeaan suuntaan. Toimintakäytäntöjen ja ohjeiden muutoksista saa parhaiten tiedon esimieskokouksiin osallistumalla, ja niistä tietoa on osattava viedä omaan tiimiin.

*että me voidaan olla mukana, erilaisissa työryhmissä joissa pohditaan vaikk jotain muutosta ja se toteuttamista.*

*tämmösiin, ylimääräsiin, kehittämisen ja työryhmiin ja muihin. --- Mutta tota, myös mietin sitä et jos sä et niihin osallistu niin et sä saa silloin ikinä omies asiakas tai työntekijöiden ääntä kuuluviin. Etkä sä myöskään saa viimisinä tietoa siitä mitä täällä, suunnitellaan, tehdään, tuotavaks, et et.*

Aikuissosiaalityön ja oman asiakaskunnan puolustaminen liittyy johtavan sosiaalityöntekijän tehtäviin. Sekä kuntaorganisaatiossa että muissa yhteistyöverkostoissa johtava sosiaalityöntekijä edustaa usein omaa ammattikuntaansa ja on puolustamassa esimerkiksi määrärahoja oman asiakaskunnan palveluihin. Suuressa kunnassa tai kaupungissa puolustamista ei onneksi tarvitse kuitenkaan tehdä yksin, kuten voi olla asian laita pienissä kunnissa, joissa sosiaalitoimen työntekijöitä voi olla vain muutama (Karttunen & Strömberg-Jakka 2012, 297).

Johtava sosiaalityöntekijä puolustaa myös omaa tiimiä ja työntekijöitä kuntaorganisaatiossa, ja on avainasemassa viemässä ylempään johtoon ja päätöksentekoon tietoa työolosuhteista ja mahdollisista puutteista niissä. Usein sosiaalityöntekijänä toimitaan asiakkaan edun ja asian ajajana erilaisissa verkostoissa, joten voitaneen ajatella, että vastaava asianajo-osaaminen näyttäytyy sosiaalityön johtamisessa asiakaskunnan puolustamisen lisäksi sekä oman profession että oman tiimin ja sen työntekijöiden etujen puolustamisena.

Sosiaalityön johtamisessa yhteiskunnallisen aspektin ottaminen ja säilyttäminen on tärkeää. Tarvitaan osaamista ymmärtää asioiden yhteiskunnallisia merkityksiä ja vaikutuksia asiakkaisiin. Johtavat sosiaalityöntekijät sanoittivat, ettei työssä jää riittävästi aikaa perehtyä ajankohtaiseen aikuissosiaalityön tutkimukseen tai sosiaalipoliittisiin aikalaisanalyysihin. Ajankohtaisen tieteellisen keskustelun seuraaminen esimerkiksi sote-uudistukseen liittyen nähtiin kuitenkin tärkeänä. Aineistossa todetaan myös sosiaalisen raportoinnin olevan tällä hetkellä puutteellista, mutta ajankohtaisten ilmiöiden seuraaminen ja tiedon tuottaminen nähdään sekä työntekijöitä että johtavia kiinnostavana asiana. Epäselvää on, miten ja minne tietoa saataisiin tuotettua.

*Ehkä vaan enemmän semmosta sosiaalipoliittikka saattaa (tuottaa?) sellasii niinku, tavallaan aikalaisanalyysityyppisiä juttuja jotka, vois olla ihan avartavaa lukea, että miten ne niinku, lukee näitä tai kirjottaa tällä hetkellä tästä ajasta.*

*Et mun mielestä täs pitää lukea sitä mitä tapahtuu, mitä niis työryhmis mitkä koskettaa meitä niinku tapahtuu, et pitää olla sillä tavalla. Pitää olla kiinnostunu. Kyllähän mä hesarista luen kaikki, asiakasseteli liittyvät jutut ja*

*muut vaikka siel sosiaalipuolelta aina on niin vähän sitä tietoo, tuntuu et se on kaikki sitä terveyspuoleen liittyvää, sote ja muuta suunnitteluu siinä.*

Johtavalla on oltava sosiaalista arvostelukykyä eli erityistä osaamista ymmärtää ihmisiä ja sosiaalisia systeemejä. Yhteistyö- ja ihmissuhdetaitojen lisäksi tähän osaamisen alueeseen kuuluu myös kyky johtaa muutoksessa. Sosiaaliseen arvostelukykyyn tai älykkyyteen sisältyy joustavuus omissa toimintamalleissa sekä huomion kiinnittäminen sosiaaliseen ulostuloon, näyttäytymiseen – miltä vaikuttaa esimiehenä (*”social performance”* vs. *social appearance*). (Northouse 2016, 48-50; Bass & Riggio 2006, 172.)

Johtamiseen, etenkin arvojohtamiseen, liittyy kyvykkyys toimia roolimallina. Tämä edellyttää, että johtajaa voidaan arvostaa ja kunnioittaa, ja hänen voidaan luottaa toimivan oikein sekä osoittavan korkeita eettisiä toimintaperiaatteita. (Bass & Riggio 2006, 6.) Lisäksi ajattelen sosiaalisen arvostelukyvyn tarpeen liittyvän juuri sosiaalityön johtamisen osaamiseen kohdistuviin tarpeisiin monialaisissa verkostoissa. Poliittisen silmän (Siddall 2000, 29-30) kehittymisen tarpeesta kertoo erityinen huomio johtavan sosiaalityöntekijän ulostulosta ja näyttäytymisestä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa.

*sitä kautta tulee se, toisaalta valta mut erittäin suuri vastuu siitä että, miten sä ilmaset itseä tai mihin, mitä asioita sä nostat esille tai mitä asioita ajat ja millä tavoin. --- että nyt mä oon tässä tilanteessa. Se mitä mä sanon niin mitä seurauksia sillä on, ja ketkä kaikki on mua kuulemassa tässä tilanteessa. --- Tavallaan niinku ymmärtää ei vaan se asia missä ollaan eikä se tilanne vaan myöskin niinku se, tunnepuoli niissä. Aistia se että, millanen tämä tilanne on missä mä oon tällä hetkellä esimiehenä.*

Johtavan sosiaalityöntekijän asemaan liittyy vastuu itseilmaisusta, siitä mihin keskusteluihin omasta asemastaan ottaa kantaa ja osallistuu, mitä asioita ajaa ja millä tavoin. Eettisyys omassa työssä liittyi myös johtamisasemaan liittyvään sananvaltaan ja painoarvoon. Johtavat sosiaalityöntekijät tarvitsevat myös tästä näkökulmasta reflektoinnin taitoja.

## 6 Osaamistarpeiden lähitulevaisuuden kehitys

### 6.1 Substanssiosaamisen tarpeen ristiriitaisuus

Kehittävän teema-analyysin ohjeen mukaan kiinnittäessäni huomioita aineistosta nouseviin ristiriitoihin, huomioin puheen substanssiosaamisen tarpeen kuvaamisen. Kokonaisuutena aineistosta jää mielikuva, että aikuissosiaalityön johtamisessa aikuissosiaalityön substanssiosaaminen on eräänlainen perustarve. Kuitenkin aineistossa esiintyy myös selkeitä toteamia siitä, ettei pelkkä substanssin hallinta riitä johtamisessa. Tulkitsen aineiston ja tämän kuvatun ristiriidan sanoittavan juuri nyt ajankohtaistuvaa kehitystä johtamisaamisen tarpeissa.

Aineistossa todetaan, että johtavalla sosiaalityöntekijällä on oltava sosiaalityön substanssiosaamista, sillä kentältä nousevat kysymykset liittyvät sosiaalityön ytimeen. Johtava sosiaalityöntekijä ei herätä lähiesimiehenä luottamusta, ellei pysty samaistumaan sosiaalityöntekijän työhön tai ohjaamaan häntä siinä. Asiakastyön on oltava johtavalle sosiaalityöntekijälle tuttua.

*Ne kuitenkin ne kysymykset siellä kentällä on niin, siihen sosiaalityön niinku ytimeen koko ajan osuvia, et mäe en näe et pelkästään niinku johtamisopeilla niinku pärjäis tossa kuitenkaan. son tietty substanssijohtamista, mut se on kuitenkin hyvin paljon. Myös sitä niinkun, henkilöstön, lähiesimies.*

Substanssiosaamisen edellytykset liittyvät myös asiakkaiden kohtaamiseen johtavana, sillä asiakkailta tuleviin kysymyksiin tai työntekijän toiminnan arvosteluun vastaamiseksi on melko sujuvasti saatava kiinni työntekijän tavoitteista asiakastyössä tai päätöksenteon logiikka.

*Vastata asiakkaille sillon kun ne ei oo tyytyväisiä viranhaltijan päätökseen ne usein soittaa siitä johtavalle mikä tarkoittaa sitä että, sun täytyy osata tulkita se oikee ja mieltä että onko-. Et päästä niinku sen viranhaltijan kans et mitä se on siinä miettiny. Ja tavallaan niinku et, sä tajuat heti itekin sen että tää on nyt pyrkiny tähän.*

Substanssiosaamisen puutteen vuoksi johtavat olivat esimerkiksi sitä mieltä, että eivät voisi siirtyä johtamaan jotakin sosiaalityön erityisalaa. Esimerkkinä mainittiin lainsäädännön riittämätön osaaminen. Kuntaorganisaation rakenteet aiheuttavat osaltaan yhä laajaa substanssiosaamisen tarvetta, sillä johtavat sosiaalityöntekijät kokivat esimerkiksi,

että heille annetaan määräys valvoa laadukkaiden palvelutarpeen arviointien toteutumista tiimissä. Riittävän osaamisen kartuttamisen tiimiin nähtiin olevan johtavien vastuulla.

Osaltaan johtavalta edellytettävän substanssiosaamisen tarpeen ristiriitaisuus aineistossa kertoo itse sosiaalityön osaamisen hahmottamisen muutoksesta ja kehityksestä. Etenkin vapautuminen perustoimeentulotukeen liittyvästä työstä on avannut näkemään, miten laajaa ja syvää osaamista korkeasti koulutetulla sosiaalialan henkilöstöllä itsellään on. Koulutuksen ja kokemuksen myötä karttunut osaaminen on jaettavissa tiimin sisällä, jos johtamisella vain luodaan sen mahdollistavat rakenteet ja ilmapiiri.

*oppii paremmin siihen että, mä en oo se asiantuntija joka täällä, jolta tullaan kysymään et miten tässä tilanteessa pitäis tehdä. Vaan mä yritän niinku haastattelulla, selville että mitähän se työntekijä itte tai sitte, tiimin työntekijät on siin mieltä. Et mä en, ne on ne, sosiaalityön asiantuntijat ---*

Johtavan sosiaalityöntekijän on joka tapauksessa hallittava substanssiosaamisen perusteet ja tiedettävä mistä osaaminen koostuu, jotta hän voi huomioida osaamisen johtamisen periaatteiden mukaisesti tiimin osaamistarpeiden täyttymisen esimerkiksi koulutuksissa ja rekrytoinnissa. Riittävänä substanssiosaamisen tasona nähtiin tieto oleellisista menetelmistä, eri sovelluksien ja tietojärjestelmien peruskäytön taito, sekä tieto siitä, mistä lähteä tai ohjata työntekijä etsimään lisää osaamista sosiaalityön käytäntöihin liittyen.

*että ei johtavan sosiaalityöntekijän tietyst niinku, kaikessa tarvi olla se, joka sitte tulee ja neuvo tai, joka on sit se asiantuntija. Et ei tarvi olla, kaikkien asioiden asinatuntija mut täytyy kuitenkin olla tietonen ja sit täytyy tietää että mistä sitte haetaan sitä, kaikista tarkinta tietoo. Ja neuvoja.*

Työntekijät itse toteuttavat aikuissosiaalityön asiakasprosessit, mutta johtavan odotetaan kiinnittävän erityistä huomiota prosessien valvontaan, dokumentointiin ja kehittämiseen. Lähiesimies ohjaa ja organisoii tiimin työtä ja päätöksentekoa. Sosiaalityöntekijöiden keskittyessä asiakasprosessien toteuttamiseen, tulee esimiehen myös luoda rakenteet prosesseissa syntyvän tiedon kokoamiseen ja jäsentämiseen sekä prosessien ja työn kehittämiseen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 478-479.) Tämä ei luonnistu ilman riittävää perustasoista substanssin tuntemusta. Johtavalla on oltava substanssiosaamista myös yhteisen keskustelun mahdollistamiseksi. Aikuissosiaalityön ilmiöiden on oltava johtavalle riittävän tuttuja, jotta hän voi johtaa myös niistä käytävää keskustelua ja työn tekemisen kultuuria. Tältä osin substanssiosaamisen tarve on verrattavissa käytännönläheisen älykkyyden vaateeseen (Bass & Riggio 2006, 174).

*kyl se niinku, substanssiosaaminen on kuitenkin se, että et sä muuten pysty ottaa kantaa siis asioihin.*

Työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen nähtiin tapahtuvan vahvasti kokemuksen myötä. Johtavat tunnistivat sen, että myös aikuissosiaalityö kehittyy ja ristiriita substanssiosaamisen tarpeessa muodostui siitä, etteivät johtavat enää tehneet itse aikuissosiaalityötä. Johtavat painottavat, etteivät voi enää johtavan roolissa tehdä asiakastyötä tai olla siinä asiantuntijoita. Johtavan sosiaalityöntekijän ammatti ja työnkuva on eri, ja tällöin ajantasaisen asiakastyön osaamisen on kehityttävä työntekijöissä, ei johtavassa. (Bass & Riggio 2006, 225.)

Sosiaalityölle kaivataan uudenlaista hybridijohtajuutta, jossa johtajan johtamisosaajan ja professionaalisen asiantuntijan roolit yhdistyvät. (Lawler 2000, 51.) Hybridijohtaja osaa yhdistää sekä generalistin strategisen, kehittämisen ja taloudellisen osaamisen että specialistin substanssiosaamisen johtamisen kokonaisuudeksi. (Niiranen ym. 2011, 158, 164.) Johtamistaitoina hybridijohtajalta edellytetään vuorovaikutuksellisia ja analyttisiä taitoja sekä kokonaisuuden hallintaa palvelutehtävään perustuen. Hybridijohtaja hallitsee toimintaprosessit niin, että työn laadukas toteuttaminen ja kehittäminen mahdollistuvat. Erityisesti lähijohtajan on lähtökohtaisesti hallittava sosiaalipalvelujen toimintatavat ja työprosessit. Lisäksi johtajalla on hyvä olla emotionaalista älykkyyttä, rekrytoida ja tunnistaa toimintoihin parhaimmat edellytykset omaavat tiimin jäsenet. Hybridijohtajan osaamiseen liittyy rakenteiden ja foorumeiden luominen inhimilliselle innovoivalle, tutkivalle ja arvioivalle vuorovaikutukselle. (Niiranen ym. 2011, 165-169.)

*ja mä oon enemmän sitte tämmönen, ehkä johtamisen asiantuntija, et mulle kuuluu tää, resurssien hankinta ja, rekrytointi ja, niit on aika paljon nykyään.*

Substanssiosaaminen ei yksistään riitä tuottamaan johtamisosaamista. (Pakarinen & Kananen 2017, 478.) Johtamisroolit ovat tiimin valvojan roolista muuttuneet ja laajentuneet, ja nyt sosiaalityön johtamisen asiantuntijuus on kääntymässä enemmän kohti johtamisosaamista ja johtamisen asiantuntijuutta. (Lawler 2000b, 191-192). Juuri tästä osaamisen laajenemisesta kohti johtamisen asiantuntijuutta (jaettua johtamisosaamista) sekä hybridijohtajuutta tulkitsen ristiriitaisen puheen substanssiosaamisesta kertovan. Nyt ja lähitulevaisuudessa aikuissosiaalityön johtamisessa tullaan vielä nykyistä vahvemmin rakentamaan johtamisosaamista substanssiosaamisen perustalle.



Substanssiosaamisen ristiriitaisuus kertoo osaltaan myös siitä, että sosiaalityön koulutus ja ammatissa toimiminen eli itseasiassa substanssiosaamisen karttuminen, tuottaa johtamisosaamisen perusteita ja etenkin lähiesimiehenä olennaista osaamista. Sosiaalityön asiantuntijuuden on jo 1990-2000-luvun vaihteessa nähty rakentuvan reflektiivisyydelle ja kriittisyydelle sekä transformatiiviselle oppimiselle, jossa pyritään oivaltamaan muutoksen lähtökohtia sekä toimintaperspektiivin ja ymmärryksen kehittymistä. (Karvinen 2000, 11.) Lisäksi sosiaalityön osaamisaloina kriittinen ja analyttinen suhtautuminen tietoon ja yhteiskunnallisiin ilmiöihin sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaaminen näyttäytyvät myös johtamisessa olennaisena osaamisena.

*Tavallaan kuitenkin meät on koulutettu ihmissuhdetyöhön ja kyllähän nyt esimiestyö on kuitenkin myös sitä ihan tosi pitkälle.*

Johtavalta sosiaalityöntekijältä odotetaan sosiaalialan asiantuntijuutta, eli kykyä jakaa sosiaalialan osaamista, monitoimijaisissa verkostoissa. On siis aivan totta ja perusteltua, että johtavalla sosiaalityöntekijällä täytyy olla sosiaalialan osaamista ja sen lisäksi kyky jakaa siihen sisältyviä tietoja, taitoja ja toimintaperiaatteita. Sosiaalialan asiantuntijuus muodostuu juuri jakamisen eli viestinnän taitojen varassa. Toisaalta katson, että sosiaalialan asiantuntijana edustaminen ei edellytä syvää aikuissosiaalityön osaamista, eli olen samaa mieltä haastateltavien kanssa siitä, ettei heidän pääasiallinen tehtävänsä ole enää pysyä asiakastyön asiantuntijoina. Tavallaan osaamisen perusta on sama, mutta sosiaalityöntekijän on kehityttävä asiantuntijaksi sosiaalityön substanssissa, eli kyettävä jakamaan perustyöhön liittyvää osaamista. Sen sijaan johtavan sosiaalityöntekijän on kehityttävä asiantuntijaksi sosiaalialan edustajana, eli pystyttävä jakamaan perustason tietoja, taitoja ja toimintaperiaatteita erilaisissa verkostoissa.

## 6.2 Työntekijöiden henkilökohtaistuvan tuen tarve

Johtaminen on työntekijän tukemista arjen työssä. Sosiaalityössä työntekijät kohtaavat haastavia tilanteita ja kaipaavat tukea työssä jaksakseen. Sosiaalityö professiona ja kentällä kohdattavat ilmiöt ovat luonteeltaan reflektiota edellyttäviä ja henkisesti kuormittavia, joten lähiesimiehelle on aina tarve. Tuen tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen toistuvat aineistossa usein, joten tulkitseen työntekijöiden tukemisen olevan sosiaalityön johtamisen osaamisen erityinen osa-alue.

Omasta positioistani käsin yllätyin, kuinka vahvaa tai syvää, henkilökohtaistakin tuen tarvetta työntekijöillä voi olla suhteessa esimieheen. Vaikka olen sosiaalityöntekijänä toimiessani tunnistanut alan vaativuuden ja kuormittavuuden, joiltain osin työntekijän ja johtavan väliseen suhteeseen kiinnittyvät tuen tarpeet tuntuivat yllättävän vahvoilta.

Tuki esiintyy toistuvasti transformationaalisen johtamisen määrittelyssä, ja kiinnittyy työntekijöiden yksilöllisen kehittymisen ja haastamisen ajatukseen. Tavoitteena on inspiroida työntekijää työskentelemään innovatiivisesti kohti organisaatiossa jaettuja päämääriä sekä kehittää työntekijöiden omaa johtamisosaamista. Valmennus, mentorointi, haastaminen ja tuki sopivassa, yksilöllisessä suhteessa ovat keinoja tähän. (Bass & Riggio 2006, 4-7.) Kriisitilanteiden muuntaminen kehityksellisiksi haasteiksi vaatii työntekijän yksilöllistä kohtaamista ja todellista transformationaalista johtamista (Bass & Riggio 2006, 74). Johtavat pitävät tärkeänä nähdä työntekijöiden yksilölliset tuen tarpeet ja sen, että pystyvät tutustumaan ja tuntemaan työntekijänsä.

*et ois, pysyis semmonen kontakti kaikkiin työntekijöihin että tietäis. Ja pysyis sitte, näkemään ja kuulemaan sitte että mikä heiän tilanne on.*

Empaattisuus ja välittäminen ovat transformationaalisen johtamisen kriittisiä taitoja (Bass & Riggio 2006; 173, 208). Työntekijöiden tukeminen edellyttää luottamuksellisia välejä ja työntekijöiden tuntemista. (Bass & Riggio 2006, 6.) Henkilöstöhallinnollisesti johtavan on kyettävä luottamaan työntekijöihin työtehtävien hoitamisessa, mutta vastavuoroisesti työntekijän on voitava luottaa esimieheen siinä, miten asioihin puututaan, miten niitä viedään eteenpäin ja kenen kanssa.

*Mä aina aattelen niin että se on tärkeä tuntee myös omat työntekijänsä ---  
Ja tietysti toivoo et vois olla semmoset luottamukselliset välit että sitten ihmiset, myöskin kertoo itse aktiivisesti ---  
Ja meil on osaavia työntekijöitä et mulla on täys luottamus heiän työhön.  
Ei he mua sillä lailla tarvi, kuin joissain erityistilanteissa.  
Miten mä otan näitä asioita esille. Siis ihan puheeksi. --- Otanko mä tän esille vain heidän kanssa vai, otanko mä tän yleisellä tasolla tiimin kanssa.*

Ristiriitaisuus siinä, missä määrin lähiesimiehen tulee olla työntekijän henkilökohtainen tuki, ja tuntea työntekijöiden henkilökohtaista elämäntilannetta. Osaltaan johtavaan sosiaalityöntekijään lähiesimiehenä kohdistuvat työntekijän tukemiseen liittyvät tarpeet voivat kuvata muutosta työelämässä. Nykyaikana yksilölliset työn ja muun elämän yhteensovittamisen ratkaisut ovat monipuolistuneet.

*Must tuntuu että nää tilanteet, monimutkaisuus, ja työntekijöitten tilanteetki monimutkastuu. --- On ihmiset on erilaisilla opintovapailta ja --- lähesty eläkeikää --- on, hoitovapailta mun työntekijöistä ---  
Mä tykkään tämmösestä, niinku roolista mikä tässä on.*

Myös johtava sosiaalityöntekijä kaipaa työssään tukea. Johtajaan kohdistuvat tarpeet inspiroijana ja älyllisenä haastajana, kehittymisen tukijana ja motivoijana sekä yksilöllisen tuen antajana ovat energiaa vaativia ja kuluttavia tarpeita (Bass & Riggio 2006, 235-236). Aineistossa oli jonkin verran ristiriitaa siitä, missä määrin esimiesasemassa oleva voi hyödyntää omaa tiimiään tukena omalle työlleen. Selkeästi tiimin toimintaan ja sisäisiin asioihin ei tukea saa omasta tiimistä, vaan tilannetta on voitava käydä läpi oman tiimin ulkopuolisen kanssa. Tulkitseen tämän kertovan siitä, että osaamistarpeet liittyvät usein koko tiimin johtamiseen, ja tällöin tukea on haettava tiimin ulkopuolelta.

*mä en voi koko ajan vaan antaa ja antaa. Et mun pitää jostain saada itekki.  
--- et jos mä etin tukee niin mä etin mun kollegoista tai omasta esimiehestä,  
jos sellanen tilanne tulee.*

Kuitenkin hyvän tiimin koettiin tukevan myös esimiestä. Tämä ehkä kertoo tiimin yleisestä ilmapiiristä kuin varsinaisesti esimiehen ja työntekijöiden välisistä suhteista. Tuen saaminen omalta esimieheltä puolestaan kertoo siitä, että johtavat sosiaalityöntekijät toimivat ajoittain oman työn suunnan tarkistamista suhteessa kuntaorganisaation suuntiin.

Vertaistuen rooli näyttäytyi osaamisen kannalta olennaisena siksi, että se kuvaa osaamisen karttumisen keinoja. Itselle vieraita tai uusia osaamistarpeita kohdatessaan kollegan puoleen kääntyminen näyttäytyi jopa ensisijaisena ratkaisuna. Tämän voisi tulkita kertovan myös siitä, että uusia osaamistarpeita kohdatessaan johtavat eivät lähde keksimään pyörää uudelleen, vaan he luottavat siihen, että vastaavia ilmiöitä on jo käsitelty muissa tiimeissä ja nyt ajankohtaisen ongelman ratkaisemiseksi on olemassa toisaalla hyväksi havaittuja keinoja.

Herkkyys nousi esiin monella eri johtamisen alalla. Henkilöstön johtamisessa edellytetään herkkyyttä kuulla työntekijöitä ja heidän tuen tarpeitaan. Johtava tarvitsee tuntosarvet, joilla kuulostella jokaisen työntekijän jaksamista ja tuen tarpeita. Herkkyys ilmentää työtettä henkilöstön johtamisessa, sillä ilman sitä johtava ei välttämättä tule huomanneeksi tiimistä nousevia ilmiöitä. Myös itse työkykyisenä säilyminen edellyttää johtavalta

herkkyyttä ja hereillä oloa omalle loppuun kulumiselle tai eettisistä toimintatavoista lipsumiselle.

*Et siin on tärkeä olla itse aktiivinen ja sitte tällasta, herkkyyttä. Niinkun tehdä huomioita ja sitte kans, kuulla ja, kuunnella --- olla herkkänä sillee niin, että millasta, tukea, ihmiset tarvitsee. Ja sit kans sellanen aktiivinen kiinnostus ja kysyminen ja. Sellanen et huomiois sitten, mahdollisimman hyvin kaikkien yksilölliset tilanteet ---*

*Sit pitäs varmaan jotenki, ehkä taitaa myös se itsensä, työkykyisenä pitäminen.*

*Et täs on niinku paljon sellasii, sanotaanko herkkiä kohtia joissa, saa olla hereillä, että itse pysyy eheänä ja jaksavana ja työkykyisenä.*

Puhe herkkyydestä työntekijöiden kohtaamisessa sekä tukeminen voivat tarkoittaa sitä, että sosiaalialalla johtamisessa mennään yhä syvemmälle ihmisten välisiin suhteisiin ja niiden kautta työyhteisön toimintaan ja kulttuuriin vaikuttamiseen. Yhdistettynä aiemmin käsiteltyihin valmentavan johtamisen ja toimintakulttuuriin vaikuttamisen teemoihin tulokitsen, että transformationaalisen johtamisen näkökulma auttaa kokonaisuutena sanoittamaan hyvin johtamisen osaamisen lähikehityksen vyöhykettä.

### 6.3 Kiire ja ajanhallinta johtamisen ilmiönä

Kiire on tunteita ja ajatuksia herättävä käsite. Julkisessa keskustelussa ja naistenlehdissä on jo jonkin aikaa ollut muodikasta todeta kiireen johtuvan ajanhallinnan taitamattomuudesta. Kiire todettiin myös aineistossa kirosanaksi, mutta sen nähtiin olevan varsin todellinen ja riistävä ilmiö sosiaalityössä. Johtavat kertoivat kohtaavansa työssään osittain vakavaakin ajan puutetta, ja koettiin jopa, että työtehtävien kunnollinen hoitaminen ei mahdollistu ilman työajan venymistä. Ajankäytön hallinnasta ei aineiston mukaan ole kyse, vaan yksinkertaisesti työn tekemisen realiteeteista. Priorisointi tarkoittaa joistain asioista luopumista, ja luopuminen tarkoittaa, että jotkin asiat jätetään tekemättä tai tehdään huonosti.

*Tottakai mä voin lopettaa sen kiireen ja sanoo et mä en tu. Nyt loppu kiireet niin sanotusti. Mikä tarkoittaa sitä et mä en vastaa siihen, mä en hoida mun työtehtäviäni sen jälkeen.*

Johtavat sosiaalityöntekijät painottivat, että uusien toimintamallien opettelu ja työn kehittäminen vaativat aikaa. Esimerkiksi moniammatilliset yhteistyörakenteet eivät synny

käden käännteessä. Vaikka kehittämistyöhön työryhmissä osallistuminen koettiin palkitsevana, sen huomautettiin myös vievän johtavien aikaa. Innovatiivisuutta, luovuutta ja kehittämistä edellytettäessä työssä pitäisi pystyä välttämään kiirettä. Kehittäminen edellyttää aikaa etenkin silloin, kun pyritään luomaan aivan uusia toimintamalleja. Mikäli aikataulut eivät ole riittävän väljät, jätetään toimintamallien parannukset tekemättä, puhumattakaan uusien ratkaisujen keksimisestä. (Seeck 2012, 280-281.) Inspiroitumista tai asiantuntijuuden kehittymistä ei aineiston mukaan pidetty mahdollisena jatkuvan kiireen alaisena työskenneltäessä, vaan ajanpuutteen nähtiin syövän innostusta ja kehittymistä.

*Et kuitenki siinä ku luodaan uutta, niin siihen tarvitaan. Siihen pitää olla aikaa. Niinku sen, systeemin rakentamiselle.  
Mutta tosiaan sen mä uskon että siis, toimiminen tällä lailla missä me tehdään, kiireessä, muutoksessa, vähän ahdistettuna tai ni. Niin se sillon niinku, se syö meidän asiantuntijuutta. Se, syö myös sitä innostusta ---*

Priorisoinnin taito liittyy sekä omaan työhön että tiimin työn johtamiseen. Innovaatioteorioiden näkökulmasta tarkasteltuna johtamisessa huomio kiinnittyy vastualueiden selkeyttämiseen, priorisointiin ja nopeaa hoitamista edellyttävien ongelmien ratkaisemiseen keskittymistä. (Seeck 2012, 279.) Johtajan rooliin kuuluu työtehtävien koordinointi, projektien suunnittelu ja resurssointi. Aika resurssina on sidoksissa sekä kehittymiseen että työhyvinvointiin. Johtaja tarvitsee aikaa omaan työhönsä, mutta hänen tulisi myös pystyä vähentämään työntekijöiden jatkuvaa häirintää kiireen ja priorisoinnin muutosten muodossa. (Seeck 2012, 281.)

Delegoinnin hyödyntäminen ei juurikaan nouse esiin aineistosta, vaan johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat työtään enemmän ”kaikki täytyy tehdä itse” -asenteella. Yleensä näin on pienissä kunnissa, joissa sosiaalitoimen alaisia työntekijöitä ei yksinkertaisesti ole (Ahvenus 2012, 297.) Delegoinnin vähäisyys suuressa kaupungissa voisikin kuvata sitä osaamistarpeena lähitulevaisuudessa, ja se voi liittyä työn rationalisoimiseen ja resurssien niukentumiseen, mutta myös vastuun jakamiseen. Työntekijät odottavat johtajilta tukea ja vastuun jakamista kentällä tehtävästä työstä, joten vastavuoroisen johtamissuhteen ajatuksen mukaisesti myös johtavat sosiaalityöntekijät voinevat odottaa esimerkiksi kehittämistehtävien ja puuttumisen vastuun jakamista työntekijöiden kanssa.

#### 6.4 Sosiaalityön johtamisen osaamistarpeiden lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelua

Hannele Seeck (2012, 304) kirjoittaa ihmiskeskeisistä organisaatio- ja johtamisopeista hyvinvointijohtamisena, työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmana, ja näkee kyseisen delegointiparadigman nousseen 2010-luvulla keskeiseksi myös Suomessa. Itse asetaisin hyvinvointijohtamisen osaksi innovaatioparadigmaa, sillä katson juuri tietotyössä kehittymisen inhimillisten reunaehtojen ymmärtämisen johtaneen entistä laajempaan työhyvinvoinnin ymmärtämiseen ja esimerkiksi transformationaalisen johtamisen käsitteisiin liittyvään keskusteluun arvo- ja tunnejohtamisesta. Toisaalta tunnistan rationaalisuuden ja normatiivisen retoriikan erot, sillä innovaatioparadigmassa haetaan tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneparadigman oppien tavoin lähtökohtaisesti organisaation tehokkuuden lisääntymistä, kun taas hyvinvointijohtaminen perustuu humaaneille arvoille työelämässä. (Seeck 2012, 305.) Kuitenkin esimerkiksi transformationaalisen johtamisen näkökulma sijoittuu mielestäni vahvasti innovaatioparadigman sisään, mutta toisaalta näkökulma painottaa johtamisen eettisyyttä.

Rationaalista ja normatiivista retoriikkaa ei mielestäni voi erottaa johtamisparadigmoista, sillä uskon, ettei johtamisteorioiden tieteellisessä keskustelussa ole ollut selkeää paradigmaa (noin 20-30 vuotta kestävä tieteellisen keskustelun ajanjakso) jolloin keskustelu olisi tapahtunut vain jommastakummasta näkökulmasta. Rationaalisen ja normatiivisen retoriikan vuoropuhelu näyttäytyykin itse asiassa sinä voimana, joka pitää johtamiskeskustelun ja teoretisoinnin liikkeessä, ja näin ollen mahdollistaa johtamisoppien ja näkökulmien kehittymisen. Katson, että normatiivinen ja rationaalinen retoriikka voivat näin ollen kuvata myös johtamisosaamisen lähikehityksen vyöhykkeen nelikenttää. (Seeck 2012, 305.)

Nykykeskusteluun ja managerialismin uuteen tulemiseen liittyy sen tosiseikan hyväksyminen, etteivät sosiaalityön resurssit tule nykyisestä merkittävästi lisääntymään. Päävastoin, leikkaukset ja supistamiset ovat konkretiaa. (Hearn 2000, 2.) Resurssien niukentumisessa työskentelyn painopistettä on pyritty siirtämään edistävään ja ehkäisevään työhön. Palvelukäytäntöjä uudistetaan ja voimavaroja haetaan yhteistyöverkostoista. (Pakarinen & Kananoja 2017, 475.) Resurssointiin kiinnittyvä johtaminen ja rationalisointi näkyvät myös aineistossa, muun muassa ajanhallintaan liittyvänä tuskailuna. Käytännössä resurssien niukentaminen johtanee käytännön työn supistamiseen, ja esimerkiksi siihen, että

kehittämisestä joudutaan joissain tehtävissä luopumaan. On keskityttävä perustehtävän hoitamiseen, entistä pienemmillä resursseilla. Yhteistyön lisääminen tarkoittaa myös resurssien hakemista muilta toimijoilta. Myös teknologian ja verkkosovellusten lisääntyminen kertoo tavoitteesta pienentää ihmisresurssien tarvetta, kun palvelun voi antaa robotti ja tiedon sekä toimintaohjeen nettisivusto.

Uuden julkisjohtamisen mallin ja markkinarationalismin ideana on kilpailukyvyn parantaminen ja tehokkuuden lisääminen työn ulkoistamisen, ylimääräisten johtoportaiden karsimisen ja päävastuualueisiin keskittymisen keinoin. Markkinarationalistinen järjestelmä suosii litteitä organisaatioita, jolloin keskijohdon tarpeellisuus asettuu kyseenalaiseksi. (Seeck 2012, 302.) Sosiaalityön johtamisessa näen johtavat sosiaalityöntekijät nimenomaan keskijohdona, ja aineiston ottavan kantaa myös sen tarpeeseen. Haastateltavat ovat omaksuneet uuden julkisjohtamisen mallista ja transformationaalisen johtamisen teoriasta nousevia, ja kaupungin sisällä painotettavia johtamisen sisältöjä, kuten työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuden lisäämisen. Koen kuitenkin, että johtaville sosiaalityöntekijöille on edelleen suuri tarve työyhteisöissä. Aineistoissa asiaa kuvattiin henkilöstöstä nousevana lähijohtamisen tarpeena – johtavan toivotaan olevan saatavilla ja tukemassa työntekijöitä sosiaalityön haastavissa tilanteissa. On myös hyvin todennäköistä, sekä teoriaan että aineistoon viitaten, että johtamisen puuttuminen aiheuttaa innovaatioiden ja tuottavuuden puutetta ja voi johtaa jopa vakaviin konflikteihin työyhteisössä (Bass & Riggio 2006, 207).

*mis ei oo ollu semmosta kunnan, rakennetta moneen kuukauteen. Niin enekö sä saat semmosen tiimin kasaan --- sit saatto liittyy jotain vanhoja niinku, erimielisyyksiä ja ristiriitoja mitkä sit heijastu siihen kaaokseen ---*

On syytä nostaa esiin myös markkinarationalistisen ajattelun mahdollinen yhteys työparhainvointiin ja jopa mielenterveyssyistä johtuvaan työkyvyttömyyteen ja sen kansantaloudellisiin vaikutuksiin (Seeck 2012, 304). Näen, että markkinarationaalinen ajattelu on luonut tilauksen normatiiviselle johtamisparadigmalle, jossa ihmisarvokeskeisyys ja työhyvinvointi näyttäytyvät työelämässä ja johtamisessa tavoiteltavina, eivät tehokkuutta vähentävinä vaan organisaation menestystekijöinä ja perusarvoina. Rationalisointi on myös joiltain osin selkeässä ristiriidassa sosiaalityön ytimen eli kohtaamisen kanssa. Kohtaaminen ja inhimillisen hyvinvoinnin lisääminen sosiaalisten suhteiden kautta nousevat arvoiksi, joita myös sosiaalityön johtamisessa on kyettävä nostamaan esiin. Normatiivinen

retoriikka näkyy aineistossa puheena yhteisistä arvoista ja hyvän tekemisen ammatista sekä siitä, ettei ihmisarvoa ja sen mukaista auttamista ja kohtaamista voi mitata rahassa.

*Et mulle on enemmänki niinku, sillon kun on työtä vaihtanu tai tehtäviä vaihtanu, ollu enemmänki siitä että, tyydyttääkö se onko se työ semmonen että se antaa mulle tyydytystä. Ja onko siinä hyvän tekemisen työn edellytykset.*

*--- että talousasiat on. Tai raha ylipäättään semmonen asia mikä ihmisiä jotenki, jakaa tai siis, mikä aiheuttaa hirveesti keskustelua tai näin. --- Et tavallaan ehkä tommonen niinku yhdenvertaisuus. --- Mä ymmärrän sen, se on ennaltaehkäsevää duunii ja se on. Mut ei ihan niinku kaiken kustannuksella.*

Transformationaliseen johtamiseen kiinnittyvät teemat näyttävät erityisesti painottuvan aineistossani. Näyttäisi siis, että huoli tämän johtamismallin tai -näkökulman puutteesta sosiaalialalla on turha (vrt. Pekkarinen 2010; Fisher 2009), sillä tulkitseen johtavien osaamistarpeikseen nimeämien teemojen kumpuavan siitä teorian ja käytännön yhdistämisestä, mitä he työssään paraikaa toteuttavat. Transformationaliseen johtamiseen sisältyvät osaamistarpeet ovat nähtävissä sosiaalityön johtamisen osaamistarpeiden lähikehityksen vyöhykkeen kehitystarpeina.

Transformationalisen johtamisen viisi osaamisen osa-alueita ovat kriittinen arviointi ja ongelmien tunnistaminen, visiointi, vision edistämisen edellyttämät kommunikointitaidot, vaikutelman antamisen hallinta sekä alaisten voimaannuttaminen. (Bass & Riggio 2006, 150-151.) Kaikki transformationalisen johtamisen perimmäiset tavoitteet eivät kuitenkaan vielä nouse esiin aineistosta, ja nämä voivatkin kertoa jotakin johtamisen osaamistarpeiden lähikehityksen vyöhykkeestä. Vyöhykettä voivat kuvata myös selkeiden ja tavoitettavien päämäärien asettaminen, älyllinen haastaminen tai stimuloiminen sekä kuormittavien työtilanteiden kääntäminen yhteisen työskentelyn avulla ratkaistaviksi ongelmiksi. Johtamisella pyritään jatkossa nykyistä vahvemmin itseluottamuksen, voimaantumisen sekä visioinnin lisääntymiseen ja parempaan kykyyn sietää epävarmuutta ja hämäryyttä muuttuvissa, uusissa työolosuhteissa. (Bass & Riggio 2006, 78.)



## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää, millaisia osaamistarpeita aikuissosiaalityön johtamiseen liittyy; mitä ja millaisia johtamisen osaamistarpeet ovat sekä millaista osaamista tarvitaan erityisesti lähitulevaisuudessa. Tarkoitukseni oli muodostaa kokonaiskuva aikuissosiaalityön johtamiseen kohdistuvista osaamistarpeista johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteeni oli myös löytää ja nimetä johtamisosaamisen kehitystarpeita.

Tutkielmani ottaa kantaa sosiaalityön johtamiseen, ja siltä osin kiinnittyy johtamisteoreettisiin keskusteluihin. Lisäksi keskustelu tapahtuu kehittävän teema-analyysin tulokulmasta ja pyrin tekemään näkyväksi johtamisen osaamistarpeiden kehitystä. Johtamisteoreettisen tarkastelun ja kehittävän teema-analyysin avulla löysin aineistosta aikuissosiaalityön johtamisen osaamiseen liittyviä niin sanottuja perustarpeita liittyen kuntaorganisaatiossa toimimiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Toiseksi, johtamisen osaamistarpeet liittyivät toimintakulttuurin johtamiseen tiimissä, työntekijöiden valmentamisena ja työilmapiiriin vaikuttamisena sekä arvojohtamisena. Kolmanneksi, osaamistarpeet sijoittuivat muuttuvassa ympäristössä johtamiseen; muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin moniammatillisesti vastaamiseen sekä sosiaalialaan professionaaliin kiinnittyvään, erityiseen johtamisosaamiseen.

Nyt ajankohtaisten ja lähitulevaisuudessa mahdollisten osaamistarpeiden katsomisen määrittävän substanssiosaamisen merkityksen, työntekijöiden henkilökohtaistuvan tuen sekä aikaresurssin kautta. Hybridijohtajuuteen ja transformationaaliseen johtamiseen liittyvät sisällöt ovat tulleet osaksi johtamisosaamista ja kertovat, mitä näkökulmia ollaan omaksussa sosiaalityön johtamisen käytäntöihin. Johtamisteoreettisesti innovaatioparadigman retoriikasta ja uuden julkisjohtamisen mallin rationaliteeteista on omaksuttu sisältöjä sosiaalityönkin johtamiseen, mutta alalle ominainen normatiivinen retoriikka sekä uuden julkisen hallinnan mallin demokraattisuus ja asiakasosallisuus valtaavat tehokkaasti alaa sosiaalityön johtamispuheessa. Mikäli johtamisteoreettisessa retoriikassa vuoro on normatiivisen ajattelun, se omaksutaan helposti sosiaalialan johtamisessa, sillä asiakaslähtöisyys ja -osallisuus sekä (työ)hyvinvoinnin edistäminen kiinnittyvät profession perusarvoihin.

Uskon, että näkökulmani ja aineistoni mahdollistavat hyvän yleiskuvan ja käsityksen muodostamisen aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeista koko Suomessa, vaikka tutkielman kohdejoukko oli pieni ja toteutus varsin paikallinen. Joiltain osin uskon tulosten kuvaavan myös johtamistarpeita ylipäättään sosiaalialalla, mutta esimerkiksi lastensuojelussa tai kolmannella sektorilla osaamistarpeet voivat muodostua ainakin osittain erityyppisistä kokoonpanoista ja painotuksista. Tämä selittyy sillä, että kehitystä suuntaavat muutokset, niiden asettamat kehitykselliset vaatimukset sosiaalityölle ja sosiaalipoliittiset ratkaisut ovat kunnallisessa aikuissosiaalityössä olleet omanlaisiaan, ja tästä syystä myös osaamistarpeet painottuneet omalla tavallaan, verrattuna vaikkapa järjestökenttään. Johtamisen osaamistarpeet voisivat painottua eri tavoin myös, mikäli osaamistarpeita tarkasteltaisiin muussa kuin johtamisteoreettisessa kehyksessä, tai eri tutkimusmenetelmällisistä lähtökohdista.

Toisaalta uskon, että esimerkiksi substanssiosaamiseen, herkkyyteen ja tukeen liittyvät osaamistarpeet ovat universaaleja lähiesimiehisydessä etenkin työssä, jossa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. En usko, että vaikka asiantuntijuus ja henkilöstön osaaminen kehittyy ja lisääntyy, johtamisen tarve poistuu työyhteisöistä. Päin vastoin, etenkin emotionaalisesti kuormittavissa työyhteisöissä lähiesimiehelle tulee jatkossakin olemaan tarve työntekijän ja arjen työn tukena. Tuki voi näyttäytyä eri tavalla eri sosiaalityön aloilla, esimerkiksi lastensuojelussa esimiehen tuen tarve voi liittyä myös vastuun jakamiseen vaikeissa asiakas- ja päätöksentekotilanteissa.

Yhteiskunnallisilla aloilla herkkyys on johtamisen osaamisen varsin yleinen vaade. Ajankohtainen, ympäristön tarpeisiin vastaava työ ei onnistu, mikäli työyhteisöä johdetaan niin sanotusti laatikon sisällä - etenkin johtajien on oltava herkkänä sille, mitä ympäristössä ja myös työyhteisössä ja työn kentällä tapahtuu, jotta he voivat vastata paitsi johtamiseen, myös koko professioon ja organisaation toimintaan kohdistuviin odotuksiin.

Aineistossa äänessä ovat aikuissosiaalityön johtavat sosiaalityöntekijät. Varsinaisesti sosiaalityöntekijöiden ääni ei siis kuulu, sillä heiltä ei ole kysytty, millaisena he näkevät johtamisen osaamistarpeet. Toisaalta itse tutkielman tekijänä paikannun työntekijätasolle, ja ajattelen, ettei oma roolini työelämässä voi olla näyttäytymättä tekemissäni analyysiä ja tulkintaa koskevissa valinnoissa. Lisäksi kaikki haastateltavani olivat ennen johtavan sosiaalityöntekijän tehtäviin siirtymistä toimineet sosiaalityöntekijöinä kunnallisessa aikuissosiaalityössä. Haastateltavat saattoivat myös haastattelun aikana ottaa kantaa siihen,

mitä olisivat toivoneet omalta esimieheltään tuohon aikaan, mitä uskoivat omien alaisten johtamiselta nyt odottavan, sekä miten johtamiseen liittyvä osaaminen on karttunut myös sosiaalityöntekijänä toimiessa.

Ajattelenkin, että johtamisen osaamistarpeita tulisi jatkossa tutkia sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta, ja antaa työntekijöiden ja tiimien sanoittaa johtamiseen kohdistuvia tarpeitaan. Lisäksi, jos halutaan muodostaa tarkempaa kuvaa juuri johtavan sosiaalityöntekijän osaamistarpeista, tulisi niitä kartoittaa myös laajemmin organisaatiossa, eli esimerkiksi ylemmän johdon, terveys- tai muiden läheisten toimialojen tai yhteistyöverkostojen näkökulmasta. Varmasti myös esimerkiksi sosiaalipalvelujen kokemusasiantuntijoilla ja asiakkailta olisi näkemystä liittyen johtavan sosiaalityöntekijän rooliin ja siihen kohdistuviin odotuksiin ja tarpeisiin. Mielenkiintoista olisi kartoittaa tarkemmin yksilöllisiä urapolkuja johtavaksi sosiaalityöntekijäksi ja tällaisten narratiivien kautta päästä kiinni osaamisen kehittymisestä ja osaamistarpeisiin vastaamisesta. Johtamisteoreettisen näkökulman sijaan esimerkiksi kasvatustieteellinen näkökulma voisi avata uudella tavalla osaamisen karttumista ja lähikehityksen vyöhykettä.

## Lähteet

- Aaltonen Elli 1999. Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopisto.
- Adams Robert, Dominelli Lena & Payne Malcolm 2009. Developing integrative practice. Teoksessa Robert Adams, Lena Dominelli & Malcolm Payne (toim.) Practising Social Work in a Complex World. Palgrave Macmillan. Basingstoke. s. 1-12.
- Ahvenus Päivi 2012. Sosiaalityön erityispiirteet pienessä kunnassa. Teoksessa Minna Strömberg-Jakka & Teija Karttunen (toim.) Sosiaalityön haasteet. Tukea ammattilaisten arkeen. PS-kustannus. Juva. s.296-319.
- Alvarez, Pamela 2008. A Phenomenological Study of Social Work Leadership. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing, 2008. 3324074. Luettu 21.10.2017.
- Bass Bernard M. & Riggio Ronald E. 2006. Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Blackman Karen & Schmidt Glen 2013. The Development of Child Protection Supervisors in Northern British Columbia. Child Welfare, Vol 92(5). s.87-105.
- Braun Virginia & Clarke Victoria 2006. Using thematic analysis on psychology. Qualitative Research in Psychology 3(2). s.77-101.
- Boyatzis Richard E. 1998. Transforming Qualitative Information. Thematic Analysis and Code Development. Sage cop. Thousand Oaks.
- Engeström Yrjö 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Engeström Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino. Tampere.
- Fisher Elizabeth A. 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. Administration in Social Work, 33(4), s.347-367.
- Hakala Raili, Tahvanainen Sirpa & Virtanen Katri 2012. Sosiaali-, terveys- sekä kuntoutus- ja liikunta-alan osaamistarpeiden ennakointi. Synteesi 2006-2012 tehdystä ennakointiselvityksestä. [http://www.oph.fi/download/141375\\_Sosiaali-\\_terveys-\\_seka\\_kuntoutus-\\_ja\\_liikunta-alan\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi.pdf](http://www.oph.fi/download/141375_Sosiaali-_terveys-_seka_kuntoutus-_ja_liikunta-alan_osaamistarpeiden_ennakointi.pdf). Luettu 6.4.2017.
- Harlow Elizabeth 2000. Introduction: Postmodernisation and Change in Social Work and Social Welfare. Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire. s. 5-15.
- Harlow Elizabeth 2000b. New Managerialism in Social Work: Changing Women's Work. Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire. s. 73-91.
- Hearn Jeff 2000. Preface: Management and Social Work: Do They Mix? Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire. s. 1-4.

Heikkinen Hannu L. T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva. s.196-211.

Heikkinen Alpo 2017 (toim.) Arki, arvot ja etiikka: Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki.

Hoefler Richard & Sliva Shannon M. 2014. Assessing and Augmenting Administration Skills in Nonprofits: An Exploratory Mixed Methods Study. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, Vol. 38(3). s.246-257.

Human Services Management Competencies 2016. (Anthony Hassan & Rochelle Wimpfheimer). The Network for Social Work Management. <https://socialworkmanager.org/wp-content/uploads/2016/01/Competency-Brochure-4-19-15-With-Forms.pdf>. Luettu 1.3.2017.

Jokinen Arja & Juhila Kirsi 2008. Johdanto. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Vastapaino. Tampere. s.7-12.

Jones Glenys 2009. Change and continuity in social work organisations. Teoksessa Robert Adams, Lena Dominelli & Malcolm Payne (toim.) Practising Social Work in a Complex World. Palgrave Macmillan. Basingstoke. s.228-238.

Juhila Kirsi 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Vastapaino. Tampere.

Juhila Kirsi 2008. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Vastapaino. Tampere. s.14-47.

Juuti Pauli & Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Keuruu.

Juvonen Tarja, Lindh Jari, Pohjola Anneli & Romakkaniemi Marjo (toim) 2018. Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. UNIPress.

Kananoja Aulikki 2017. Sosiaalityön lähivuosien kasvavat haasteet. Teoksessa Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Tietosanoma. Helsinki. s. 443-450.

Karhinen Joonas 2015. Vanha ja uudistettu julkishallinto. Julkishallintomallien ilmeneminen aluehallintovirastojen henkilöstön kokemana. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47200/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201509253264.pdf?sequence=1>. Luettu 13.5.2018.

Karjalainen Pekka 2017. Aikuissosiaalityö. Teoksessa Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Tietosanoma. Helsinki. s. 247-259.

Karttunen Teija & Strömberg-Jakka Minna 2012. Aluksi. Teoksessa Minna Strömberg-Jakka & Teija Karttunen (toim.) Sosiaalityön haasteet. Tukea ammattilaisten arkeen. PS-kustannus. Juva. s.7-12.

Karvinen Synnöve 2000. Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa Synnöve Karvinen, Tarja Pösö & Mirja Satka (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. SoPhi. Jyväskylä. s.9-31.

Karvinen Synnöve, Pösö Tarja & Satka Mirja 2000. Maamerkkejä lukijalle. Teoksessa Synnöve Karvinen, Tarja Pösö & Mirja Satka (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. SoPhi. Jyväskylä. s.5-7.

- Kiviniemi Kari 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-kustannus. Juva.
- Lawler John 2000. The Rise of Managerialism in Social Work. Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire. s. 33-55.
- Lawler John 2000b. Conclusion: Emergent Themes. Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire. s. 185-197.
- Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari 2015. Sosiaali- ja terveystoiminta 2020 -luvulla. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystoiminta. Sanoma Pro Oy. Helsinki. s. 259-269.
- Lasonen Johanna & Marianne Teräs 2012. Intercultural Competence in Action. Teoksessa Nektaria Palaiologou & Gunther Dietz (toim.) Mapping the Broad Field of Multicultural and Intercultural Education Worldwide: Towards the Development of a New Citizen. Cambridge Scholars Publishing. Newcastle upon Tyne.
- Lymbery Mark & Millward Andy 2009. Partnership working. Teoksessa Robert Adams, Lena Dominelli & Malcolm Payne (toim.) Practising Social Work in a Complex World. Palgrave Macmillan. Basingstoke. s.167-178.
- Lähteinen Martti & Marjamäki Pirjo 2017. Sosiaalihuollon valtakunnallisen ohjauksen peruslinjat. Teoksessa Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Tietosanoma. Helsinki. s.131-143.
- Mäntysaari Mikko 2000. Social Work Management in Finland. Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hamshire. s. 151-165.
- Mäntysaari Mikko, Pohjola Anneli & Pösö Tarja 2009. Johdanto. Teoksessa Mäntysaari, Pohjola & Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. PS-kustannus. Juva. s. 7-14.
- Niemelä Pauli 2009. Ihmisen toiminnallisuus ja hyvinvointi sosiaalityön teoreettisen ymmärryksen perustana. Teoksessa Mäntysaari, Pohjola & Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. PS-kustannus. Juva. s. 209-236.
- Niiranen Vuokko 2004. Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. Janus, Vol.12(2), s.226-233.
- Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.
- Northouse Peter Guy 2016. Leadership: Theory & Practice. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Pakarinen Terttu & Kananoja Aulikki 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen & Pirjo Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Tietosanoma. Helsinki. s. 471-484.
- Payne Malcolm 2009. Strategic planning and leadership. Teoksessa Robert Adams, Lena Dominelli & Malcolm Payne (toim.) Practising Social Work in a Complex World. Palgrave Macmillan. Basingstoke. s.179-187.
- Pekkarinen Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Rank Michael G. & Hutchison William S. 2000. An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession. Journal of Social Work Education, Vol 36 (3). s.487-502.

Rissanen Sari 2016. Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen Maritta, Hänninen Kaija, Jouttimäki Päivi, Lehto-Lundén Tiina, Salovaara Petra ja Veistilä Minna (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. s. 231-242.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Rolin Kristina 2006. Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. Teoksessa Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla Lötjönen ja Irma Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki. s.108-123.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. s. 9-34.

Schein Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Espoo.

Seeck Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.

Shanks Emelie, Lundström Tommy & Bergmark Åke 2014. Embedded in Practice? Swedish Social Work Managers on Sources of Managerial Knowledge. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, Vol.38(5). s. 435-447.

Siddall Alan 2000. From Beveridge to Best Value: Transitions in Welfare Provision. Teoksessa Elizabeth Harlow & John Lawler (toim.) Management, Social Work and Change. Ashgate. Hampshire. s. 19-31.

Sims-Vanzant Cynthia 2007. Emotional Intelligence and Leadership Practices Among Human Service Program Managers. The University of San Francisco.

Sipilä Anita 2011. Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>. Luettu 10.2.2017.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki.

Teräs Marianne & Toiviainen Hanna 2014. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. Aikuiskasvatus 2:2014. <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/34/2/kehittav.pdf>. Luettu 15.3.2017.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 2.4.2017.

Vaininen Satu 2011. Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina. Sosiaalityöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden käsityksen sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta toiminnasta 2000-luvun alussa. Tampere University Press. Tampere.

Viitala Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä. Helsinki.

Virtanen Petri & Stenvall Jari 2011. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.



## Liitteet

Liite 1: Infokirje

Hei johtava sosiaalityöntekijä!

Olen sosiaalityöntekijä Idän nuorten tiimistä ja opiskelen päteväksi Lapin yliopistossa. Olen tekemässä Pro gradu tutkielmaa aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeista. Sosiaalialan johtamisen on todettu jääneen vaille sille kuuluvaa huomiota. Sosiaalityön osaamistarpeiden selvittely on ajankohtainen teema, ja omassa tutkimuksessani haluan kiinnittää huomion juuri aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeisiin.

Suostuisitko haastateltavaksi? Lähetän tämän pyynnön kaupungin aikuissosiaalityön johtaville sosiaalityöntekijöille ja toivon saavani 5-8 haastateltavaa. Haastattelu on kahdenkeskinen ja kestoltaan maksimissaan 1 -1,5h. Aineisto tallennetaan ja litteroidaan. Henkilöllisyytesi tai tunnistettavuutesi peitän aineistosta ja tuhoan aineiston tutkielman hyväksymisen jälkeen.

Toteutan teemahaastattelut mieluiten ennen kesälomakauden alkua. Haastattelun ajankohta ja paikka ovat minulle avoimet, järjestetään aika ja tila sinulle parhaiten sopivalla tavalla. Mikäli siis kalenteristasi löytyy pieni rako keskustelevalle haastattelulle, vastaathan minulle mahdollisimman pian!

Ystävällisesti,

Teija Tuisku

ttuisku@ulapland.fi / teija.a.tuisku@hel.fi

puh. 050-3496384 (oma) / 040-1601724 (työ)

## Liite 2: Informoitu suostumus

## SUOSTUMUS

Suostun haastateltavaksi Lapin yliopiston sosiaalityön opiskelija Teija Tuiskun Pro gradu –tutkielmaan sosiaalityön johtamisen osaamistarpeista. Annan luvan haastattelun nauhoittamiseen, litterointiin sekä analysointiin. Aineisto tuhotaan tutkielman hyväksymisen jälkeen. Haastateltavien henkilöllisyys ja tunnistettavuus salataan, ja opiskelija sitoutuu noudattamaan salassapitosäännöksiä.

Suostun haastateltavaksi

Päiväys \_\_\_ / \_\_\_ 2017

---

Allekirjoitus

### Liite 3: Teemahaastattelurunko

- 1) Mitä osaamistarpeita olet sosiaalityön johtamisessa kohdannut?
- 2) Millaisia aikuissosiaalityön johtamisen osaamistarpeet ovat?
  - millaista tiedollista osaamista tarvitaan?
  - millaisia taitoja tarvitaan?
  - millaisia toimintaperiaatteita (arvoja tai normeja) tarvitaan?
- 3) Mitä osaamista aikuissosiaalityön johtamisessa tarvitaan lähitulevaisuudessa?
  - millaisissa rooleissa johtava sosiaalityöntekijä toimii?
- 4) Miten johtamisen osaaminen ja asiantuntijuus voivat kehittyä?