

NÄKÖKULMIA SOSIAALIALAN JOHTAMISEEN

Petra Isosalo
Maisterintutkielma
Sosiaalityö
Jyväskylän yliopisto
Kokkolan yliopistokeskus
Chydenius
Kevät 2021

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kokkolan yliopistokeskus Chydenius
Tekijä Petra Isosalo	
Työn nimi Näkökulmia sosiaalialan johtamiseen	
Oppiaine Sosiaalityö	Työn tyyppi Maisterintutkielma
Aika Kevät 2021	Sivumäärä 79 sivua + 1 liite
Ohjaaja Yliopistonlehtori Kati Turtiainen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa tarkastelen sosiaalialan johtamista eri näkökulmista sekä kansainvälisessä että suomalaisessa kontekstissa. Tavoitteenani on tutkia ensinnäkin, minkälaisesta tiedosta, taidosta ja etiikasta sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus koostuu alan kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa. Käytän tutkimusmetodin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Analysoin aineistoa teoriasidonnaisella temaattisella analyysillä, joka pohjautuu Anita Sipilän (2011) väitöskirjan mukaiseen tapaan hahmottaa asiantuntijuuden ulottuvuuksiksi tieto, taito ja etiikka. Toiseksi, tavoitteenani on muodostaa Gadamerin (1900–2002) tekstitulokinnan malliin nojaten hermeneuttinen dialogi ensimmäisen tutkimuksen tulosten ja suomalaisen sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden tilaa koskevan tulkintani välille. Dialogin tarkoituksena on suomalaisen sosiaalialan johtamisen uuden horisontin muotoutuminen ja hyödyntäminen.</p> <p>Tutkimustuloksissa sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus muodostuu osittain sosiaalityön tarjoamalle tietoperustalle, mutta johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve on ilmeinen. Johtamisen taidoissa korostuu 1) sosiaalisen vaikuttamisen taito työyhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta, 2) tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentaminen ja verkostoissa vaikuttaminen sekä 3) ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Eettisessä asiantuntijuudessa painottuvat 1) sosiaalityön perusarvot johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä, 2) työntekijöiden arvostava ja kunnioittava kohtaaminen sekä 3) johdonmukaisuus ja roolimallina toimiminen arvostettavina periaatteina.</p> <p>Suomalaisen sosiaalialan johtamisen uudessa horisontissa johtotehtävissä toimimiseen tarvitaan muodollinen pätevyys, johtamisen koulutus, jota edellytetään rekrytointitilanteissa. Sosiaalityön koulutus pohja nähdään edellytykseksi sosiaalialan johtotehtävissä toimimiseen, mutta nykyisellään sen ei katsota olevan riittävä koulutusperusta johtotehtäviin. Tähän löydetään toimiva ratkaisu uudessa horisontissa sosiaalityön opetus suunnitelmien tarkistamisen tai erillisten koulutus- ja kehittämisohjelmien kautta. Kompetenssien käyttökelpoisuus sosiaalialan johtamisosaamisen jäsentämisessä havaitaan.</p> <p>Sote-uudistus synnyttää tarvetta osaamisen porrastamiseen. Sosiaalialan johtamisen osaamistarpeita ja sen mukaisia koulutuksen panostuksia olisi tarkasteltava uudelleen.</p>	
Asiasanat sosiaaliala, johtaminen, asiantuntijuus, tieto, taito, etiikka, kvalifikaatio, kompetenssi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto – Avoimen tiedon keskus	
Muita tietoja	

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	30
KUVIO 2	Aineistohaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	32
KUVIO 3	Gadamerin (1900–2002) tekstitulkinnan prosessin soveltaminen.....	38

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimusaineiston artikkelien julkaisut.....	34
TAULUKKO 2	Tutkimusaineiston artikkelien julkaisuvuodet.....	34

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	SOSIAALIALAN JOHTAMINEN SUOMESSA	4
2.1	Julkisen sektorin reformit, sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön kehittyminen ja yhteiskunnallinen eettinen murros muokkaamassa sosiaalialan johtajuutta vuosituhannen vaihteessa	4
2.2	Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta maakunta- ja sote-uudistukseen..	7
2.3	Sosiaalialan johtamisen nykytilanteesta	9
3	TUTKIMUKSIA SOSIAALIALAN JOHTAMISESTA	12
4	VIITEKEHYKSENÄ ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTEORIAT, JOHTAMISJÄRJESTELMÄT JA SOSIAALITYÖN ASIANTUNTIJUUS	15
4.1	Organisaatio- ja johtamisteorioita sekä julkisia johtamisjärjestelmiä.....	16
4.1.1	Weberin byrokratiateoria	16
4.1.2	Tieteellinen liikkeenjohtoajattelu	17
4.1.3	Ihmissuhdekoulukunta	19
4.1.4	Uusi julkisjohtaminen	20
4.2	Sosiaalityön asiantuntijuus	22
4.2.1	Asiantuntijuuden rakentuminen.....	22
4.2.2	Tieto asiantuntijuuden ulottuvuutena	24
4.2.3	Taito asiantuntijuuden ulottuvuutena	26
4.2.4	Etiikka asiantuntijuuden ulottuvuutena.....	27
5	TUTKIMUSASETELMA	29
5.1	Tutkimuskysymykset	29
5.2	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen.....	30
5.2.1	Perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle	30
5.2.2	Kohdeaineiston rajaaminen ja esittely.....	32
5.2.3	Temaattinen analyysi.....	35
5.3	Hermeneuttisen tekstitulkinnan prosessi.....	36
5.3.1	Perustelut tekstitulkinnan prosessin hyödyntämiselle.....	36
5.3.2	Tekstitulkinnan prosessin mallintaminen	38
5.4	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia	39
6	SOSIAALIALAN JOHTAMISEN ASIANTUNTIJUUS KANSAINVÄLISISSÄ TIETEELLISISSÄ ARTIKKELEISSA.....	41
6.1	Tieto.....	43

6.1.1	Sosiaalityön tietoperusta tarjoaa osittaista perustaa sosiaalialan johtamiselle	43
6.1.2	Sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve ilmeinen.....	44
6.2	Taito.....	45
6.2.1	Sosiaalisen vaikuttamisen taito työyhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta	45
6.2.2	Tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentaminen sekä verkostoissa vaikuttaminen	47
6.2.3	Ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen.....	49
6.3	Etiikka.....	50
6.3.1	Sosiaalityön perusarvot johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä	50
6.3.2	Työtekijöitä arvostava ja kunnioittava kohtaaminen.....	51
6.3.3	Johdonmukaisuus ja roolimallina oleminen	52
7	SUOMALAISEN SOSIAALIALAN JOHTAMISEN UUSI HORISONTTI HERMENEUTTISESSA DIALOGISSA	55
7.1	Dialogi.....	55
7.1.1	Johtamisen kvalifikaatiot.....	55
7.1.2	Johtamisen vaatimukset ja kompetenssit.....	57
7.2	Horisonttien yhteensulautuminen	60
8	TULOSTEN POHDINTAA, ARVIOINTIA JA SOVELTAMISTA.....	62
8.1	Kirjallisuuskatsauksen tulosten pohdintaa teoreettisessa viitekehyksessä	63
8.1.1	Sosiaalialan johtaja luotettavana rautahäkin vartijana	63
8.1.2	Johtamisen oikeutus erityistiedon hallinnasta?	64
8.1.3	Henkilöstövoimavarojen johtamisessa yhtymäkohtia ihmissuhdekoulukuntaan.....	66
8.1.4	Sosiaalialan johtaja sillanrakentajana sosiaalityön arvoperustan ja managerialististen vaatimusten välillä	67
8.1.5	Sosiaalityön asiantuntijuuden viitekehys	68
8.2	Sosiaalialan johtamisen uuden horisontin hyödyntäminen	70
8.3	Lopuksi.....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Maisterintutkielmani aihealueeksi olen valinnut sosiaalialan johtamisen. Tutkimuksessa tarkastelen sosiaalialan johtamista sekä kansainvälisessä että suomalaisessa kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa hahmottamaan sosiaalialan johtamisen asiantuntijuutta, mahdollistaa sosiaalialan johtamisen tarkastelua eri näkökulmista ja nostaa esiin sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden potentiaalia ja kehittämistarpeita.

Sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden tutkiminen on Suomessa ajankohtainen aihe. Suomessa julkishallinto, siis myös sosiaalialan johtamisen toimintaympäristö, elää muutoksen keskellä. Muutokseen ovat vaikuttaneet yhteiskunnan digitalisoituminen ja mediallistuminen, julkisrahoitteisten palvelujen monimuotoistuminen sekä taloustaantumasta johtuva julkisen talouden heikentyminen. (Niemelä, Saksi & Virtanen 2016, 6-12.) Mielestäni suurten muutosten keskellä olisi hyvä pyrkiä selkeyttämään ja vahvistamaan sosiaalialan johtamisen asiantuntijuutta. Yritysmaailmasta lähtöisin olevat managerialistiset opit, jotka vaikuttavat myös sosiaalialan johtamiseen, eivät näyttäisi kattavan sosiaalialan johtamiseen kohdistuvia odotuksia, vaan myös markkinatalousajattelusta vapaata arvojohtajuutta tarvitaan (Pekkarinen, 2010, 35).

Tutkimusaiheen tärkeydestä kertoo lisää Elina Pekkarisen (2010) laadullinen tutkimuskatsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta, jossa selvitetään sosiaalialan johtamisen tutkimuksen painottumista sekä tuloksia ja esitetään jatkotutkimusaiheita. Pekkarinen (2010, 9) nostaa esiin, että sekä johtamis- että sosiaalitieteellistä tutkimusta tarkasteltaessa voidaan huomata, kuinka sosiaalialan johtaminen on jäänyt väliinpuotoajan asemaan. Tutkimuskatsauksessa painotetaan sosiaalialan johtamisen tutkimuksen tärkeyttä, koska johtamisen merkitys on suuri organisaation toiminnan kanalta sekä henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Voidaan ajatella, että sosiaalialan johtaminen on ohjaamassa koko sosiaalipalvelujärjestelmän toimintaa. (mt. 9.)

Maria Pia Castro (2018, 267-268) esittää tieteellisessä artikkelissaan, kuinka kansainvälisesti katsottuna länsimaisen hyvinvointijärjestelmän muutokset viime vuosien aikana ovat vaikuttaneet sosiaalialaan. Nämä hyvinvointijärjestelmän muutokset ovat nostaneet esiin sosiaalialan johtajissa ammattipiirteitä, jotka ovat samanlaisia

jopa eri hyvinvointiperinteet omaavien maiden välillä. Castro (2018, 283) esittääkin ajankohtaisena kysymyksenä, onko sosiaalialan johtamisesta muodostumassa jopa oma professionsa.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä sosiaalialan johtaminen. Muita mahdollisia käsitteitä olisi ollut ainakin sosiaalihuollon, sosiaalipalveluiden tai sosiaalityön johtaminen. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön määritelmän mukaan ” Sosiaalihuollolla tarkoitetaan sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön yksilön, perheen ja yhteisön toimintakykyä, sosiaalista hyvinvointia, turvallisuutta ja osallisuutta edistäviä ja ylläpitäviä toimia, sosiaalipalveluja ja niihin sisältyviä tukipalveluja” (Stm 1). Sisällöllisesti käsite olisi sopinut tutkimukseen hyvinkin käytettäväksi, mutta käsitteeseen on kohdistunut myös näkemystä uudistamistarpeesta (Kröger, 2014, 41).

Sosiaalipalvelujen johtamisen käsite painottaa sellaista johtamisen tarkastelunäkökulmaa, jossa henkilöstövoimavarojen johtaminen ja organisaation sisäinen ulottuvuus jäävät taka-alalle. Sosiaalityön johtaminen puolestaan on sosiaalialaa kaapea-alaisempi määritelmä. Sosiaalialan johtamisen määritelmä sen sijaan kattaa laajasti sosiaalihuollon johtamisen, niin sosiaalipalvelujen johtamisen kuin sosiaalityön johtamisenkin. Sosiaaliala-termiä käytetään nykyään yleisesti, esimerkiksi Huoltajäsäätiön laajassa julkaisussa vuodelta 2020 on otsikossa käytetty nimenomaan termiä ”Sosiaaliala uudistuu” (Suoninen-Erhiö, Pohjola, Satka & Simola 2020).

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella ensinnäkin, minkälaisesta tiedosta, taidosta ja etiikasta sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus koostuu alan kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa. Asiantuntijuuden tarkastelunäkökulman relevanttiutta tutkii Anita Sipilän (2011) väitöskirja, jossa sosiaalityön asiantuntijuuden keskeisimmiksi ulottuvuuksiksi oletetaan tieto, taito ja etiikka. Mielestäni tällainen lähtökohta antaa selkeät raamit sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden tarkastelulle. Tutkimusmenetelmänä käytän systemoitua kirjallisuuskatsausta. Koska aineiston sisällönanalyysin raamit perustuvat Sipilän (2011) väitöskirjan mukaiseen jaotteluun, on aineiston analyysi selvästi teoriaohjaavaa. Toiseksi, tutkimukseni tavoitteena on muodostaa Gadamerin (1900–2002) tekstitulkin malliin nojaten hermeneuttinen dialogi ensimmäisen tutkimustavoitteen tulosten ja suomalaisen sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden tilaa koskevan tulkintani välille. Dialogin tarkoituksena on sosiaalialan johtamisen uuden horisontin muotoutuminen sekä sen hyödyntäminen. Ottaen huomioon suomalaisen sosiaalialan johtamista koskevan tutkimuksen vähäisyyden sekä Suomen osallisuuden yleiseen kansainväliseen kontekstiin, on oletettavaa, että suomalaisen sosiaalialan johtamisen tilan ja kansainvälisen aineiston välinen vuoropuhelu on tutkimuksellisesti kiinnostava, perusteltu ja ajankohtainen tavoite. Yleisestikin ajattelen niin, että kansallisiin sosiaalialan käytäntöihin tarvitaan myös tietoa alan kansainvälisestä tilanteesta.

Johdannon jälkeen taustoitan tutkimustani kuvailemalla pääpiirteittäin sosiaalialan johtamista Suomessa 1900-luvun loppupuolelta alkaen. Muodostan myös tulkintaa suomalaisen sosiaalialan johtamisen tämänhetkisestä tilasta ja esittelen aiempia suomalaisia sosiaalialan johtamisen tutkimuksia. Tämän jälkeen siirryn esittelemään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka muodostuu organisaatio- ja johtamisteorioista, johtamisjärjestelmistä ja sosiaalityön asiantuntijuudesta. Seuraavaksi käyn läpi tutkimuksen kulun, jossa esittelen tutkimuskysymykset, kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen ja hermeneuttisen tekstitulokinnan prosessin. Lisäksi arvioin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tämän jälkeen esittelen tutkimustulokset. Lopuksi käyn läpi tulosten pohdintaa, arviointia ja soveltamista.

2 SOSIAALIALAN JOHTAMINEN SUOMESSA

2.1 Julkisen sektorin reformit, sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön kehittyminen ja yhteiskunnallinen eettinen murros muokkaamassa sosiaalialan johtajuutta vuosituhannen vaihteessa

Julkisen sektorin reformeja alettiin Suomessa suunnitella 1970-luvulla ja muutokset käynnistyivät kunnolla 1980-luvulla (Niemelä 2008, 9). Reformien tausta-ajatuksena oli hajauttaa päätöksentekoa ja lisätä kuntien vastuuta ja vapautta ottaa päätöksenteossa paikalliset olosuhteet huomioon. Tällainen periaate näkyi ainakin valtiosuus-uudistuksessa 1993 sekä kuntalain uudistuksessa 1995. (Saarinen & Niemelä 2013, 127.) Yhtenä reformin esimerkkinä mainittakoon vielä vuosien 1989 ja 1996 välillä toteutettu vapaakuntakokeilu, johon peilaten Vuokko Niiranen (1995) on tutkinut sosiaalitoimen moniulotteista johtajuutta. Sen lisäksi, että vahvaa valtiollista normiohjausta purettiin, mikä lisäsi kuntien tehtäviä, niin samaan aikaan muutoksia tehtiin kunnallisten palvelujen suunnittelu-, rahoitus- ja järjestämisperustaan (Tynkkynen, Milen & Moisio 2016, 9).

1970-luvulla alettiin keskustella myös sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollisesta yhdistämisestä. Valtionhallinnon tasolla hallinnollinen yhdistäminen toteutettiin, kun 1968 sosiaaliministeriö muutettiin sosiaali- ja terveysministeriöksi. Kolme vuotta myöhemmin perustettiin silloisiin lääneihin sosiaali- ja terveysosastot. (Aaltonen 2020, 38–39.) Näihin aikoihin kuitenkin vielä käytännön tasolla niin sosiaalihuollon johtaminen, tehtävät ja henkilöstö kuin asiakastyökin toteutettiin erillään terveydenhuollosta. Sosiaalipalvelut elivät voimakasta kehittämisen aikaa, mikä näkyi rakenteiden muutoksina sekä lakien säätämisessä ja uudistamisessa. Toimivia rakenteita korostettiin ja niiden panostamiseen luotettiin, eikä huomio kiinnittynyt niin-

kään työn sisältöön tai asiakasnäkökulmaan. (mt. 37–38.) 1980-luku oli selkeästi vahva sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön kehittämisen aikaa ja kuntatason yhteistyö lisääntyi 1990-luvulla. Tähän mennessä muutosta yhteistyössä oli tapahtunut niin, että hallinnollisuuden painottamisen sijaan alettiin hakemaan yhteistyömuotoja, joissa keskityttiin työn sisällöllisiin ja asiakaskohtaisiin näkökulmiin. (mt. 40–44.)

Yleisessä julkisen sektorin reformissa oli 2000-luvulle tultaessa hajautetun päätöksenteon ajatus muuttunut palvelujen tuottavuuden painottamiseen. Yhtenä tämän paradigman muutoksen tuloksena pidetään pääministeri Matti Vanhasen vuonna 2005 käynnistämää kunta- ja palvelurakennemuutosta, niin kutsuttua PARAS-hanketta. (Saarinen & Niemelä 2013, 127.) Paradigmamuutosta on koko 1990-luvun ajan ollut luotsaamassa uuden julkisjohtamisen mukainen ajattelutapa eli New Public Management. Tämän vaikutuksesta myös sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmässä alettiin toteuttamaan mittavia muutostoimenpiteitä. (Viitanen ym. 2007, 7.)

Vuosituhanneen vaihteen paradigmanmuutoksen taustalla oli siis kysymys laajasta julkisen hallinnon reformista, jossa tausta-ajatuksena oli tehostaa julkisen sektorin toimintaa, hillitä kustannusten kasvua sekä edistää palvelujen joustavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmää ajatellen kehittämisen haasteet kohdistuivat palvelujen uudistamiseen, palvelujen johtamiseen ja johtajien johtamistaitoihin. (Viitanen ym. 2007, 7.) Erityisesti johtamisessa alettiin painottamaan tuloksellisuusvaatimuksia ja kaiken kaikkiaan johtajalta odotettiin uuden julkisen johtamisen mukaista johtajuutta, johon kuului myös kyky toimia ikään kuin sosiaali- ja terveystaloudena paikallisesti ja alueellisesti. (mt. 13–14). Sosiaalipoliittisena keskustelunaiheena oli kuntien hyvinvointipoliittinen vastuu, johon liittyen vastuunjakoa kuntien ja valtion välillä, palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden valtakunnallinen tasa-arvo ja kansalaisen henkilökohtainen vastuunotto (Niiranen 2012, 32).

Perinteisesti sosiaali- ja terveysalan johtaminen oli hahmottunut PBP-mallin eli poliittis-byrokraattis-professionaalisen mallin kautta (Viitanen ym. 2007, 12). Malliin sisältyvän professionaalisen senioriteetin ajatuksesta johtuen aiemmin esimerkiksi sosiaalialan johtotehtävissä oli voinut toimia vain alalle koulutautunut henkilö, joka on hankkinut ammatillista lisäkoulutusta ja vankkaa kokemusta. Managerialismi muodostui vuosituhanneen vaihteessa PBP-mallin osittain täydentäjäksi ja osittain vaihtoehdokseksi johtamisajatteluksi. (mt. 2007 12, 65.) Näin johtamisen toimintakenttä muuttui aiempaa jännitteisemmäksi. Johtamisen toimintakentällä tarkoitetaan kokonaisvaltaisempaa johtamisen aluetta mukaan lukien muun muassa organisaation strategia ja johtamisjärjestelmä, ohjeistukset, budjetti, konkreettiset toimitilat ja alaisten lukumäärä (mt. 11).

Viitanen ym. (2007, 9) listaavat erilaisia sosiaali- ja terveysjohtamisen muutoksia, jotka ovat 2000-luvun alussa näyttäytyneet ilmeisiltä. Johtamisen muutos näyttäytyi

erilaisena erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja sosiaalitoimessa. Sosiaalitoimen johtajille ominaista oli oman profession muodostama eetos, johon liittyi myös poliittinen aspekti. (mt. 9.) Lisäksi keskijohdon osalta oli käynnissä merkittävä sukupolvenvaihdos. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että oli kiinnitettävä huomiota niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymiseen johtajasukupolvelta toiselle ja kaiken kaikkiaan tuettava uuden johtajasukupolven kehittämistä ja kouluttamista. (mt. 9.)

Sosiaalialan johtajan toimintaympäristönä näyttäytyi 2000-luvun alussa tyypillisesti kunta tai sitten järjestötehtävissä jokin muu määritelty alue. Kunnallisessa sosiaalityössä sosiaalialan johtaja on toiminut valtakunnallisen palvelujärjestelmän ja paikallisen sosiaalipolitiikan raamien ehdoilla. Vastuulla on ollut paikallisen ja alueellisen sosiaalipolitiikan sekä oman työyhteisön johtaminen. (Niiranen 2004, 227). 2000-luvun alun sosiaalipalvelujen organisaatorakenteessa ei ollut enää kiinteää mallia, vaan erilaisia kokonaisuuksia muodostui esimerkiksi verkostomaisen toiminnan tai tilaaja-tuottaja-järjestelmien pohjalle (Niiranen 2012, 32).

Palvelujen tuottamisen ja tehokkuuden korostaminen on ainakin pohjoismaisesti tarkasteltuna pienentänyt julkisen sektorin roolia hyvinvointipalveluissa. Tämä on ollut oleellinen muutos, koska perinteisen pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin kulmakivenä ovat olleet julkisesti tuotetut ja rahoitetut hyvinvointipalvelut. (Niemelä 2008, 9.) Muutos on herättänyt syvällistä eettistä huolta, koska arvopohjan muutos ei kulje samaa tahtia nopeiden yhteiskunnallisten muutosten kanssa. Uhkana on nähty muun muassa, että arvokeskustelun puute vesittää yleispätevien perusarvojen olemassaolon ja sirpaloittaa arvokäsitysten perustaa niin, että arvokeskustelu käy entistä vaikeammaksi. (Paarma, Rimpiläinen, Vikström, Huovinen, Huotari, Laulaja, Riekkinen, Pihkala & Kantola 1999, 6.)

Suomessa oli siis vuosituhannen vaihteessa käynnissä julkisen sektorin reformien lisäksi myös yhteiskunnallinen eettinen murros. Tämä on erityisesti sosiaalialan näkökulmasta tärkeää nostaa esiin, koska sosiaaliala on eettisesti herkkä. Paarma ym. (1999, 8) kuvailevat eettisen murroksen lähtöasetelmaa niin, että perinteistä velvollisuusetiikkaa alkoi uhkaamaan heikon moraalinen seurausetiikka. Tämän seurauksena ihmisen velvollisuusetiikan mukainen itseisarvo voi alkaa muuttua hyödyn ja haitan asteikolla välinearvoksi. Tällaisessa muutoksessa ihmisyyden kannalta riskinä on, että ihminen kadottaa yhteyden itseensä, kokee juurettomuutta ja irrallisuutta toisista ihmisistä. Kuitenkaan ihmisen arvoa ei voi pelkistää individuaaliseksi suureeksi, vaan se tulisi nähdä toteutuvaksi myös suhteessa muihin ihmisiin ja yhteisöön. (mt. 7–8.) Länsimaissa yksilökeskeisyyden korostaminen on ollut niin pitkäaikaista ja suureellista, että sitä on nimitetty jopa ylityöyksilöllistymiseksi (Niiranen 2010, 113).

Sosiaalialan johtajat kohtaavat työssään yhteiskunnallisia eettisiä näkemyksiä, eri ammattiryhmien eettistä ajattelua, asiakastyöhön liittyviä eettisiä ristiriitoja ja suo-

raan johtamistyöhön itseensä liittyviä eettisiä kysymyksiä (Niiranen 2010, 114). Eettisen johtamisen suunnannäyttäjinä toimivat ammattieettiset ja virkamieseettiset toimintaperiaatteet, mutta nämä eivät suinkaan yksistään vielä riitä kokonaisvaltaiseen eettiseen johtamiseen. Johtajalta vaaditaan eettistä herkkyyttä ja tietoisia eettisiä valintoja. (Sinkkonen & Laulainen 2010, 225–226.) Lainsäädäntö yhdessä talouden ja eettisten toimintaperiaatteiden kanssa muodostavat sosiaalialan johtajan päätöksenteon ohjenuoran (Niiranen 2010, 114).

2.2 Kunta- ja palvelurakennemuutuksesta maakunta- ja sote-uudistukseen

PARAS-hankkeen aikana vuosien 2006 ja 2010 välillä kuntarakenteet muuttuivat äkillisesti lisääntyneiden kuntaliitosten myötä, mutta palvelurakenteiden muutos ei ollut yhtä nopeaa. Vuoden 2011 hallitusneuvotteluissa pääministeri Jyrki Kataisen hallitus käynnisti kunta- ja palvelurakennemuutuksen, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteita oli tavoitteena uudistaa yhdessä kuntarakenteen muutosten kanssa. (Saarinen & Niemelä 2011, 127–128). Kuntien ja kuntayhtymien harteille laskettujen velvoitteiden määrää yritettiin keventää ja tavoitella näin säästöjä kuntien menoihin. Vuonna 2009 alkanut kansainvälinen finanssi- ja talouskriisi heikensi myös Suomen taloutta, jolloin paine menokurin lisäämiseen, julkisen sektorin tuottavuuden parantamiseen ja rakennemuutosten aikaansaamiseen kasvoi. (Tynkkynen ym. 2016, 10.)

Tuloksellisuuden vaatimuksien korostaminen näkyi edelleen vahvana 2010-luvulla ja tämä aiheutti monelta suunnalta tulevaa puristusta myös sosiaalialan johtamiselle. Euroopassa yleisesti painittiin samojen ongelmien kanssa. Muun muassa Peter Erath (2010, 1–2) kirjoittaa, kuinka sosiaalityö oli Euroopan maissa suurten haasteiden edessä etsiessään perusteita toiminnan tuottavuudelle. Vanhoille altruistisen sosiaalisen avun juurille ei ollut palaamista. Sen sijaan tulevaisuuden ratkaisuja olisi etsittävä uudelleen muotoutuvasta ammatillisuudesta, akateemisesta kehityksestä sekä Euroopan maiden rajoja ylittävästä sosiaalityön kentästä. (mt. 1–2.) Koko hyvinvointipolitiikan tavoitteiden uudelleenmuotoilu oli Euroopan Unionin sosiaalipoliittinen keskustelunaihe (Niiranen & Hänninen 2021, 18).

Suomessa ajankohtaisia yhteiskunnallisia muutoksia olivat aluerakenteen ja väestörakenteen muutokset. Nuorilla ja työikäisillä oli muuttoliikettä kaupunkeihin, mikä haurastutti perinteisiä sosiaalisia verkostoja ja vaikutti uudenlaisten sosiaalisten haasteiden kehittymiseen. (Niiranen & Hänninen 2012, 17.) Samaan aikaan väestön ikärakenne muuttui työvoimaa vähentävästi ja yksityinen sektori alkoi kilpailla työvoimasta, mikä aiheutti vaikeuksia julkisen sektorin rekrytoinnille. Sosiaalialan johtamiseen kohdistui painetta kyetä reagoimaan sosiaalisiin ongelmiin sekä välittömästi

että suunnitelmallisesti niin osaamisen tasolla kuin toimintarakenteiden uudelleenorganisoinnin näkökulmasta. (mt. 17–18). Työn laatuvaatimukset yhdistettynä tuloksellisuuden tavoitteisiin vaikuttivat johtamisosaamisen ja johtamisen kompetenssialueiden uudelleenmuotoutumiseen painottuen strategiseen johtamiseen, moniammatilliseen verkostotyöhön, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja rekrytointiin. (mt. 17–19.)

Sosiaalialan johtamiseen kohdistui laajoja ja monialaisia muutoksia ja johtaminen näyttäytyi ikään kuin monessa eri roolissa toimimisena. Tämä johtui siitä, että kunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmään kokonaisuudessaan kohdistui erilaisia roolivaatimuksia. (Niiranen & Hänninen 2012, 19.) Yhtenä järjestelmän roolina oli toimia valtakunnallisen sosiaali- ja terveyspolitiikan kohteena. Toisena roolina oli olla eri tasojen uudistusten toteuttamisen väline niin paikallisten, kansallisten, kuin jopa kansainvälisten tavoitteiden näkökulmasta. Kolmantena roolina järjestelmä toimi palvelujen konkreettisenä toimeenpanijana. (mt. 19.) 2000-luvulle tultaessa oli alkanut muodostua kokonaisvaltaisemmin ymmärretty hyvinvointiajattelu. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön vaikutuksia arvioitiin, valtionavustuksia kohdennettiin sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisiin toimintamuotoihin ja rakentamishankkeisiin ja valtion aluehallinto toteutti tiivistä yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriöön. Nykyinen Valvira eli sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto perustettiin 2009 (Aaltonen 2020, 44–45). Samana vuonna Stakesi eli sosiaali- ja terveysalan tutkimuskeskus fuusioitui KTL:n eli Kansanterveyslaitoksen kanssa THL:ksi eli Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseksi. Näin laitoksen nimen aloitussanaksi muuttui terveys. Sosiaalinen poistui ja se korvattiin hyvinvoinnilla. Tätä muutosta on pidetty merkinä syvemmällä vaikuttaneesta ideologisesta muutoksesta. (Pohjola 2020, 283.)

Suomalainen sosiaaliala eli tilanteessa, jossa 2010-luvun kansalliset ja globaalitkin ideologiset sekä poliittiset muutokset heijastuivat alan tehtäväkenttään. Muutosten keskellä sosiaalialalta odotettiin vahvaa yhteiskunnallista roolia. (Pohjola, Laitinen & Seppänen 2014, 10). Suomessa toteutettiin sosiaali- ja terveyshuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE vuosina 2012–2015. Ohjelman yhtenä osatavoitteena oli tukea johtamisella palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia. (Stm 2016, 2.) Sekä strategista muutosjohtamistakin että esimiestyötä vahvistettiin tukemaan rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia asiakaslähtöisissä palvelukokonaisuuksissa. Palvelurakenteen uudistusprosesseja pyrittiin sujuvoittamaan saamalla henkilöstö prosessiin osalliseksi. Myös henkilöstön työskentelyä asiakaspalvelun joustavuuden näkökulmasta kehitettiin. (mt. 68–76.) Hyvän johtamisen edistämällä nähtiin olevan kokonaisvaltainen merkitys henkilöstön työkyvyn, osallistumisen sekä työn ja siviilielämän yhteensovittamisen kannalta. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointia lisääviä toi-

menpiteitä pyrittiin toteuttamaan. Johtamisen vahvistamisella tavoiteltiin vielä henkilöstön riittävyyden edistämistä sekä osaamisen kehittämistä. Koulutuksen kehittäminen nähtiin tärkeänä johtamisen osatavoitteen toteutumisen kannalta. (mt. 68–76.)

Vuodesta 2015 vuoteen 2019 saakka oli valmistelussa pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman mukainen maakunta- ja sote-uudistus. Uudistuksen tarkoituksena oli siirtää vastuu lakisääteisten sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä uudistuksen yhteydessä perustettaville 18:lle maakunnalle. (Nykänen 2016, 15.) Uudistuksen tavoitteeksi asetettiin ”ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden ylläpitäminen ja yhdenvertaisten palvelujen varmistaminen vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti” (mt. 15).

Maakunta- ja sote-uudistus loi muutoksen ilmapiirin lisäksi paljon kysymysmerkkejä sosiaalialan tulevaisuuteen liittyen. Esimerkiksi Anneli Pohjola (2017, 171) huomautti valmistelun aikana, että jo yksinään soteuudistus olisi ollut iso muutos toteutettavaksi. Sote-uudistus yritettiin kuitenkin yhdistää maakuntahallinnon luomiseen, jonka taustalla olivat vaikuttamassa soteuudistuksen ulkopuoliset, poliittiset ja suuret rakenteelliset tavoitteet. Tämän seurauksena järjestelmälähtöisyys korostui asiakas- ja väestölähtöisyyden sekä kansalaisten oikeuksien sijaan. Lisäksi kustannusvaikuttavuuden ja tuottavuuden painottaminen korostuivat entisestään. (mt. 171.)

Pohjola (2017, 172–175) arvioi, että yhteiskunnallisesta toimintalogiikasta oltiin maakunta- ja sote-uudistuksen puristuksissa siirrytty poliittisesti ja ideologisesti vahvaan ohjaukseen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvelujen julkisen toiminnan perusvastuuseen haluttiin puuttua nostamalla tilalle talouslähtöistä ajattelua ja markkinalogiikkaa. Todellisuudessa asiakaslähtöisyys oli jäänyt muutosten jalkoihin, vaikka soteuudistuksessa markkinalogiikan tavoitteita valjastettiin valinnanvapausideologian alle. Uudistuvan järjestelmän suureksi haasteeksi näytti nousevan kansalaisten yhdenvertaisuuden turvaaminen. (mt. 172–175.) Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu päättyi pääministerin eroon maaliskuussa 2019.

2.3 Sosiaalialan johtamisen nykytilanteesta

Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistusta on pyritty edistämään yli neljäntoista vuoden ajan eri hallituksien toimesta. Yhteisenä tahtotilana on ollut sosiaali- ja terveystalvelujen integraatio sekä palvelujen tuottamisen siirtäminen perinteistä kuntajakoa laajemmalle alueelle. (Mäntysaari 2020, 51.) Edelleen pääministeri Sanna Marinin hallituskaudella työ jatkuu ja tämän hetken visiona on siirtää sosiaali- ja terveystalvelujen ja pelastustoimen osalta järjestämisvastuu kunnilta 21:lle alueelle ja Helsinki toimisi lisäksi palvelujen järjestäjänä. (mt. 51–52.)

Mikko Mäntysaari (mt. 52) kirjoittaa siitä, kuinka eri hallituksien sote-uudistushankkeissa on huomattavissa terveydenhuollon valtavetoisuus sosiaalihuollon näyttäytyessä lähinnä alisteisena ja mukautettavissa olevana fuusiokumppanina. Anneli Pohjola (2017, 172–175) on samansuuntaisesti huolissaan siitä, että soteuudistusten keskellä on kadotettu sosiaalisen käsitettä terveyden ja hyvinvoinnin käsitteiden valatessa tilaa. Sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen ja sosiaalisen eriarvoisuuden vähentäminen vaikuttavat kuitenkin keskeisesti terveyteen. Pohjola (mt. 172–175) näkee, että sosiaalisen kadottaminen yhteiskunnallisena kysymyksenä hankaloittaa sosiaalisen ja terveydellisen aidon integraation toteutumista. Myös Elli Aaltonen (2000, 44) muistuttaa siitä, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisen toiminnan vaikutukset ovat sosiaalihuollossa olleet terveydenhuoltoa heikommalla ja yhdistäminen on vaikuttanut muun muassa sosiaalihuollon henkilöstömäärään vähentävästi terveydenhuollon henkilöstön lisääntyessä. Aaltonen (mt. 46) mainitsee kuitenkin hyvinvointikäsitteen sisällyttävän sote-uudistukseen pelkästään terveydenhuoltoa laajemmän näkökulman. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön merkitys tuleekin hänen mukaansa ymmärtää aiempaa laajemmassa kontekstissa (mt. 47).

Miten kaikki edellä mainittu vaikuttaa sosiaalialan johtamiseen ja onko enää taroituksenmukaista puhua sosiaalialan johtamisesta verrattuna sosiaali- ja terveysalan johtamiseen? Tämän tutkimuksen kautta nousee esiin joitain näkökulmia tähän kysymykseen liittyen. Kovin yksiselitteisiä vastauksia on voimakkaiden muutosten keskellä ilmeisen vaikea muodostaa, koska aivan viime vuosien ajalta nimenomaan sosiaalialan johtamisesta ei löydy enää suomalaista tutkimusta. Sosiaali- ja terveysjohtamisesta on kirjoitettu jonkin verran. Esimerkiksi Johanna Lammintakanen ja Sari Rissala (2017, 259–269) hahmottavat sosiaali- ja terveysjohtamista 2020-luvulla. He painottavat, että uusia johtajia tarvitaan monipuolisiin sosiaali- ja terveyspalvelujen tehtäviin. Tärkeänä johtamisen osaamisalueena näyttäytyy oman johtamistyön ja johtamisosaamisen kehittäminen. Kirjoittajat esittävät sosiaali- ja terveysjohtamisen mallin yhtenä mahdollisuutena tarkastella sosiaali- ja terveysjohtamisen kokonaisuutta.

Lammintakanen ja Rissanen (2017) esittämä sosiaali- ja terveysjohtamisen malli koostuu johtamisen neljästä tasosta: vaikuttava taso (poliittinen päätöksenteko ja ohjaus), näkyvä taso (johtamisen rakenne ja käytännöt), tulkinnan taso (johtamisen ymmärrys) ja toiminnan taso (osaaminen ja kehittäminen). Mallin avulla on mahdollisuus hahmottaa johtamisen kokonaisuutta ja kukin johtaja voi hyödyntää mallia oman käyttöteorian kautta. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 260–261). Vaikuttavalla eli poliittisen päätöksenteon ja ohjauksen tasolla ollaan tekemisissä niiden yhteiskunnallisten tekijöiden kanssa, jotka ovat organisaatiotasolla määrittämässä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista. Näkyvä eli johtamisen rakenteiden ja käytännön taso kattaa havaittavissa olevat tekijät rakenteissa ja käytännöissä, kuten eri johtamisen tasot ja prosessit, toiminnan alueet ja verkostot. (mt. 260–261.) Tulkinnan eli johtamisen

ymmärtämisen tasolla liikutaan johtamisen tavoitteissa ja prosesseissa, johtamisen kulttuurillisissa tulkinnoissa ja eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Toiminnan eli osaamisen ja kehittämisen tasoon liittyy muun muassa johtamisen eri osa-alueita, kuten henkilöstövoimavarojen johtamista tai talousjohtamista sekä osaamista, joka perustuu monipohjaiseen tietoon. (mt. 260–261.)

Yhtenä tosideikkana Mäntysaari (2020, 52) toteaa, että valmisteilla olevan sote-uudistuksen toteutuessa tämän hetken vision mukaisesti tulevat jatkossa kaikki sosiaalityöntekijät työskentelemään terveydenhuollon ammattilaisten kanssa samoissa organisaatioissa. Tällä hetkellä sosiaalialan esimies- ja johtotehtävissä työskentelevät omaavat usein sosiaalityön pohjakoulutuksen, eikä varsinaista erillistä johtamispatenttia ole määritelty. Perusteltua on kysyä, onko tällainen käytännön malli riittävä ja tarkoituksenmukainen ylipäätensä, mutta erityisesti sosiaali- ja terveysalan integroitumisen näkökulmasta. Sosiaalityöntekijöiden ammattiasema on Suomessa vahva ja vakiintunut korkean koulutusvaatimuksen ja säännellyn ammatinharjoittamisoi-keuden myötä (mt. 54). Sosiaalialan johtamisen näkökulmasta tilanne näyttää hauraana. Toisaalta, Aulikki Kananojan (2020, 7) mukaan uudistukset ovat synnyttäneet tarvetta osaamisen porrastamiseen eli yleisen osaamisen lisäksi erityiseen osaa-miseen ja jopa edelleen spesifiin erityisen vaatimaan osaamiseen. Kaiken kaikkiaan ilmenee tarvetta jäsentää nykyistä selkeämmin uudenlaisia osaamistarpeita ja kohdattaa sen mukaisesti koulutuksen panosta (mt. 7). Sikäli, että tämän ymmärretään koskevan myös sosiaali- ja terveysalan johtamista, saattaisi sosiaalialan johtamisen tarkastelulla ja tutkimuksella olla paljonkin annettavaa.

3 TUTKIMUKSIA SOSIAALIALAN JOHTAMISESTA

Suomalaista sosiaalialan johtamisen tutkimusta on kuvailtu vähäiseksi verrattuna siihen, kuinka merkityksellisenä johtaminen nähdään sosiaalityön tekemisen ja koko sosiaalipalvelujärjestelmän toimivuuden kannalta (Niiranen 2004, 226; Pekkarinen 2010, 9). Tutkimuksen tarpeen voi nähdä korostuvat entisestään tällä hetkellä vallitsevassa tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon uudelleen organisointiin kohdistuu voimakasta muutosprosessia. Sosiaalialan johtamiseen liittyen tutkimuksina mainitaan seuraavaksi väitöskirjoja, joita aiheesta on tehty ja lisäksi muutamia muita tutkimusjulkaisuja. Huomionarvoista on, että 2000-luvulla Suomessa on tehty kasvavassa määrin sosiaalialan johtamiseen liittyviä maisterintutkielmia. Voisiko tämä kenties kertoa viriävästä aihealueen tutkimuskiinnostuksesta?

1990-luvulla sosiaalialan johtamisesta on Suomessa tehty kaksi väitöskirjaa. Sosiaalialan johtamista aktiivisesti tutkinut Vuokko Niiranen väitteli vuonna 1994 aiheesta ”Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus: tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina”. Viisi vuotta myöhemmin Elli Aaltonen (1999) laati väitöskirjan ”Sosiaalialan johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista”. Aaltonen keskittyy väitöskirjassaan tutkimaan sosiaalialan johtamista 1950-luvulta alkaen 1990-luvun puoliväliin saakka.

Yhdeksän vuoden tauon jälkeen seuraava sosiaalialan johtamiseen liittyvä väitöskirja julkaistiin vuonna 2006. Seija Ollila tutkii väitöskirjassaan osaamisen strategisen johtamisen hallintaa sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Hän lähestyy työnohjauksellisesta näkökulmasta johtamisosaamisen ulottuvuuksia.

Kunnallisalan kehittämissätiön julkaisuna julkaistiin vuonna 2007 Elina Viitasen, Lauri Kokkisen, Anne Konun, Outi Simosen, Juha V. Virtasen ja Juhani Lehdon tutkimusraportti ”Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa”. Tutkimuksen tuloksena on nähtävissä monen tasoista muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Yhtenä muutoksena on managerismin nousu neljänneksi johtamisen ulottuvuudeksi

poliittis-byrokraattis-professionaalisen mallin rinnalle ja täydentäjäksi. Keskijohdon sukupolvenvaihdos oli meneillään ja johtajien kouluttaminen ja johtajuuden kehittäminen nähtiin tärkeäksi ajankohtaiseksi aiheeksi. Verkostojohtajuus kohdistui myös sosiaalihuoltoon. Johtamisessa keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi muodostuu kehittämistyön systemaattisuus sekä tuloksellisuuden edistäminen ja todettiin, että johtajilla tulisi olla mahdollisuuksia saada riittävästi tukea johtajuutensa kehittämiseen ja vahvistamiseen. (mt. 9-10.)

Vuonna 2008 on julkaistu ainakin kaksi sosiaalialan johtamiseen liittyvää väitöskirjaa. Helena Heikka (2008) analysoi väitöskirjassaan kompetenssinäkökulmasta kunnallisen sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältöä ja kompetenssia. Virkakelpoisuuden kompetenssin lisäksi sosiaali- ja terveystoimen johtamisen keskeisinä kompetensseina nähdään toiminnan, henkilöstön ja talouden johtaminen sekä verkostoyhteistyö, viestintä ja projektitoiminta. Sosiaali- ja terveystoimen johtajan perustehtäviä luonnehtivat niin muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen kuin yhteistyö ja verkostoituminen. Hannele Laaksonen (2008) puolestaan tutkii voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Näiden neljän käsitteen suhdetta pyritään mallintamaan teoreettisesti ja tarkastelemaan yhteyden ilmenemistä työyhteisöissä ja johtamisessa käytännön tasolla.

Päivi Huotarin (2009) väitöskirja käsittelee strategista osaamisen johtamista kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tutkimuksen mukaan strategisen osaamisen johtamisessa esimiestyöskentelyyn sisältyy strategisen kokonaisuuden hallinta. Tällöin päivittäisjohtamiseen ja työntekijöiden osaamiseen saadaan sisällytettyä strategian ydinkohdat. Jotta sosiaali- ja terveystoimen osaamista voidaan johtaa, on tunnettava toimialan strategian pääkohdat, strategisen muutoksen organisointi sekä keinot siirtää strategia työntekijöiden tekemän työn tavoitteisiin. Tärkeää on myös osata hyödyntää arviointitietoa strategisia päätöksiä tehdessä.

Elina Pekkarisen (2010) laajan ja merkittävän laadullisen katsauksen sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta mainittiinkin jo johdannossa. Katsauksen otsikko ”Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit” kertoo omiaan sosiaalialan johtajille asetetuista osaamisvaatimuksista. Katsaus on koottu vuosilta 2000–2009 ja se sisältää sekä kansainvälisiä että kotimaisia johtamistutkimuksia yhteensä 79. Kotimaisten tutkimusten osuus näistä on vain kuusi. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten sosiaalialan johtamisen tutkimus on painottunut, esiteltiin tutkimustulokset sekä jatkotutkimusaiheet. Tutkimuksessa keskitytään käsittelemään johtajuutta muutoksessa, johtajuuden tapoja, tyylejä sekä teorioita, johtajuuden tehokkuutta ja vaikuttavuutta, työolosuhteita, johtamisen koulutusta sekä erityiskategorioina naisasiaa, vähemmistökysemyksiä ja historiaa.

Päivi Huotari (2011) on kirjoittanut väitöskirjan ”Johtamisopit kuntaorganisaatioissa. Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle”.

Tutkimus on kauppatieteellinen ja siinä tarkastellaan markkinamekanismin ja yrityssektorin johtamisoppien levittäytymistä ja rakentumista kuntaorganisaatioissa. Uudet johtamisopit kyseenalaistavat totuttua ja määrittelevät uudelleen periaatteita, toimintaa ja rakenteita. Ne eivät kuitenkaan syrjäytä täysin vanhaa. Uudet opit sedimentoituvat, kun vanhoihin oppeihin liittyviä diskursiivisia elementtejä jää pois uusien oppien vallatessa tilaa johtamispuheessa. Varsinkaan syvärakenteisiin uusien oppien vaikutus ei ulotu tai vaikutus on hidasta.

Vuonna 2014 Kuntaliiton verkkojulkaisussa on julkaistu Vuokko Niirasen, Minna Joensuun, Johanna Lammintakasen ja Mervi Kerkkäsen toimittama tutkimus ”Johtajana muutoksissa”. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisen moninaisuutta sekä kehittämistarpeita. Tutkimusaineistona käytetään suomalaisia sosiaali- ja terveysalan organisaatioita. Tutkimuksen mukaan johtamisosaamisen vaatimuksiin vaikuttavat niin uudistuvat toimintaympäristö kuin muutokset asiakastarpeissa. Huomion suuntaaminen johtamiseen nähdään tutkimuksessa erityisen tärkeänä, kun kyseessä on kuitenkin kunnan suurin toimiala, sosiaali- ja terveyspalvelut.

Anne Kujalan (2015) väitöskirjan aiheena on sosiaali- ja terveysalan esimiesten ammatinjohtamisvalmiudet. Tutkimuksen teoreettisena vaikuttajana on Taylorin liikkeenjohdon teoria ja taylorismi. Tutkimuksessa käsitellään esimiesten ammatinjohtamisvalmiuksia elokuvaperusteisen mittariston avulla.

Alisa Puustinen (2017) on tutkinut väitöskirjassaan, miten johtaminen ilmenee sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden vuorovaikutussuhteiden verkostoissa. Tutkimusmenetelmänä hän käyttää monimenetelmällistä verkostotutkimusta ja valitsi tutkimuskohteekseen erään suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen. Puustinen (mt. 13) kysyy: ”Voiko verkostoa johtaa?” Väitöskirjan teoreettisena viitekehystenä toimi kompleksisuusteoria, jonka pohjalta yhteistoiminta-alueet hahmotetaan kompleksisiksi hallinnan verkostoiksi. Verkostojen analyysi keskittyy kuvaamaan verkoston suhderakennetta sekä johtamisen ilmentymistä niissä. Puustinen (mt.) kuvaa johtajuutta verkostossa luonteeltaan paradoksaaliseksi, mutta myös kollektiiviseksi.

4 VIITEKEHYKSENÄ ORGANISAATIO- JA JOHTAMIS- TEORIAT, JOHTAMISJÄRJESTELMÄT JA SOSIAALI- TYÖN ASiantuntijuus

Organisaatio- ja johtamisteorioiden tuntemus on Vuokko Niirasen (2010, 61) mukaan ”välttämätöntä johtamisen arkipäivässä, uudistuksissa ja alan tutkimuksessa”. Osana tämän tutkimuksen viitekehystä tarkastellaan kolmea teoriaa: 1) byrokratiateoriat, 2) tieteellinen liikkeenjohto sekä 3) ihmissuhdekoulukunta. Nämä teoriat ovat olleet vaikuttamassa vuosikymmenien aikana sosiaalialan johtamisen käytäntöihin. Byrokratiateoriana weberiläinen hallintoajattelu muodostaa yhdessä tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan kanssa näkemyskokonaisuuden, joka on taustavaikuttajana julkissektorin organisaatio- ja johtamisopeissa (Niiranen 2010, 66).

1990-luvulta lähtien julkisen sektorin organisaatiot ovat kokeneet mittavia reformeja. Näillä yleisimmillä muutoksilla on vaikutuksia myös tapaan ymmärtää organisaatioiden johtamista. Meneillään on ollut niin sosioekonomisia, lainsäädännöllisiä kuin kulttuurillisiakin muutoksia. (Pekkarinen, 2010, 20–21.) Nämä muutokset koskettavat myös sosiaalialan johtamista ja Suomessa sosiaaliala on vahvasti julkinen järjestelmä. Muun muassa Pekkarisen (2010, 21) tutkimuskatsauksessa uusi julkisjohtaminen eli New Public Management muodostui erityisteemaksi ja tämä nostetaan tämän tutkimuksen viitekehukseen. Virtasen ja Stenvallin (2019, 36) mukaan johtamisjärjestelmien tarkastelu auttaa johtamistyöhön liittyvien tekijöiden ymmärtämisessä.

Sosiaalityön asiantuntijuudesta on tärkeää muodostaa kuvaa sosiaalialan johtamista tutkittaessa, koska sosiaalialan johtaminen pohjautuu sekä kansainvälisesti että kansallisesti tarkasteltuna vahvasti sosiaalityöhön. Sosiaalityöntekijöitä työskentelee sosiaalialan esihenkilö- ja johtotehtävissä ilman erillisiä johtamisen koulutusvaatimuksia. Sosiaalityön asiantuntijuus on pohja, johon johtamisessa lähtökohtaisesti tällöin nojataan.

4.1 Organisaatio- ja johtamisteorioita sekä julkisia johtamisjärjestelmiä

4.1.1 Weberin byrokratiateoria

Max Weberin (1864–1920) byrokratiateoria voidaan sisällyttää rakenneteoriaan kuuluvaksi ja siinä pyritään ymmärtämään laaja-alaista organisaatioiden rakenteen problematiikkaa (Harisalo 2008, 127). Weberin byrokratiateoria valottaa olennaisia organisaatioita koskettavia ongelmia. Teoriassa ollaan kiinnostuneita muun muassa vallankäytön perusteluista. Kehittyneen byrokratian nähdään edistävän niin demokratian kuin kansalaisten tasa-arvoisen kohtelun tavoitteita, vallankäytön avoimuutta organisaatioissa ja laajemmin ajateltuna oikeusvaltion periaatteita. (mt. 127–128.) Marja Markkulan (2011, 37) mukaan byrokratiamallilla on vahva asema laillisen hallinnan ideaalimuotona ja tehokkaimpana hallinnon toimintaperiaatteena. Hän näkeekin sääntöihin sidotun toiminnan byrokratian ehdottomana vahvuutena.

Byrokratiateoriassa keskitytään tarkastelemaan sitä, kuinka organisaatioista tehdään rationaalisia ja tehokkaita. Tämän tavoitteen saavuttamisen ymmärretään edellyttävän organisaation pyrkimystä kehittyä byrokratiaksi eli juuri tehokkaaksi ja rationaalisesti sekä hierarkkiseksi kokonaisuudeksi. Tällöin huomio kiinnittyy säännöksiin ja päätösten perusteluihin sekä toimijoiden asiantuntemuksen ja vallankäytön määrittelyyn. Rationaalisuuden tavoite sisältää organisaation kokonaisvaltaisen ja jatkuvan tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin tai tarvittaessa tavoitteiden uudelleenarvioinnin. (Harisalo 2008, 128–129.) Organisaation, joka tavoittelee byrokratiata, tulee hahmottaa muun muassa, miten säännöt ovat ohjaamassa välttämättömien tehtävien hoitoa, mikä on toimijoiden asiantuntemus sekä vallankäytön mandaatti, ja mikä on päätösten dokumentoinnin tärkeys. Edellä mainitut ohjeet ovat yleisohjeita siihen, kuinka organisaatiosta tehdään byrokratia. (mt. 128–129.)

Niirasen (2010, 67) mukaan sosiaalialan johtamisen kannalta katsottuna teorian myönteisinä vaikutuksina voi nähdä tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden painottamisen. Risto Harisalo (2008, 128) näkee yhtenä byrokratiateorian tarjoamana jatkuvasti ajankohtaisena kysymyksenä organisaatioiden kehittämisen ymmärtämisen näkökulman. Negatiiviseksi asiaksi sosiaalialan johtamista ajatellen Niiranen (2010, 67) nostaa hierarkkisten rakenteiden dysfunktioon liittyvät riskit, kuten kansalaisten yksilötason tarpeiden ja olosuhteiden huomioimisen jääminen rakenteiden jäykkyyden ja joustamattomuuden vaikutusten alle. Harisalo (2008, 130) kuvaillee, kuinka organisaation muodollisten rakenteiden tehtävänä on kuitenkin ”varmistaa, että ihmiset, jotka eivät ole rationaalisia voisivat toimia rationaalisesti”.

Weberin byrokratiateorian rationaalisuuden viitekehyksessä on tunnistettavissa kolme muotoa; sisällöllinen rationaalisuus, muodollinen rationaalisuus ja hallinnollinen rationaalisuus (Harisalo 2008, 129–130). Sisällöllisen rationaalisuuden tasolla organisaatio pohtii omaa olemassaolonsa kysymyksiä ja tavoitteiden intressipohjaa. Muodollisen rationaalisuuden tasolla kiinnitetään huomio tavoitteiden saavuttamisen keinoihin, jolloin tarkasteluun nousee esimerkiksi työnjaolliset asiat. Hallinnollisen rationaalisuuden taso on varmistamassa ja valvomassa, että tavoitteiden saavuttamisen keinoja toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti. (mt. 129–130.) Markkula (2011, 37) huomauttaa, kuinka rationaalisuus on arvolähtökohdista määräytyvä asia. Esimerkkinä hän mainitsee tehokkuuteen ja tuotantoon sidotun länsimaisen tehokkuusajattelun verrattuna hyvään elämään keskittyvät idän tehokkuusajattelun.

Myös byrokratiateorian auktoriteettikäsitteeseen liittyen on hahmotettavissa kolme mallia; rationaalislegaalinen auktoriteetti, traditionaalinen auktoriteetti ja karismaattinen auktoriteetti (Niiranen 2010, 68). Auktoriteetin asemaa kuin myös legitimeettiä on turvaamassa hierarkkinen asema (Harisalo 2008, 130). Rationaalislegaaliseen auktoriteettiin kuuluu kaiken toiminnan, myös johtamisen, normatiivisuuden painottaminen eli auktoriteetti perustuu viralliseen asemaan. Traditionaalinen auktoriteetin asema puolestaan nojaa nimensä mukaisesti perinteisiin tapoihin ja käytäntöihin. Karismaattisessa auktoriteetissa korostetaan johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia ja persoonaa. (Niiranen 2010, 68.) Niiranen (mt. 68–70) arvioi, että eri auktoriteettimallit voivat sosiaalialan johtajuudessa näkyä eri tilanteissa, mutta rationaalislegaalinen malli on perustana ja määräytyy johtajalle virallisesti annetusta asemasta. Traditionaalinen malli voi tulla kyseeseen muutostilanteissa, kun haetaan perusteluja säilyttää aiempaa tilaa. Karismaattiselle auktoriteetille puolestaan voi olla kysyntää hankalina aikoina, jolloin kaivataan persoonana jonkinlaista pelastajahahmoa. (mt. 68–70.) Niiranen (mt. 69) huomauttaa kuitenkin, etteivät mallit toimi tavoitteidensa mukaisesti, jos ne viritetään äärimmäisyyksiin.

4.1.2 Tieteellinen liikkeenjohtoajattelu

Frederick W. Taylor (1856–1915) on ollut merkittävin vaikuttaja tieteellisessä liikkeenjohtoajattelussa eli taylorismissa, joka edustaa weberiläisyyden tavoin klassisia organisaatioteorioita (Viitala & Jylhä 2019, 43). Niiranen (2010, 71) kirjoittaa kuinka julkisten organisaatioiden johtamisen kehityksessä taylorismin merkitys on kiistaton. Hän jatkaa, että tehokkuus on muodostunut julkisen sektorin yhdeksi johtamiskurssin pysyväksi elementiksi taylorismin ja weberiläisyyden yhteisvaikutuksesta. Markkulan (2011, 24) mukaan teorian syntyäikoihin 1900-luvun alussa uutta ajattelutapaa pidettiin vallankumouksellisen ja sen ajateltiin vaikuttavan niin työhön, työolosuhteisiin kuin ihmiskunnan hyvinvointiin.

Tieteellisen liikkeenjohdon keskeisenä ajatuksena on rationalisoida toimintaa tieteen keinoin, kuten kehittää tuotannollista tehokkuutta tutkimuksellisin menetelmin. Tieteellisen liikkeenjohdon henkilökäsityksen mukaan työntekijöiden tehokkuutta tukee oikeudenmukainen johtaminen sekä tieto tavoitteista ja siitä, miten tulee toimia. (Viitala & Jylhä 2019, 42–44.) Työntekijöiden hyvinvointiin halutaan kiinnittää huomiota, mutta lähinnä tämä johtuu organisaation maksimihyödyn tavoittelusta (Markkula 2011, 24).

Tietoperäisessä johtamisessa ajatellaan, että johtamisen tulee perustua tietoon, mutta tietoperustan ja soveltamisen taidon tulee toimia käytännössä yhteisvaikutuksessa (Virtanen & Stenvall 2019, 19). Tieteellisen liikkeenjohdon tehostamistyön tueksi kehitettiin sellaista työntutkimusta, joka on edelleen käytössä teollista työtä kehitettäessä. Tehostamistyön tarkoituksena on luoda selkeät työvaiheet ja tehokkuuden standardit. Ideologia on levinnyt myös teollisuusalojen ulkopuolelle. (Viitala & Jylhä 2019, 43.) Työntutkimuksen lisäksi tieteellinen liikkeenjohto on luonut funktionaalisen organisaation mallin, joka perustuu työnjakoon ja erikoistumiseen, kuten työtehtävien eriyttämiseen ja osittamiseen (mt. 43). Niiranen (2010, 72) huomauttaa kuitenkin, etteivät pelkät rakenteelliset uudistukset tuo itseisarvoa, vaan johtamisella on tärkeä rooli kokonaisuuden eheyden saavuttamisella.

Markkula (2011, 25) nostaa esiin, ettei tieteellisessä liikkeenjohdossa ole määriteltynä mitenkään yksityiskohtaisesti hyvän johtajan vaatimuksia. Sen sijaan työntekijöiden (alaisten) vaatimuslista on pitkäkö ja se pitää sisällään laaja-alaista vaatimusta niin tiedollisiin, taidollisiin, fyysisiin, psyykkisiin, moraalisiin kuin sosiaalisiin ominaisuuksiin liittyen. Tieteellistä liikkeenjohtoa toteuttava johtaja on lähtökohdaisesti työntekijöitä kontrolloiva ja käskevä, koska johtamisajattelun taustalla vaikuttaa passiivisen ihmisen ihmiskuva. Rahaa pidetään toimivimpana motivaattorina. (mt. 25.)

Niirasen (2019, 72) mukaan sosiaalialan organisointi- ja johtamismalleissa voidaan nähdä tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia, kuten hierarkiatasojen johtamisjärjestelmä sekä erikoistuminen tehtäväkohtaisen työnkuvan mukaisesti. Perusajatuksiltaan teoria sopii kuitenkin huonosti sosiaalialan johtamiseen. Tieteellisen liikkeenjohdon elementteinä sosiaalialan johtamisessa voidaan ajatella olevan hierarkiatasoihin perustuva johtamisjärjestelmä sekä tehtäväkohtainen erikoistuminen. (mt. 72.)

Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2019, 19) mukaan johtamisen tietoa on viime vuosien aikana alettu korostamaan ja tätä voidaan kutsua tietoon perustuvaksi johtamiseksi. Tietoon perustuva johtaminen on saanut sijaa erityisesti julkisessa hallinnossa. Tämän kaltaisessa johtamisessa toiminta pyritään rakentamaan tietoperustalle eli rationaalisuuden ja faktojen pohjalle ja lisäksi tietoa käytetään johtamistyötä ja sen osatekijöitä analysoitaessa. (mt. 19–20.)

4.1.3 Ihmissuhdekoulukunta

Edellä mainittujen klassisen johtamistutkimuksen suuntauksien vastavoimana alkoi 1900-luvun alussa muodostua käyttäytymistieteelliseen suuntaukseen lukeutuva ihmissuhdekoulukunta, joka on työntekijäkeskeinen johtamisteoria ja siinä painotetaan työntekijöiden inhimillistä näkökulmaa. Ihmissuhdekoulukunnan henkilöstökäsityksen mukaan työntekijän tehokkuuteen vaikuttaa työntekijän tyytyväisyys. (Viitala & Jylhä 2019, 42–44.) Työntekijän motivoinnin tärkeimpänä tekijänä ei näydy taloudelliset kannustimet, vaan kiinnostus kohdistuu yksilön psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin (Seeck 2012, 109). Johtamisretoriikan näkökulmasta määriteltynä tieteellisen liikkeenjohdon yhtyessä rationaaliseen retoriikkaan, jossa kontrolli perustuu rakenteellisiin ja työorganisaation teknisiin ratkaisuihin, rakentuu ihmissuhdekoulukunta normatiiviselle retoriikalle. Tällöin kontrollin muotona toimii vaikuttaminen työntekijöiden arvoihin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin. (Kuokkanen 2015, 26.)

Ihmissuhdekoulukuntateorian mukaisesti hahmottuva hyvä johtaminen vaatii laaja-alaista osaamista, erityisesti ymmärrystä inhimillisten ja humanististen tekijöiden ratkaisevasta merkityksestä johtamisessa. Tähän kuuluu huomion kiinnittäminen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä yhteisöllisyyden kokemukseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 23–24.) Johtajan tulee omata erilaisia sosiaalisen vaikuttamisen ja organisaatiokäyttämisen hallinnan taitoja, mutta myös yksilölliset motivaatiotekijät tulisi osata huomioida. Lisäksi tärkeää on korostaa johtamisessa yhteisiä selkeästi määriteltyjä tavoitteita, yhteisöllisyyttä, positiivista suhtautumista työntekijöihin ja yhdistäviin asioihin sekä kyitä löytämään ratkaisuja ristiriitatilanteissa. (mt. 24–25.) Johtajan rooliin kuuluu olla työpaikalla tasapainottamassa työyhteisöä ja edistämässä yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Seeck 2012, 109).

Ihmissuhdekoulukunta on ollut laittamassa liikkeelle motivaatioteoriatutkimusta, jossa pyrittiin tutkimaan tehokkaan toiminnan edellytyksiä ja analysoimaan yksilön motivaatiotekijöitä ponnistella kohti tavoitteiden saavuttamista. (Viitala & Jylhä 2019, 45). Muun muassa erilaisia välineitä ryhmäkäyttämisen arviointiin kehitettiin ja ryhmädynamiikan käsite muodostui. (Seeck 2012, 124). Tutkimukset työntekijöiden tehokkuudesta osoittivat, kuinka olosuhteiden parantamisella ja työntekijöiden huomioimisella on positiivinen vaikutus tehokkuuteen. Työntekijöiden viihtyvyyden sekä psyykkisten ja sosiaalisten tarpeiden huomioinen, nousivat merkityksellisiksi asioiksi kehitettäessä työn tuottavuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 44–45.)

Ihmissuhdekoulukunta kehitti monenlaisia ratkaisuja tehokkuutta vähentäviin ongelmiin, kuten poissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, heikentyneeseen työmoralaan ja työn monotonisuuteen. Tieteellisen liikkeenjohdon suosimaa työprosessin lokeroimista kartettiin ja sen sijaan pyrittiin löytämään paitsi vaihtelua työnkuvaan ja työtehtäviin niin myös näkemään työyhteisön vuorovaikutuksen ja laajemmankin yhteistyön positiivinen merkitys. (Seeck 2012, 108.) Niiranen (2010, 72–74) näkee,

että tällainen monialaisuuden pitäminen vahvuutena luo ihmissuhdekoulukunnan ja sosiaalialan välille yhteistä tarttumapintaa. Sosiaalialan organisaatioiden itseymmärrykseen kuuluu hahmottaa erikoistumisista huolimatta oma toiminta laajempaan hyvinvointipolitiikan ja -järjestelmän kokonaisuuteen kuuluvaksi. Moniammatillisen ja -alaisen asiantuntemuksen vahvuus tunnistetaan.

4.1.4 Uusi julkisjohtaminen

Uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM) on merkittävä johtajuuden yleiseen muutokseen vaikuttanut johtamisjärjestelmä, joka on ajattelutapana alkanut kehittyä 1900-luvun alussa. Se tuli haastajaksi perinteiselle byrokratiaa korostavalle johtamisjärjestelmälle tuoden mukanaan tuotoksien, tuloksien, vaikuttavuuden ja kustannustietoisuuden vaatimukset. (Virtanen & Stenvall 2019, 41.) Pekkarisen (2010, 21) mukaan johtamisoppina määriteltynä uuden julkisjohtamisen juuret ulottuvat 1970-luvun Yhdysvaltoihin. Uusi julkisjohtamisen oppi yleisesti liitetään uusliberalistisiin talousteorioihin. Yhdysvalloissa oppi on saavuttanut vakiintuneen paikkansa, mutta Euroopassa se hakee edelleen muotoaan ja oikeutustaan. (mt. 21.)

Petri Koikkalainen (2021, 42, 49) kirjoittaa siitä, kuinka uusliberalistisiin talousteorioihin on vaikuttamassa managerialistinen ajattelu, jossa pääasiallisena esikuvana nähdään tehokkaasti johdettu suuryritys. Managerialismissa korostetaan johtajien toimintaedellytyksiä ja muodollista valtaa, tehokkuutta, innovatiivisuutta, luottamusta, kumppanuuksia ja verkostoja. Managerialismin käsite sisältää laajahkon valikoiman termejä, joita on kielessä ja käytännössä hyödynnetty pohtimatta mahdollisia sisällöllisiä ristiriitaisuuksia. (mt., 42)

Viitala & Jylhä (2019, 359) nimeävät uuden julkisjohtamisen kolmeksi keskeiseksi ideaksi markkinaohjautuvuuden, sopimusohjauksen ja kilpailuttamisen, jotka kuuluvat yritysten johtamismalliin. Julkiseen johtamiseen näitä ideoita tulisi johtamisjärjestelmän mukaan soveltaa lainsäädäntö ja demokraattinen päätöksenteko huomioiden. Koikkalainen (2012, 49) huomauttaa kuitenkin, että tarkasteltaessa managerialistista esikuvaa tehokkaasta suuryrityksen johtamisesta, eivät tähän sisältyvät johtamisen ja osallisuuden määritelmät ole yhteen sopivia edustuksellisen demokration kanssa, jossa korostuvat muun muassa kasalaisuus, vallan jakaminen tai hajauttaminen, johtamisen avoimuus ja vastuu suhteessa kansalaisiin.

Viitala ja Jylhä (2019, 359) listaavat kuusi piirrettä, jotka ovat tulleet julkiseen johtamiseen sen myötä, kun uuden julkisen johtamisen periaatteita on kuitenkin pyritty sovittamaan yhteen lainsäädäntöön ja demokraattiseen päätöksentekoon. Ensinnäkin toimeenpano erotetaan politiikan tekemisestä, toiseksi erityisen laajaa julkista sektoria ei nähdä itsestään selvyytensä ja kolmanneksi, julkista hallintoa ovat johta-

massa ammattijohtajat. Näiden lisäksi tehokkuutta ja tuloksellisuutta korostetaan julkisessa toiminnassa, yritysperiaatteista ja markkinamekanistista toimintatapaa suositetaan ja näin ollen hyödynnetään kilpailua ja sopimuksellisuutta. (mt. 359.)

Uusi julkisjohtaminen pitää siis hallintojärjestelmän lähtökohtana kustannustietoisesti toimimista. Tämä edellyttää kustannusperustaista harkintaa siitä, miten rajallisia julkisia resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Näkemys siitä, että tätä harkintaa osaa parhaiten toteuttaa ammattilainen, merkitsi myös julkishallinnon tilivelvollisuuden näkökulman perustuksien rakentumista. (Virtanen & Stenvall 2019, 41.) Viitala ja Jylhä (2019, 360) katsovat, että uuden julkisjohtamisen vaikutuksesta julkisen sektorin johtamisen ammatillisuus lisääntyi, kun yrityssektorin malleja alettiin hyödyntämään. Organisaatiot puolestaan muuttuivat joustavimmiksi ja palvelualltiimmiksi ihmisten muuttuviin tarpeisiin reagoimisessa. Yritysten toimintamallit vaikuttivat myös asiakkuusprosessien määrittelyyn.

Virtasen ja Stenvallin (2019, 42) mukaan uudessa julkisessa johtamisessa edellytetään johtajalta kykyä toimia asiantuntijana poliittisten päättäjien kanssa. Hallinnon edustaman asiantuntemuksen ja politiikan tekemisen on tarkoitus toimia erottamattomana parivaljakkona. Tämä näkyy sekä muodollisena että epämuodollisena puolin ja toisin yhteistyönä. Uuden julkisen johtamisen periaatteiden mukaan politiikan muotoileminen on kuitenkin erotettava sen toteuttamisesta, jolloin toimeenpanossa nojataan ammatillisiin periaatteisiin. (mt. 42–43.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 360) mukaan uuden julkisjohtamisen kohtaama kritiikki, ettei yksityissektorin markkinamalli turvaa demokratian oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden arvoja, johti yritykseen kehittää mallia. Kehityksen tuloksena muotoutui uusi julkisen palvelun oppisuunta (New Public Service, NPS). Tässä edelleen korostetaan tehokkuutta, vaikuttavuutta ja taloudellisuutta, mutta pyritään huomioimaan palveluperiaatetta painottaen yhteisen hyvän näkökulmaa sovitettuna yhteen yksilön tarpeiden kanssa. Viitala ja Jylhä (mt. 360) mainitsevat vielä uuden julkisen hallinnan johtamismallin (New Public Governance, NPG), joka on kehitetty täydentämään uuden julkisen johtamisen mallia. Uudessa julkisen hallinnan johtamisessa keskitytään kohdistamaan tehokkuuden painopistettä ulkoisiin prosesseihin, ennen kaikkea verkostomaisten julkisen ja yksityisen yhteisten toimintamallien kehittämiseen. Tarkoituksena on ottaa kehittämistyöhön mukaan eri toimijoiden lisäksi myös palvelujen käyttäjät. Johtoajatuksena on suoran ja edustuksellisen demokratian mukainen paikallinen päätöksenteko. (mt. 360–361.)

Koikkalainen (2012, 43–49) näkee, että uuteen julkisjohtamiseen kohdistuneesta kritiikistä ja uudistamistarpeista huolimatta kyseinen johtamisjärjestelmä on vaikuttanut poliittishallinnollisiin muutoksiin merkittävästi. Managerialistinen vaikutukset ovat suuret verrattuna moniin politiikkatieteiden samanaikaisiin oppeihin, että managerialismi voi pitää jopa omana ideologiana tai ainakin 'pienena ideologiana', jonka

määritelmään kuuluu alkuperäinen pyrkimys korostaa tiettyjen instituutioiden ja niihin sitoutuneiden ryhmien valtaa, mutta pyrkimyksen yhteiskunnalliset vaikutuksen lopulta ylittävät huomattavasti tämän alkuperäisen tavoitteen rajat. (mt. 43–49)

4.2 Sosiaalityön asiantuntijuus

4.2.1 Asiantuntijuuden rakentuminen

Perinteisesti professioita on tutkittu sosiologien keskuudessa. Tämä johtuu siitä, että professiot ovat olleet vaikuttamassa yhteiskunnallisten instituutioiden kehitykseen, jotka ovat olleet vakiinnuttamassa länsimaista yhteiskuntaa. (Castro 2018, 267.) Profession ja asiantuntijuuden käsitteet ovat ajan mittaan saaneet erilaisia määritelmiä. Alun perin profession käsitteeseen on liitetty luottamuksen, kompetenssin, vahvan ammatillisen identiteetin ja julkisen alan merkityksiä. Tarkoituksena oli löytää sellaisia yleisiä määreitä, jotka erottaisivat varsinaiset professiot muista aloista. (mt. 267–268.)

Viitala ym. (2007, 25) esittävät kolme eri viitekehystä asiantuntijuuden määrittelyyn, joista ensimmäinen on profession käsitteeseen liittyvä professionaalinen näkökulma, johon liittyy ennen kaikkea juuri sosiaalinen oikeutus. Asiantuntijuutta voi lisäksi hahmottaa progressiivisen ongelmanratkaisuprosessin näkökulmasta. Tällöin asiantuntijuuden ajatellaan lähtevät kehittymään muodollisen koulutuksen jälkeen, kun kokeneempien työntekijöiden mallin ja opastuksen kautta opitaan käytännön ongelmanratkaisuprosessien hallintaa. Kolmanneksi asiantuntijuus voidaan ymmärtää konstruktivisena suhteena organisaatiossa ja yhteisössä tapahtuvaan työhön. (mt. 25.)

Vuosien saatossa on syntynyt uusia professioita ja myös perinteisten professioiden elinvoima on voinut hiipua (Castro 2018, 267). Sipilän (2011, 17) mukaan profession määritelmään kuuluvat ammatillinen osaaminen, asema ja auktoriteetti. Lisäksi oma tiedeperusta on professionalle oleellinen, koska koulutus ja ammattitaito nojaavat siihen. Silvia Staub-Bernasconi (2009, 9) muistuttaa, ettei sosiaalityön tunnustaminen tieteenalana ja professiona ole kaikissa länsimaissakaan itsestäänselvyys ja perusteluita on vielä 2000-luvulla muotoiltu edelleen.

Castro (2018, 267) näkee, että nykyajan ilmiönä on organisaation puitteissa kasvava joukko uusia eri tavoin ammatillaisia. (Castro 2018, 267.) Tästä johtuen vakiintuneen ammatillisen identiteetin määrittelyä on ollut tarpeen tarkentaa. Sosiologit ovat päätyneet tekemään eron ammatillisen ammattitaidon ja organisaation ammattitaidon välillä. (mt. 267.) Ammatillaisen tunnusmerkiksi voidaan nimetä Sipilän (2011, 17) sanoin ”tiettyjen taitojen ja tietojen kokonaisuus”.

Professiteoriat luokitellaan rakennefunktionaalisiin, piirreteoreettisiin ja valta-teoreettisiin teorioihin. Myös ammatillistumisteoriat voidaan kolmeen ryhmään; profession ideamalleihin, funktionaalisiin teorioihin sekä valtaperspektiiviä painottaviin selityksiin. (Sipilä 2011, 17.) Ideaalimallissa tarkastellaan ammatille ominaisia piirteitä. Ennen kaikkea tähän nähdään kuuluvaksi teoreettinen tietopohja sekä normatiivinen palveluideaali. Rakenteellisissa teorioissa keskitytään tarkastelemaan ammatillisen työn luonnetta sekä yhteiskunnallisia tarpeita ja riippuvuussuhteita. Valtateoreettisesti katsottuna ammatillistuminen nähdään valtaelementtejä sisältävänä prosessina ja kiinnostuksena on, miten professionaalistuminen yhteiskunnassa tapahtuu. (mt. 17.)

Sipilä (2012, 19) katsoo, että ammatillistumisteorian ideamallin mukainen lähestymistapa sopii parhaiten kuvaamaan sosiaalityöhön asiantuntijuutta. Tähän kuuluu ammatillisen tiedon ja taidon perustaminen teorioihin sekä muodollisiin abstrakteihin käsitteisiin. Tietotaidon soveltaminen edellyttää lisäksi harkinnan käyttöä. Sosiaalityössä työnjako on ammatin kontrolloimaa ja ammatin harjoittamista työmarkkinoilla kontrolloidaan muodollisten pätevyysvaatimusten keinoin. Lisäksi sosiaalityöllä on oma yliopistollinen koulutus pohja, tutkimustiedon tuottamista ja eettiselle osaamiselle oma ammatillinen etiikka. (mt. 19.)

Sosiaalityön tieteellistä teoriaperustaa tarkasteltaessa ja tästä näkökulmasta asiantuntijuuden teoreettisia perusteita määriteltäessä Staub-Bernasconi (2009, 9) on sitä mieltä, että sosiaalityölle tunnusomaisena piirteenä vallitsee teoreettinen pluralismi. Tätä Staub-Bernasconi (mt. 9) nimittää ”ad hoc” pluralismiksi. Hänen mukaansa sosiaalityötä luonnehtiva monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden kenttä on jopa tullut niin, ettei oman tieteellisen teoriapohjan muodostaminen olisi mahdollista, vaan sosiaalityö nojaisi kapea-alaisesti eri tieteenaloihin.

Staub-Bernasconi (2019, 10–11) listaa erilaisia tapoja, joilla sosiaalityötä on yritetty määritellä. Yhtenä tapana on ollut tehdä määritelmiä erilaisten käytännöllisten mallien kautta. Ongelmana on ollut kuitenkin käytännöllisten mallien irrottaminen asiayhteydestä ja kumulatiivinen esittämistapa, jonka esittämisen päämäärä jää hämäräksi. Käytännöllisten mallien edelleen kehittämisen luonne ei myöskään luo määrittelyyn vakaata pohjaa. (mt. 10.) Sosiaalityön käsitteellistämisessä on nojattu myös moraalisenä profession alan eettisiin teemoihin, joiden taustalla vaikuttavat humanistiset, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tai demokratian arvot. Riskinä tällaisessa piilee kuitenkin, että alan perustietopohja korvataan arvoilla ja moraalilla. (mt. 10.)

Staub-Bernasconi (2009, 11) jatkaa, kuinka yhdessä määrittelytavassa puolestaan on nojattu makroteoreettiseen kontekstiin yrittäen löytää tietty suuri sosiaalinen teoria abstraktein käsittein. Kuitenkin tällaisilta suurilta teorioilta puuttuu ihmisyyden kompleksinen teoreettinen näkemys. Vielä yhtenä suhtautumistapana määritelmien heterogeenisyyden kentällä on päädytty korostamaan valinnaisuutta. Tässä periaatteenä toimii sellainen ajattelutapa, jossa mikä vain käy, kunhan se toimii. (mt. 11)

Staub-Bernascon (mt. 11) päätyy siihen, ettei mikään edellä esitetyistä määritelmistä ei kanna sosiaalityötä tieteenalana ja professiona kovinkaan kauaksi ja päätyykin esittämään ratkaisuksi integratiivisen näkemyksen. Integratiivinen kokonaisuus hahmottuu ikään kuin avoimena triangulina, jossa teoria ymmärretään käsitteellisen systeemin, tutkimuksen ja käytännön väliseksi suhteiksi tai sosiaalityönsä sekä sosiaalityön arvojen ja taitojen linkittymiseksi dynaamisella tavalla. Edellä muotoiltu integratiivinen näkemys nousee esiin myös Pauli Niemelän (2011, 13) määritelmässä, jossa sosiaalityön asiantuntijuuden perusta rakentuu tiedolliseen ja työtaidolliseen osaamiseen sekä ammattieteenkäyttöön. Samanlaista jaottelua käyttää Sipilä (2011) määritelmässään sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuuksiksi tiedon taidon ja etiikan. Tässä tutkimuksessa nojataan teoriaohjaavasti näihin Sipilän (2011) määritelmän mukaisesti asiantuntijuuden ulottuvuuksiin.

4.2.2 Tieto asiantuntijuuden ulottuvuutena

Tiedon alkuperän näkökulmasta erotellaan toisistaan ihmisjärkeen perustuva havaintokokemuksesta riippumaton tieto (a priori) sekä kokemukseen perustuva tieto (a posteriori). Tästä peruslähtökohdasta muodostuu rationalismin ja empirismin filosofinen keskustelualue. Rationalismia ja empirismia on myös yritetty yhdistää Immanuel Kantin (1724–1804) tieto-opissa. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 43–46.)

Leila Haaparanta ja Ilkka Niiniluoto (2016, 43–46) kuvailevat, kuinka tiedon käsitettä määriteltäessä ollaan reaalityönsä määritelmien äärellä. Tällöin pyritään ilmaisemaan määriteltävästä kohteesta olennaisia piirteitä ja keskustelu siitä, onko määritelmä tosi vai ei, on mielekästä. Sen sijaan puhuttaessa nominaalityönsä määritelmistä ollaan tekemisissä sanan käyttöön koskevan sopimuksen kanssa, jonka käyttökelpoisuudesta voi olla mielekästä keskustella, mutta ei sen totuudesta. Klassinen määritelmä tiedolle on, että se on ”hyvin perusteltu tosi uskomus” (mt. 43–46). Tämä määritelmä on propositionaalinen, koska se ilmenee väitelauseina. Muita tiedon lajeja ovat miksi-tieto, kuinka-tieto sekä ei-propositionaalinen know how -tieto, jota Haaparannan ja Niiniluodon (mt. 43–46) mukaan voidaan nimittää myös taidoksi tai osaamiseksi.

Viitalan ym. (2007, 25) määrittelevät, että asiantuntijuuteen sisältyy aina tieto jostain määrätystä asiasta. Mihin tällaisen asiantuntijuuden tiedon tulisi rakentua? Tästä on olemassa erilaisia käsityksiä, mutta Raunion (2011, 117–120) mukaan näyttöön perustuvaa käytäntöä pidetään kaikista luotettavimpana perustana. Tällöin käytännön tulisi perustua parhaaseen tutkimustietoon, mitä on käytettävissä. Raunio (2009, 165) näkee tutkimustietoon nojaamisen empirismin loogisena seurauksena. Empirismia ei kuitenkaan tarvitse ymmärtää niin, etteikö käytännön tiedolla olisi mitään arvoa, mutta käytännön tieto tulee suhteuttaa tieteellisen tiedon hypoteeseiksi, kunnes ne vahvistetaan tieteellisellä tiedolla. (mt. 165–166.) Kansainvälisesti katsottuna

voidaan huomata, kuinka sosiaalityön suhde tutkimustietoon on muuttunut ajan saatossa samoin kuin yleisestikin auttamisammateissa siihen, että ammatissa nojataan näyttöön perustuvaan käytäntöön (Mäntysaari 2020, 61). Suomessa on 1960-luvulta alkaen painotettu sosiaalityön tutkimuksessa tutkimustietoa kokemusperäiseen tietoon verrattuna. Tutkimustieto auttaa myös tunnistamaan hyviä toimintatapoja. Tutkimuksen ja käytännön suhde tulisi olla keskusteleva ja refleктоiva. (mt. 165–166.)

Minkälaista tutkimusta tulisi harjoittaa, jotta edellisessä alaluvussa muotoiltu sosiaalityön triangelimainen profession teorian kenttä toimisi ja tutkimuksen ja käytännön suhde tukisivat toisiaan? Vastausta tähän on Suomessa haettu ensinnäkin painottamalla käytäntötutkimuksen paradigmaa eli on pyritty siihen, että käytännön ammattilaiset olisivat mukana tutkimustyössä tuoden tutkimukseen mukanaan käytännön näkökulmaa. Toiseksi, tutkimuksen harjoittamisen jäsentämiseksi on erotettu toisistaan perustutkimus, soveltava tutkimus ja kehittämistyö. (Mäntysaari 2020, 60.) Mäntysaari (2020, 60) muotoilee kolmatta vastausta pohtimalla formaalisten ja empiiristen tieteiden erottelua ja tarkemmin kohdennettuna erottelua deskriptiivisen tieteen ja suunnittelutieteen välillä. Deskriptiivinen tiede pyrkii kuvaamaan maailmaa sellaisena kuin se on, mutta suunnittelutiede tarkastelee ihmisen toimintaa ja pyrkii antamaan vastauksia siihen, miten tulee toimia, jotta määritelty tavoite voidaan saavuttaa. Suunnittelutiede tuottaa ehdollisia toimintasuosituksia ja teknisiä normeja toiminnan tueksi. Tuotosta voidaan nimittää myös tehtävärekisteriksi, kuten Mäntysaari (mt. 60) esittää. Tehtävärekisterit voidaan ymmärtää keskeiseksi käytännöllisen tiedon muodoksi, joka on rakentamassa suunnittelutieteen teoriaa. Mäntysaari (mt. 61) kysyykin, voisivatko toimintasuositusten muodostamat tehtävärekisterit olla muodostamassa sosiaalityön teoriaa. Hän huomauttaa, ettei suunnittelutieteen idea ole suinkaan kapeutua teknisiin rationaliteetteihin, vaan suunnittelutieteisiin liittyy aina kytkeytyminen korkeaan arvopäämäärään, esimerkkinä sosiaalityön näkökulmasta ihmisoikeuksien toteutumiseen.

Sipilän (2011, 110) väitöskirjan tutkimustuloksissa sosiaalityöntekijöiden hallitsema tieto jäsenyy yhteiskunnalliseksi tiedoksi, tiedoksi psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen vaikuttavista tekijöistä, psykososiaaliseen tietoon, oikeudelliseen tietoon, teoreettiseen tutkimusta korostavaan tietoon, kunnallispoliittiseen tietoon ja managerialistis-ekonomiseen tietoon. Näistä neljä ensimmäistä muodostavat eniten merkitsevän tiedon alueen (mt. 113).

Yhteiskunnallinen tieto pitää sisällään tietoa ihmisten yhteiskunnallisista ongelmista, yhteiskunnasta ja sen toiminnasta, ihmisten elinoloista ja elintavoista sekä systeemiteoreettisesta ja holistisesta asioiden ja ilmiöiden hahmottamisesta. Psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen vaikuttavana tietona sosiaalityössä tarvitaan tietoa esimerkiksi mielenterveyden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ja tietoa ihmisten mielen-

terveyden ongelmista. (Sipilä 2011, 110–111.) Psykososiaaliseen tietoon kuuluu monitieteellistä tietoa monista eri alueista: asiakkaan kohtaamisesta, lapsen ja aikuisen vuorovaikutuksen merkityksestä, sosiaaliseen kehitykseen liittyvistä tekijöistä sekä erilaisista kriiseistä. Oikeudellinen tieto kuvaa lainsäädännön osuutta sosiaalityössä. Tähän kuuluu tietoa sosiaali- ja terveystieteellisistä etuus- ja palvelujärjestelmistä, sosiaalioikeudesta, hallinto- ja kunnallisoikeudesta sekä siviilioikeudesta. (mt. 111–112.)

4.2.3 Taito asiantuntijuuden ulottuvuutena

Mäntysaari (2020, 54) kuvaa sosiaalityön ammatillisen osaamisen rakentuvan yliopistosotasoisten sosiaalityön opintojen perustalle ja sosiaalityön ammattitaidossa olevan erityisesti kyse asiakkaan auttamisesta. Sipilä (2011, 39) nimeää sosiaalityön ammattitaidon osa-alueiksi kohtaamisen taidon, tunnistamisen taidon, toiminnan taidon ja arvioinnin taidon. Erityisesti hän korostaa onnistunutta vuorovaikutusta ja ongelmanratkaisua käytännön työn perustana, jonka pohjalle muu työskentely rakentuu (mt. 35). Sosiaalityön ammattitaidon osa-alueita tarkasteltaessa tunnistamisen taidon, toiminnan taidon ja arvioimisen taidon yhteensovittamisessa nojataan sosiaalityössä käytännöllisen syllogismin mukaiseen päättelysääntöön. Päättelysääntö perustuu siihen, että kun ihminen tietää, mikä on oikein, niin hän myös pyrkii toimimaan sen mukaisesti. Tähän prosessiin kuuluu tapauskohtainen tunnistaminen ja työskentely sekä arviointia. (Niemi 2011, 35–37.)

Sipilän (2011, 97) väitöskirjan tutkimustulosten perusteella sosiaalityöntekijän ammattitaito sisältää palveluohjauksen taitoja asiakkaan huomioonottamisessa, managerialistis-ekonomisia taitoja, tutkimuksellisen ja kriittisen käsittämisen taitoja, terapeutisia taitoja, taitoja toimia ongelmatilanteita jäsentävänä asiantuntijana, tunnetyön taitoja ja palvelutarpeisiin vastaamisen taitoja. Palveluohjauksen taidoissa asiakkaan huomioonottamisessa korostuu tapauskohtaiselle työlle ominaiset piirteet, kuten asiakkaan auttamistaidot yksilöllisessä elämäntilanteessa (mt. 98). Managerialistis-ekonomiset taidot pitävät sisällään taloushallinnollisia, työnjohdollisia ja organisaation ulkopuolella vaikuttamisen taitoja, mutta myös ryhmätyön ja yhteisösosiaalityön taitoja. Tutkimuksellisen ja kriittisen käsittämisen taidot merkitsevät myös esimerkiksi makrotason toiminnan taitoja ja kriittisyyden tärkeyttä sosiaalityön ulkopuolelta tuleviin hyvinvointialan vaikutuksiin. (mt. 99–100.) Terapeuttiin taitoihin kuuluu muun muassa psykologinen ja kasvatuksellinen osaaminen. Ongelmatilanteita jäsentävänä asiantuntijana toimimisen taitoon liittyy tavoitteellista ongelmanratkaisuprosessia ilmentäviä asiakastyötä koskevia asiantuntijataitoja. (mt. 100–101.) Tunnetyön tekijänä toimimisen taidot kuvastavat vuorovaikutusta, inhimillisyyttä ja jaksamisesta huolehtimista. Erilaiset palvelutarpeisiin vastaamisen taidot heijastavat eettistä vastuuta sosiaalityössä sekä sosiaalityön roolia eri systeemien välillä. (mt. 101–102.)

Tutkimustiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen liittyen yksittäisen työntekijän taidot eivät ole käytännössä useinkaan ratkaisevin tekijä siinä, kuinka onnistutaan näyttöön perustuvien käytäntöjen soveltamisessa. Mäntysaari (2020, 63) pitää olennaisina haasteina organisaatiosta nousevia esteitä, resurssien puutetta ja sitä, ettei tutkimus ole käyttökelpoinen käytäntöön soveltamisessa. Heidi Muurisen ja Aino Kääriäisen (2020, 77) mukaan sosiaalityön tutkimustiedon lisääntymisestä huolimatta tutkimustiedon käytännön hyödyntäminen ei ole yleistynyt. Työskentelyn perustelemisen tulisi kuitenkin olla oleellinen osa ammattitaitoa ja se on vaikuttamassa ammattitaidon arvostamiseen (mt. 77–78). Muurinen ja Kääriäinen (2020, 75–76) pitävät pragmatismien tietokäsitystä ja tutkivaa asennoitumistapaa hyvinkin käyttökelpoisena sosiaalityössä. Pragmatismiin kuuluu olennaisesti käytännön seurauksien tutkiminen, jolloin tutkimustietoa reflektoidaan eri näkökulmien ja kokemustiedon valossa ennen sen hyödyntämistä käytännössä. Sosiaalityössä ei yleensä ole tarkoituksenmukaista yrittää mekaanisesti hyödyntää tietoa, vaan tiedon hyödyntämisen taitoihin kuuluu reflektointi ja tutkiva asenne (mt. 87).

4.2.4 Etiikka asiantuntijuuden ulottuvuutena

Mitä tarkoitetaan etiikalla, sosiaalityön etiikalla tai eettisellä asiantuntijuudella? Roger Crisp (2005, 242–243) antaa etiikalle neljäkin eri merkitystä, mutta tässä yhteydessä olennaista on kahdenlainen näkökulma: etiikka tietyn ihmisryhmän arvojen ja tapojen ilmentäjänä sekä etiikka moraalisiin toimintaperiaatteisiin samaistettuna. Näistä kahdesta näkökulmasta voidaan muodostaa sosiaalityön etiikka. Sosiaalityön eettinen asiantuntijuus puolestaan muodostuu siitä, että eettiset periaatteet ovat muodostamassa asiantuntijuutta ja eettistä harkintaa käytetään käytännön työssä osana kokonaisasiantuntijuutta.

Sosiaalityössä arvoperustan ydin on ihmisarvo ja siihen liittyvät ihmisoikeudet sekä sosiaalinen oikeudenmukaisuus (Ammattieettinen lautakunta 2013–2016, 3). Globaalisti ja oikeudellisesti katsottuna eettisesti kestävä työn perustana ovat YK:n ihmisoikeudet. Syvimmiltään ihmisarvolla tarkoitetaan jokaisen ihmisen luovuttamattomuutta itseisarvoa. (Niemelä 2020, 232.) Sekä ihmisarvo että sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat kiteytettynä Suomen perustuslaissa, joten näiden turvaaminen katsotaan julkisen vallan tehtäväksi (mt. 233).

Ihmisarvon ymmärtäminen jokaisen yksilön luovuttamattomana itseisarvona on saanut alkunsa kristillisestä *Imago Dei* -näkömyksestä, jossa jokainen ihminen nähdään ainutlaatuisena ja korvaamattoman arvokkaana Jumalan kuvaksi luotuna persoonana. Myös ihmisen tavallinen elämä sai tätä kautta merkityksen, jota antiikin *cultura-animi* -perinne ei tarjonnut, koska siinä erotettiin esimerkiksi perhe-elämä ja työntekeo aristoteelisesti ymmärretystä hyvästä elämästä. (Puolimatka 2011, 52–55).

Sosiaalityön taustalla vaikuttava filosofisen etiikan voidaan katsoa kuuluvan normatiiviseen etiikkaa, joka liittyy moraalifilosofian alueeseen (Sipilä 2011, 47). Normatiivisessa etiikassa vältetään sitoutumista arvojärjestelmiin, mutta yleisiin järjellisyyskriteereihin nojaten pyritään muodostamaan niin moraaliperiaatteita ja sääntöjä kuin myös näiden luotettavia perusteluita (Pietari & Poutanen 2005, 14). Ihmisarvon ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumista sosiaalityössä on turvaamassa sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet (Ammattieettinen lautakunta 2017, 3). Myös kansainvälinen sosiaalityöntekijäjärjestö IFSW (International Federation of Social Work) on määritellyt sosiaalityön ammattieettiset periaatteet. Niemelä (2020, 246) painottaa kuitenkin, ettei sosiaalityö saa piiloutua eettisten normien tai auktoriteettien taakse sokeasti, vaan työntekijällä on aina vastuu omasta toiminnastaan. Eettisten periaatteiden on tarkoitus toimia työntekijän asiantuntijuuden tukena ja työn perustelun runkona. Samoin Raunio (2011, 117–123) korostaa, että eettisten periaatteiden tarkoitus on rakentaa asiantuntijuutta, mutta myös yksittäisen työntekijän ammatilliselle harkinnalle on jätettävä tilaa. Hän näkee, että tieteellisen tiedon pohjalle rakennettu ammatillinen autonomia voi toimia yksittäisen työntekijän ammatillisen eettisen harkinnan vahvistavana tekijänä.

Sipilän (2011, 103) väitöskirjan tutkimustuloksien perusteella sosiaalityön eettiseen asiantuntijuuteen kuuluu viisi osa-alueetta: asiakkaan ihmisarvoinen kohtaaminen, yhteiskuntakriittisyys, velvollisuus toimia yhteiskunnassa päätettyjen sääntöjen mukaan, yleishumaani kulttuureihin suhtautuminen sekä kohtelun oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Asiakkaan ihmisarvoisessa kohtaamisessa korostuu luottamuksen ja aitouden merkitys. Yhteiskuntakriittisyys pitää sisällään laaja-alaisesti erilaisia moraalifilosofisia periaatteita, kuten epäkohtien tunnistamista, myös rakenteellisiin epäkohtiin puuttumista, heikoimpien puolustamista ja tasa-arvon periaatteita. (mt. 103–104.) Velvollisuus toimia yhteiskunnassa päätettyjen sääntöjen mukaan liittyy velvollisuuseettiseen ajatteluun ja ammatillisen harkinnan kautta muotoutuvan toiminnan merkityksellisyyteen. Esimerkiksi toiminnan merkityksellisyyden rakentuminen eettisyyden arvioinnin ja lakitiedon yhdistämisen kautta tai taloudellispoliittisten ehtojen ja eettisten ehtojen yhtäaikaisessa arvioinnissa. (mt. 104–105.) Yleishumaani kulttuureihin suhtautuminen viittaa yleishumaaniin ammatillisuuteen, johon sisältyy moraalifilosofiaan kuuluva käsitys hyvästä elämästä. Kohtelun oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon kuuluu muun muassa oma eettinen tietoisuus ja syrjinnän vastustaminen. (mt. 105–106.)

5 TUTKIMUSASETELMA

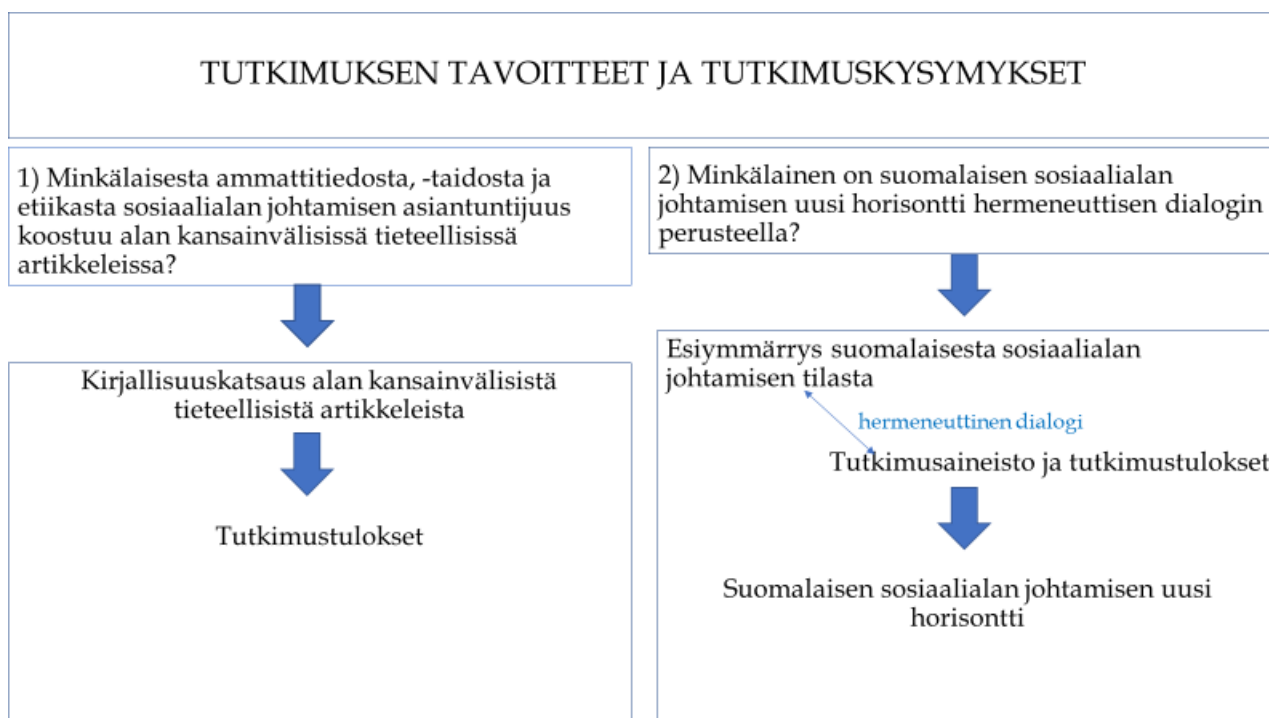
5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ensinnäkin, minkälaisesta tiedosta, taidosta ja etiikasta sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus koostuu alan kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa. Tutkimusmenetelmänä käytetään systemoitua kirjallisuuskatsausta. Toiseksi, tutkimuksessa muodostetaan dialogi ensimmäisen tutkimustuloksen ja sen esiyymmärryksen välille, mikä on teoriaosuudessa luotu suomalaisesta sosiaalialan johtamisen tilasta. Dialogilla tavoitellaan suomalaisen sosiaalialan johtamisen uuden horisontin muotoutumista ja uuden horisontin hyödyntämistä. Tutkimusta ohjaa kaksi tutkimuskysymystä:

- 1) Minkälaisesta ammattitiedosta, -taidosta ja etiikasta sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus koostuu alan kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa?
- 2) Minkälainen on suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti hermeneuttisen dialogin perusteella?

Tutkimuskysymysten asetelmalla halutaan painottaa sitä, että kansalliset sosiaalialan käytännöt voivat hyötyä alan kansainvälisestä tarkastelusta. Näin on yleisestikin, mutta erityisesti tilanteessa, jossa suomalaista sosiaalialan johtamisen tutkimusta on tehty niukasti. On siis oletettavaa, että suomalaisen sosiaalialan johtamisen tilassa on mahdollisuuksia ja tilaa perustella uudelleenjäsentämisen visioita.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset on selvennetty vielä seuraavassa kuviossa, kuvio 1.



KUVIO 1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

5.2 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

5.2.1 Perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään systemoitua kirjallisuuskatsausta (Systematized Review). Yleisesti ottaen erityyppisissä kirjallisuuskatsauksissa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta (re-view). Kirjallisuuskatsaustyyppin valintaa ohjaa tutkimuksen tarkoitus. Tutkimusmetodina käytettynä kirjallisuuskatsauksessa ei ole kysymys pelkästä tekniikasta koota kasaan aiheesta jo tehtyä tutkimusta, vaan katsauksen toteuttamisessa noudatetaan määriteltyä muotoa ja tyyliä. (Jesson, Matheson & Lacey, 2011, 9.) Kirjallisuuskatsauksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä tarkoittaa akateemisten tavoitteiden näkökulmasta tavoitetta osoittaa tutkijan kykyä hahmottaa ja tulkita aiemmin tehtyä tutkimusta, perustella oman tutkimusaiheen relevanttiutta sekä tuoda tutkimuksen kautta esiin uudenlaista perspektiiviä tutkittavasta aiheesta. (mt. 10.) Helen Aveyardin (2019, 7) mukaan kirjallisuuskatsaukset tutkimusmetodeina ovat sosiaalialalla tärkeitä, koska niiden avulla pystytään keräämään yhteen samantyyppistä tutkimusta ja katsaukset mahdollistavat tiedon tarkastelun järjestelmällisesti sosiaalialan kontekstissa. Onnistuneesti ja systemaattisella lähestymistavalla suoritettu kattava kirjallisuuskatsaus sopii näyttöön perustuvaan käytäntömalliin

(EPB eli evidence based practise). Ammatillisen harkinnan soveltaminen kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksiin on luotettavampaa kuin yksittäisen tutkimuksen tuloksiin nojaaminen. (Aveyard 2019, 8–9.)

Kirjallisuuskatsauksessa ensimmäinen askel on määritellä reunaehdot, jotka toimivat sitoumuksina läpi katsauksen toteuttamisen (Coughlan & Cronin, 2017, 51). Tämän tutkimuksen reunaehdot määrittävät tutkimuksen tyyppi sekä tietynlaiseen tutkimuksen kulkuun sitoutuminen. Tutkimuksen tyyppinä kysymyksessä on maisterintutkielma, mikä on luonnollisesti ollut vaikuttamassa aineiston kokoon ja sisältöön. Esimerkiksi yhtenä sitoumuksena on aineiston hankinnan suhteen ollut se, ettei tutkimuksen tekijälle aiheudu kustannuksia aineiston hankinnasta. Systemoitu kirjallisuuskatsaus sopiikin menetelmä hyvin yksilötutkimuksena toteutettavaan tutkimukseen, koska menetelmä ei sisällä vaatimusta tutkimusaiheen kannalta katsottuna kaiken kattavasta aineistosta toisin kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus (Systematic Review), jota on suuren työmäärän vuoksi usein toteuttamassa useampi henkilö tiimityöskentelynä (Jesson ym. 2011, 103). Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen kulkuun sisällytetään yksi tai useampi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen elementti. Tällä tavoitellaan katsaukseen systemaattista luonnetta. (Grant & Booth 2009, 103.)

Tässä systemoidussa katsauksessa sitoudutaan kuuteen eri tutkimuksen kulun päävaiheeseen, jotka mukailevat Michael Coughlanin ja Patricia Croninin (2017, 88) systemaattisia menetelmäohjeita. Menetelmäohjeiden perusteella on muotoiltu kuusi kirjallisuuskatsauksen päävaihetta. Nämä ovat 1) Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymysten määrittely, 2) Aineiston hankinnan prosessi 3) Aineiston esittely 4) Aineiston käsittely 5) Tutkimustulokset sekä 6) Tulosten arviointi ja soveltaminen.

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset on määritelty tarkemmin edellisessä alaluvussa. Tarkoituksena on siis tutkia sosiaalialan johtamista ja systemoitua kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodina käyttäen vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli minkälaisesta ammattitiedosta, -taidosta ja etiikasta sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus koostuu alan kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa. Aineistoa hyödynnetään myös toisen tutkimuskysymyksen tarkastelussa. Aineiston hankinnan prosessia avataan seuraavassa alaluvussa. Tällöin käydään läpi tietokannan käytön perustelu, hakutermin määrittelemine sekä aineistohaun hyväksymis- ja pois-sulkukriteerit. Samassa alaluvussa myös esitellään aineisto. Alaluvussa 5.2.3 käydään läpi aineiston käsittelyn prosessi eli kvalitatiivinen teoriasidonnainen sisällönanalyysi, joka pohjautuu Sipilän (2011) väitöskirjaan, jossa sosiaalityön asiantuntijuuden keskeisimmiksi ulottuvuuksiksi oletetaan tieto, taito ja etiikka. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset esitellään luvussa 6 ja tulosten pohdintaa, arviointia ja soveltamista käsitellään luvussa 8.

5.2.2 Kohdeaineiston rajaaminen ja esittely

Kirjallisuuskatsauksen reunaehtojen määrittelyn jälkeen seuraava askel katsauksen toteuttamisessa on aineiston hankinta (Coughlan & Cronin, 2017, 54). Systemoidun kirjallisuuskatsauksen systemaattisella luonteella pyritään lisäämään katsauksen luotettavuutta. Systemoitu kirjallisuuskatsaus pitää sisällään toistettavuuden kriteerin sekä pyrkimyksen vähentämään harhan riskiä. Näin ollen kirjallisuushaku tulee kuvata auki mahdollisimman selkeästi. (Malmivaara, 2002, 877.)

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen aineistohaussa toteutettiin systemaattinen haku englanninkielisiin kansainvälisiin artikkelijulkaisuihin Social Services Abstract -tietokantahaun avulla. Tietokanta on yleisesti käytetty akateeminen tietokanta, joka sisältää nimensä mukaisesti viitteitä juuri sosiaalialalta kuten sosiaalityöstä, hyvinvoinnista ja politiikasta (Aveyard 2019, 80–82). Social Services Abstract -tietokannassa käytettiin Advanced Search -hakua eli tarkennettua hakua, jonka avulla hakusanoja on helpompi yhdistellä. Osan sisäänotto- ja poissulkukriteereistä pystyi valitsemaan suoraan tarkennettuun hakuun, mutta lopullinen aineisto tarkentui vasta artikkeleiden abstraktien lukemisen ja edelleen artikkeleiden lähilukemisen perusteella. Alla olevassa kuviossa on listattuna katsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none">✓ Vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli✓ Julkaistu aikavälillä 1.1.2010–31.12.2020✓ Julkaistu englannin kielellä✓ Koskee länsimaista sosiaalialan johtamisen asiantuntijuutta✓ Artikkeli saatavilla maksuttomasti suoraan linkistä✓ Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Artikkeli ei ole vertaisarvioitu<input type="checkbox"/> Julkaistu ennen 1.1.2010 tai 31.12.2020 jälkeen<input type="checkbox"/> Muu kieli kuin englanti<input type="checkbox"/> Ei koske länsimaista sosiaalialan johtamista asiantuntijuutta.<input type="checkbox"/> Artikkeli on maksullinen tai vaatii erillisen pyynnön alkuperäiseltä kirjoittajalta<input type="checkbox"/> Artikkeli on kopio jo aiemmin haussa esiin tulleesta artikkelista

KUVIO 2 Aineistohaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Hakusanoina käytettiin "social work leadership" OR "social work management" OR "social work governance" OR "leadership in social work" OR "management in

social work” OR ”governance in social work”. Haut sisältävät kolme eri englanninkielistä johtamista tarkoittavaa sanaa. Näistä ”leadership” viittaa asioiden johtamiseen, ”management” ihmisten johtamiseen ja ”governance” hallinnolliseen johtamiseen. Muun muassa Pekkarinen (2010, 9) on tutkimuskatsauksen hauissaan ottanut huomioon nämä englannin kielen kolme johtamista määrittelevää termiä. Haussa on käytetty tarkoituksella termiä ”social work”, koska kansainvälisestäkin katsottuna sosiaalityö muodostaa pohjan sosiaalialan johtamiselle.

Hakusanojen lisäksi haku rajattiin heti alkuvaiheessa käsittämään vain englanninkieliset vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit, joiden julkaisupäivämäärä on aikavälillä 1.1.2010–31.12.2020. Hausta suljettiin pois dokumenttien kopiot. Haun tuloksena oli 100 julkaisua. Näistä julkaisuista valittiin artikkelin abstraktin perusteella aineisto lähilukua varten katsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti. Lähilukuun valikoitui 30 artikkelia. Lähiluvun jälkeen lopulliseen aineistoon valikoitui 24 artikkelia. Aineiston etsimiseen ei käytetty Social Services Abstract -tietokannan lisäksi muita tietokantoja, koska tutkimuksen tyyppi huomioon ottaen, saatiin riittävä ja laadukas aineisto hankittua yhden tietokannan käytön avulla, eikä systemoitu kirjallisuuskatsaus vaadi tutkimusmenetelmänä kaiken kattavaa aineistoa.

Lopullisen aineoston julkaisut, joissa tutkimusartikkelit on julkaistu, ovat monipuolisia. Eniten aineiston artikkeleita on julkaistu seuraavissa kolmessa lehdessä: 1) Social Work & Social Sciences Review, 2) Social Work Education, The International Journal sekä 3) Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community. Julkaisut, joissa tutkimusaineiston artikkelit on julkaistu, on koottu taulukkoon 1. Artikkelien julkaisuvuodet on koottu taulukkoon 2. Yksittäisiä vuosia tarkasteltaessa eniten artikkeleita osui haun kahdelle viimeiselle vuodelle eli vuosille 2019 ja 2020. Lopullinen aineisto sekä kunkin artikkelin julkaisutiedot, tutkimuksen aihe ja keskeiset tutkimustulokset on listattuna taulukkoon, joka on tutkimuksen liitteenä ”LIITE 1 AINEISTON ESITTELY”.

TAULUKKO 1 Tutkimusaineiston artikkelien julkaisut

Julkaisu	Lkm
Advances in Social Work	1
Canadian Social Work Review	1
Child Welfare	1
Clinical Social Work Journal	1
Critical and Radical Social Work	1
Health and Social Work	1
Journal of Social Service Research	1
Journal of Social Work	1
Journal of Social Work Education	2
Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community	3
Journal of Technology in Human Services	1
School Social Work Journal	1
Social Work Education, The International Journal	3
Social Work in Health Care	1
Social Work in Public Health	1
Social Work & Social Sciences Review	4

TAULUKKO 2 Tutkimusaineiston artikkelien julkaisuvuodet

Julkaisuvuosi	Lkm
2010	3
2011	-
2012	-
2013	2
2014	1
2015	2
2016	1
2017	1
2018	3
2019	5
2020	6

5.2.3 Temaattinen analyysi

Kirjallisuuskatsauksen analyysia varten aineistoa on pyritty tarkastelemaan ikään kuin kysymyksessä olisi yksi laajempi tutkimus. Aineistokokonaisuutta on käsitelty temaattisella analyysillä. Temaattinen analyysi mahdollistaa isomman kuvan tarkastelun silloin, kun monia tutkimuksia on koottu yhteen. Yksittäisinä tutkimuksina tarkasteltuna ei välttämättä muodostuisi sellaisia merkityksiä, mitä kokonaisuuden tarkastelu tarjoaa, jolloin kokonaiskuva jäisi puutteelliseksi (Aveyard 2019, 6–7.) Lisäksi temaattisen analyysin tekeminen sopii harjoittelevalle tutkijalle, koska sen tekemisen perusajatus on helppo omaksua. Sitä myös käytetään sosiaalialalla ja se on koettu toimivaksi (mt. 141). Aineiston analyysi on toteutettu Aveyardin (2019) temaattisen analyysin runkoa mukailleen sekä käyttämällä hyödyksi yleisiä tematisointiin liittyviä sisällönanalyysin ohjeistuksia. Aveyardin (2019, 141–152) mukaan analyysi on jatkuva prosessi, joka tulee tehdä kriittisten silmälasien kautta. Analyysin runko muodostuu pääpiirteissään teemojen identifioinnista, edelleen kehittämistä ja lopullisten teemojen nimeämisestä.

Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen aineisoanalyysi on lähtökohdiltaan teoriasidonnainen, mutta tämän jälkeen pyritään antamaan tilaa enemmän induktiiviselle eli aineistolähtöiselle analyysille. Analyysin pääteemat on muodostettu pohjautuen Sipilän (2011) väitöskirjaan, jossa sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudeksi oletetaan tieto, taito ja etiikka. Michael Quinn Patton (2002, 454) kirjoittaa, että joskus kvalitatiivinen analyysi saattaa olla ensin jopa deduktiivinen eli teorialähtöinen ja analyysin teoriakehitys otetaan valmiina, mutta tämän jälkeen analyysi jatkuu induktiivisesti. Jouni Tuomi ja Anneli Sarajarvi (2002, 97–99) määrittelevät teoriasidonnaisen analyysin pohjautuvat abduktiivisen päättelyn logiikkaan, jossa teorianmuodotus nähdään mahdollisena, kun havaintojen muodostukseen liittyy jokin ohjaava taustaoletus. Teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisempi teoria ja aikaisemman tiedon vaikutus ovat apuna analyysin tekemisessä. Teoriasidonnaisuudessa kyse ei ole kuitenkaan aikaisemman teorian testaamisesta, kuten deduktiivisessa analyysissä, vaan teoria on apuna aukomassa uusia ajatusuria. (mt. 98–99.) Induktiivisessä analyysissä pyritään löytämään aineistosta esimerkiksi teemoja, kuten tässä tutkimuksessa. Löydökset nousevat aineistosta tutkimuksen tekijän ja aineiston vuorovaikutuksessa ja tutkijan tulisi olla avoin, kriittinen ja reflektiivinen sille, mitä aineisto kertoo. (Patton 2002, 453–454.)

Temaattisen analyysin kulku aloitettiin tässä tutkimuksessa taulukoimalla valmiit pääteemat eli tieto, taito ja etiikka. Alateemojen identifiointia lähdettiin muodostamaan lukemalla artikkelit läpi ja poimimalla pääteemojen alle luettelomaisesti kaikki se, mitä aineistosta nousi esiin kuhunkin pääteemaan liittyen. Tässä vaiheessa muodostetusta taulukosta pystyi helposti hahmottamaan alustavia alateemoja. Tee-

moittelua jatkettiin listaamalla värikoodein pääteemojen alapuolelle alateemat, värjäämällä koodiväreillä luettelon sisältöä ja kokoamalla lopuksi kunkin alateeman alle siihen kuuluvat osumat. Muutaman alateeman kokonaisuuden osalta oli haasteellista arvioida, minkä pääteeman alle se kuuluisi laittaa tai minkä alateeman alle jokin yksittäinen osuma kuuluu. Tällaisessa tilanteessa on hyödynnetty analyysin teoriaohjauvuutta ja tehty valintaa Sipilän (2011) asiantuntijuuden ulottuvuuksien sisältöä tarkastelemalla (ks. tarkemmin luku 4.2). Alustavan teemoittelun jälkeen alateemojen alle kertyneitä osumia alettiin kirjoittamaan auki ja sanoittamaan tutkimustuloksia. Alateemojen edelleen kehittämisen ja lopullisen nimeämisen kriittinen prosessi jatkui vielä tutkimustuloksia auki kirjoitettaessa. Aveyard (2019, 143) ohjeistaakin, että teemojen nimeämiseen kuuluu sellainen välivaihe, jossa teemat ovat vain väliaikaisesti nimetty, ennen lopullista tarkentumista. Hän myös rohkaisee temaattisen analyysin tekijää käyttämään luovuutta analyysia prosessoidessa, mutta kuitenkin niin, että aiheille annetut tunnisteet ja teemoihin sisältyvät osumien merkitykset pystytään perustelemaan. Analyysin lopputuloksena tutkijalla on tarkoitus olla vahvistettu teemakokonaisuus, jossa on osumia, jotka avaavat teemoihin sisältyvien tietojen merkitystä. (mt. 146.) Tämän tutkimuksen temaattisen analyysin tutkimustulokset on esitelty luvussa 6.

5.3 Hermeneuttisen tekstitulkinna prosessi

5.3.1 Perustelut tekstitulkinna prosessin hyödyntämiselle

Tämän tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä kysytään, minkälainen on suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti hermeneuttisen dialogin perusteella. Tähän kysymykseen on lähdetty etsimään vastausta analysoimalla kirjallisuuskatsauksen aineistoa sekä tutkimustuloksia Gadamerin (1900–2002) hermeneuttisen tekstitulkinna prosessia hyödyntäen. Tekstitulkinna prosessilla tavoitellaan tekstien merkityksien ymmärtämistä sosiaalialan johtamisen kvalifikaatioiden, vaatimusten ja kompetenssien kautta. Prosessin esiymmärryksenä toimii tutkimuksen teoriaosuudessa (luku 3) esitelty kuvaus suomalaisen sosiaalialan johtamisen tilasta.

Patton (2002, 498) kuvailee hermeneutiikan muistuttavan yleisellä tasolla ja jopa globaalilla tavalla kvalitatiivisen tutkimuksen tulkitsevasta ytimestä, kontekstin merkityksestä ja holistisen näkökulman dynaamisesta luonteesta. Gadamerin (1986/1987, 29) mukaan hermeneutiikan perussääntöön kuuluu, että ”kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta”. Päätelmien kehämaisessa asetel-

massa kokonaisuuden merkitystä lähdetään ennakoimaan eksplisiittisesti, koska hermeneuttisessa tekstitulkinnessa on kysymys osien ja kokonaisuuden dialektiikasta eli ”osat, jotka määrittävät kokonaisuudesta, määrittävät itse kokonaisuutta” (mt. 29).

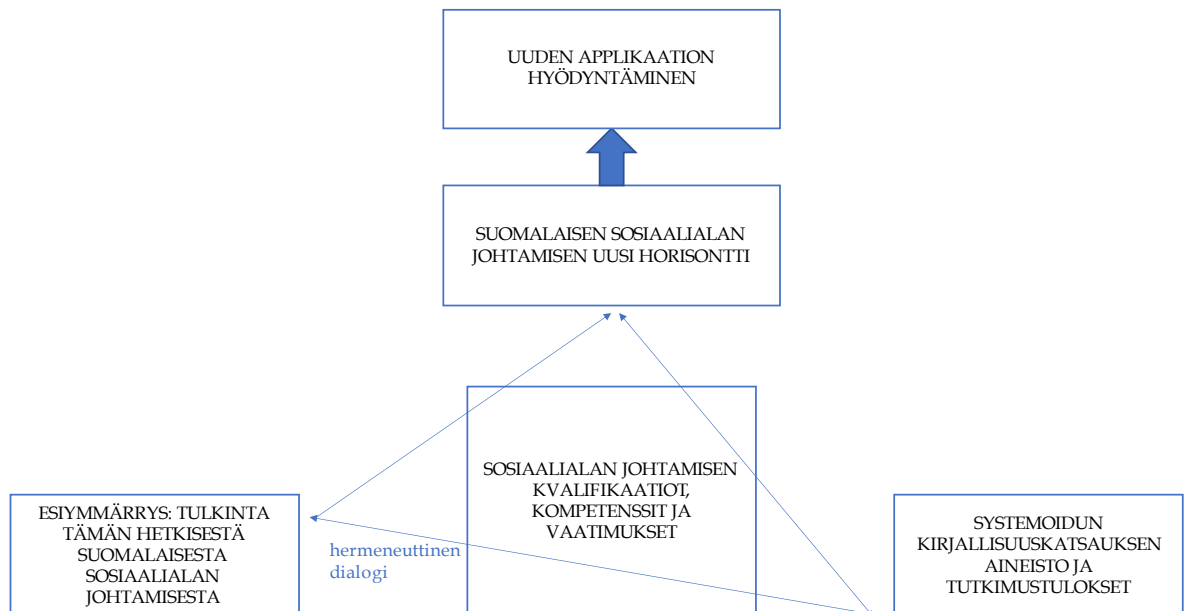
Gadamer (1986/1987, 40–42) tuo esiin, kuinka hermeneutiikalla sanana on erilaisia merkityksiä. Yhtenä merkityksenä hermeneutiikka tarkoittaa käytännön taitoa, esimerkiksi tulkinnan tai selittämisen taitoa, mikä pitää sisällään myös ymmärtämisen taidon. Hermeneutiikan tehtävään sisältyy aina merkityksen siirtäminen yhdestä kontekstista toiseen kontekstiin. Hermeneutiikka-sanalla onkin varhaisempi sukulaisuusuhde ennustustaidon käsitteeseen, mutta sana on myöhemmissä määritelmissä saanut kognitiivisen merkityksen tarkoittaen oppinutta selitystä, tulkitsijaa tai kääntäjää. Nykyään hermeneutiikka kuuluu metodi- ja tiedekäsitteenä tieteen traditioon, jolloin hermeneuttista tulkintaa pystytään oikeuttamaan teorian avulla. (mt. 40–42.)

Tässä tutkimuksessa on perusteltua hyödyntää hermeneuttista analyysiotetta, kun pyritään siirtämään suomalaisen sosiaalialan johtamisen nykytilan ja kirjallisuuskatsauksen aineiston ja tutkimustulosten välisessä dialogissa merkityksiä uuteen kontekstiin eli siihen, minkälaisena suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti näyttäytyy dialogin perusteella. Tutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii tulkinnallista lähestymistapaa. Tulkinnessa tavoitellaan hermeneuttisen tulkintaperiaatteen mukaisesti kriittistä ja reflektiivistä tulkintaa, jossa tutkijan ennakkokäsitykset ovat tiedostettuna (Gadamer 1975, 269–270; Tontti 2005, 64).

Hermeneuttiseen analyysiin liittyen tutkijan ennakkokäsityksiä on muodostunut sen aikana, kun kirjallisuuskatsauksen aineistoon on perehdytty ja aineistoa on analysoitu systemoimalla kirjallisuuskatsausta varten. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset muodostuvat asiantuntijuuden ulottuvuuksista tieto, taito ja etiikka. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksia analysoitaessa on ennakkokäsitykseksi muodostunut, että nämä ulottuvuudet sisältävät tai niiden taustalta on löydettävissä sosiaalialan johtajuuden kvalifikaatioihin ja kompetensseihin liittyviä merkityksiä. Tämän lisäksi ennakkokäsityksiä on muodostunut perehdyttäessä suomalaiseen sosiaalialan johtamiseen. Yhtenä ennakkokäsityksenä suomalaiseen sosiaalialaan liittyen on, että sosiaalialan johtamisessa on tutkijalle jo ennestään tuttua pohjaa sosiaalityön kautta, mutta myös johtamisen ulottuvuuden kautta myös jotain uutta. Toisena ennakkokäsityksenä on, että erilaisten yhteiskunnallisten ja poliittisten muutosten keskellä sosiaalialan johtajuus kohtaa monenlaisia odotuksia ja sen pitäisi pystyä vakuuttamaan omaa paikkaansa niin, että se ei ole korvattavissa alan ulkopuolisella asiantuntijuuksella. Suomalaisen sosiaalialan johtamisen tutkimus tähän vaatimukseen nähden toistaiseksi melko vähäistä. Lähtöoletuksena on myös, että sosiaalialan johtamisen kansainvälinen tarkastelu voisi tuoda jotain uutta ja vahvistavaa näkökulmaa suomalaiseen kontekstiin, mutta on oletettavaa, että myös yhtäläisyyksiä löytyy.

5.3.2 Tekstitulkinnan prosessin mallintaminen

Gadamerin hermeneutiikkaan kuuluu kaksi keskenään läheistä käsitettä. Nämä ovat ymmärtäminen 1) kysymysten ja vastausten dialogina sekä 2) horisonttien sulautumisena. Näistä ensimmäisessä ymmärtäminen etenee keskustelutilanteessa kysymysten ja vastausten vuoropuheluna, jolloin ennakkoymmärryksiä koetellaan ja muokataan. Jälkimmäisessä ymmärtämisessä uusi näkökenttä alkaa avautua aiempien ymmärryshorisonttien jatkumoksi. (Tontti 2005, 64–65). Jarkko Tontti (2005, 65) näkee tämän idean horisonttien sulautumisesta edellyttävän ymmärtämisen ja tulkitsemisen konfliktuaalisen luonteen tunnustamista. Alla olevasta kuviosta hahmottuu, kuinka Gadamerin tekstitulkinna prosessia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa.



KUVIO 3 Gadamerin (1900–2002) tekstitulkinna prosessin soveltaminen

Hermeneuttiseen analyysiin kuuluu tekstin traditionaalisen kontekstin huomiointi tulkintoja ja merkityksiä annettaessa. Tulkintaa muodostaessa tulisi huomioida niin tulkinnan kohteen alkuperäinen kulttuurinen konteksti kuin myös se historiallinen, tieteellinen ja kulttuurinen konteksti, josta käsin myöhempää tulkintaa tehdään. (Patton 2002, 113–114, 133). Gadamer (1986/1987, 12–28) samaistaa totuuden peittelemättömään yhteisymmärryksen tavoittelemiseen. Hän näkee, että absoluuttista totuutta ei ole tarpeen tavoitella, mutta totuus muodostuu parhaiten dialogissa, kun keskusteltavat asiat alkavat dialogin kautta näyttämään yhteisiltä. Tällöin dialogin kummankaan osapuolen näkemys ei toisaalta kata koko totuutta, mutta koko-

naisuus voi kattaa molempien näkemykset. Tämän kaltaista kokonaisuutta tavoitellaan myös tämän tutkimuksen hermeneuttisen dialogin kautta muotoutuvassa horisonttien yhteensulautumisessa.

Luvussa 7 esitetään ensin systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston ja tutkimustulosten pohjalta suomalaisen sosiaalialan johtamista koskevan tulkinnan (luku 3) väliseen dialogiin ja edelleen horisonttien sulautumiseen ja uuden sosiaalialan johtamista koskevan horisontin kuvailemiseen.

5.4 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen tekemisessä on pyritty noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012, 6–7) määrittelemiä yleisen hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia, kuten rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Tämä on hyvä peruslähtökohta tutkimuksen luotettavuutta ajatellen.

Systemoituun kirjallisuuskatsaukseen tutkimusmetodina liittyy muutamia tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia asioita. Malmivaara (2002, 878) kirjoittaa siitä, kuinka systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina pyrkii siihen, että lukija pystyisi muodostamaan mahdollisimman puolueettoman käsityksen alan julkaisuista. Toisin sanoen, pyrkimyksenä on, että lukija pystyisi luottamaan siihen, ettei tutkija ole valikoinut aineistoa sen mukaan, mikä parhaiten tukisi oman tutkimuksen teoriaa tai havaintoja. Kuitenkin, riippumatta siitä, kuinka luotettavasti systemoitu kirjallisuuskatsaus on toteutettu, niin katsaukseen itsessään jo saattaa vaikuttaa niin sanottu julkaisuharha. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavaan aineistoon on vaikuttamassa se, minkälaisia julkaisuja on alun perinkään haluttu lähteä julkaisemaan. (mt. 878.)

Tämän tutkimuksen artikkelihaku sinänsä on toistettavissa tietokannassa noudattamalla yhteneviä hakukriteerejä tämän tutkimuksen aineistohaun kanssa. Lähilukuun valikoituneissa artikkeleissa ja edelleen lopullisen aineiston valikoitumisessa on tehty valintoja sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti ja prosessin toteuttaminen on pyritty kuvaamaan selkeästi auki. Näin toimimalla on ainakin tavoiteltu hyvää luotettavuuden tasoa.

Julkaisuharhan lisäksi systemoitu kirjallisuuskatsaus on kuitenkin altis systemaattiselle virheelle, joka voi ilmetä aineiston hankinnassa tai tutkimustulosten tulkinnassa. Esimerkiksi tuloksia on voitu raportoida valikoiden. (Malmivaara, 2002, 878.) Toisaalta temaattisen analyysin tekemisessä, kuten teemojen edelleen kehittämisessä, Aveyard (2019, 146–148) kehottaa tutkijaa perusteltuun luovuuteen ja pitää luovuuden käyttämistä juuri mielenkiintoisena osana prosessia: "The interesting part of

this process is that the themes can be labelled as you deem appropriate". Tutkimustulosten raportointiin on siis temaattista analyysia toteutettaessa vaikuttamassa tutkijan tekemät tulkinnat ja valinnat. Luotettavuutta pyritään kuitenkin turvaamaan sillä, että valinnat kirjoitetaan auki ja perustellaan mahdollisimman selkeästi.

Maria J. Grant ja Andrew Booth (2009, 103) kirjoittavat siitä, kuinka systemoitu kirjallisuuskatsaus ei välttämättä pysty osoittamaan järjestelmällisyyden kannalta yhtä perusteellisia tarkistusmenetelmiä kuin systemaattinen katsaus. Aineiston laadun arviointi ja synteesi voivat olla heikommin tunnistettavissa, jos prosesseja ei ole kuvattu tai ne on mallinnettu pienellä joukolla hyväksyttäviiä artikkeleita. Systemoidun katsauksen akateemisten vaatimusten täyttäminen on etusijalla metodologisiin näkökulmiin verrattuna. (mt. 103). Malmivaaran (2002, 878) mukaan mahdollisista luotettavuuden riskeistä huolimatta systemoitua kirjallisuuskatsausta voidaan pitää erinomaisena tapana tuottaa ajantasaista ja luotettavaa tieteellistä tietoa.

Yleisesti kvalitatiiviseen analyysiin ja erityisesti hermeneutiikkaan liittyy sen tulkinnallisen lähtökohdan vuoksi monenlaisia tutkimuksen luotettavuuteen ja epistemologiaan liittyviä näkökulmia, joita voisi nostaa esiin pohtiessa tutkimuksen luotettavuutta. Jari Metsämuuronen (2008, 53) huomauttaa kriittisenä näkökulmana liittyen yleisesti aineiston kvalitatiiviseen analyysiin, ettei tutkimuksen luonteeseen sisälly kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan sisäänrakennettuna toistettavuuden tai informaation sisäisen konsistenssin näkökulmaa. Lisäksi hermeneuttiseen metodologiaan liittyy tieteen taustafilosofiana konstruktivismi, jolloin todellisuus ymmärretään ylipäättänsä suhteelliseksi ja tutkimuksen löydökset tarkoittavat tutkijan tulkintaa tutkitavasta. Löydökset ovat siis tutkijan luomia. (Metsämuuronen 2008, 12–13).

Hermeneuttisen analyysin suhteen on luotettavuutta pyritty turvaamaan tekeillä huolellisia ja lukijalle perusteltuja ratkaisuja hermeneuttisen analyysin suhteen. Uuden horisontin muotoilemisessa luotettavuutta lisää hyvän tahdon tavoite (Nikander 2005, 255). Tällä tarkoitetaan aitoa pyrkimystä ymmärtää, mitä teksti sanoo. Näin ollen tekstin horisontti on kohotettu ensin itsenäiseksi mahdollisimman vahvaksi horisontiksi ennen dialogin käymistä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen luotettavuutta tavoitellaan tässä tutkimuksessa nojaamalla luotettavuutta vahvistaviin tekijöihin samalla, kun tunnustetaan subjektiivisen tulkinnallisuuden inhimilliset lähtökohdat.

6 SOSIAALIALAN JOHTAMISEN ASiantuntijuus KANSAINVÄLISISSÄ TIETEELLISISSÄ ARTIKKE- LEISSA

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa tarkastellaan, minkälaisesta ammattitiedosta, -taidosta ja etiikasta sosiaalialan asiantuntijuus muodostuu kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa. Aineistoa kerättiin systemaattisesti systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodin mukaisesti. Lopullinen aineisto koostui 24:stä artikkelista. Aineistoa analysoitiin temaattisen analyysin reunaehtojen mukaisesti teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka pääteemat asiantuntijuuden rakentumisesta tiedon, taidon ja etiikan ulottuvuuksista pohjautuu Sipilän (2011) väitöskirjaan.

Sisällönanalyysi tuotti ammattitiedon, -taidon ja etiikan pääteemojen alle alateemoja ja niiden alle osumia. Ammattitiedon osalta muotoutui kaksi alateemaa: 1) Sosiaaliryöön tietoperusta tarjoaa osittaista tietoperustaa sosiaalialan johtamiselle sekä 2) Sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve ilmeinen. Ammattitaidon osalta muotoutui kolme alateemaa: 1) Sosiaalisen vaikuttamisen taito työryhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta, 2) Tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentaminen ja verkostoissa vaikuttaminen sekä 3) Ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Etiikan osalta alateemoja muodostui kolme: 1) Sosiaaliryöön perusarvot sosiaalialan johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä, 2) Työntekijöitä arvostava ja kunnioittava kohtaaminen sekä 3) Johdonmukaisuus ja roolimallina toimiminen arvostettavia periaatteita. Alla olevaan taulukkoon on koottu pää- ja alateemat. Alateemojen viereen on merkitty, kuinka monessa artikkelissa kyseinen alateema sai osumia. Taulukon jälkeen jatketaan tutkimustulosten esittelyä avaamalla sisältöjä tarkemmin.

SOSIAALIALAN JOHTAMISEN ASiantuntijuus kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa		
TIETO	TAITO	ETIIKKA
<p>1) Sosiaalityön tietoperusta tarjoaa osittaista tietoperustaa sosiaalialan johtamiselle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalityöntekijöiden siirryttäessä johtotehtäviin heillä on aukkoja johtamisen tietoperustassa. - Sosiaalialan ammattimainen johtajuus kuitenkin edellyttää laajaa ymmärrystä käytännön sosiaalityön kontekstista. <p>2) Sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve ilmeinen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarve teoriaperustan vahvistamiselle ja johtamisen käsitteen määrittelyn tarkentamiselle. - Johtamismallien puute. - Johtamiskäytäntöihin liittyvä tutkimustieto puutteellista. - Akateemisen sosiaalialan johtajuuden vahvistamisen tarve. - Johtajuuskoulutus puutteellista. - Tarve laatia sosiaalialan johtamista varten oma opetussuunnitelma tai huomioida nykyistä paremmin johtaminen sosiaalityön opetussuunnitelmissa. 	<p>1) Sosiaalisen vaikuttamisen taito työyhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muiden kasvumahdollisuuksiin vaikuttaminen. - Yhteisen, jaetun ja saavutettavissa olevan tavoitteen visioiminen. - Työntekijöiden inspiroiminen, motivoiminen, koutsaaminen, mentorointi ja sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. - Tiimityöskentely, yhteistyö. - Ajatusmallien muuttaminen. - Emotionaalinen kyvykkyys ja valmius keskustella tunteista. - Konkreettisesti kaikkien mukaan ottaminen ja toisten tukeminen. - Vallan, vastuun ja tiedon jakaminen, resurssien organisoiminen. - Organisaation sääntöjen mukaan "pelaaminen". <p>2) Tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentaminen sekä verkostoissa vaikuttaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyön arvostaminen. - Yhteistyö poliittisten päättäjien kanssa. - Kollektiivisen pohjan rakentaminen kokonaisuuksien merkitysten luomiselle. - Sosiaalityön professionaalisen eetoksen ja organisaation vision välittäminen verkostoissa. - Systemin ja kulttuurin kehittäminen tutkimusvalmiuksiksi tukevaksi. - Tutkimustuloksien hyödyntäminen. <p>3) Ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflektiivinen tuki kompleksisiin asiakastilanteisiin. - Merkitysten rakentaminen ja merkitysten antaminen. - Riskienhallinta. 	<p>1) Sosiaalityön perusarvot johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtajuusominaisuuksien soveltaminen sosiaalityön periaatteisiin ja periaatteiden ulottaminen johtamiskäytäntöihin. - Yksilölliset arvot, ryhmäarvot, yhteisöllisyyden arvot. - Tarjoaa hyvän perustan toimia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattienvälisenä kouluttajana tai muissa johtotehtävissä. <p>2) Työntekijöiden arvostava ja kunnioittava kohtaaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamuksen luominen työntekijäsuhteessa. - Työntekijöiden aito kuunteleminen ja kuuleminen. - Työntekijöiden yksilöllisyyden kunnioittaminen. - Työntekijöiden hyvinvointi prioriteettina. - Yhteistyön kulttuurin luominen ja asiantuntemuksen jakaminen. - Henkilökohtaisesti ja ammatillisesti tukevan ja rohkaisevan ilmapiirin luominen. <p>3) Johdonmukaisuus ja roolimallina toimiminen arvostettavia periaatteita.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kohteliaisuus ja työntekijöitä sekä asiakkaita arvostava suhtautuminen. - Sanojen ja toiminnan välinen johdonmukaisuus. - Arvojen ja päätösten välinen johdonmukaisuus. - Oman arvomaailman tietoisuuden kautta arvoperustan rakentaminen työyhteisössä. - Rehellisyys, läpinäkyvyys ja nöyryys. - Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden puolustaminen.

6.1 Tieto

6.1.1 Sosiaalityön tietoperusta tarjoaa osittaista perustaa sosiaalialan johtamiselle

Kansainvälisesti katsottuna sosiaalialan johtamisen avainrooleissa toimivat sosiaalityöntekijät (Iachini, Cross & Freedman 2015, 665). Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalityöntekijöiden siirtyessä johtotehtäviin, on heillä sosiaalityön opinnoista huolimatta aukkoja johtamisen tietoperustassa (Iachini ym. 2015 662–663; Sullivan 2016, S58; Leinster 2010, 86–88; La Rose 2019, 106). Tutkimusaineiston artikkeleista lähes puolet määrittelee kuitenkin, että sosiaalityön tietoperusta tarjoaa osittaista perustaa sosiaalialan johtamiselle. Lisäksi sosiaalityön sosiaalisen oikeudenmukaisuuden luonne kannustaa kaikkia sosiaalityöntekijöitä johtamaan esimerkiksi rasismin, rakenteellisen eriarvoisuuden tai reagoimattomien palvelujärjestelmien vastusta muutostyötä (Keenan, Sandoval & Limone 2019, 485).

Peter Scourfieldin ja Anglia Ruskinin (2020, 41) mukaan sosiaalialan ammattimainen johtajuus edellyttää laajaa ymmärrystä käytännön sosiaalityön kontekstista. Heidän mielestään sosiaalityön pohjakoulutuksessa olisikin varmistettava, että opeuksessa annetaan enemmän aikaa sen historiallisen, poliittisen, taloudellisen ja sosiaalisen kontekstin tuntemiselle, jossa sosiaalityötä tehdään. Nicole L. O'Reillyn, Edward V. Pecukonisin ja Bruce DeForgen (2019, 806–807) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijöillä on lähtökohtaisesti johtamista ajatellen liian heikko taso poliittisoidellisissa yhteyksissä toimiessaan. Tällaista osaamista kuitenkin tarvittaisiin johtamisessa esimerkiksi puolustaessa asiakkaaseen tai väestöön liittyviä asioita, mutta myös vaikkapa toimiessa eri ammatillisten järjestöjen kanssa sosiaalityön profession puolestapuhujana. (mt. 806).

Hannah MacDougall (149, 152) katsoo, että sosiaalityön pioneeripohja rakentaa hyvää perustaa terveydenhuollon sosiaalityön johtamiseen. Sosiaalityön tarjoama perusta nimittäin rakentaa hyvää tietopohjaa yksilö- ja yhteisötason tarpeiden kartoitukseen, mikä mahdollistaa sosiaalisten diagnoosien tekemisen. Tämä luo pohjaa keskustella johtotasolla organisaation sisällä perustellusti huolenaiheista ja taloudellisista tarpeista sosiaalityön näkökulmasta. (mt. 152.) Ivan Gray, Jonathan Parker, Lynne Rutter ja Sarah Williams (2010, 26–28) kuvailevat johtajalta vaadittavaa tietopohjaa samansuuntaisesti. Heidän mukaansa sosiaalialan johtajien tulee omata erityistä ymmärrystä yksilöiden ja ryhmien tavasta oppia.

Tara La Rose (2019, 106) kuvailee sosiaalityön ja sosiaalialan johtajuuden tietoperustan suhdetta niin, että sosiaalityön professiota tarkastellessa, johtaminen muodostaa pitkäaikaisen puutteen ja aukon, joka on tunnistettu jo profession syntymisen

jälkeen. Hän jatkaa, että tämä aukko aiheuttaa johtotehtäviin siirtyville sosiaalityöntekijöille sen, että tieto- sekä käytäntöpohjaa johtamiselle haetaan liiketoiminnan, terveydenhuollon, koulutuksen sekä armeijan puolelta. Ennemmin sitä tulisi hänen mielestään hakea sosiaalityön pioneerien toiminnasta sekä lisäämällä työntekijöiden kiinnostusta sosiaalipolitiikkaan. (mt. 106). Monet ajankohtaiset sosiaalialan käytännön johtamisen trendit heijastavatkin yritystoiminnan periaatteita ja prosesseja enemmän kuin ihmisten palvelujen tavoitteita ja prosesseja (Elswick, Cuellar, Williams, Albert, Norfleet, Carlson, Fleming, Lieg & Shine 2018, 59).

6.1.2 Sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve ilmeinen

Hieman yli puolet artikkeleista nostavat esiin tarpeen sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisesta. Muun muassa kattavat ja yhtenäistävät johtamismallit puuttuvat sosiaalityöstä (Blackman & Schmidt 2013, 89). Christine R. Call, Larry W. Owens ja Neil J. Vincent (2013, 594) kirjoittavat siitä, kuinka osaavan johtamisen merkitys sosiaalialalla kyllä tunnustetaan, mutta ei ole riittävästi tutkittu sitä, minkälaisia johtamiskäytäntöjä koulutuksissa tulisi painottaa. Paitsi, että sosiaalialan käytännön työn johtajien johtamiskoulutuksessa on puutteita, niin myös alan akateemisilta johtajilta puuttuu muodollinen, standardoitu valmius spesifisti johtajuuteen kouluttamiseen. Akateemisen sosiaalialan johtajuuden vahvistaminen edesauttaisi käytännön työn johtajien koulutuskokonaisuuden parantamista. Tällöin myös johtajuusstandardien ulottaminen käytännön johtamistyöhön mahdollistuisi. (mt. 594.)

Johtajuuden teoriaperustaisuuden vahvistaminen olisi tärkeää (Call ym. 2013, 594–596). Tarvetta on käytäntöön perustuvaan tutkimuksen harjoittamiseen ja tutkimukseen perustuvan käytännön rakentamiseen (Ross, Zerden, Ruth, Zelnick & Cederbaum 2020, 539). Myös johtamisen käsitteen määrittelyssä sosiaalialan yhteydessä on puutteita (Elswick ym. 2018, 58). Eri akateemisia ympäristöjä vertailtaessa voidaan todeta, että sosiaaliala eroaa merkittävästi muista aloista siinä, ettei sosiaalialalla edistetä johtajakoulutusta aktiivisesti. Tätä on kritisoitu välinpitämättömäksi suhtautumiseksi johtajuuteen ja nähty sen olevan puuttuva lenkki alan sisällä. (Call ym. 2013, 596.)

Johtajuuskoulutuksen puute sosiaalityön oppilaitoksissa ja ammatillisissa sosiaalityön ympäristöissä lisää vähäistä sosiaalityöntekijöiden määrää ylemmän tason hallinnollisissa rooleissa (Peters 2018, 31; Vito 2015, 155). Useimmilla esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivilla sosiaalityöntekijöillä ei ole koulutus pohjaa hallinnollisiin tehtäviin ja näissä tehtävissä työskentelee enenevässä määrin henkilöitä, joilla ei ole lainkaan sosiaalityön koulutusta pohjalla. Näin ollen on mahdollista, että sosiaalityöntekijöiden ohjauksellinen tuki tulee täysin profession ulkopuolelta. (Vito 2015, 155.)

Tehokkaan sosiaalialan johtamisen lähestymistavan kehittäminen olisi tärkeää myös siksi, jotta sosiaalityön profession vastaiset ulkoiset vaikutukset eivät valtaa alaa (Vito 2020b, 7).

Tutkimustuloksissa nousee esiin tarve laatia sosiaalialan johtamista varten oma opetussuunnitelma tai huomioida nykyistä paremmin johtaminen sosiaalityön opetussuunnitelmassa (Call ym. 2013, 596; Keen, Brown, Sullivan 2016, S58–S59; Fox & Kang 2019, 527). Jotta erilaisia johtamistallien sopivuutta sosiaalialan johtamiseen olisi mahdollista arvioida ja kehittää, tulee johtamisen teoriaperustaa vahvistaa (Blackman & Schmidt 2013, 89; Sullivan 2016, S58; Iachini, Cross & Freedman 2015, 665). Muun muassa olisi jatkettava ponnisteluja sellaisten johtajuustyyppien käsitteellistämistä ja tutkimista, jotka voivat tehokkaasti vastata tämän päivän sosiaalialan johtajuuden haasteisiin (Keenan ym. 2019, 487–488). Lisäksi olisi tarve saada tutkimustietoa myös itse opetussuunnitelmien vaikutuksista (Keen, Brown, Holroyd & Rosenorn-Lang 2014, 45–46).

O'Reilly ym. (2019, 799) esittelevät artikkelissaan PBL-perustaisen (problem-based learning) eli ongelmapohjaiseen oppimisen pedagogiseen menetelmään nojaavan sosiaalityön johtamiskoulutuksen. Heidän mukaansa PBL keskittyy opiskelijoiden ammatteihin liittyviin todellisiin ongelmiin. Sosiaalityön johtamisen osalta käsitteellinen kehys muodostuu kolmesta osatekijästä: 1) tiedon ja tietoisuuden rakentaminen itsereflektion avulla (tieto, reflektio, etiikka ja ammatillisuus, kriittinen ajattelu), 2) mentoroinnin, koulutuksen ja tiimityöskentelyn kautta fokuksen kohdentaminen muihin (kommunikaatio, konfliktien ratkaiseminen, kulturallinen kompetenssi, psykososiaalinen tieto, moniammatillinen tiimityöskentely) sekä 3) johtajuusosaamisen siirtyminen laajemmalle organisaatio- ja yhteisötasolle aiemmilla tasoilla rakennettujen tietojen ja suhteiden kautta (yhteisö ja rakenteet, politiikka ja asianajo). Koulutuksen aikana muun muassa jokainen luo oman johtajasalkun, mikä toimii myös johtamisen CV:nä. (mt. 799–805.)

6.2 Taito

6.2.1 Sosiaalisen vaikuttamisen taito työyhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta

Yhdeksi alateemaksi sosiaalialan johtamisen ammattitaitoon liittyen muodostui sosiaalisen vaikuttamisen taito ja johtajan kyky saada aikaan muutosta. S. Colby Peters (2018, 41) väittää niinkin vahvasti, että sosiaalialalla johtajuus ei ole oikeastaan johta-

juutta, jos se ei johda muutokseen ja kasvuun, etenkin ihmisten muutokseen ja kasvuun. Hänen mielestään sosiaalisen johtamisen taitoa voitaisiin mitata siinä, kuinka johtaja onnistuu vaikuttamaan muiden kasvumahdollisuuksiin.

Rosemary Viton (2020a, 270–271) mukaan sosiaalisen vaikuttamisen taito on johtajuudessa keskeinen. Tähän sisältyy muun muassa yhteisen, jaetun ja saavutettavissa olevan tavoitteen visioiminen, työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseen, konkreettisesti kaikkien mukaan ottaminen ja toisten tukeminen sekä jatkuva pyrkimys eteenpäin. Peters (2018, 37–38) on myös sitä mieltä, että johtajan on tarpeen keskittyä ryhmän tehtävään ja ylläpitää visiota sekä jakaa valtaa, vastuuta ja tietoa. Elizabeth King Keenan, Silvia Sandoval ja Christine Limone (2019, 485, 500) puolestaan nimeävät sosiaalisen vaikuttamisen johtamisen prosesseiksi 1) epäoikeudenmukaisuuden haastamisen ja ajatusmallien muuttamisen, 2) toivottuun muutokseen johtamisen sekä 3) resurssien ja yhteistyön organisoimisen. Artikkelin on koottu johtamisen prosesseja kuvaava taulukko, josta voidaan huomata, että sosiaalisen vaikuttamisen johtamisen prosessien hyödyntäminen edellyttää monenlaisia johtamisen taitoja (mt. 492).

Ensinnäkin, epäoikeudenmukaisuuden haastaminen ja ajatusmallien muuttaminen edellyttää johtajalta taitoja tehdä organisaatiossa näkyväksi rakenteellisia ja asenteellisia epäkohtia. Johtajalta vaaditaan ihmissuhdetaitoja ja erityisesti tulee pyrkiä vaikuttamaan niihin ihmisiin ja heidän ajattelumallien muutokseen, jotka ovat auktoriteettiasemassa. (mt. 493–494). Toiseksi, muutoksen aikaansaamiseksi johtajan tulisi nähdä ihmissuhteet mahdollisuutena tiedon jakamiseen ja uuden tiedon omaksumiseen. Muutosta edistäviä asioita on toisaalta hyvä pitää esillä, mutta samaan aikaan toimia muita arvostavasti. Organisaation muodolliset ja epämuodolliset säännöt tulee tuntea ja ”pelata” niiden mukaan. Johtajan taitoihin luoda keinoja, joilla edetä toivottuja muutoksia kohti, silloin kun systeemi ei niitä tarjoa. (mt. 492.) Kolmanneksi, resurssien ja yhteistyön organisoimisessa johtajalta edellytetään taitoa huomioida ja osallistaa kaikkia organisaation kapasiteetin kasvattamiseksi (mt. 492).

Toivottuun muutokseen johtamisessa sekä resurssien ja yhteistyön organisoimisessa Ivan Gray, Jonathan Parker, Lynne Rutter ja Sarah Williams (2010, 26–28) kuvailevat johtajalta vaadittavia taitoja samansuuntaisesti. Heidän mukaansa sosiaalialan johtajien tulee omata erityistä ymmärrystä yksilöiden ja ryhmien tavasta oppia ja kehittää ammatillista osaamista sekä taitoa ulottaa tätä ymmärrystä käytäntöön saakka. Jatkuvaan uuden oppimiseen sitoutuminen ja käytäntöjen parempi hahmottaminen turvaa hyvää palvelujen laatua, auttaa yhteisen vision luomisessa sekä mahdollistaa yksilöllistä ja tiimi kapasiteetin kasvua. (mt. 26–28.)

Peters (2018, 37) puolestaan hahmottaa organisaation, suhteiden ja yksilön johtamisen tasojen keskinäisen riippuvuuden ilmeiseksi ja listaa useita sosiaalityön johtamisen periaatteita suhteiden johtamisen tasolla. Sosiaalisessa johtamisessa johtajan

tulisi ennen kaikkea pystyä vaikuttamaan muiden kasvumahdollisuuksiin. (mt. 37.) Michael Websterin (2010, 37) artikkelissa tätä kuvataan niin, että johtamisella voidaan luoda jokaiselle työntekijälle olisi mahdollisuus loistaa. Peters (37, 41) jatkaa, että sosiaalisen johtamisen tavoitteissa johtajan on tärkeää olla emotionaalisesti kyvykäs ja valmis keskustelemaan erilaisista tunteista ja siitä, mitkä ovat aiheuttaneet niitä. Emotionaalisesti kyvykäs johtaja kykenee ottamaan toiset huomioon, myös heidän kasvumahdollisuutensa. (mt. 37, 41.) Websterin (2010, 292) mukaan johtajan tulisikin olla inspiiraattori, ihmisten tunteisiin ja emootioihin vaikuttaja sekä organisaation emotionaalisen sydämen luoja. Vito (2020a, 272) listaa henkilökunnan motivoimisen, koutsaamisen, voimaannuttamisen ja mentoroinnin tukevan sitä, että jokainen työntekijä voisi parhaiten hyödyntää omia vahvuuksiaan. Hänen artikkelissaan korostetaan myös tiimityöskentelyn ja yhteistyön perustavanlaatuisesta merkitystä tehokkaassa johtamisessa (mt. 293).

Steven Keen, Keith Brown, Jane Holroyd ja Emily Rosenorn-Lanng (2014, 53–54) listaavat johtajan ihmissuhde- ja vaikuttamistaidoiksi suullisen, nonverbaalin ja kirjallisen kommunikointitaidon, toisten ihmisten merkityksellisyyden tunnustamisen, kumppanuuden muiden organisaatioiden kanssa, tiimin sisäisen ammatillisen johtajuuden saavuttamisen sekä muutoksen johtamisen ihmisten ja vahvan oppimisen ilmapiirin luomisen kautta. Shirly Otis-Green, Judy Thomas, Lael Duncan, Anne Walling, Codie Lieto, Jennie Kung, Christopher Pietras ja Neil Wenger (2019, 314) toteavat, että johtajuutta ajatellen työntekijän taidoissa korostuu tiimityöskentelyn ja kommunikoinnin taidot. Blackman ja Schmidt (2013, 102) puolestaan muotoilevat kommunikointitaitojen sisältöä näin: "This (communication) included the ability to communicate clearly, to build relationships, and to deal with difficult situations. It also applied to developing a clear sense of self-awareness".

Keenin ym. (2014, 53–54) mukaan johtajan itsetietoisuus ja itseluottamus työroolissa ovatkin tärkeitä. Johtajalla on oltava taitoa suojella omaa hyvinvointia työelämässä. Tärkeää olisi kokemus siitä, että on ansainnut henkilökunnan luottamuksen ja on kyky vaikuttaa professionaalisen johtajuuden agendaan. (mt. 53–54.) Johtajan tietoisuus omasta valta-asemasta voi auttaa muokkaamaan omaa johtamisen lähestymistapaa voima-, valta- ja auktoriteettiasemia kriittisesti tarkastelevaksi. Tämä puolestaan tukee työyhteisön ja organisaation avoimuuden, oppimisen, itsereflektiivisen käytännön sekä yhteisen asiantuntijuuden, vaikuttamisen ja päätöksenteon kulttuurin rakentumista. (Vito 2015, 161.)

6.2.2 Tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentaminen sekä verkostoissa vaikuttaminen

Työyhteisössä tarvittavien ihmissuhde- ja vaikuttamistaitojen lisäksi taidot organisaation ulkopuolisissa suhteissa nousivat esiin aineistossa. Patrik Sullivanin (2016,

S58–S59) artikkelissa keskeiseksi sosiaalialan johtamisen taidoksi nostetaan muun muassa muiden kanssa toimiminen, kyky tuoda esiin eri sidosryhmät sekä tuottavien suhteiden luominen, jos rahoituspohja on riippuvainen eri rahoitusvirroista. Hänen mukaansa johtamistaito ei ole ensisijaisesti synnynnäinen, vaan koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittu taito. Kuitenkin sosiaalialan johtamiskäytäntöjä määrittelevät keskeiset käsitteet ovat puutteellisia. (Sullivan 2016, S58–S59.) Keen ym. (2014, 45–46) toteavat, että tutkimus ja keskustelu sosiaalityön johtamisesta ja johtajuudesta on vielä lapsenkengissä. Tämä vaikuttaa johtajan taitoon rakentaa tutkimuskapasiteettia ja -ajattelua, mikä puolestaan mahdollistaisi esimerkiksi sosiaalityön profession historiallisen eetoksen tuomiseen organisaation todellisuuteen (Webster, 2010, 42).

Fiona Mcdermott ja Glenda Bawden (2017, 14–15) hahmottavat tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentamista niin, että johtajan on osattava luoda ja kehittää systeemiä ja kulttuuria, jossa sosiaalityön tutkimusvalmiuksia voidaan parantaa sekä käyttää hyödyksi tutkimustuloksia. Tuloksia on mahdollista hyödyntää 1) instrumentaalisella tavalla (kuten tekemällä tutkimustulosten mukaisia muutoksia käytäntöön), 2) symbolisesti (päätöksenteon tukena) sekä 3) käsitteellisesti (mahdollisuus käytännön uudelleen muotoutumiseen ja toisin ajattelemiseen). Lisäksi tutkimuskapasiteetin parantaminen edellyttää muun muassa motivaatiota, visiota tutkimuskapasiteetista, kykyä perusteluihin, rahoitus- ja järjestelmäresurssien tuntemusta, strategiaa sekä arviointimallia. (mt. 14–15.) Myös Viton (2020a, 270) mukaan johtajan sosiaalisen vaikuttamisen taitoihin kuuluu organisaation vision välittäminen ulkopuolisille. Ross ym. (539) pitävät johtajuuden kompetenssiin kuuluvana paitsi käytännön arvioinnin yhdessä yksilöiden ja perheiden kanssa, niin myös organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa.

Peters (2018, 36) mainitsee sosiaalialan johtajan ammattitaitoon kuuluvaksi muiden organisaatioiden ja tieteenalojen kanssa tehtävän yhteistyön arvostamisen. Peter Scourfield ja Anglia Ruskin (2020, 41) puolestaan näkevät, että kriittisen pohdinnan, tutkimuksen, jakamisen ja verkostoitumisen kulttuurin luominen on johtamisessa välttämätöntä, jotta kokonaisuuksien merkitysten luomiselle saataisiin kollektiivista pohjaa. Myös yhteyksiä korkeakouluihin on lisättävä, samoin kuin parempaa yhteyttä eri sosiaalityön organisaatioiden välillä ja verkostoitumista palvelunkäyttäjien ryhmiin.

Ross ym. (2020, 539) nostavat politiikan käytäntöihin osallistumisen johtajuuden kompetenssiksi ja samoin La Rose (2019, 106) näkee tärkeänä, että sosiaalialan johtaja kykenee toimimaan muuttuvissa poliittisissa ilmapiireissä uudelleenmuotoilemalla sosiaalityön roolia ja käytäntöjä vastaamaan hallitusten ja rahoitusorganisaatioiden tavoitteita. Poliittisessa vaikuttamisessa ja systeemien muutostavoitteissa voi olla tar-

peen, että johtaja osaa luoda suhteiden kautta vaikuttamisen ketjureaktiota. Tällä tarkoitetaan suhteiden luomista vaikutusvaltaisiin henkilöihin, jotka vaikuttavat edelleen uusien henkilöiden ajatteluun ja mielipiteisiin. (mt. 109.)

6.2.3 Ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuusien hahmottaminen

Keskeisiä sosiaalialan johtamisen taitoja ovat ongelmanratkaisukyky sekä taito hahmottaa kokonaisuuksia. Karen Blackmanin ja Glen Schmidin (2013, 94, 97) artikkelissa kerrotaan, että sosiaalityöntekijöiltä kysyttäessä, mitä he arvostavat ja odottavat esihenkilöltä, nousivat ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuusien hahmottaminen tärkeiksi.

Viton (2015, 153–154) artikkelissa puhutaan siitä, kuinka sosiaalityössä johtajan tarjoama ohjauksellinen tuki kompleksisten asiakastilanteiden tuomiin haasteisiin on tärkeää ja johtajan tulisi osata ongelmanratkaisutaitona refleksiivisen tuen tarjoaminen tällaisissa tilanteissa. Refleksiivisen tuen tarjoamisen taitoihin kuuluu muun muassa osata kysyä työntekijöiltä oleellisia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on herättää ajatuksia ja tunteita asiakastilanteista. Onnistunut reflektio lisää työntekijän tietoisuutta omista käsityksistään ja mahdollisista ennakkoluuloista, jotka ovat vaikuttamassa käytännön asiakastyössä. (mt. 154.)

Webster (2010, 36) olettaa, että asioiden vaikuttamiseksi ja muutoksen aikaan saamiseksi johtajan on ymmärrettävä erilaisten toimintakulttuurien ja arvojen taustalla vaikuttavia oletuksia. Scourfield ja Ruskin (2020, 53) nostavat artikkelissaan esiin, kuinka tärkeää kaikenlaisissa johtamisessa on merkitysten rakentaminen ja merkitysten antaminen. Tämä tarkoittaa muun muassa johtajan ymmärrystä siitä, mitä tapahtuu ja mikä sen aiheuttaa, ja sitten taitoa luoda uskottava ja johdonmukainen kertomus siitä, mitä seuraavaksi pitäisi tapahtua. Webster (2010, 39) on samoilla linjoilla muotoillessaan, että kokonaisuusien pohtimisessa tarvitaan johtajalta taitoa hahmottaa oikeat systemiset kysymykset, kuten miten onnistua vakuuttamaan kaikille ajantasainen kokonaistilanne sekä tavoitetila, miten tuoda esiin omat ajatukset ilman vastakkainasettelua, miten tehdä parhaat muutokset niitä varten, joita systeemi on olemassa tai miten varmistaa yhteistyötahojen kanssa sovittujen asioiden loppuun saattaminen.

Yksi ongelmanratkaisukykyä ja kokonaisuusien hahmottamista vaativa johtamiseen kuuluva osa-alue on riskienhallinta. Sosiaalialalla on kysymys turvallisuudesta psykososiaalisessa työympäristössä (Nordesjö 2020, 789). Kettil Nordesjön tutkimuksen mukaan turvallisuutta psykososiaalisessa ympäristössä voidaan hahmottaa kolmen kategorian kautta: 1) instrumentaalilla tasolla (säätely), 2) interpersonaalisella tasolla (suhteet) sekä 3) kokonaisvaltaisella tasolla (tukevat rakenteet). Alin taso

eli instrumentaalinen taso perustuu konkreettisiin sääntelyihin, sääntöihin ja rutiineihin, joiden noudattaminen on yksittäisten työntekijöiden vastuulla ja johtajan roolina on muistuttaa työntekijöitä näistä (mt. 793–794). Interpersoonallisella tasolla johtaja havainnoi ja tunnistaa stressitekijöitä sekä käy näistä dialogia työntekijöiden kanssa. Johtajan tehtävänä on toimia roolimallina sekä kollegiaalisena tukena. (mt. 793–795.) Ylimmällä tasolla johtaja hahmottaa turvallisuutta psykososiaalisissa työympäristöissä kokonaisvaltaisesti. Ymmärrys siitä, että työn luonteeseen kuuluu arvaamattomuus rakentaa myös ymmärrystä siitä, ettei tämän käsitteleminen ei onnistu pelkästään konkreettisella sääntelyllä. Siihen tarvitaan tukevia rakenteita, yhteistä vastuunkantoa ja integroimista sosiaalityöhön. Kokonaisvaltaisella tasolla johtaja kykenee luomaan turvallisuusasioista keskustelemiseen rohkaisevan ilmapiirin sekä nostamaan turvallisuuskapasiteettia. (mt. 793, 795–796.)

6.3 Etiikka

6.3.1 Sosiaalityön perusarvot johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä

Tutkimustuloksissa kolmasosassa artikkeleista sosiaalityön perusarvot muotoutuivat vahvaksi kulmakiveksi sosiaalialan johtamisen eettisessä asiantuntijuudessa. Sosiaalityön eettisen koodiston tarjoamia vahvuuksia johtajuuden näkökulmasta ovat ainakin tasa-arvo, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja suhteiden tärkeys (Call ym. 2013, 610).

Siitä huolimatta, että sosiaalialan johtajien tarvitsema tieto- ja taitoperusta kehittyy koko ajan, on jatkuvasti uusiutuvien vaatimuksen keskellä tärkeää, ettei johtamisessa poiketa sosiaalityön perustehtävistä ja arvoista (Gray ym. 2010, 25; Sullivan, 2016, S59) Fox ja Kang (2019, 527) toteavat, että sosiaalialalla johtajuusominaisuudet tulee sovittaa sosiaalityön periaatteisiin. Edelleen Webster (2010, 29) haluaa nostaa esiin, kuinka sosiaalialan johtamisessa tarvitaan sellaista eettistä asiantuntijuutta, jossa johtaja ulottaa sosiaalityön arvot omaan johtamiskäyttämiseen.

Iachinin. ym. (2015, 663) mukaan SCM-malli sopii hyvin yhteen sen kanssa, miten johtajuutta on käsitteellistetty sosiaalityön sisällä sekä sosiaalityön perusarvoihin peilaten. He listaavat mallin arvot yksilöllisiin arvoihin, ryhmäarvoihin sekä yhteisöllisyyden arvoon (mt. 653). Yksilölliset arvot pitävät sisällään itsetietoisuuden (tietoisuus omista uskomuksista, arvoista ja motivaatioperustasta), johdonmukaisuuden (toiminta ja periaatteet yhdenmukaisia, mikä luo luottamusta ympärillä) sekä sitoutuneisuus (sisäinen motivoituminen toimia kollektiivisten tavoitteiden hyväksi). Ryhmäarvot puolestaan kattavat yhteistyön (yhdessä toimiminen yhteisiä tavoitteita kohti toisia vahvistaen) sekä kohteliaisuus (ristiriitojen olemassaolon tunnustaminen,

mutta kunnioittava suhtautumistapa). Yhteisöllisyyden arvo merkitsee yhteyttä yhteisöön ja muutoksen eteen työskentelyä yhteisön edun mukaisesti. (mt. 653.)

Maureen Rubin, Shelley Cohen Konrad, Jayashree Nimmagadda, Anna Scheyett ja Kerry Dunn (2018, 24, 30) nostavat johtajien sitoutumisen sosiaalityön arvoperustaan vahvuudeksi, kun etsitään työntekijöitä terveydenhuollon ja sosiaalialan ammattienvälisten koulutusten johtajiksi. Sosiaalityön profession historialliset juuret ovat yhteistyökäytännöissä, asianajossa ja oikeudenmukaisuudessa. Useiden kansainvälisten organisaatioiden kehittämät johtamisen osaamiset ovat linjassa sosiaalityön teorioiden ja käytännön periaatteiden kanssa. Näitä periaatteita ovat muun muassa asiakkaiden ja väestön etujen asettaminen keskipisteeseen, ihmisarvon kunnioittaminen, eri kulttuurien näkökulmien arvostaminen sekä yhteistyön arvo. (mt. 24, 30.)

Abigail M. Ross, Lisa De Saxe Zerden, Betty J. Ruth, Jennifer Zelnick ja Julie Cederbaum (2020, 538) ovat myös sitä mieltä, että sosiaalityön eettinen perusta sekä terveysosiaalityöhön liittyvä määritelmä sosiaalityöstä palveluina, jotka kohdistuvat terveyteen liittyviin sosiaalisiin riskitekijöihin sekä sosiaalisiin tarpeisiin, tarjoavat sosiaalityön johtamiseen perustellun pohjan. COVID-19 ajanjakson ilmiönä korostuvat muun muassa heikossa asemassa olevan väestön puolustaminen sekä kulttuurinen reagoitukyky. Näin ollen, on perusteltua sanoa sosiaalityön eettisen asiantuntijuuden perusteella, että juuri sosiaalityöntekijöillä olisi hyvä pohja toimia johtotehtävissä esimerkiksi kontaktien jäljittämistä vastuissa tai kriisityössä. (mt. 538.)

6.3.2 Työntekijöitä arvostava ja kunnioittava kohtaaminen

Työntekijöitä arvostava ja kunnioittava kohtaaminen nähtiin aineistossa sosiaalialan johtamiseen kuuluvana. Ivan Gray, Jonathan Parker, Lynne Rutter ja Sarah Williams (2010, 28) listaavat sosiaalialan johtamisen arvoiksi luottamuksen rakentumisen, johtajan ja henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen, tasa-arvon sekä voimaannuttavat suhteet. Vito (2020a, 270) nostaa luottamuksen rakentamisen yhdeksi keskeiseksi sosiaalialan johtamisen käytäntöön liittyväksi käsitteeksi. Luottamuksen rakentamiseen liittyy ihmissuhteisiin sijoittamisen ajatus ja sen tunnustaminen, että johtajuuden elinvoima ja vaikutusvalta ovat riippuvaisia toisista ihmisistä ja luottamuksen rakentamisesta. Tämän vuoksi johtajan on pyrittävä luomaan ja edistämään ihmissuhteita. Luottamuksen rakentamista voi auttaa se, jos johtaja on kiinnostunut henkilöstöstä ihmisinä, ei pelkästään työntekijöinä ja osoittaa heille välittämistä sekä huolenpitoa. Myös johtajan aitous voi herättää luottamusta, samoin kuin se, että johtaja on näkyvissä ja saavutettavissa. Kunnioittavat suhteet mahdollistavat tiimiprosessin, jossa vallitsee toinen toisensa arvostaminen ja erimielisyyksien ratkaiseminen kunnioittavasti. (mt. 270, 273.) Peters (2018) kuvailee johtamisen periaatteita samansuuntaisesti Viton (2020a) kanssa. Peters'n (2018, 37, 41) mukaan johtajan tulee olla aidosti kiin-

nostunut toisista sekä rehellinen itseä ja muita kohtaan. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi tulee olla johtajalle tärkeämpää kuin muut tavoitteet. Vito (2020a, 274) on samoilla linjoilla henkilökunnan hyvinvoinnin tärkeydessä ja näkee, että hyvinvointi ja henkilökunnan tyytyväisyys auttavan johtajankin työssä jaksamista. Peters'n (2018, 41) mielestä henkilökunnan hyvinvointia voi tukea arvostamalla työnohjausta sekä antamalla tilaa työntekijöiden yksityiselämän vaatimuksiin.

Peters'n (2018, 36) sosiaalityön johtamisen organisaatiotason periaatteissa jokainen yksilö hyväksytään ehdoitta kokonaisuutena arvostaen hänen kokemuksia, näkökulmia sekä luonteenpiirteitä. Yhteistyön kulttuuri sekä asiantuntemuksen jakaminen tulee ulottaa henkilöstölle ehdottomina arvoina sekä sallia ja mahdollistaa epävirallinen johtaminen. Työntekijöitä kohdatessa johtajan on pyrittävä kuuntelemaan työntekijöitä ja ottamaan heiltä oppia (Peters 2018, 36–41.)

Sosiaalityössä tarvittavan reflektiivisen tuen tarjoaminen edellyttää johtajalta turvallisen kontekstin luomista työyhteisössä. Tämä onnistuu vain kunnioituksen, rehellisyyden ja aitouden kautta rakentamalla luottamuksellisia suhteita työntekijöihin sekä avointa kommunikointia. (Vito, 2015, 153–154.) Vito (2015, 154) muotoilee näin: "The quality of relationship between supervisors and workers is central to the development of reflective supervisory practice".

Työntekijöitä sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti tukevan ja rohkaisevan ilmapiirin luominen on tärkeää myös siksi, jotta työntekijä voi kokea saavansa tarvittavaa tukea ja tuntea onnistumista hyvästä työstään. Johtajan tulisikin antaa henkilökunnalle sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja osoittaa sympatiaa henkilökunnan työpanosta kohtaan. Tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta myös jatkossa. (Vito, 2020a, 272.) Karen Blackmanin ja Glen Schmidtin (2013, 97) artikkelissa johtamisessa on arvona ihmissuhteiden rakentaminen ja vahvistaminen. Tähän kuuluu myös se, että johtaja antaa rakentavaa palautetta henkilökunnalle ja on valmis tarvittaessa haastaviinkin keskusteluihin henkilökunnan kanssa.

6.3.3 Johdonmukaisuus ja roolimallina oleminen

Johdonmukaisuus ja roolimallina oleminen liitettiin sosiaalialan johtajuuteen kuuluvaksi noin kolmasosassa artikkeleista. Vito (2015, 156; 2020a, 271–272) nostaa artikkeleissaan esiin, kuinka sosiaalialan johtaja toimii arvoperustaisena roolimallina oman toiminnan ja läsnäolon kautta. Kysymys on johtajan persoonasta, asenteista, kommunikaatiosta, käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta. Käyttäytymisessä on tärkeää kohteliaisuus, työntekijöitä ja asiakkaita arvostava suhtautuminen sekä johdonmukaisuus. (Vito 2020a, 271–272.) Myös Peters'n (2018, 38) mukaan johtajan sanojen ja toiminnan kuin myös arvojen ja päätösten välinen johdonmukaisuus ovat arvostettavia johtamisen periaatteita. Vito (2020a, 271) käyttääkin ilmaisua "importance of living

agency values”. Hän jatkaa, että johdonmukaisuuteen kykenemistä ajatellen on sosiaalialan johtajan hyvä olla selvillä omista arvoistaan. (mt. 271). Johdonmukaisuuden toteutumisen voi nähdä jopa johtajan persoonaan asti ulottuvana tavoitteena, niin että johtaja persoonana ja hänen tekemänsä työ eivät ole ristiriidassa keskenään (Blackman & Schmidt, 2013, 100). Näin johtajalla on perusteltu pohja myös rohkaista muita arvo maailmansa mukaisesti. Tällä tavoin johtaja on rakentamassa arvoperustaista työyhteisöä ja arvot tulevat myös koetelluksi ja mahdolliset muutostarpeet arvopohjassa nousevat esiin. (mt. 271–272.) Arvojen mallintaminen luo johtajatasen yhteenkuuluvuutta, mikä on lopulta ohjaamassa koko organisaation toimintaa (Vito 2015, 159).

Roolimallina toimimista ajatellen arvostettuja eettisiä periaatteita johtamisessa ovat rehellisyys, läpinäkyvyys ja nöyryys (Vito 2015, 158–159; Vito 2020a, 272). Mallintamalla näitä arvoja johtaja luo turvallisuuden ilmapiirin, jossa kompleksistenkin asioiden käsittely on mahdollista, mikä taas edistää ammatillista kasvua. Eikä kenenkään tarvitse pelätä virheiden tekemistä ja myöntämistä. (Vito 2015, 158–159). Tarvittaessa johtajalta on löydyttävä riittävää nöyryyttä sanoa ääneen, kun ei tiedä asioita tai astua sivuun ja antaa tilaa yhteistyön voimalle (Vito 2020a, 272; Peters 2018, 41). Viton (2020b, 13–15) mukaan sosiaalialan johtajuuden olisi suotavaa sisältää osallistavan päätöksenteon ja jaetun johtajuuden periaatteita, jolloin johtajuudesta voidaan todeta: ”Leadership is a shared process”. Päätöksenteon luonteen ja tason selkeydessä johtajan on oltava kuitenkin johdonmukainen eli päätöksentekoon liittyvät roolit ja vastuut on selvitettävä epävarmuuden välttämiseksi (Vito 2020b, 17).

Laajemmat sosiaalisen oikeuden arvot nousivat Viton (2020a, 272) artikkelissa esiin hahmoteltaessa johtamista arvoperustaisena roolimallina toimimisen näkökulmasta (Vito 2020a, 272). Samoin Peters (2018, 36–38) mainitsee sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kuuluvaksi sosiaalialan johtajan arvoperustaan ja Roos ym. (2020, 539) muotoilevat näkemystä samansuuntaisesti, kuinka johtajuuteen kuuluu ihmisoikeuksien sekä sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen oikeuden edistäminen. Keenan ym. (2019, 491–492) mukaan oikeudenmukaisuuden puolustamiseen liittyy käytännön epäkohtiin puuttuminen sekä pyrkimys vaikuttamaan vallitseviin ajatusmalleihin. Myös La Rose (2019, 106) näkee totuttujen rajojen ylittämisen ja vallitsevan tilanteen haastamisen kuuluvan sosiaalialan johtamiseen ja sosiaalityön arvojen säilyttämisen edistävän oikeudenmukaisuuden tavoitteita.

7 SUOMALAISEN SOSIAALIALAN JOHTAMISEN UUSI HORISONTTI HERMENEUTTISESSA DIALOGISSA

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa tarkastellaan, minkälainen on suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti hermeneuttisen dialogin perusteella. Dialogia käydään kysymysten ja vastausten kautta kvalifikaatioiden, kompetenssien ja vaatimusten näkökulmasta. Dialogin tarkoituksena on löytää merkityksiä suomalaisen sosiaalialan johtamista koskevan tulkinnan takaa sekä kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten taustalta ja muodostaa käsitystä siitä, minkälaisena sosiaalialan johtaminen hahmottuu kvalifikaatioiden, kompetenssien ja vaatimusten näkökulmasta.

Kvalifikaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä määriteltyä pätevyyttä, kelpoisuutta ja sitä vastaavaa koulutustasoa (vrt. Heikka 2008, 47). Kompetenssilla tarkoitetaan ”pätevyyttä, jonka tavoitteena on kuvata jonkin tehtävän suorittamisessa edellytettävät vaatimukset” (mt. 47.) Kompetenssien dialogin tukena käytetään kansainvälisen sosiaalijohtajien yhdistyksen NNSWM:n eli National Network for Social Managers’n (2018) kokoamaa johtajan opasta, johon on koottu kattavasti johtamisen 21 kompetenssia.

7.1 Dialogi

7.1.1 Johtamisen kvalifikaatiot

Suomessa sosiaalialan johtotehtävissä työskentelee valtaosin sosiaalityön koulutuksen omaavia henkilöitä. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa nostettiin esiin, kuinka Suomessa sosiaalityön ammatillinen asema on kansainvälisesti katsottuna vahva, johon tuen korkeasta koulutusvaatimuksesta ja tiukasta ammatinharjoittamissääntelystä. Suomen ratkaisu poikkeaa muista Pohjoismaista sosiaalityön asemaa vahvistavasti

(Mäntysaari 2020, 54). Sosiaalialan johtamisen suhteen tilanne näyttäytyi hauraamalta, mutta toisaalta kansalliset uudistukset synnyttävät tarvetta osaamisen porrastamiseen sosiaali- ja terveysalalla (Kananoja 2020, 7). Tämän voidaan ajatella ulottuvan myös johtamiseen saakka, jolloin sosiaalialan johtamisen osaamistarpeita ja sen mukaisia koulutuksen panostuksia olisi tarkasteltava uudelleen. Ottaen huomioon suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon integroitumisen historian ja sosiaalialan johtamisen tutkimuksen vähäisyyden erityisesti viime vuosien ajalta, tulee ainakin laajemmin tarkasteltuna vääjäämättä vaikutelma sosiaalialan johtamisen yleisestä epävarmuudesta, osittaisesta luovuttamisestakin. On kuitenkin mahdollista, että jos tarkasteltaisiin eri tasojen johtamista, niin lähijohtamisen osalta johtaminen on osittain selkeämmin muotoiltua sosiaalialalla ja jonkinlaista alan sisäistä kouluttautumista edellytetään tehtävänkuvan hoitamisessa. Tästä esimerkkinä lastensuojelu, jossa Anukka Paasivirran ja Miia Pitkäsén (2021, 40–41) tuoreen selvityksen mukaan sosiaalityön koulutus pohja takaa lastensuojelun lähijohtajalle hyvän substanssiosaamisen, mutta johtamisosaamisessa koetaan selkeitä puutteita. Johtamisen erityiset taito- ja osaamisvaatimukset kuitenkin tunnistetaan ja kaivattaisiin kansallista visiota tukemaan johtamisosaamiseen panostamista (mt. 40–43).

Myös kansainvälisesti katsottuna sosiaalialan johtamisen avainrooleissa toimivat sosiaalityöntekijät. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksen mukaan sosiaalityön koulutus pohja ei tarjoa yksistään riittäviä eväitä johtotehtävissä toimimiseen. Kansainvälisessä aineistossa todetaan, että sosiaalialaa on aiheestakin kritisoitu siinä, ettei johtajakoulutusta ole edistetty aktiivisesti ja tämä on näyttäytynyt jopa välinpitämättömänä suhtautumisena johtajuuteen (Call ym. 2013, 596). Tutkimustuloksista muodostuu selkeä näkemys siitä, että muutosta tarvitaan. Tämän taustalla on vaikuttamassa ensinnäkin se, että sosiaalityöntekijät itse kaipaavat vahvempaa koulutusperustaa johtamistehtävissä toimimiseen (Keen ym. 2014, 59). Lisäksi johtajuuskoulutuksen puutteen vaikutukset näkyvät siinä, että sosiaalityöntekijöitä toimii suhteellisen vähän ylemmän tason hallinnollisissa tehtävissä, kun selkeää rakennetta johtamisosaamisen rakentamisen tueksi ei ole tarjolla (Peters 2018, 31; Vito 2015, 155).

Kansainvälisessä aineistossa sosiaalityön luomassa asiantuntijuuden perustassa tunnistetaan johtamisen kannalta selkeitä vahvuuksia, jotka näyttäytyvät johtamisen näkökulmasta osin käyttämättömänä potentiaalina. Aineistosta nousee esiin näkemystä siitä, kuinka sosiaalialan johtamisen koulutusvaatimusten uudistaminen ja johtamisen teoriaperustaisuuden vahvistaminen loisivat paitsi perustellun johtamisasiantuntijuuden pohjan, mutta myös selkeyttäisivät kokonaiskuvaa siitä, minkä tyyppisissä tehtävänkuvissa sosiaalialan johtamisen asiantuntijuutta voisi parhaiten hyödyntää uusienkin muutosten keskellä. Tästä esimerkkinä Abigail M. Rossin, Lisa De Saxe Zerden, Betty J. Ruthin, Jennifer Zelnickin ja Julie Caderbaumin (2020) artikkeli,

jossa käsitellään sosiaalityön mahdollisuuksia ottaa johtamisen näkökulmasta haltuun uudenlaisia kokonaisuuksia koronapandemian muodostamassa kriisitilanteessa. USA:ssa on pyritty kehittämään laajaa kontaktien jäljittämistä ja tunnistettu erikoisosaamista, jota jäljittämistoimet vaativat. Sosiaalityö tarjoaa hyvää perustaa ammatitieteen, osaamisen ja ihmisen elinympäristöön suuntautumisen osalta johtaa kontaktien jäljittämisen prosessien kokonaisuuksia. (mt.)

Koulutusohjelmien tai opetussuunnitelmien kehittämisen lisäksi tutkimusaineistossa sivuttiin erilaisia johtamisen standardeja. Susan E. Elswick, Matthew Cuellar, Mallory Williams, Wendi Albert, Treshain Norfleet, Sally Carlson, Grace Fleming, Nancy Lieg ja Judie Shine (2018, 61–62) avaavat sitä, kuinka useita yleisen sosiaalityön käytännön standardeja on kehitelty, kun johtamiskäytäntöjä on pyritty määrittelemään. Esimerkkeinä he mainitsevat sosiaalityön koulutusneuvoston CSWE:n (USA) sekä kansainvälisen sosiaalityön yhdistyksen NASW:n (USA) sosiaalityön standardit. Näiden lisäksi aineistossa esiintyy joitain kansallisia johtamisen standardien asettajia, kuten HSO eli Health Standards Organization Kanadassa (Vito 2020).

Näiden merkityksiä pohtiessa muodostuu selkeä vaikutelma siitä, että sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden kvalifiointiin etsitään alan sisällä yleisiä jopa kansainvälisiä raameja, joihin nojata. Lisäksi kaivataan kansallisia tarkempia alan johtamisen standardeja jopa spesifimmin sosiaalialan sisällä tietyn erikoistumisen osa-alueen johtamisen määritelmiä. Aineistossa selkeimmäksi tällaiseksi erikoistumisen osa-alueeksi nousi sosiaalityöntekijöiden toimiminen johtajina terveysosiaalityössä.

Voimakkaasta tarpeesta määritellä sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden kvalifikaatioita, voi löytää kahdenlaista merkitystä. Toisaalta on kysymys sosiaalialan johtamisen identiteetin hakemisesta ja aidosta alan sisällä kumpuavasta tarpeesta. Toisaalta on kysymys virallisesta alan ulkopuolisen tunnustuksen tarpeesta, jota ilman sosiaalialan johtamisen potentiaalia on vaikea saada täysin käyttöön ja oman asiantuntijuuden todentaminen uskottavasti alan ulkopuolella on hankalaa. Yleistä johtamisen koulutustason määrittelyä ja spesifimpiä johtamisstandardeja kaivataan ja pohjimmiltaan nähdään, että ne tulisi sijoittaa kansainvälisiin määritelmiin. Esimerkiksi Englannin sosiaalialan johtamisen tilasta Scourfield (2020, 53) toteaa:

“A basic prerequisite of an empowered collective leadership is the creation of a coherent, integrated and authentic professional identity... For this to happen, the leadership of social work must be properly democratic, participatory and fully signed up to the IFSW principles.”

7.1.2 Johtamisen vaatimukset ja kompetenssit

Suomalaista sosiaalialan johtamisen tilaa tarkasteltaessa on selvää, että sosiaalialan johtaminen on tottunut elämään jatkuvien muutosten keskellä. Viimeisintä neljäkymmentä vuotta hahmoteltaessa muutoksia ovat ylläpitäneet kansalliset julkisen

sektorin reformit, sosiaali- ja terveydenhuollon integroituminen ja yhteiskunnallinen eettinen murros. Lisäksi globaalit vaikutukset heijastuvat suomalaisen sosiaalialan johtamiseen saakka, kuten mainittu finanssikriisi ja 2019 loppuvuodesta levinnyt koronaviruspandemia (COVID-19). Suomalaisen sosiaalialan johtamisen toimintakentän todettiin olevan jännitteinen erilaisten muutosten puristuksissa.

Tarkastelunäkökulmasta riippuu, minkälaisena sosiaalialan johtamiseen kohdistuvat vaatimukset näyttäytyvät. Niiranen (2004, 228–229) erittelee tarkastelunäkökulmiksi organisaationäkökulman, asiakasnäkökulman, sosiaalityön professionäkökulman, paikallistason ja valtakunnallisen toiminta- tai talouspoliittisen tason. Huolimatta siitä, mistä näkökulmasta sosiaalialan johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia tarkastellaan, oleelliseksi muodostuu muutosten keskellä toimiessa laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen, ikään kuin lukutaito sen suhteen, missä mennään kunkin näkökulman osalta. Tällä tavoin johtotehtävissä toimiva selkeyttää itselleen ja muille usein ristipaineistakin kokonaistilannetta, jossa johtaminen tapahtuu. Kokonaistilanteeseen olisi aina pystyttävä sovittamaan suunnannäyttäjänä toimivat eettiset ohjeistukset.

Tutkimusaineistossa johtamisen kenttään jännitettä näyttäisi tuovan ennen kaikkea managerialistisen kulttuurin vaikutukset sekä sosiaalityön eettisen koodiston ja uuden julkisjohtamisen yhteensovittaminen. Tutkimusaineistossa ratkaisuja sosiaalialan johtamisen jännitteisessä kentässä toimimiseen on lähdetty hakemaan nostamalla esiin melko hajanaisesti erilaisia johtamisen malleja, tyyplejä ja periaatteita. Onko näiden takaa löydettävissä yhtenäisiä kokoavia kompetenssien merkityksiä?

Esimerkiksi Iachinin ym. (2015, 662–663) ehdottavat, että jaetun johtamisen periaatteet sopivat sosiaalityön missioon ja arvoihin. Näiden periaatteiden kanssa on yhteensopiva käytännöntason johtamisen malli SCM (the Social Change Model of Leadership), jota heidän mukaansa voisi hyvin integroida sosiaalityön koulutukseen. Jaetun johtamisen kannalle kallistuvat myös Call ym. (2013, 596). He nostavat artikkelissaan esiin, kuinka sosiaalisektorilla vaikuttavien organisaatioiden yhteisenä piirteenä on todettu jaetun johtajuuden periaatteet, joissa korostuvat koalitioiden ja kumppanuuksien rakentaminen niin organisaation sisällä kuin strategisten ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Vielä Sullivanin (2016, S58) mielestä sosiaalialan johtamisen teoriaperustan rakentamisessa voisi hyödyntää asiakaskeskeistä lähestymistapaa sekä kollektiivisen johtajuuden käsitettä. Koulutus voi osittain perustua johtajuuden tuttuun ydinosaamiseen, mutta osittain painottua alan johtajuuden muuttuneisiin ja jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin. (mt. S58.) Näistä piirteistä ja periaatteista voidaan merkitysisällöltään muodostaa ainakin kolme johtamisen kompetenssia. Nämä ovat ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien suhteiden kehittäminen ja johtaminen (NNSWM 2018, 9–10), tehokkaiden ihmissuhde- ja kommunikointitaitojen osoittaminen (mt.11–12) sekä henkilöresurssien tehokas hallitseminen (mt. 15).

Call ym. (2013) mainitsevat, kuinka sosiaalityöntekijöiden mielipidettä tutkittaessa on tehokkaimmiksi johtajuuden tyyleiksi koettu muutosjohtaminen, jossa yksittäisen työntekijän motivaatio ja potentiaali pyritään saamaan esiin ja hyötykäyttöön. Darrel James Fox ja Lucki Kang (2019, 527) näkisivät puolestaan, että sosiaalityön koulutuksessa tulisi toteuttaa opetusta palvelevan johtamisen periaatteiden mukaisesti, koska ne ovat sopusoinnussa sosiaalityön käytännön kanssa. Palvelevassa johtamisessa korostetaan työntekijöiden vahvuuksia ja johtajalta odotetaan aitoutta toiminnassaan. Edellä mainituissa johtajuuden tyyleissä johtamisen kompetensseiksi nousee kaksikin kokonaisuutta. Ensinnäkin, johtajan esikuvan ja rohkaisun kautta muun henkilökunnan sitouttaminen käyttämään yhteiseksi hyödyksi omaa ammattitaitoaan (NNSWM 2018, 7–8). Toiseksi, johtajan on omattava sellaisia vuorovaikutustaitoja, jotka tukevat organisaation elinvoimaa ja toimintakykyä (mt. 5).

Vielä yksittäisenä esimerkkinä nostetaan Kettil Nordesjön (2020, 798) näkemys siitä, että hän sisällyttäisi riskienhallinnan opetuksen sosiaalialan johtajien ja asiantuntijoiden opetussuunnitelmaan. Hän toteaa tutkimuksessaan, että mitä korkeampi osaaminen sosiaalialan johtajalla on riskienhallinnassa, sitä paremmin riskienhallinnan johtaminen integroituu sosiaalityön professionaalisuuteen. (mt. 798). NNSWM:n (2018, 22) luokitelluissa johtamisen kompetensseissa riskienhallinta ja lainsäädännölliset asiat muodostavat oman kokonaisuuden.

Aineistosta ja suoraan tutkimustuloksista löytyisi enemmänkin esiin nostettavaa dialogiin kompetenssien näkökulmasta käyttäen tukena NNSWM:n määritelmiä. Tarkoitus ei ole tässä dialogissa esittää kaikkea, vaan esimerkeillä kuljettaa ajattelua eteenpäin siihen, että erilaisten hajanaisten johtamisen mallien, tyylien ja periaatteiden taustalla voidaan nähdä pyrkimys löytää raameja ja määritelmiä, joihin sosiaalialan johtamista voi asettaa. Aineiston voidaan nähdä kokonaisuutena edustavan selkeästi NNSWM:n mukaisia johtamisen kompetensseja.

Kompetenssit vaikuttaisivat toimivat käyttökelpoisina sosiaalialan johtamisosaamisen jäsentäjinä. Itse asiassa, kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa on sosiaalialan asiantuntijuuden hahmottamisessa tiedon, taidon ja etiikan ulottuvuuksien kautta muodostunut alateemoissa kompetenssityyppisiä kokonaisuuksia. Asiantuntijuuden erittely em. ulottuvuuksien mukaan voikin olla kompetenssien käyttöön verrattuna kankeampaa, koska esimerkiksi tiedot ja taidot voivat asiantuntijuudessa sulautua yhteen. Myös Mäntysaaren (2020, 53) mukaan kompetenssilla ja sen kaltaisilla termeillä viitataan sekä ammatillisiin tietoihin että erilaisiin käytännön työn taitoihin. Hän näkee, että erilaisia kompetenssin kaltaisia termejä on perusteltua käyttää. Tällainen suunta on Suomessa noussut esiin sosiaalityön yhteydessä niin kutsutun Bologna-prosessin myötä, jossa tavoitellaan korkeakoulutusjärjestelmien yhtenäistämistä eri Euroopan maiden välillä ja tutkintojen viitekehyksiä on hahmoteltu. (mt. 53.)

7.2 Horisonttien yhteensulautuminen

Hermeneuttisen dialogin perusteella muotoutuva suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti on erilainen kuin mitä tämän tutkimuksen teoriaosiossa muodostettu kuva suomalaisesta sosiaalialan johtamisesta antaa ymmärtää. Uusi horisontti kuitenkin täydentää aiempaa kuvaa, eikä ole ristiriidassa sen kanssa.

Suomalaisen sosiaalialan johtamisen uudessa horisontissa johtamisen asiantuntijuuden arvostus on korkealla. Tämä halutaan muotoilla selväksi alan sisällä, mutta selkeyttää myös alan ulkopuolelle, kuinka sosiaalialalla johtamiseen suhtaudutaan akateemisella ja ammatillisella vakavuudella.

Millaista koulutusta edellytetään sosiaalialan johtotehtävissä toimimiseen? Sosiaalityön koulutus säilyy uudessa sosiaalialan johtamisen horisontissa joko perusedellytyksenä toimia sosiaalialan johtotehtävissä tai ainakin tiettyjä osa-alueita sosiaalityön koulutuksesta tulee välttämättä hallita, jotta edellytykset toimia sosiaalialan johtotehtävissä täyttyvät. Sosiaalityön koulutus pohjaa vaaditaan sosiaalialan johtotehtävissä toimimiseen erityisesti sen tarjoaman substanssiosaamisen ja eettisen asiantuntijuuden vuoksi.

Sosiaalityön koulutus ei ole dialogin perusteella kuitenkaan nykyisellään riittävä koulutusperusta sosiaalialan johtotehtävissä toimimiseen. Tähän aukkoon löydetään toimiva ratkaisu uudessa horisontissa sosiaalityön opetussuunnitelmien tarkistamisen tai erillisten koulutus- ja kehittämishjelmien kautta. Ratkaisussa kiinnitetään huomiota siihen, että muutokset perustuvat tutkimustietoon sosiaalialan johtamisesta ja tutkimustietoon perustuva ymmärrys sosiaalialan johtamisesta on sovittavissa kansainvälisiin määritelmiin sosiaalialan johtamisen asiantuntijuudesta.

Dialogin perusteella sosiaalialan johtamisen uudessa horisontissa johtotehtävissä toimimiseen määritellään siis muodollinen pätevyys, johtamisen koulutus. Koulutusvaatimukset määritellään riittävän selkeiksi myös alan ulkopuoliselle tarkastelulle ja johtamiskoulutusta edellytetään rekrytointitilanteissa. Muutoksilla varmistetaan sosiaalityöntekijöiden kokemus omasta johtamisosaamisesta ja johtajaidentiteetin vahvistuminen. Muutoksilla luodaan aiempaa paremmat edellytykset sosiaalityöntekijöille hakeutua myös ylemmän tason hallinnollisiin tehtäviin. Muodollisen sosiaalialan johtamisen peruskoulutusvaatimuksen lisäksi sosiaalialan johtamisen uudessa horisontissa luodaan edelleen spesifimpiä johtamisen erikoistumisen mahdollisuuksia. Näiden ideana on määritellä ja todentaa erikoisosaaminen sosiaalialan tietyn sektorin, kuten lastensuojelun, johtamisessa.

Miten sosiaalialan johtamisessa toimitaan jatkuvien muutosten aiheuttamalla jännitteisellä kentällä? Sosiaalialan johtamisen uudessa horisontissa asiantuntijuus on rakentunut vahvalle akateemiselle ja ammatilliselle pohjalle. Alan johtotehtävissä toimimiseen on määritelty kvalifikaatiot ja kompetenssit. Näin ollen on luotu nykyistä vahvempi perusvakaas ja uskottavuus toimia muutosten aiheuttamalla jännitteisellä kentällä. Dialogi antaa selkeitä viitteitä siitä, kuinka sosiaalialan johtamisessa on mahdollista muodostaa kompetenssien avulla tutkimustietoon perustuvia jopa kansainvälisesti yhtenäisiä johtamisosaamisen raameja. Kompetenssit ovat siinäkin suhteessa käyttökelpoisia johtamisosaamisen raamittajia, että ne ovat ainakin osittain muokattavissa ja tarkennettavissa, jos tutkimusten perusteella tällaista tarvetta ilmenee. Heikka (2008, 47) kuvaakin kompetenssien luonnetta dynaamiseksi ja prosessimerkityksi. Tämä mahdollistaa sen, että käsite on kehitettävissä ja muokattavissa ajan ja vaatimusten myötä.

8 TULOSTEN POHDINTAA, ARVIOINTIA JA SOVELTAMISTA

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, minkälaisesta tiedosta, taidosta ja etiikasta sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus muodostuu kansainvälisissä tieteellisissä artikkeleissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoittua kirjallisuuskatsausta, joka koostui 24:sta sosiaalialan johtamista koskevasta kansainvälisestä tieteellisestä artikkelista. Aineistoa analysoitiin teoriasidonnaisella temaattisella analyysillä, joka pohjautuu Sipilän (2011) väitöskirjan mukaiseen tapaan hahmottaa asiantuntijuuden ulottuvuuksiksi tieto, taito ja etiikka. Toisena tutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, minkälainen on suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti hermeneuttisen dialogin perusteella. Tavoitteena oli muodostaa Gadamerin (1900–2002) tekstitulkinnan malliin nojaten hermeneuttinen dialogi ensimmäisen tutkimustavoitteen tulosten ja suomalaisen sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden tilaa koskevan tulkinnan välille.

Hermeneuttisessa dialogissa muotoutuva suomalaisen sosiaalialan johtamisen uusi horisontti säilyttää sosiaalityön pohjakoulutuksen sosiaalialan johtamisen perustana. Kuitenkin sosiaalialan johtamisen spesifimpi kvalifikaatio määrittää sosiaalialan johtamisessa tarvittavan asiantuntijuuden vahvistamiseksi ja muodollisen pätevyyden osoittamiseksi. Erillisiä johtamisen standardeja voidaan asettaa sosiaalityön sisäiseen erikoistumistarpeeseen. Sosiaalialan johtamisen kompetenssit tunnustetaan mahdollisuutena selkeyttää ja jäsentää sosiaalialan johtamisen kokonaiskuvaa. Kompetenssit ovat myös luonteeltaan muokkautumiskykyisiä, mikä mahdollistaa sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden jäsentämisen alati muuttuvassa jännitteisessä johtamisen kentässä.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa sosiaalialan johtamisen asiantuntijuus muodostui osittain sosiaalityön tarjoamalle tietoperustalle, mutta johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve oli ilmeinen. Johtamisen taidoissa korostui 1) sosiaalisen vaikuttamisen taito työyhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta,

2) tutkimuskapasiteetin ja -ajattelun rakentaminen sekä verkostoissa vaikuttaminen ja 3) ongelmanratkaisukyky sekä kokonaisuuksien hahmottaminen. Eettisessä asiantuntijuudessa painottuivat 1) sosiaalityön perusarvot johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä, 2) työntekijöiden arvostava ja kunnioittava kohtaaminen sekä 3) johdonmukaisuus ja roolimallina toimiminen arvostettavina periaatteina. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksia arvioidaan ja sovelletaan seuraavaksi teoreettisessa viitekehyksessä. Tämän jälkeen pohditaan vielä uuden suomalaisen sosiaalialan johtamisen horisontin hyödyntämistä.

8.1 Kirjallisuuskatsauksen tulosten pohdintaa teoreettisessa viitekehyksessä

8.1.1 Sosiaalialan johtaja luotettavana rautahäkin vartijana

Byrokratiateoriaa käsiteltäessä tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esiin rationaalisuuden kolme mallia, joista ensimmäinen oli sisällöllinen rationaalisuus. Harisalo (2008, 129–130) määritteli sisällöllistä rationaalisuutta niin, että siinä pohditaan organisaation olemassaolon oikeutuksia ja tavoitteiden taustalla vaikuttavia intressejä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksissa selkeäksi alateemaksi muodostui sosiaalityön perusarvot johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakivenä. Byrokratiateorian näkökulmasta voidaan ajatella, että sosiaalialan johtamisessa nämä olemassaolon oikeutukset ja tavoitteiden taustalla vaikuttavat intressin ulottuvat luovuttamattomasti sosiaalityön eetokseen. Yhtenä ydinasiana tämä eetos pitää sisällään ihmisarvon ja sen mukaisen toiminnan ulottamisen sosiaalityön käytäntöön. Tutkimustuloksissa puolestaan nousi esiin lisäksi työntekijöiden arvostava ja kunnioittava kohtaaminen. Harisalo (mt. 129) huomauttaa, kuinka tärkeää sisällöllisen rationaalisuuden toteutumisen on myös välineellistä rationaalisuutta ajatellen. Nimittäin, jos organisaatiossa huomio painottuu välineellisen rationaalisuuden tasolle sisällöllisen rationaalisuuden kustannuksella, niin riskinä on ajautuminen tilaan, jota Weberin byrokratiateoriassa kutsutaan rautahäkiksi. Tällöin hyvätkin tavoitteet hukkuvat keinojen ja menetelmien alle ja muokkaavat organisaatiota epäinhimilliseen suuntaan. (mt. 129.)

Yleisestikin nykypäivän työelämässä byrokratia-sanalla on negatiivinen kaiku, koska se tuo mielikuvia jostain vanhasta ja aikansa eläneestä jäykästä organisaatiokenteesta ja -periaatteista. Kuitenkin byrokratiateoria tarjoaa myös myönteisinä yhtymäkohtina sosiaalialan johtamiseen ainakin tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden korostamisen, kirjallisesti perusteltujen päätösten ja lahjomattoman johtamisen kautta. Toki vaarana ovat laajemminkin ajateltuna byrokratian dysfunk-

tiot. Tutkimustulosten merkityksiä pohdittaessa sosiaalialan johtamisesta piirtyy kuva, jossa sosiaalityön professio luo selkeän lähtöoletuksen siitä, että myös sosiaalialan johtaja on puolustamassa sosiaalista oikeudenmukaisuutta, kunnioittamassa yksilöiden toimijuutta ja ulottamassa johdonmukaisesti arvoperiaatteet työn käytäntöön saakka, kuten varmistamassa organisaation inhimillisyyttä itseisarvona. Tutkimusaineistossa Peters (2018, 40) muotoilee sosiaalialan johtamisen määritelmää seuraavasti:

“...social work leadership can preliminarily defined as a collection of organisational, relational, and individual behaviors that effect positive change in order to address client and societal challenges through emotional competence and the full acceptance, validation, and trust of all individuals as capable human beings.”

Sosiaalialan johtamisen kannalta byrokratiateorian heikkoutena näyttäytyy erityisesti se, että teorian systeemikäsitys istuu huonosti ihmisten elämismaailmaan (Markkula 2011, 37). Tällöin ihmisten yksilölliset kyvykkyydet, tarpeet ja elämäntilanteet jäävät helposti byrokratian rattaiden alle rautahäkin perustukset alkavat rakentumaan. Tällainen ilmiö on erityisen vakava sosiaalialan johtamista ajatellen, koska vastuulla on myös kaikista haavoittuvimmassa asemassa olevia ihmisiä, jotka eivät itse pysty ajamaan omia asioitaan ja puolustamaan oikeuksiaan. Kaiken kaikkiaan sosiaalialan johtamisessa ei voida sokeasti nojata byrokratiateoriaan, vaan sen hyödyntäminen edellyttää valppautta puolustaa yksilöä. Markkulan (mt. 37–38) ajatusta lainaten byrokratialla on riski aiheuttaa yhteentörmäyksiä subjektiivisen ja objektiivisen todellisuuden välille, koska nämä todellisuudet pohjautuvat erilaisille rationaalisuuden perustoille.

8.1.2 Johtamisen oikeutus erityistiedon hallinnasta?

Hannele Seeck (2012, 92–93) kirjoittaa siitä, kuinka tieteellisen liikkeenjohdon rationaalistamisajatus vaikutti työn johtamisen eriyttämiseen ja johtaja-auktoriteetin oikeutusta lähdettiin hakemaan erityistiedon hallinnasta. Sikäli, että tallainen rationaalistamiskäsitys liitetään erityisesti tayloristiseen ajatusmaailmaan, voidaan todeta, että tutkimustulokset suorastaan vaativat tässä suhteessa tayloristista perustaa sosiaalialan johtamiseen. Selkeä yleinen kuva tutkimustuloksista piirtyy siinä, että sosiaalialan johtamisessa tarvitaan sellaista erityistiedon hallintaa, jota sosiaalityö ei kokonaisuudessaan tarjoa, eikä sosiaalialan johtamisen erityistietoa voi juontaa täysin mistään valmiina jo olemassa olevasta johtamistiedosta. Nimenomaan johtajuuden erityistiedon määrittelemättömyys ja koulutusohjelmien pirtaleisuus nakertavat sosiaalialan johtamisen uskottavuutta ja perusteltavuutta erityisesti sosiaalialan ulkopuo-

lolla. Sosiaalialan johtamisesta tarvittaisiin kipeästi lisää tutkimustietoa ja tutkimustiedon avulla sosiaalialan johtamiseen kuuluvan oman erityistiedon selkeyttämistä. Tutkimusaineistossa John Leinster (2010, 86–87) toteaa näin:

“This may be linked with a perception by senior organisational management that they might not be aware that social workers need management skills and in particular, social work management skills. ... Organisations need social work managers who are fully equipped to deliver their services and if they are not being trained effectively as managers or leaders, they are not in a position to take up this leadership challenge.”

Call ym. (2013, 596) puolestaan muotoilevat seuraavasti:

“In the academic setting overall, the relative paucity of leadership preparation within social work field significantly contrasts with the corresponding emphasis it enjoys in other disciplines, most notably business, that vigorously promote leadership training.”

Tutkimustulosten mukaiseen sosiaalialan johtamiseen peilattuna tieteellisen liikkeenjohdon johtajakäsitys näyttäytyy ristiriitaiselta. Toisaalta taylorismissa korostetaan johtamisaseman eriyttämistä tieteeseen nojaten, mutta toisaalta, jos eriytetty auktoriteettiasema saavutetaan, niin se toimii lähestulkoon riittävänä itseisarvona, jonka jälkeen hyvän johtajan määritelmät jäävät kapea-alaiseksi tai tarpeettomiksi. Sosiaalialan johtajuus näyttäytyy päinvastaiselta. Vaikka sosiaalialan johtamisessa tarvittava erityistiedon määritelmä ja se muoto, miten tämän tietoperustan rakentaminen tulisi tuleville johtajille turvata, jää tutkimustuloksissa epäselväksi, niin tästä huolimatta melko kattavaa hyvän johtajan määritelmää ei tutkimustuloksista ole vaikea muodostaa.

Sosiaalialan johtamisessa ei tutkimustulosten perusteella myöskään kuulu keskittää voimavaroja työntekijöiden (alaisten) kontrollointiin tai hyvän työntekijän analysoimiseen ja vaatimuslistojen laatimiseen. Tayloristisen passiivisen ihmisen ihmiskuvan ei voi sanoa istuvat sosiaalialan johtamiseen, mutta sen sijaan sosiaalityöstä nouseva käsitys ihmisestä toimivana subjektina luo toimivan ihmiskäsityksen myös sosiaalialan johtamiseen. Tutkimustuloksissa korostuivat erilaiset sosiaalisen vaikuttamisen taidot ja työntekijöiden hyvinvointi sinänsä tavoiteltavana asiana. Ei siis toiminnan tehokkuuden vuoksi, kuten tieteellisessä liikkeenjohtamisessa.

Roolimallina toimimisen vaatimus sosiaalialan johtamisessa kohdistaa johtajan kriittisen ja refleктоivan katseen itseensä. Rehellisyys, läpinäkyvyys, nöyryys, kohteliaisuus, johdonmukaisuus... listaa voisi jatkaa tutkimustulosten puitteissa edelleen. Selvästikään tieteellisen liikkeenjohdon ihmiskäsitys ja johtajakäsitys eivät ole sovitettavissa sosiaalialan johtamiseen. Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset tukevat Niirasen (2010, 72) arviota siitä, etteivät tieteellisen liikkeenjohdon perusajatukset sovi sosiaalialan johtamiseen. Mainittakoon vielä yhtenä esimerkkinä teorian tehokkuuskäsitys ja tehokkuuden arvioinnin ja mittaamisen tapa. Tutkimustulosten löydös, joka muodostaa vaatimuksen vahvasta eettisesti kestävästä sosiaalialan johtamisesta on altis

kolhiintumaan, jos tehokkuuden käsittäminen ja mittaaminen otetaan valmiina alan ulkopuolisesta mallista. Sosiaalialan eettinen johtaminen rakentuu tutkimustuloksissa sosiaalityön etiikan perustalle. Maija Mänttari-Van der Kuip (2013, 16–17) kirjoittaa siitä, kuinka talousorientoitunut toimintaympäristö aiheuttaa uhkatekijöitä eettisesti kestäväälle sosiaalityölle. Sosiaalityön lisääntynyt tilivelvollisuus, mutta samalla alan selontekovelvollisuuksien eri ulottuvuuksien puutteellinen ymmärtäminen, kapeuttaa tilivelvollisuuden ja sen valvonnan puhtaasti organisatoriseksi tilivelvollisuudeksi.

8.1.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisessa yhtymäkohtia ihmissuhdekoulukuntaan

Tutkimuksen teoriaosuudessa on viitekehystä rakennettaessa kuvailtu ihmissuhdekoulukunnan mukaista hyvää johtamista, johon kuuluu työntekijän sosiaalisen ja psykologisen hyvinvoinnin huomioiminen. Tämän kaltainen johtaminen sopii hyvin yhteen tutkimustulosten löydösten kanssa, vaikka ihmissuhdekoulukunnan mukainen johtaminen ei selvästikään riitä sosiaalialan johtamisen kokonaisteoriaksi. Yhtenevinä hyvän johtamisen tekijöitä tutkimustuloksissa ovat muun muassa henkilökohtaisesti ja ammatillisesti tukevan ilmapiirin luominen, työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyden tunnistaminen, yhteistyön arvo, työntekijöiden inspiroiminen ja motivoiminen sekä yhteiseen tavoitteeseen sitouttaminen.

On kuitenkin perusteltua sanoa tutkimustulosten valossa niin, että sosiaalialan johtamisessa sukellaan ihmissuhdekoulukuntaa syvemmälle inhimillisten tekijöiden johtamisen ymmärtämisessä. Esimerkiksi sosiaalialan johtamiseen kuuluva luottamuksen luominen työntekijäsuhteessa ja johtajan emotionaalinen kyvykkyys eivät näyttäydy oleellisena ihmissuhdekoulukunnan ajattelussa. Sosiaalialan etiikka yleisimminkin, mutta myös johtamisen ominaisvaatimuksena näyttäytyvä kyky tarjota refleksiivistä tukea kompleksisiin asiakastilanteisiin kuitenkin edellyttävät luottamuksellista suhdetta ja johtajan emotionaalista kyvykkyyttä. Tutkimusaineistossa Vito (2020, 275) kuvaa asiaa näin:

“However, developing trusting relationships may be challenging for leaders in the context of managerialism that prioritises efficiency over social workers’ reflective practice and sharing emotions, despite the positive benefits on learning...”

Ihmissuhdekoulukunnan inhimillisten tekijöiden johtaminen hahmottuu sosiaalialan johtamista teknisempänä systeeminä, jossa ihmisten hyvinvointi on vain siinä määrin merkityksellistä kuin sillä on vaikutuksia toiminnan tehokkuuteen. Seeck (2012, 109) mainitseekin, että kriittinen näkökulma ihmissuhdekoulukuntaan huomauttaa, kuinka teorian tavoitteena on tieteellisen liikkeenjohdon tavoin ollut muodostaa yksi oikea malli työnteon organisointiin.

Niirasen (2010, 74) esiin nostama ihmissuhdekoulukunnan yhtymäkohta sosiaalialaan ja sitä kautta sosiaalialan johtamiseen on työn näkeminen itsensä kehittämisen välineenä ja työyhteisön näkeminen olennaisesti ihmisten laajempaan sosiaaliseen toimintakenttään kuuluvaksi. Tällainen suhtautumistapa antaa hyvän pohjan työntekijöiden, myös johtajan, sitoutumiselle alan arvopohjaan ja periaatteisiin. Tutkimustulosten löydökset eettisen asiantuntijuuden suhteen eivät suoranaisesti ota kantaa siihen, minkälainen suhtautuminen työhön tukee arvopohjaan sitoutumista. Sinänsä johtajan sitoutuminen sosiaalityöstä kumpuaviin arvoihin näyttäytyy tutkimustuloksissa luovuttamattomana osana sosiaalialan johtamista.

8.1.4 Sosiaalialan johtaja sillanrakentajana sosiaalityön arvoperustan ja managerialististen vaatimusten välillä

Pekkarisen (2010, 21–22) mukaan sosiaalialan johtamiseen uusi julkisjohtaminen on vaikuttanut lisääntyneenä talous- ja kustannustehokkuuden paineena ja tämän myötä heikentänyt johtajien työssäjaksamista. Lisäksi tehokkuusvaatimuksien siirtyessä organisaatiohierarkiassa, on riskinä ongelmien henkilöityminen ja ristiriitojen syntyminen johtajien ja alaisten välille. Tutkimustuloksissa sosiaalialan johtajuuteen kuuluu tehokkuusvaatimusnäkökulmasta sosiaalisen vaikuttamisen taito työyhteisössä ja kyky saada aikaan muutosta, mutta myös verkostoissa vaikuttamisen taito. Kuitenkaan sellaista suoraa mainintaa, mikä viittaisi talous- ja kustannustehokkuuden taakkaan, kuten esimerkiksi sosiaalialan johtajalta vaadittava hyvä talouden ja käytännön työn yhteensovittamisen paineensietokyky, ei tutkimustuloksissa noussut esiin.

Tutkimusaineistossa sivutaan usein managerialistisiä yhteiskunnallisia muutoksia ja niiden vaikutuksia sosiaalityöhön ja sosiaalialan johtamiseen. Yleisesti nähdään, että muutosten keskellä sosiaalialalla on täytynyt löytää sellaisia työn tekemisen määritelmiä ja keinoja, joissa pystytään yhdistämään sosiaalityön arvot ja kulttuurinen perinne muuttuvaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, jonka taustalla vaikuttaa managerialistinen lähestymistapa. Tutkimustuloksissa yhtenä tällaisen yhdistämisen muotona näyttäytyy tehokkuuden korostaminen sosiaalisen vaikuttamisen kautta. Esimerkiksi tehokkuuteen panostaminen voidaan nähdä käytännön yhteisöjen kehittämisenä. Tätä kuvaa hyvin Grayn ym. (2010, 21, 33) artikkelissa esitetty kuvaus:

“This paper argues that developing communities of practice may provide a bridge between managerialism and authentic practices. It argues that effective, participative leadership can develop and support a community of practice even in an unsympathetic organisational culture.”

Tutkimustulosten valossa erilaista sillanrakentamistyötä sosiaalialan johtamisen ja uuden julkisen johtamisen välillä olisi tarpeen tehdä myös käsitteiden käytön suhteen. Vaikuttaa siltä, että samoja ilmaisuja voidaan käyttää, mutta ne saavat erilaisen merkitysisällön riippuen kummassa kontekstissa asia esitetään. Tästä esimerkkinä

mainittakoon Virtasen ja Stenvallin (2019, 44) muotoilema toteamus, kuinka ”johtajien tulee saavuttaa tuloksia ja tavoitteita ja kohdata asiakkaiden vaatimuksia”.

Tutkimustuloksissa sosiaalialan johtajan on muun muassa tuettava reflektiivisellä tuella työntekijää löytämään keinoja kompleksisissa asiakastilanteissa ja toimittava kaiken kaikkiaan sosiaalityön eettisten toimintaperiaatteiden mukaisesti ollen valmis puolustamaan asiakkaan etua ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumista. Mänttari-Van der Kuipia (2013, 6) mukaillen sosiaalityön eettisiin toimintaperiaatteisiin kuuluu asiakkaan tukeminen sellaisessa muutostyössä, jolla tavoitellaan asiakkaan hyvinvoinnin ja osallisuuden kasvua tai pyritään ehkäisemään syrjäytymistä.

8.1.5 Sosiaalityön asiantuntijuuden viitekehys

Sosiaalityön asiantuntijuudesta on muodostettu kuvaa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakentaessa, koska sosiaalialan johtaminen pohjautuu sekä kansainvälisesti että kansallisesti tarkasteltuna vahvasti sosiaalityöhön. Sosiaalityöntekijöitä työskentelee sosiaalialan esihenkilö- ja johtotehtävissä ilman erillisiä johtamisen koulutusvaatimuksia. Sosiaalityö on pohja, johon johtamisessa lähtökohtaisesti tällöin nojataan. Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten pohjalta muodostuvaa kuvaa sosiaalialan johtamisen asiantuntijuudesta ja verratessa sitä sosiaalityön asiantuntijuuteen, voidaan selvästi todeta, ettei sosiaalityön asiantuntijuus kuitenkaan riitä yksistään muodostamaan sosiaalialan johtamisessa vaadittavaa asiantuntijuutta.

Sosiaalityön tarjoama asiantuntijuuden perusta näyttää olevan sosiaalialan johtamisessa vaadittavaan asiantuntijuuteen nähden vahvimmillaan eettisen asiantuntijuuden alueella. Näin on perusteltua sanoa, koska Sipilän (2011, 117–120) tutkimuksessa muodostunut sosiaalityön eettinen asiantuntijuus sopii melko hyvin yhteen tutkimustulosten kanssa, vaikka ei katakaan koko sosiaalialan johtamisen eettistä asiantuntijuutta. Lisäksi tutkimustuloksissa muodostuu selkeä oma eettisen asiantuntijuuden alateema, jossa sosiaalityön perusarvot nimetään johtamisen eettisen asiantuntijuuden kulmakiveksi. Sosiaalityön tarjoaman tietoperustan osalta puolestaan jää sosiaalialan johtamista ajatellen niin suuri aukko, että sosiaalialalla johtotehtävissä työskentelevät ovat yrittäneet paikata sitä hajanaisesti muiden tieteenalojen avulla. Tutkimustuloksissa nousee voimakkaana tarpeena sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehostamisen tarve sekä tarve teoriaperustaisuuden vahvistamiselle ja johtamisen käsitteen määrittelyn tarkentamiselle.

Sen kaltaisia asiantuntijuuden tiedon osa-alueita, joita Sipilän (2011, 93–97) tutkimustuloksissa määrittänyt sosiaalityölle, ei tutkimustuloksissa muodostunut. Sosiaalityön asiantuntijuuden tieto on oletettavasti sosiaalialan johtajilla jo olemassa, koska

tyypillisesti sosiaalialan johtotehtävissä toimivat sosiaalityöntekijät. Tutkimustuloksia voi tulkita kuitenkin niin, että sosiaalialan johtamisessa tulisi olla tiedon asiantuntijuuden osa-alueina sellaista, jota nyt työntekijät joutuvat hakemaan muualta. Tämä vaikuttaisi olevan jotain sen kaltaista, mitä johtamisen teorit tai mallit tarjoavat, mutta mikään tarjolla oleva kokonaisuus ei ole kopioiden siirrettävissä sosiaalialan johtamiseen.

Erityisesti Sipilän (2011) tutkimuksen kaksi sosiaalityön asiantuntijuuden osa-aluetta erottuvat selkeimmin tutkimustulosten sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuteen sovitettaviksi. Nämä ovat tunnetyöntekijänä toimimisen taito ja asiakkaan ihmisarvoinen kohtaaminen. Tämän kaksikon voi sanoa kiteyttävän sosiaalityön asiantuntijuuden vahvuuksia sosiaalialan johtamista ajatellen. Sosiaalityön asiantuntijuuteen liittyvissä osa-alueissa viitataan toki asiakassuhteessa työskentelyyn, kun taas tutkimustuloksissa esihenkilön tai johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin. Vaikuttaa kuitenkin ilmeiseltä, että näillä kyseisillä osa-alueilla sosiaalityö antaa hyvät valmiudet myös sosiaalialan johtamista ajatellen.

Kaikki taidot, jotka Sipilä (2011, 101) liittyy tunnetyöntekijänä toimimiseen ovat sovitettavissa tutkimustuloksiin. Näitä ovat muun muassa tulevaisuussuuntaisesti eteneminen, omasta jaksamisesta huolehtiminen, tunteiden hallinnan taito, kyky luovaan työotteeseen, taito olla inhimillinen rinnalla kulkija ja kyky aitoon kumppanuuteen. Sosiaalityön asiakkaan ihmisarvoiseen kohtaamiseen liittyy eettisinä periaatteina asiakkaan aito kuunteleminen ja kuuleminen, luottamuksen luominen asiakassuhteessa, asiakkaan ihmisarvoinen kohtelu, eri vaihtoehtojen tarjoaminen asiakkaalle, yksilöllisyyden kunnioittaminen, asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, asiakkaan omanarvontunnon vahvistaminen ja eettinen dialogi (mt. 103). Sikäli, että edellä mainitut periaatteet hahmotetaan sosiaalialan esimiehen tai johtajan ja alaisen välisessä suhteessa, sopivat periaatteet tutkimustulosten valossa erittäin hyvin sosiaalialan johtamiseen.

Tunnetyöntekijänä toimimisen taidon osa-alueen ja asiakkaan ihmisarvoisen kohtaamisen periaatteiden osa-alueen lisäksi muissa eettisen asiantuntijuuden osa-alueissa on jonkin verran yhtäläisyyksiä tutkimustulosten kanssa. Tutkimustuloksia verratessa Sipilän (2011, 97–102) määrittelemiin sosiaalityön asiantuntijuuden taitoutuvuuden osa-alueisiin, voidaan todeta, ettei sosiaalialan johtamisessa painotu juurikaan suoraan asiakkaan kanssa työskentelyyn liittyvät taidot. Esimerkiksi Sipilän (mt. 97–98) muotoilemat palveluohjauksen osa-alueen ja terapeuttien taitojen osa-alueen sisällöt eivät sovi yhteen tutkimustulosten kanssa.

8.2 Sosiaalialan johtamisen uuden horisontin hyödyntäminen

Tutkimustuloksissa hermeneuttisen dialogin avulla muodostunut uuden suomalaisen sosiaalialan johtamisen horisontin hyödyntäminen käytännössä vaatisi paljon sosiaalityön koulutuksen suunnittelijoilta. Mäntysaari (2020, 52) kirjoittaa, kuinka käynnissä oleva sote-uudistus ja ajankohtaiset globaalit kysymykset, koronaviruspandemia, kestävä kehitys ja ilmastonmuutos, luovat jännitteisyyttä sosiaalityön koulutuksen kenttään. Johtamisen tarkastelu omana erityisalueena olisi kuitenkin tarpeellista kahdestakin syystä. Ensinnäkin, tämän tutkimuksen valossa sosiaalityöntekijöiden siirtyessä johtotehtäviin, heillä on sosiaalityön opinnoista huolimatta aukkoja johtamisen tietoperustassa. Toiseksi, sote-uudistus näyttäisi tuovan yleistä tarvetta sosiaali- ja terveysalan osaamisen porrastamiseen. Sikäli, että koulutuksen suunnittelussa ei oteta huomioon edellä mainittuja asioita, voi sosiaalialan johtamisen todelliseksi uhkatekijäksi muodostua sen kaltaiset huolet, joita sosiaalialan asiantuntijat ovat tunnistaneeet sote-uudistuksen terveysvetoisuuden aiheuttavan.

Sosiaalialan johtamisen uuden horisontin hyödyntämisessä olisi perusteltua ottaa mallia esimerkiksi NNSWM:n tavasta jäsentää johtamisen kvalifikaatioita ja kompetensseja. NNSWM (2015) on koontanut opaskirjaan hyvinvointipalvelujen johtamisen kompetenssit, joita on yhteensä 21. Niirasen (2004, 232) mukaan NNSWM:n hyväksymä johtamisen sertifiointin saaminen edellyttää johtajalta laajoja substanssitietoja, teknisiä taitoja, kokemusta monipuolisesta hallinnosta, johtajapätevyyden osoittamista ja sitoutumista sosiaalityön eettisiin periaatteisiin. Lisäksi NNSWM on luonut puitteita verkostoitumiselle. Epäilemättä kansallisesti katsottuna sosiaalialan johtamisen jännitteinen toimintakenttä huomioiden tulisi koulutuksen rakenteiden lisäksi muodostaa sosiaalialan johtajien verkostoitumisen rakenteita. Nämä yhdessä tukisivat myös käytännön ja tutkimuksen välistä vuorovaikutusta.

Sosiaalialan johtamisen uuden horisontin hyödyntäminen tulisi sosiaali- ja terveyspalvelujen integroitumisen kontekstissa vahvistamaan sosiaalialan johtamisen asemaa. Tämä tarjoaisi perustan sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden potentiaal mahdollisimman laaja-alaiseen hyödyntämiseen. Yksilötasolla sosiaalialan johtamisen kvalifikaatioiden ja kompetenssien tarkentaminen laajentaisi johtotehtävissä toimivien henkilöiden henkilökohtaista käyttöteoriaa, jonka kautta kukin johtaja pystyisi toimimaan monenlaisissa johtamisen kokonaisuuksissa. Onnistunut potentiaal käyttäminen sosiaali- ja terveysalan integraatiossa voisi rohkaista hyödyntämään sosiaalialan johtamisen asiantuntijuutta laajemminkin erilaisissa yhteiskunnallisissa tehtävissä.

8.3 Lopuksi

Sosiaalialan johtamisen tarkastelu eri näkökulmista osoittautui haastavaksi tutkimustavoitteeksi. Suomalaisen tutkimustiedon vähäisyys erityisesti viime vuosien ajalta vaikeutti tämänhetkisen kokonaiskuvan muodostamista sosiaalialan johtamisen tilanteesta. Kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita sosiaalialan johtamiseen liittyen oli kuitenkin hyvin tarjolla ja julkaisuvuosia tarkasteltaessa tutkimusaineiston artikkeleista yli puolet on julkaistu vuosien 2018 ja 2020 välillä. Haastavuutta tutkimuksen lähtökohtiin toi sosiaalialaa tarkoittavien tai siihen liittyvien käsitteiden monimuotoisuus ja tiettyjä valintoja käsitteiden käytön suhteen oli tehtävä selkeyden saavuttamiseksi. Valintoja perusteltiin tutkimuksen johdannossa.

Sosiaalialan johtamisen tarkastelu viime vuosikymmenien ajanjaksolta auttoi ymmärtämään tämänhetkistä sosiaalialan johtamisen tilannetta ja suhteuttamaan parhaillaan käynnissä olevia yhteiskunnallisia muutoksia lähihistoriaan. Tarkastelu loi myös pohjaa arvioida sosiaalialan johtamiseen liittyviä muutostarpeita esimerkiksi koulutuksen suhteen.

Sosiaalialan johtamisen pohdinta organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa osoitti, ettei sosiaalialan johtamisen kokonaisteorian muodostaminen ei ole mahdollista yhden teorian puitteissa, mutta jokaisella teoriolla on jossain määrin kiinnekohtaa sosiaalialan johtamiseen. Organisaatio- ja johtamisteorioiden tunteminen ja tutkiminen tuo tämän tutkimuksen valossa kuitenkin vain ohuelti käyttöarvoa sosiaalialan johtamisen arkeen. Ennemmin käyttöarvoa näyttäisi olevan alan tutkimuksessa ja uudistuksissa.

Sosiaalityön asiantuntijuuden nostaminen tutkimuksen viitekehukseen oli itseltään selvyys, koska pääosin sosiaalialalla johtotehtävissä työskentelevät ovat sosiaalityöntekijöitä ja johtamisessa nojataan vahvasti sosiaalityön asiantuntijuuteen. Sosiaalityön näkökulma vahvistuikin tutkimuksen myötä luovuttamattomaksi osaksi sosiaalialan johtamisen asiantuntijuuden perustaa.

Mielenkiintoista oli huomata kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten yhtymäkohtia toisaalta suomalaisen sosiaalityön asiantuntijuuden osalta, mutta myös hermeuttista dialogia muodostaessa, kuinka yhdenmukaisina NNSWM:n (2018) määrittelemät johtamisen kompetenssit sekä tutkimustuloksista ja aineiston merkityksistä muodostettavissa olevat kompetenssit näyttäytyvät. Yhdenmukaisuuksiin ei tässä tutkimuksessa paneuduttu syvällisemmin, koska se ei enää sisältynyt tutkimuksen tavoitteisiin. Havainto jäi kuitenkin mietityttämään johdannossa esitetyn Castron (2018, 267–268) ajatuksen valossa, että kuinka vahvasti sosiaalialan johtamisessa olisi löydettävissä ammattipiirteitä, jotka ovat hyvin samanlaisia jopa eri hyvinvointiperinteet omaavien maiden välillä.

Tutkimuksessa yhdistyi systemaattista otetta tavoittelevaan systemoidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusmetodiin tulkinnallisuutta korostava hermeneutiikka. Tämä antoi sekä määriteltyjä että joustavia raameja erilaisten näkökulmien esittämiseen sosiaalialan johtamisesta. Kuten Niiranenkin (2004, 230) toteaa, harvoin johtamisen tarkastelussa ja määrittelyissä pystytään kuitenkaan esittämään sisällöllisesti mitään käänteentekevää uutta, vaan määritelmät kietoutuvat omaan aikakauteen ja ympäristöön. Näin todettakoon myös tämän tutkimuksen osalta. Oman aikakauden ja ympäristön puitteissa sosiaalialan johtamisen tutkiminen näyttäytyy mitä ajankohtaisimmalta tutkimusaiheelta ja erityisesti tämänhetkisessä soite-uudistuksen tilanteessa sosiaalialan johtamisen aseman määrittely ja perustelu olisi tarpeellista. Se, minkälaisia näkökulmia sosiaalialan johtamisen tarkasteluun löytyy viiden tai kymmenen vuoden kuluttua aletaan rakentamaan jo tänään.

LÄHTEET

- Aaltonen, E. 2020: Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön kehittymisen vaiheita omakohtaisesti elettyinä. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka & J. Simola (toim.): Sosiaaliala uudistuu. Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisuja. 37–50. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 22.5.2021.
- Ammattieettinen lautakunta 2017: Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Sosiaalialan koulutettujen ammattijärjestö Talentia. Saatavilla <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>, viitattu 16.5.2021.
- Aveyard, H. 2019: Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide. McGraw Hill Education/Open University Press, 4th Ed.
- Blackman, K. & Schmidt, G. 2013: The Development of Child Protection Supervisors in Northern British Columbia. *Child Welfare*, Vol. 92, Iss. 5, 87–105.
- Call, C., Owens L. & Vincent, N. 2013: Leadership in Social Work Education: Sustaining Collaboration and Mission. *Advances in Social Work*, Vol. 14, Iss. 2, 594–612.
- Castro, M. 2018: Is Social Management a Profession? Managerial Styles Within Italian Welfare Organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42:3, 267–284. Saatavilla <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23303131.2017.1360228?needAccess=true>, viitattu 30.3.2021.
- Coughlan, M. & Cronin, P. 2017: Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care. Sage Publications, 2nd Ed.
- Elswick, S., Cuellar, M., Williams, M., Albert, W., Norfleet, T., Carlson, S., Fleming, G., Lieg, N. & Shine, J. 2018: School Social Work Leadership: Essential Knowledge, Skills, and Practices for the Profession. *School Social Work Journal*, Vol. 42, Iss. 2, 57–73.
- Erath, P. 2010: Social Work in Europe – European Social Work. Saatavilla http://periodika.osu.cz/eris/dok/2010-02/article-social_work_in_eu.pdf, viitattu 20.5.2021.
- Fox, D. & Kang, L. 2019: Social work leadership: reflections on a studentled conference. *Social Work Education, The International Journal*, Vol. 38, Iss. 4, 516–529.
- Gadamer, H.-G. 1975: Truth and method. Translation revised by J. Weinsheimer & D.G. Marshall. Continuum International Publishing Group, 2nd Revised Ed.
- Gadamer, H.-G. 1986/1987: Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Valikoinut ja suomentanut I. Nikander 2004. Tampere: Vastapaino.
- Grant, M. & Booth, A. 2009: A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, 91–108. Saatavilla [A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies - Grant - 2009 - Health Information & Libraries Journal - Wiley Online Library](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-8912.2009.00267.x), viitattu 5.5.2021.

- Gray, I., Parker, J., Rutter, L. & Williams, S. 2010: Developing communities of practise: A strategy for effective leadership, management and supervision in social work. *Social Work & Social Sciences Review*, Vol. 14, Iss. 2, 20–36.
- Crisp, R. 2005: Ethics. Teoksessa Craig, Edward. (toim.): *The shorter Routledge encyclopedia of philosophy*. London and New York: Routledge. 242–245.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016: *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus.
- Harisalo, R. 2008: *Organisaatioteoriat*. Tampere: University Press.
- Heikka, H. 2008: *Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit*. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, terveyshallintotiede, Oulun yliopisto. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968.
- Iachini, A., Cross, T. & Freedman, D. 2015: Leadership in Social Work Education and the Social Change Model of Leadership. *Social Work Education, The International Journal*, Vol. 34, Iss. 6, 650–665.
- Jesson J., Matheson, L. & Lacey, F. 2011: *Doing Your Literature Review. Traditional and Systematic Techniques*. SAGE Publications.
- Kananoja, A. 2020: Prologi. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka & J. Simola (toim.): *Sosiaaliala uudistuu*. Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisuja. 4–8. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 22.5.2021.
- Keen, S., Brown, K., Holroyd, J. & Rosenor-Lanng, E. 2014: Evaluating the impact of the IPOP (Improving Personal and Organisational Performance) programme: An introductory leadership and management development module for social work managers. *Social Work & Sciences Review*, Vol. 17, Iss. 1, 64–82.
- Keenan, E., Sandoval, S. & Limone, C. 2019: Realizing the potential for leadership in social work. *Journal of Social Work*, Vol. 19, Iss. 4, 485–503.
- Koikkalainen, P. 2012: Managerialismi ideologiana. *Niin & Näin*. 4/2012. Saatavilla <https://netn.fi/sites/www.netn.fi/files/netn124-08.pdf>, viitattu 12.5.2021.
- Kröger, T. 2014: Yli-ikäinen sosiaalihuolto. Teoksessa R. Haverinen & M. Kuronen, & T. Pösö (toim.): *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino. 25–41.
- Kuokkanen, A. 2015: *Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Työntekijäkeskeiset johtamisopit Suomalaisen työelämän muutoksessa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 43. Saatavilla <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144478/johtamis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, viitattu 11.5.2021.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017: *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen 2020-luvulla*. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Rissanen (toim.): *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- La Rose, T. 2019: Rediscovering social work leaders through YouTube as archive: The CASW oral history project 1983/1984. *Journal of Technology in Human Services*, Vol. 37, Iss. 2, 93–112.
- Leinster, J. 2010: Social work management in Ireland: Time for education and training. *Social Work & Social Sciences Review*, Vol. 14, Iss. 2, 73–94.

- MacDougall, H. 2020: Social Work Leadership on the Provision of Nonprofit Hospital Community Benefits. *Health and Social Work*, Vol. 45, Iss. 3, 149–154.
- Mcdermott, F. & Bawden, G. 2017: New ways of seeing: Health work leadership and research capacity building. *Social Work in Health Care*, Vol. 56, Iss. 10, 897–913.
- Malmivaara, A. 2002: Systemoitu kirjallisuuskatsaus: työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 118:9, 877-879. Saatavilla <https://www.duodecimlehti.fi/duo92921>, viitattu 10.4.2021.
- Markkula, M. 2011: Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* No 243. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveystieteiden tiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf, viitattu 11.5.2021.
- Metsämuuronen, J. 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Muurinen, H. & Kääriäinen, A. 2020: Sosiaalityöntekijät käyttämässä jatuottamassa tutkimustietoa. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka & J. Simola (toim.): *Sosiaaliala uudistuu*. 73–93. Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisuja. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 15.5.2021.
- Mäntysaari, M. 2020: Sosiaalityön asiantuntijuus uusissa rakenteissa – vaatimukset koulutukselle ja tutkimukselle. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka & J. Simola (toim.): *Sosiaaliala uudistuu*. Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisuja. 51–72. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 15.5.2021.
- Niemelä, J., Saksi J. & Virtanen P. 2016: Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena vuosina 2017–2020. Loppuraportti sosiaali- ja terveystieteiden ministeriölle ja valtiovarainministeriölle. STM. Saatavilla <http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Muutosjohtamisvalmennus+aluehallinnon+uudistamisen+tukena+vuosina+2017+-+2020/6f2343fb-5910-4d29-a9df-c557692b59fa>, viitattu 30.3.2021.
- Niemelä, M. 2008: Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Paras-hankeeseen. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksia* 102. Kelan tutkimusosasto, Helsinki. Saatavilla <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7935/Tutkimuksia102.pdf?sequence=3>, viitattu 21.5.2021.
- Niemelä, P. 2011: Sosiaalityö hyvinvointieteen toteuttajana. Teoksessa A. Pehkonen & M. Väänänen-Fomin (toim.): *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. PS-kustannus. Juva. 13–43.
- Niemelä, P. 2020: Sosiaalityön arvoperusta ja vastuullisuus asiakassuhteessa. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka & J. Simola (toim.): *Sosiaaliala uudistuu*. Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisuja. 231–248. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 15.5.2021.
- Niiranen, V. 1995: *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

- Niiranen, V. 2004: Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus* vol. 12 (2), 226–233. Saatavilla <https://journal.fi/janus/article/view/50267>, viitattu 5.5.2021.
- Niiranen, V. 2010: Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Niiranen, V. 2012: Sosiaalijohdon työn strategisuus ja moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen & M. Hänninen (toim.): *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Acta 234. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1466-sosiaalitoimen-johtajat-kunnissa-acta-nro-234>, viitattu 20.5.2021. 32–48.
- Niiranen, V. & Hänninen, M. 2012: Johdanto: Sosiaalijohto Suomessa – tutkimuksen lähtökohdat ja toimintaympäristö. Teoksessa V. Niiranen & M. Hänninen (toim.): *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Acta 234. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1466-sosiaalitoimen-johtajat-kunnissa-acta-nro-234>, viitattu 20.5.2021. 17–26.
- NNSWM 2018: *Human Services Management Competencies. A Guide for Non-Profit and For-Profit Agencies, Foundations, and Academic Institutions*. Saatavilla <https://socialworkmanager.org/wp-content/uploads/2018/12/HSMC-Guidebook-December-2018.pdf>, viitattu 23.5.2021.
- Nykänen, E. 2016: Itsehallinto, julkisten palvelujen ohjaus ja perusoikeuksien suoja. Teoksessa I. Keskimäki, A. Moisio & M. Pekurinen (toim.): *Julkisen talouden ohjaus ja sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen rakenneuudistus*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 22/2016. 15–23. Saatavilla <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/Julkisen+talouden+ohjau+s+ja+sosiaali+ja+terveydenhuollon+ja+koulutuksen+rakenneuudistus/ba90e7e0-f7d4-4536-913e-f062d0084c8f?version=1.0>, viitattu 21.5.2021.
- Nordesjö, K. 2020: Instrumental, Interpersonal or Holistic: Social Work Managers' Conceptions of Safety in the Psychosocial Work Environment. *Journal of Social Service Research*, Vol. 46, Iss. 6, 789–800.
- O'Reilly, N., Pecukonis, E & DeForge, B. 2019: Maternal and Child Health Leadership Program in Social Work: An Alumni Survey. *Journal of Social Work Education*, Vol. 55, Iss. 4, 798–808.
- Otis-Green, S., Thomas, J., Duncan, L., Walling, A., Lieto, C., Kung, J., Pietras, C. & Wenger, N. 2019: Advance Care Planning: Opportunities for Clinical Social Work Leadership. *Clinical Social Work Journal*, Vol. 47, Iss. 3, 309–320.
- Paarma, J., Rimpiläinen, O., Vikström, E., Huovinen, E., Huotari, V., Laulaja, J., Riekkinen, W., Pihkala, J. & Kantola, I. 1999: Kohti yhteistä hyvää. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispojen puheenvuoto hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudesta, maaliskuu 1999. Saatavilla <https://evl.fi/documents/1327140/36333501/Kohti+yhteist%C3%A4+hyv%C3%A4%C3%A4+2.pdf/5afff15f-25fd-a162-98d5-f6089b6965cf?t=1590400309339>, luettu 21.5.2021.
- Paasivirta, A. & Pitkänen, M. 2021: Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun keskusliiton

- verkkojulkaisu. Saatavilla <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf>, luettu 23.5.2021.
- Patton, M. 2019: *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Sage Publications, 3rd ed.
- Pekkarinen, E. 2010: *Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta*. Helsinki: THL. Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>, viitattu 30.3.2021.
- Peters, S. 2018: *Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis*. *Journal of Social Work Practice, Psychoterapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, Vol. 32, Iss. 1, 31–44.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 2005: *Etiikan teorioita*. Tampere: Gaudeamus.
- Pohjola, A., Laitinen, M. & Seppänen, M. 2014: *Rakenteellinen sosiaalityö aikakauden haasteena*. Teoksessa A. Pohjola, M. Laitinen & M. Seppänen (toim.): *Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja*. UNIPress. 9–13.
- Pohjola, A. 2017: *Sote-uudistus muuttuvan yhteiskuntapolitiikan puristuksessa. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti Janus 25(2)*, 172–176. Saatavilla <https://journal.fi/janus/article/view/63281>, luettu 21.5.2021.
- Puolimatka, T. 2011: *Kasvatus, arvot ja tunteet*. Helsinki: Suunta-kirjat.
- Pohjola, A. 2020: *Muuttuva sosiaalisen käsite ja uusi yhteiskunnallinen järjestys*. Teoksessa L. Suoninen-Erhiö, A. Pohjola, M. Satka & J. Simola (toim.): *Sosiaaliala uudistuu*. Helsinki: Huoltaja-säätiön julkaisuja. 269–290. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 22.5.2021.
- Raunio, K. 2009: *Positivismi—havaintoon perustuva teoria*. Teoksessa M. Mäntysaari, A. Pohjola & T. Pösö (toim.): *Sosiaalityö ja teoria*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Raunio, K. 2011: *Sosiaalityön etiikka näyttöön perustuvan käytännön haasteena*. Teoksessa A. Pehkonen & M. Väänänen-Fomin (toim.): *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. PS-kustannus. Juva. 117–138.
- Ross, A., De Saxe Zerden, L., Ruth, B., Zelnick, J. & Cederbaum, J. 2020: *Contact Tracing: An Opportunity for Social Work to Lead*. *Social Work in Public Health*. Vol. 37, Iss. 7, 533–545.
- Rubin, M., Konrad, S., Nimmagadda, J., Scheyette, A. & Dunn, K. 2018: *Social work and interprofessional education: integration, intersectionality, and institutional leadership*. *Social Work Education, The International Journal*, Vol. 37, Iss. 1, 17–33.
- Saarinen, A. & Niemelä, M. 2013: *Terveystieteiden huolto osana kunta- ja palvelurakenteiden uudistamista Helsingin Sanomien mukaan vuosina 2003–2012*. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50. 127–138. Saatavilla <https://journal.fi/sla/article/view/8716/6406>, luettu 21.5.2021.
- Salminen, A. 2011: *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. *Julkisjohtaminen* 4. Vaasa. Saatavilla

- https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf, luettu 3.4.2021.
- Seeck, H. 2012: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Sipilä, A. 2011: Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 28. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu: Kopijyvä Oy. Saatavilla http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0537-6/urn_isbn_978-952-61-0537-6.pdf, viitattu 30.3.2021.
- Staub-Bernasconi, S. 2009: Social Work as a Discipline and Profession. Teoksessa V. Leskosëk (toim.): Theories and Methods of Social Work. Exploring different perspectives. Slovenia: Faculty of Social Work, University of Ljubljana. 9–30.
- Scourfield, P. & Ruskin, A. 2020: Too many cooks or cannot follow the recipe? A critical consideration of conceptualising the professional leadership of social work in England as a collective endeavour. *Critical and Radical Social Work*, Vol. 8, Iss. 1, 41–57.
- Stm, Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla <https://stm.fi/sosiaalipalvelut>, viitattu 31.3.2021.
- Stm 2016: Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2012–2015. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui_2016_8_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y, luettu 21.5.2021.
- Sullivan, W. 2016: Leadership in Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*, Vol. 52, Iss. sup1, S51–S61.
- Suoninen-Erhiö, L., Pohjola, A., Satka, M. & Simola, J. (toim.) 2020: Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä. Helsinki: Huoltajäsäätiön julkaisuja. Saatavilla <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>, viitattu 31.3.2021.
- Tontti, J. 2005: Olemisen haaste – 1900-luvun hermeneutiikan päälinjat. Teoksessa J. Tontti (toim.): Tulkinnasta toiseen: Esseitä hermeneutiikasta. Tampere: Vastapaino, 50–81.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavilla https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf, viitattu 1.5.2021.
- Tynkkynen, L-K., Milen, A. & Moisio, A. 2016: Valtionohjaus ja julkisen talouden ohjausjärjestelmä. Teoksessa I. Keskimäki, A. Moisio & M. Pekurinen (toim.): Julkisen talouden ohjaus ja sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen rakenneuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 22/2016. 9–14.

Saatavilla

<https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/Julkisen+talouden+ohjau+s+ja+sosiaali-+ja+terveydenhuollon+ja+koulutuksen+rakenneuudistus/ba90e7e0-f7d4-4536-913e-f062d0084c8f?version=1.0>, viitattu 21.5.2021.

- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019: Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007: Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampere: Kunnallisalan kehittämissäätiö Kaks. Saatavilla https://www.researchgate.net/publication/268220367_Johtajana_sosiaali-ja_terveydenhuollossa#fullTextFileContent, viitattu 18.5.2021.
- Virtanen, P. & Stenvall J. 2019: Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vito, R. 2015: Leadership Support of Supervision in Social Work Practice: Challenges and Enables to Achieving Success. *Canadian Social Work Review*. Vol. 32, Iss. 2, 151–165.
- Vito, R. 2020a: Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation. *Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic approaches during service system transformation*, Vol. 34, Iss. 1, 7–21.
- Vito, R. 2020b: How do social work leaders understand and ideally practice leadership? A synthesis of core leadership practices. *Journal of Social Work Practice, Psychoterapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, Vol. 34, Iss. 3, 263–279.
- Webster, M. 2010: Complexity approach to frontline social work management: Constructing an emergent team leadership desingn for a managerialist world, *Social Work & Social Sciences Review*, Vol. 14, Iss. 1, 27–46.

LIITTEET

LIITE 1 AINEISTON ESITTELY

1.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Call, C., Owens L. & Vincent, N. 2013: Leadership in Social Work Education: Sustaining Collaboration and Mission. <i>Advances in Social Work</i> , Vol. 14, Iss. 2, 594–612.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Tutkimuksessa selvitetään, miten sosiaalityön tiedekunnan jäsenet kokevat akateemisten johtajiensa johtamistyylin ja minkälaisia normeja sosiaalityön johtamisen käytännöille voisi asettaa.
Keskeiset tulokset	Tutkimustulosten mukaan positiiviset johtajat helpottavat yhteistyöprosesseja. He ovat vahvoja johtajia, taitavia kommunikoimaan ja johtavat rehellisesti. He taitavat sekä hallinnolliset että sosiaaliset suhteet. Tulokset vahvistavat aikaisemmat havainnot tehokkaista johtamistyyleistä.
2.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Keenan, E., Sandoval, S. & Limone, C. 2019: Realizing the potential for leadership in social work. <i>Journal of Social Work</i> , Vol. 19, Iss. 4, 485–503.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Tutkimuksessa tarkastellaan eturivin sosiaalityöntekijöiden piirteitä, taitoja ja käyttäytymismalleja johtajina. Tutkimuksessa esitetään malleja ja strategioita siitä, kuinka johtamisessa tulee kiinnittää huomiota organisaation sisäisten suhteiden toimivuuteen. Tutkimus on toteutettu tutkimalla olemassa olevaa kvalitatiivista aineistoa.
Keskeiset tulokset	Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että kun johtamista käsitteellistetään sosiaalseksi vaikuttamiseksi, niin eturivin sosiaalityöntekijät hyödyntävät työssään johtamisen prosesseja. Näitä sosiaalisen vaikuttamisen johtamisen prosesseja ovat 1) epäoikeudenmukaisuuden haastaminen ja ajatusmallien muuttaminen, 2) toivottuun muutokseen johtaminen ja 3) resursien sekä yhteistyön organisoiminen.
3.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Elswick, S., Cuellar, M., Williams, M., Albert, W., Norfleet, T., Carlson, S., Fleming, G., Lieg, N. & Shine, J. 2018: School Social Work Leadership: Essential Knowledge, Skills, and Practices for the Profession. <i>School Social Work Journal</i> , Vol. 42, Iss. 2, 57–73.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Koulun sosiaalityö on olennainen osa sosiaalityön ammattia. Johtamistaidot koulun sosiaalityön käytännössä ovat arvokkaita ja tarpeellisia. Johtamisessa on pystyttävä tehokkaiden muutosten lisäämiseen monisysteemisessä mallissa. Tämä edellyttää hyviä mikro-, meso- ja makrokäytäntöjen johtamistaitoja. Artikkelissa tarkastellaan osavaltiokohtaisia koulutusstandardeja ja yritetään tarjota visio johtamisstandardien kehittämiseen käytännössä.

Keskeiset tulokset	Tulokset viittaavat siihen, että monet osavaltiot ovat hahmotelleet koulujen sosiaalityön käytännön standardeja, niin monista puuttui kuitenkin johtajuuden painottaminen. Käytäntöjä tulisi uudelleen arvioida ja tarkentaa tältä osin. Johtamisella on mahdollista edistää opiskelijoiden akateemisia saavutuksia ja emotionaalista kehitystä, jatkuvan ammatillisen kehittymisen kulttuuria, hyödyntää näyttöön perustuvaa tutkimusta käytännössä, hyödyntää arviointityökalujen käyttöä ja toimenpiteiden vaikuttavuutta, puolustaa oikeudenmukaisuutta, harjoittaa monitieteellistä yhteistyötä, olla mukana vaikuttamassa politiikkaan sekä luoda yhteys koulusosiaalityön ja muun palvelujärjestelmän välille.
4.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Sullivan, W. 2016: Leadership in Social Work: Where Are We? Journal of Social Work Education, Vol. 52, Iss. sup1, S51–S61.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Artikkeli antaa yleiskatsauksen johtamisen asemasta sosiaalityössä. Katsaukseen sisältyy johtajuuden käsitteen tarkastelua, johtajuuden kehityksen historiallista katsausta sekä erilaisten johtamismallien tehokkuuden arviointia.
Keskeiset tulokset	Artikkelin johtopäätöksissä nostetaan esiin erilaisten johtamismallien joukosta asiakaslähtöinen johtajuus, joka sopii yhteen sosiaalityön profession tavoitteiden ja arvojen kanssa.
5.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Iachini, A., Cross, T. & Freedman, D. 2015: Leadership in Social Work Education and the Social Change Model of Leadership. Social Work Education, The International Journal, Vol. 34, Iss. 6, 650–665.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Laadullinen tutkimus siitä, kuinka 39 jatko-opiskelijaa tulkitsevat ja käyttävät SCM-johtajuuden mallia (the social change model of leadership) kokeellisen yhteisöpohjaisen arviointiprojektin aikana, ja kuinka opiskelijoiden yhteistyötahot kuvailevat omia kokemuksiaan johtamisesta. Tutkimustuloksia tarkastellaan SCM-mallin ydinarvojen kautta.
Keskeiset tulokset	Tutkittavat hyödynsivät SCM-malliin liittyviä arvoja monin tavoin hahmotellessaan omaa kokemustaan johtamisesta: - SCM yleisesti: 8 opiskelijaa - Yksilöllisistä arvoista itsetietoisuuden arvo 27 opiskelijaa, johdonmukaisuuden arvo 11 ja sitoutuneisuuden arvo kuusi opiskelijaa. - Ryhmäarvoista yhteistyön arvo 25 opiskelijaa, yhteisten tavoitteiden arvo 17 ja kohteliaisuuden arvo 25 opiskelijaa. - Yhteisöarvona yhteisöön kuuluminen ja muiden parhaaksi toiminen 11 opiskelijaa. Yhteistyötahot olivat pääosin (87,5%) tyytyväisiä projektiin. He saivat arvokkaita näkökulmia ja uudenlaista katsontakantaa omiin ohjelmiinsa.
6.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Otis-Green, S., Thomas, J., Duncan, L., Walling, A., Lieto, C., Kung, J., Pietras, C. & Wenger, N. 2019: Advance Care Planning: Opportunities for Clinical Social Work Leadership. Clinical Social Work Journal, Vol. 47, Iss. 3, 309–320.

Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Artikkelissa tuodaan esiin mahdollisuuksia hyödyntää ACP-mallissa (Advance Care Planning) terveyssoiaalityöntekijöiden resurssia ja roolia. hyödynnettäessä. ACP-mallissa on kyse ennakkohoidon suunnittelusta henkilön ikääntyessä tai hänen terveydentilansa heikentyessä.
Keskeiset tulokset	Sosiaalityön eettinen perusta on hyvin yhteensopiva ACP-mallin periaatteiden kanssa. Yksi tärkein rooli sosiaalityöntekijöillä on selvittää asiakkaan mielipidettä, saada hänen äänensä kuuluviin ja ylläpitää asiakkaan hoitotahdon toteutumista silloinkin, kun asiakas ei enää itse pysty tai jaksaa puolustaa sitä. Terveyssoiaalityöntekijöiden lähtöasetelma tarjoaa hyvän perustan tarttua myös johtajan rooliin kyseistä mallia kehitettäessä ja toteutettaessa.
7.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisu vuosi	Fox, D. & Kang, L. 2019: Social work leadership: reflections on a studentled conference. Social Work Education, The International Journal, Vol. 38, Iss. 4, 516–529.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Kanada
Artikkelin kuvaus	Tutkimuksessa kerättiin retrospektiivisen tapaustutkimuksen avulla tietoja sosiaalityön perustutkinto-opiskelijoilta, jotka olivat olleet johtamassa menestyntä kansainvälistä konferenssia. Artikkelissa tutkitaan konferenssin suunnittelukokemuksen tuloksia ja arvioidaan, miten sosiaalityön periaatteet voivat edistää opiskelijoiden sitoutumista sekä opiskelijoiden valmiuksia johtamistaitojen harjoittamiseen korkeakoulussa.
Keskeiset tulokset	Tutkimustulosten mukaan konferenssi oli onnistunut monestakin näkökulmasta katsottuna. Opiskelijat sitoutuivat työskentelyssään sosiaalityön periaatteisiin ja arvoihin. Opiskelijat olivat innostuneita sekä voimaantuneita mahdollisuudesta johtaa prosesseja ja tehdä päätöksiä. He myös ymmärsivät tiimityön ja mentorisuhteen arvon omassa kehittämisessä ja eteenpäin pääsemisessä.
8.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisu vuosi	Peters, S. 2018: Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. Journal of Social Work Practice, Psychoterapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community, Vol. 32, Iss. 1, 31–44.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Artikkelissa kuvataan systemaattisteoreettinen kirjallisuuskatsaus sosiaalityön johtajuudesta. Sosiaalityössä on otettu käyttöön liike-elämään perustuvia johtamismalleja. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, sopivatko nämä sosiaalityön agendan ja arvomaailmaan. Tavoitteena on luoda toimiva määritelmä sosiaalityön johtajuudesta sekä sosiaalityön johtamisen periaatteista.
Keskeiset tulokset	Organisaation, suhteiden ja yksilön johtamisen tasojen keskinäinen riippuvuus on ilmeinen. Johtajuus on laaja ja vaikeasti hahmotettava käsite. Voidaan todeta kuitenkin, että johtajuuden tarkoituksena on muutos ja lisäksi, että tämä muutos vaatii yhden tai useamman henkilön toimia. Johtajuuden määrittelyssä voitaisiin siis keskittyä toivottuihin vaikutuksiin eli kykyyn tehdä muutoksia sen sijaan, että pohdittaisiin, minkä ominaisuuksien mukaan

	johtajan määritelmä saavutetaan. Tällöin huomio kiinnittyisi enemmän johtajan käyttäytymismalleihin.
9.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	MacDougall, H. 2020: Social Work Leadership on the Provision of Nonprofit Hospital Community Benefits. <i>Health and Social Work</i> , Vol. 45, Iss. 3, 149–154.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Tutkimustyön vaikutuksesta sosiaalisten tekijöiden merkitystä terveyttä määriteltäessä on viime aikoina alettu huomioida aiempaa paremmin lainsäätäjien keskuudessa. On kehittynyt ilmaus terveyden sosiaaliset tekijät, jotka kuvaavat olosuhteita, joissa ihmiset syntyvät, kasvavat, elävät, työskentelevät ja ikääntyvät. Sosiaalityössä tämä määritelmä ei ole uusi, vaan sosiaalityön pioneirit ovat jo käyttäneet termiä "social diagnosis". Artikkelissa annetaan yleiskuvaus voittoa tavoittelemattomien sairaalayhteisöjen eduista sekä tarjotaan erityisiä suosituksia terveystieteiden tutkimusta varten
Keskeiset tulokset	Voittoa tavoittelemattomilla sairaalayhteisöillä on mahdollisuus vaikuttaa terveyden sosiaaliseen määritelmään. Sosiaalityön johtamisella on tärkeä rooli organisaation menojen tarpeen arvioinnissa ja kohdentamisessa sosiaalityön näkökulmasta.
10.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Vito. R. 2020: Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation. <i>Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic approaches during service system transformation</i> , Vol. 34, Iss. 1, 7–21.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Canada
Artikkelin kuvaus	Artikkeli esittelee vertailututkimuksen, jossa tarkastellaan osallistavan ja ohjaavan johtamisen lähestymistavan käyttölaajuutta. Tuloksia analysoidaan havainnollistamalla johtamisen kamppailua sosiaalityön käytännön professionaalisen luonteen ja liikkeenjohdon logiikan välillä. Vaikutuksia sosiaalialan johtamiskäytäntöön sekä tulevaan tutkimukseen pohditaan.
Keskeiset tulokset	Osallistavan johtamisen lähestymistapaa kannatetaan ja harjoitetaan osittain sosiaalipalveluiden organisaatioissa. Toisaalta myös tilannekohtainen johtajuus on koettu tarpeelliseksi, koska osallistava johtaminen ei täysin vastaa johtajien kohtaamiin hallinnollisiin ja tuloksellisiin vaatimuksiin. Tutkimustulosten valossa on mahdollista, että nykyaikaisessa ympäristössä tarvitaan erilaisia johtamismenetelmiä.
11.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Mcdermott, F. & Bawden, G. 2017: New ways of seeing: Health work leadership and research capacity building. <i>Social Work in Health Care</i> , Vol. 56, Iss. 10, 897–913.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Australia
Artikkelin kuvaus	Tiedollisten ja tutkimuksellisten valmiuksien rakentaminen sosiaalityön käytännöissä terveydenhuollon sisällä vaatii johtajuutta. Artikkelissa keskitytään avulla johtajuuden roolin tarkasteluun em. näkökulmasta, koska terveyden-

	huollossa korostetaan tutkimuksen ja näytön merkitystä kaikkien terveydenhuollon ammattilaisten keskuudessa. Tutkimuksessa esitellään tutkimusvalmiuksien kehittämisohjelmaa ja sen tuloksia.
Keskeiset tulokset	Eri organisaatioilla on erilaisia kriteerejä huippuosaamiselle. Yleisesti ottaen kuitenkin tutkimuskapasiteetin kehittämisestä on hyötyä niin henkilöstölle kuin palveluillekin. Tutkimuskapasiteetin parantaminen edellyttää muun muassa motivaatiota, visiota tutkimuskapasiteetista, kykyä perusteluihin, rahoitus- ja järjestelmäresurssien tuntemusta, strategiaa sekä arviointimallia.
12.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Leinster, J. 2010: Social work management in Ireland: Time for education and training. <i>Social Work & Social Sciences Review</i> , Vol. 14, Iss. 2, 73–94.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Irlanti
Artikkelin kuvaus	Artikkelissa tutkitaan kvantitatiivisesti ja kvalitatiivisesti neljän eri palvelusektorin sosiaalialan johtajien kouluttautumistarpeita. Tutkittavia pyydetiin tunnistamaan jatko-opintonsa, vastuualueensa, johtamiskoulutuksen taso sekä aukot johtamiskoulutuksessa.
Keskeiset tulokset	Valtaosa (82%) johtajista ei ollut saanut johtamiseen koulutusta ja tutkittavat kokivatkin tämän epäkohtana. Koulutustarpeikseen he listasivat tärkeysjärjestyksessä 1) strategisen johtamisen, 2) kustannus-hyötyanalyysin, 3) organisaation johtamisen sekä 4) taloushallinnon.
13.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Webster, M. 2010: Complexity approach to frontline social work management: Constructing an emergent team leadership design for a managerialist world, <i>Social Work & Social Sciences Review</i> , Vol. 14, Iss. 1, 27–46.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Uusi-Seelanti
Artikkelin kuvaus	Artikkeli käsittelee johtajuutta managerialistisen kulttuurin kontekstissa sekä julkisen hallinnon (NPM) ja sosiaalityön etiikan välisiä jännitteitä. Artikkelissa analysoidaan NPM-teorian ja julkisen sekä yksityisen johtamisen yhteensopivuutta.
Keskeiset tulokset	Tutkimuksessa ehdotetaan sosiaalityön ja sosiaalihuollon johtamisen käytännöille kolmen osatekijän, ammatillisen, organisatorisen ja poliittisen kulttuurin, ryhmäsuunnittelun mallia. Mallin rakentamisessa huomioitava 1) managerialismin läpitunkeva todellisuus, 2) etiikan, organisaation ja yksilöiden väliset jännitteet työpaikalla. Mallissa hyödynnettäisiin managerialistinen tehokkuus sekä tiimityöskentelyn joustavuus. Malli integroidaan johtamistapaan, joka perustuu sosiaalityön arvoihin, jolloin se tarjoaa potentiaalisia ratkaisuja johtamistyön stressitekijöihin ja muihin haasteisiin.
14.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Scourfield, P. & Ruskin, A. 2020: Too many cooks or cannot follow the recipe? A critical consideration of conceptualising the professional leadership of social work in England as a collective endeavour. <i>Critical and Radical Social Work</i> , Vol. 8, Iss. 1, 41–57.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Iso-Britannia

Artikkelin kuvaus	Vuonna 2018 Englannissa muutettiin virallisia vaatimuksia siitä, miten sosiaalityöntekijä voi osoittaa ammatillisen johtajuutensa. Muutoksen myötä sosiaalityöntekijän tulee olla osa profession kollektiivista johtajuutta. Muutos nosti esiin kysymyksen siitä, onko tällainen kollektiivinen johtajuus ylipäättänsä tunnistettavissa. Artikkelissa tarkastellaan sitä, kuinka ammatillinen johtajuus on löytänyt paikkansa sosiaalityön kentällä Englannissa. Erilaisia kollektiivisen johtamisen määritelmällisiä ja käytännön asioita tarkastellaan.
Keskeiset tulokset	Tutkimus paljastaa hyvin pirstaleisen kuvan sosiaalialan kollektiivisesta johtamisesta, eivätkä sen perusteet välttämättä rakennut sosiaalityön pohjalle. Lopuksi esitetään ehdotus kollektiivisen johtamisen edistämisestä ja johtamisvalmiuksien kehittämistä.
15.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisu vuosi	Gray, I., Parker, J., Rutter, L. & Williams, S. 2010: Developing communities of practise: A strategy for effective leadership, management and supervision in social work. <i>Social Work & Social Sciences Review</i> , Vol. 14, Iss. 2, 20–36.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Iso-Britannia
Artikkelin kuvaus	Julkisen sektorin radikaalisella uudistuksella on ollut merkittävä vaikutus sosiaalityöhön. Artikkelissa selvitetään, miten muuttuvassa organisaatiossa voidaan luoda hallittu ja asiakkaita osallistava lähestymistapa sosiaalihuoltoon. Palveluja käyttävien ihmisten onnistunut osallistuminen tunnistetaan keskeiseksi piirteeksi edistyneemmälle lähestymistavalle johtamisessa. Esitetty malli tarjoaa lähi- ja keskijohdolle strategian, jolla kehittää tiimityöskentelyn tehokkuutta sekä parantaa palveluita.
Keskeiset tulokset	Uudistuksien keskellä tarvitaan johtamisen mallia, jossa säilytetään sosiaalityön arvot, edistetään käytäntöjä sopusoinnussa sosiaalityön määritelmän kanssa ja tuetaan palvelujen, sosiaalityön ja kokonaisuuden hallinnan kehittämistä. Artikkelissa väitetään, että kehittyvät käytäntöyhteisöt voivat tarjota sillan johtajuuden ja aitojen käytäntöjen välille tehokkaan osallistavan johtajuuden kautta.
16.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisu vuosi	Keen, S., Brown, K., Holroyd, J. & Rosenor-Lanng, E. 2014: Evaluating the impact of the IPOP (Improving Personal and Organisational Performance) programme: An introductory leadership and management development module for social work managers. <i>Social Work & Sciences Review</i> , Vol. 17, Iss. 1, 64–82.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Iso-Britannia
Artikkelin kuvaus	Tutkimusaineistoa on kerätty sosiaalialan johtamisen kehittämisohjelman käytännön vaikutuksien selvittämiseksi. Osallistujia on haastateltu ja lisäksi aineistoa on kerätty kyselylomakkeen avulla. Aineiston keruu on toteutettu sekä ennen ohjelman toteuttamista että sen jälkeen. Koulutuksen tavoitteena on ollut johtajan henkilökohtaisen sekä organisatorisen suorituskyvyn parantaminen. Fokus on ollut itseohjautuvuudessa, viestinnässä ja joustavuudessa johtajana.
Keskeiset tulokset	Tulokset viittaavat myönteiseen, tilastollisesti merkitsevään näyttöön ohjelman vaikutuksista johtajiin, heidän tunteihinsa, organisaatioihin ja palveluihin. Löydösten vaikutuksia peilataan suhteessa ammatillisten voimavarojen viitekehukseen.
17.	

Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Rubin, M., Konrad, S., Nimmagadda, J., Scheyette, A. & Dunn, K. 2018: Social work and interprofessional education: integration, intersectionality, and institutional leadership. <i>Social Work Education, The International Journal</i> , Vol. 37, Iss. 1, 17–33.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Viime vuosikymmenten aikana terveydenhuollon politiikka sekä käytännöt ovat olleet kehityksen kohteena. Tämän myötä sosiaalityössä on aktivoiduttu entisestään yhteistyöhön ammattien välisessä koulutuksessa. Ammattikuntien välinen yhteistyö luo monenlaisia mahdollisuuksia kehittää ammattialojen välisiä innovaatioita ja johtajuutta yhteisissä opetussuunnitelmissa ja koulutusympäristöissä. Kirjoittajat tarkastelevat sosiaalityön kouluttajien roolia koulutusohjelmassa sekä yhteistyön haasteiden ja hyötyjen tarkastelu.
Keskeiset tulokset	Professioiden välinen koulutus on tehokas tapa kouluttaa yhteistyötaitoisia työntekijöitä. Sosiaalityöntekijöillä on lähtökohtaisesti terveydenhuollon työntekijöitä paremmat kommunikoinnin ja yhteistyön taidot. Sosiaalityön opettajilla on vahvuuksia ammattien välisen koulutuksen johtajiksi, koska profession historialliset juuret ovat yhteistyökäytännöissä, asianajossa ja oikeudenmukaisuudessa. Useiden kansainvälisten organisaatioiden kehittämät johtamisen osaamiset ovat linjassa sosiaalityön teorioiden ja käytännön periaatteiden kanssa.
18.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Nordesjö, K. 2020: Instrumental, Interpersonal or Holistic: Social Work Managers' Conceptions of Safety in the Psychosocial Work Environment. <i>Journal of Social Service Research</i> , Vol. 46, Iss. 6, 789–800.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Ruotsi
Artikkelin kuvaus	Artikkelin tarkoituksena on ymmärtää, miten sosiaalityön johtajat käsittelevät vastuutaan riskeistä ja turvallisuudesta psykososiaalisissa työympäristöissä sosiaalipalveluiden organisaatioissa. Kvalitatiivinen fenomenografinen analyysi perustuu puolistrukturoituun haastatteluaineistoon. Johtajilta on kysytty miten he käsittävät turvallisuuden psykososiaalisissa työympäristöissä ja mitä vaikutuksia työympäristön turvallisuuskäsityksillä on sosiaalipalveluiden hallintaan.
Keskeiset tulokset	Tuloksina löydettiin riskienhallinnan käsittäminen instrumentaalisesti, ihmisuhteiden kautta tai kokonaisvaltaisesti. Jokainen käsitys kattaa edellisen ja näin ollen johtajan, joka omaa kokonaisvaltaisen käsityksen, pohdittavaksi tulee myös turvallisuusmääräysten mahdollinen ristiriita sosiaalisten suhteiden kanssa. Keskustelun aiheeksi tutkimuksessa nousee riskienhallinnan ja sosiaalityön johtamisen suhde.
19.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Vito, R. 2020: How do social work leaders understand and ideally practice leadership? A synthesis of core leadership practices. <i>Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community</i> , Vol. 34, Iss. 3, 263–279.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Kanada
Artikkelin kuvaus	Sosiaalialan johtamisen käytäntöön liittyviä käsitteitä on tunnistettu ja artikkelissa pyritään osoittamaan, miten näitä keskeisiä johtajuusalueita harjoitettiin ihanteellisesti. Kyseessä on monimuotoinen tapaustutkimus. Teemoja

	ovat johtajuusvaikutukset, luottamuksen rakentaminen ihmissuhteissa, jaetun ja saavutettavissa olevan vision luominen, roolimallitus ja elävät arvot, henkilökunnan motivoiminen, valmentaminen ja mentorointi, tiimityöskentelyn ja yhteistyön edistäminen sekä henkilökunnan tunnustamisen edistäminen. Johtamisen ihanteellisten käytäntöjen toteutumisen haasteita analysoidaan psykososiaalisesta ja suhteisiin perustuvasta näkökulmasta. Käytännön vaikutuksia nykyisiin ja tuleviin sosiaalialan johtajiin korostetaan.
Keskeiset tulokset	Tulokset olivat enimmäkseen positiivisia. Ylemmät ja keskijohdot hyväksyivät monia ihanteellisia ydinjohtajuuden käytäntöjä. Käytäntöjen noudattaminen voi kuitenkin olla haasteellista psykososiaalisesta ja suhteisiin perustuvasta näkökulmasta.
20.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	O'Reilly, N., Pecukonis, E & DeForge, B. 2019: Maternal and Child Health Leadership Program in Social Work: An Alumni Survey. Journal of Social Work Education, Vol. 55, Iss. 4, 798–808.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Tutkimuksessa tarkastellaan PBL-perustaiseen sosiaalialan johtajakoulutukseen osallistuneiden yleistä tyytyväisyyttä koulutusohjelmaan ja sen yksittäisiin osiin.
Keskeiset tulokset	Tutkittavien johtamisvalmiudet olivat korkeammalla tarkasteltaessa itseen ja muihin liittyviä kompetensseja. Heikoimmat johtamisvalmiudet olivat laajempaan yhteisöön liittyvässä kompetenssissa. Tutkimustulosten valossa tulevien koulutusohjelmien tulisi keskittyä johtajien taitotason parantamiseen poliittisoikeudellisen osaamisen osalta.
21.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Ross, A., De Saxe Zerden, L., Ruth, B., Zelnick, J. & Cederbaum, J. 2020: Contact Tracing: An Opportunity for Social Work to Lead. Social Work in Public Health. Vol. 37, Iss. 7, 533–545.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	USA
Artikkelin kuvaus	Joulukuussa 2019 alkaneeseen koronapandemiatilanteeseen liittyen USA:ssa on pyritty kehittämään laajaa kontaktien jäljittämistä. Artikkelissa tunnustetaan erikoisosaaminen, jota jäljittämistoimet vaativat ja tutkitaan niiden soveltamista sosiaalityön osaamiseen ja taitoihin. Artikkelissa on kuvattu ajankohdaisia esimerkkejä perustuen sosiaalityön ammattietikkaan, osaamiseen ja ihmisen elinympäristöön suuntautumiseen ja tarjotaan argumenttia paremmasta sosiaalityön johtamisesta.
Keskeiset tulokset	Tutkimustulosten perusteella sosiaalityöllä on hyvät mahdollisuudet osallistua kontaktien jäljittämistoimien suunnitteluun, valvontaan ja hallintaan.
22.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	La Rose, T. 2019: Rediscovering social work leaders through YouTube as archive: The CASW oral history project 1983/1984. Journal of Technology in Human Services, Vol. 37, Iss. 2, 93-112.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Kanada
Artikkelin kuvaus	Tutkimusaineistona on käytetty arkistomateriaalia. Materiaali käsittää eläkkeellä olevien sosiaalityöntekijöiden, ammatin pioneerien, henkilökohtaisia

	kertomuksia ja kokemuksellista tietoa. Tarkoituksena on integroida tietoa sosiaalityön johtamisen tueksi.
Keskeiset tulokset	Tulokset viittaavat siihen, että nykyiset sosiaalityöntekijät voivat hyötyä sosiaalityön tienraivaajien tietosisällöstä ja viisaudesta.
23.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Blackman, K. & Schmidt, G. 2013: The Development of Child Protection Supervisors in Northern British Columbia. <i>Child Welfare</i> , Vol. 92, Iss. 5, 87–105.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Kanada
Artikkelin kuvaus	Tutkimuksessa tarkastellaan mixed-method tutkimusmenetelmää käyttäen esihenkilöiden kehittymistä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin, miten organisaatiossa valmistetaan sosiaalityöntekijöitä ottamaan vastuuta valvontatehtävistä ja miten tukea uusien johtajien kehitystä.
Keskeiset tulokset	Tutkimustuloksissa johtamistaitojen kehittämisessä tärkeimmiksi elementteiksi nousivat harjoittelu, ammatillisuuden kehittäminen ja mentorointi.
24.	
Artikkelin tekijä(t), otsikko, julkaisuvuosi	Vito, R. 2015: Leadership Support of Supervision in Social Work Practice: Challenges and Enables to Achieving Success. <i>Canadian Social Work Review</i> . Vol. 32, Iss. 2, 151–165.
Missä tutkimusaineisto on kerätty	Kanada
Artikkelin kuvaus	Artikkelissa käsitellään tutkimustuloksia, jotka korostavat johtajan ohjauksellisen tuen merkitystä sosiaalityöntekijöille henkilöstöorganisaatiossa. Ohjauksellista tukea pidetään sosiaalityön kulmakivenä, mutta henkilöstöjohtajien johtamisen tapaa ei ole analysoitu riittävästi.
Keskeiset tulokset	Artikkeli sisältää joukon suosituksia, joihin kuuluvat: ohjauksellisen tuen tärkeyden tunnistaminen, sosiaalityön arvojen mallintaminen turvallisen oppimiskulttuurin luomiseksi sekä sosiaalityöntekijöiden esimiestyön ja johtamisen koulutus.