

SOSIAALITYÖN JOHTAJAN OSAAMISTARPEET

Anu Koponen
Kandidaatin tutkielma
Sosiaalityö
Avoin yliopisto
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2022

TIIVISTELMÄ

SOSIAALITYÖN JOHTAJAN OSAAMISTARPEET

Anu Koponen

Sosiaalityö

Kandidaatin tutkielma

Avoin yliopisto

Jyväskylän yliopisto

Maarit Engman

Heinäkuu 2022

28 sivua + 1 liite

Tämän kandidaattitutkielman tehtävänä on selvittää, millaista johtamisosaamista sosiaalityön johtajalta pitäisi löytyä. Tutkimuskysymyksenä on ”Millaista osaamista sosiaalityön johtajalla tulisi olla?”. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy johtamisen määrittelyyn, erityisesti sosiaalityössä, sekä johtamisosaamiseen.

Tutkimus on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka tutkimusaineisto koostuu 12:sta eri tieteellisestä julkaisusta. Tutkimustulokset osoittavat, kuinka sosiaalityön johtamisessa korostuu työyhteisön merkitys johtamisen tukena. Johtajalla tulee olla taitoa luoda hyvinvoivaa työskentelyorganisaatiota, jossa jokainen hyväksytään ja otetaan mukaan toimintaan jakamalla vastuita. Toimiva ryhmätyö on avain onnistuneeseen johtamiseen. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot tulevat käyttöön organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostostoissa, verkostoyhteistyön korostuessa johtajan osaamisessa. Sosiaalityössä tapahtuu paljon muutoksia, jolloin johtajalla tulisi olla kykyä kohdata vastoinkäymisiä ja kriisejä ja ennakoitaitoa huomata muutostarpeita. Myös muutosvastarinnan hyväksyminen ja sen käsittely on osaavaa johtamista.

Johtajan persoonallisista ominaisuuksista korostuivat tietyt tekijät, kuten rehellisyys ja positiiivisuus, joskin tarvittavat johtamisominaisuudet vaihtelevat tilanteen ja paikan mukaan.

Johtajan tulee olla nöyrä ja myöntää tietämättömyytensä, mutta tarvittaessa uskaltaa omassa roolissaan tehdä tarvittavat vision mukaiset päätökset. Tuloksista ydinasiiana voikin todeta, että synnynnäiset ominaisuudet ovat tärkeitä nekin, mutta sosiaalityön johtajan taidot ja osaamisalueet on mahdollista opetella. Tärkeää onkin oppishalu, taito etsiä itse tietoa ja asenne sekä yhteinen arvomaailma sosiaalityön kanssa. Lisäksi johtamisen osaamistarpeet vaihtelevat kunkin työskentelyorganisaation ja toimintaympäristön mukaan.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia esimerkiksi sosiaalityön johtajan osaamistarpeita työntekijöiden tai asiakkaiden näkökulmasta. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia johtamisen mahdollisia sisältöjä ja merkitystä erilaisissa sosiaalityön koulutuksissa tutkintokoulutuksesta erilaisiin lisä- ja erikoistumiskoulutuksiin. Myös tutkimuksen keskittäminen sosiaalityön johdon näyttöön perustuvan toiminnan ja työn arvioinnin osaamiseen tulisi tarpeeseen.

Asiasanat: sosiaaliala, sosiaalityöntekijä, johtaminen, osaaminen, kirjallisuuskatsaus

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 JOHTAMINEN SOSIAALITYÖSSÄ	6
2.1 Johtaminen käsitteenä ja toimintana.....	6
2.2 Johtamisen erityispiirteet sosiaalityössä.....	7
2.3 Johtamisosaaminen	10
3 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN	12
3.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	12
3.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	12
3.3 Tiedonhaun ja aineiston kuvaus.....	13
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	18
4 SOSIAALITYÖN JOHTAJAN OSAAMINEN	19
4.1 Henkilöstöjohtaminen	19
4.2 Yleiset johtamistaidot.....	21
4.3 Muuttuva sosiaalityö ja verkostot.....	24
4.4 Johtajan arvot ja ominaisuudet.....	26
5 POHDINTA	29
LÄHTEET	3

LIITTEET

LIITE 1. Mukaan tutkimukseen otetut julkaisut ilmestymisvuosittain

KUVIOT

Kuvio 1. Uusimpia johtamissuuntauksia.....	7
Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen prosessi.....	13

TAULUKOT

Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	14
Taulukko 2. Tiedonlähteet ja valittujen julkaisujen lukumäärä.....	15
Taulukko 3. Tutkimusaineisto.....	16
Taulukko 4. Sosiaalityön johtajan osaamistarpeet.....	28

1 JOHDANTO

Sosiaalityön palvelujärjestelmän tehtävänä on huolehtia kansalaisten hyvinvoinnista ja sen toteutukseksi alan organisaatioiden tulee olla toimivia. Suuri vaikutus organisaatioiden toiminnassa on johtamisella. Johtaminen vaikuttaa niin työntekijöihin kuin organisaatioon ja sen ulkopuolelle (Rauma 2019, 5). Sosiaalityön johtamisella on merkittävä vaikutus niin esimerkiksi tehokkuuteen kuin työelämän laatuun, jotka taas muokkaavat työhyvinvointia, tuottavuutta ja yhteiskunnallista hyvinvointia (Markkula 2011). Niirasen (2004, 227) sanoin johtaminen heijastuu kaikkeen, mitä organisaation sisällä tehdään. Lisäksi laadukas johtaminen parantaa sosiaalialan vetovoimaa työnantajana (Kaste 2008–2011, 30). Merkittävää on, kuinka sosiaali- ja terveystieteiden (2019) Tiekartta 2030-selvityksessä nostetaan esiin, että sosiaalityön johtotehtävissä olisi vaadittava johtamiskoulutuksen suorittamista ja tästä tulisi lisätä velvoite myös sosiaalihuollon ammattihenkilölakiin (817/2015). Kuitenkin esimerkiksi Rauman (2019, 25–26) kyselyssä sosiaalityöntekijät kokivat hyvin heikkoa johtamisosaamista saadun yliopistokoulutuksensa perusteella. Näin ollen johtamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomioita sosiaalityön kontekstissa. Erityisesti sosiaalityöntekijöiden erityisten osaamispiirteiden tarkastelu on tärkeä aihe (Mäntysaari 2020, 54), jotta alalle saadaan osaavia ja taitavia sosiaalityön johtajia.

Tutkimuksen keskittyminen sosiaalityön johtamisosaamiseen nousee henkilökohtaisesta kiinnostuksesta sekä aiemmasta opiskelutaustani sosiaali- ja terveyshallintotieteen opinnoissa. Koen tärkeäksi tutkia johtamista sosiaalityössä, koska sitä ja hallinnollisia näkökulmia on tutkittu yllättävän vähän kansallisella tasolla sosiaalityön kentällä. Tutkimuksen aiheen tulisi Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2008, 22) maininnan mukaan olla sellainen, että tutkittavaa tilannetta olisi mahdollista parantaa tehdyllä tutkimuksella. Tämä tutkimus tekee näkyväksi sosiaalityön johtamisosaamista ja sen tärkeyttä. Aiheen huomiointi on tärkeää erityisesti nyt kun sosiaali- ja terveysalan uudistus vaatii osaa-vaan johtamista moniammatillisen yhteistyön lisääntyessä sekä tehokkuuden ja palveluiden yhdenvertaisuuden haasteiden kasvaessa (Sote- ja aluehallintouudistus). Toisaalta jatkuvat yhteiskunnalliset muutokset, kuten ilmastonmuutos tai koronapandemia ovat nekin muokkaamassa sosiaalityön johtamista, jolloin johtamisosaamisen on pysyttävä muutoksen mukana.

Seuraavaksi pääsemme oppimaan aiheesta lisää, kun käsittelem teoriaosuudessa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, joista pääkäsitteenä johtaminen ja erityisesti johtaminen sosiaalialalla, lisäksi määrittelin, mitä johtamisosaamisella tarkoitetaan. Tutkimuksen toteuttamisesta eli kirjallisuuskatsauksesta tutkimusmenetelmänä ja tiedonhausta sekä aineiston hankinnasta kerron pääluvussa 3. Pääluvussa 4 nostan esiin löydöksiä siitä, millaista osaamista sosiaalityön johtajalla tulisi olla. Lopuksi pohdin löytämiäni tuloksia ja mietin, mitä johtopäätelmiä kaikesta on mahdollista tehdä. Lisäksi mietin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 JOHTAMINEN SOSIAALITYÖSSÄ

2.1 Johtaminen käsitteenä ja toimintana

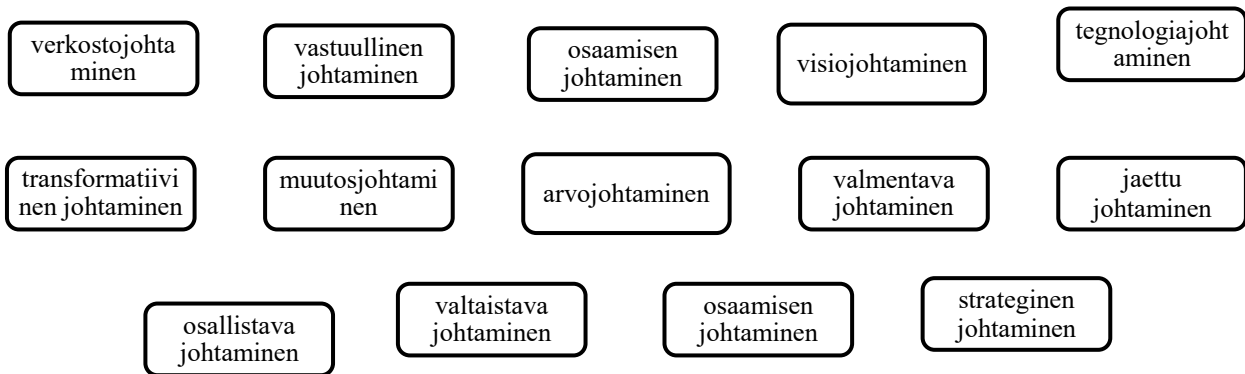
Johtamista tapahtuu kaikissa organisaatioissa. Pihlaisen (2020, 17) mukaan johtaminen on yksi organisaation toiminnan kannalta keskeisimmistä asioista. Jokaisen työntekijän tulee tietää johtamisesta (Niiranen 2004, 227), sillä johtamista tarvitaan jo sekä itsensä johtamiseen, että asiakasprosesseissa työskentelyyn. Organisaation näkökulmasta johtamisen avulla on mahdollista kohdentaa resursseja, toteuttaa perustehtävää ja suunnata kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita (Pihlainen 2020, 17). Johtamisen voi kuvata myös palvelutehtävänä, jonka avulla tulisi taata sopivat työolot ja auttaa työntekijöitä saamaan itsestään paras esiin (Seeck 2012, 18).

Johtamista on käsitelty myös monen muun eri määrittelyn ja teorian kautta. Niiranen, Seppälä-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010,14) huomauttavat, kuinka johtamiskäsitteen määrittely vaikuttaa siihen, mihin johtamisella pystytään vaikuttamaan tai millä tavoin johtaminen ymmärretään. Monissa määritelmässä johtaminen nähdään kuitenkin prosessina, jossa ryhmä työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 14; Koivistoinen & Pellinen 2014, 110; Northouse 2016, 6) Niiranen kollegoineen (2010, 14) on todennut johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja Juuti (2015, 239) toteaa johtamisen liittyvän aina tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. Johtaminen sisältää niin päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä kuin vastuunjakoa ja valtaa vaikuttaa organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin (Niiranen ym. 2010, 14).

Johtamiseen vaikuttaa organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö tuoden erilaisia kehittämispaineita johtamiseen (Pihlainen 2020, 18). Organisaation ulkopuolelta tulevia johtamishaasteita ovat esimerkiksi asiakkaiden osallistamisen lisäämisen kysymykset sekä ikääntyvä väestö (Pihlainen 2020, 18), joka vaikuttaa sekä palveluiden tarpeeseen että työvoimaan sosiaali- ja terveydenhuollossa (Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2018). Organisaation sisäiset johtamisen haasteet liittyvät niin osaamiseen kuin menetelmiin (Pihlainen 2020, 18).

Johtamista voi jaotella asioiden ja ihmisten johtamiseen tai tarkastella johtamista hiarkiatasojen kautta (Rissanen & Hujala 2017). Historiaa tarkastellen 1900-luvun alussa johtamisen on vielä ajateltu olevan synnynnäinen luonteenpiirre, jolloin puhuttiin piirreteoreettisesta suuntauksesta (Bolden,

Hawkins, Gosling & Taylor 2011; Limbach-Pirn 2014, 116). Tästä näkemyksestä siirryttiin vähitellen johtajien käyttäytymisen tutkimukseen, jossa tutkittiin, mitä ja miten johtajat toimivat. Johtaminen alettiin sen jälkeen nähdä tilannepainotteisena, kun johtamisessa painottuivat vuorovaikutussuhteet ja sosiaaliset prosessit. 1980-luvulla johtamisen tutkimuksen näkökulma laajeni ja erilaiset integroivat mallit ja transformaaliset johtamisnäkökulmat tulivat mukaan keskusteluun. (Limbach-Pirn 2014, 116–117; Northouse 2016). Rissanen (2016, 234) mainitsee tämän päivän näkyviksi johtamissuuntauksiksi esimerkiksi laatujohtamisen, arvo- ja muutosjohtamisen. Alla olevassa kuviossa 1. näkyy lisää uusimpia johtamissuuntauksia, jotka ovat osittain syrjäyttäneet auktoriteetteihin ja traditionaalisuuteen perustuvaa johtamissuuntausta.



Kuvio 1. Uusimpia johtamissuuntauksia (Viitala & Jylhä 2019 Muokaten)

Vanhemmissa, traditionaalisissa suuntauksissa on Virtasen ja Stenvallin (2011, 43) mukaan ydinajatuksena on poliittisten tavoitteiden tehokas toteuttaminen julkishallinnossa. Julkishallinnossa toimivaan sosiaalityön johtamiseen on ollut vaikuttamassa sekä uusia että vanhempia johtamisteorioita, joista on jäänyt vaikutteita alan johtamiseen. Tästä pääsemmekin johtamisen käsittelyyn sosiaalityön kontekstissa.

2.2 Johtamisen erityispiirteet sosiaalityössä

Sosiaalityössä ei Lawlerin (2007, 133) mukaan ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää johtajuudelle, tai mitä johtaminen sosiaalityössä voisi olla. Sosiaalityön johtamisen tutkimuksen on myös todettu jo vuonna 2004 olevan hämmästyttävän vähäistä, vaikka sosiaalityön toteuttamisen esteinä esitetään usein johtamista (Niiranen 2004, 226). Sosiaalityön johtamisella on omia erityispiirteitä eroten mo-

nien muiden ammattien johtamisesta, esimerkiksi lainsäädännöstä nousevien tavoitteiden vuoksi. Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) esimerkiksi määritetään, mitä palveluja kunnan on tuotettava, näin ollen sosiaalityön johtamisen tavoitteet ja vision määrittää pääsääntöisesti jo sosiaalihuoltolaki. Niiranen kollegoineen listaakin (2010, 15) sosiaalityön johtamista kuvaavan lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus, poliittinen tulosvastuu, toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.

Seeck (2012) määrittelee sosiaalityön johtamisen olevan tavoitteellista toimintaa, jonka toimintaympäristönä on usein jonkinlainen organisaatio. Yhteiskunnalliseen tehtävään liittyen sosiaalityön johtamisella ei ajatella taloudellista hyötyä vaan yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa (Virtanen & Stenvall 2011, 38). Muistaen toki ulkopuolelta asetettu poliittinen tulosvastuu palvelujen tuottamisessa (Niiranen ym. 2010, 15). Sosiaalityön johtamiseen vaikuttavatkin selkeästi julkisen hallinnon päätökset ja toimintatapojen uudistukset (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18), joista paikalliset poliittiset ja taloudelliset linjaukset valtakunnallisia toimintasuosituksia enemmän. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisesta tulee nostaa esiin kaksoisjohtuus, eli tilanne, jossa esimerkiksi keskijohdon palvelualuejohtaja toimii jonkin ammattiryhmän, kuten sosiaalityöntekijöiden lähijohtajana. (Niiranen 2004, 228, 312.) Perinteisesti johtajuus jaotellaan lähi-, keski- ja strategiseen johtoon, mutta tarkastelukulman mukaan tasot vaihtelevat. Sosiaali- ja terveyspalvelujen vastaava johtaja voi Niirasen ja Lammintakanen (2014, 148–149) mukaan olla oman organisaation näkökulmasta strategisen tason johtaja, kun taas kuntaorganisaatiotasolla hän kuuluu keskijohtoon.

Sosiaalialan johtamisen kehittymiseen ovat vaikuttaneet monet organisaatio- ja johtamisteoriat, esimerkiksi byrokratiateoria, tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta ovat kaikki jättäneet vaikutuksensa alan johtamiseen. Tieteellinen liikkeenjohto on tunnistettavissa sosiaalialan johtamisesta esimerkiksi usein edelleen voimassa olevasta hierarkiatasojen mukaisesta johtamisjärjestelmästä. (Niiranen ym. 2010, 72–73.) Virtanen ja Stenvall (2011, 44) taas erottavat traditionaalisen johtamisen mallia sosiaalityössä voimakkaana lain tulkintaan ja ohjeistuksiin perustuvana toimintakulttuurina. Sosiaalihuollon johtamisen keskeisiksi näkökulmiksi Pakarinen ja Kananoja (2017, 474) ovat nostaneet strategisen johtamisen, muutoksen johtamisen, asiakasprosessien johtamisen, voimavarojen johtamisen ja yhteensovittavan johtamisen. Sote-integraatioiden myötä johtamisteoriat ja tavat muuttavat muotoon. Lammintakanen ja Rissanen (2017, 259) nostavat esiin, kuinka sosiaalialan johtamista tulisi tarkastella osana sosiaali- ja terveysjohtamisen kokonaisuutta. Tällöin ei puhuttaisi erikseen sosiaalialan johtamisesta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ympäristön muuttuessa jatkuvasti se voi johtaa tai joskus jopa pakottaa uudistuksiin organisaation johtamisessa tai palvelujärjestelmässä (Niiranen & Lammin-takanen 2014, 145). Esimerkkeinä globaaleista muutoksista toimivat esimerkiksi lasten ja naisten asemassa ja perheiden rakenteissa tapahtuneet muutokset, teknologian jatkuva kehittyminen, kulttuurissa tapahtuneet muutokset sekä maailmanlaajuiset vaikutukset talouteen ja ihmisten liikkuvuuden lisääntymiseen (Austin 2000 48; Martin 2000, 55). Viimeisimpänä kriisinä, joka vaati sosiaalityön johtajuudelta entistä selkeämpää ja tehokkaampaa näkökulmaa on ollut COVID-19-pandemia, joka on näyttänyt, miten johtajuus korostuu entisestään kriisien keskellä (Ashcroft, Lam, Kourgiantakis, Begun, Nelson, Adamson, Cadell, Walsh, Greenblatt, Hussain, Sur, Sirotych & Craig 2021, 1).

Suomessa sosiaalialan johtamisen suurimmat muutokset 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana ovat olleet yksityisten ja julkisten palveluiden rajan ohentuminen, tehokkuuden ja vaikuttavuuden kasvun vaatimukset sekä organisaatioiden koon kasvu. Organisaatioiden koon kasvu on tuonut mukanaan erilaisia yhteenliittymiä ja lisännyt esimerkiksi monikulttuurisuutta. Muutokset ovat lisänneet tarvetta johtamiselle uusien toimintamallien ja tehtävien kautta. (Niiranen ym. 2010, 20.) Näiden muutosten lisäksi ikärakenteen muuttuminen ja nuorten sekä työikäisten muuttoliike kaupunkikeskuksiin johtavat palvelutarpeiden ja sosiaalisten ongelmien kasvamiseen. Muuttoliikkeestä syntyy irrallisuutta ja sosiaalisten verkostojen muokkaantuminen tai mahdollinen puuttuminen voimistavat jo olemassa olevia sosiaalisia ongelmia tai synnyttävät jopa uusia. (Menefee 2000, 247–248; Niiranen & Hänninen 2012, 17.) Niirasan ja kollegoiden (2010, 20) mukaan yksityisten ja julkisten organisaatioiden välinen kuilu on kaventunut. Nyt sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksen myötä raja näiden organisaatioiden välillä ohenee entisestään. Tämän myötä erilaiset tilaaja-tuottajamallit ja innovaatioiden ja kehittämisen johtaminen vahvistavat entisestään tehokkuuden ja vaikuttavuuden teemoja myös sosiaalialalla (Niiranen ym. 2010, 20). Samoin kun yksityinen sektori ja kunnat joutuvat kilpailemaan koulutetuista työntekijöistä ja erityisesti kunnat tulevat kokemaan rekrytointihaasteita (Niiranen & Hänninen 2012, 17).

Johtajien rekrytointia vaikeuttaa se, kuinka Niirasan (2004, 230) mukaan sosiaalityön palvelut ovat kuitenkin profессиokeskeisiä, sillä alan palvelut vaativat ammatillisen osaamisen. Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015, 3§) ammattihenkilöiksi todetaan ne, joilla on kyseisen lain nojalla oikeus käyttää sosiaalihuollon nimikesuojattua ammattihenkilönimikettä. Huolestuttavaa on myös tutkimusten näyttö siitä, kuinka sosiaalityössä johtajat päätyvät johtotehtäviin usein palvelusajan ei-

vätkä soveltuvuuden vuoksi (Iachini, Cross & Freedman 2015, 654, Sullivan 2016). Tärkeää on huolehtia, että sosiaalipalveluissa työskentelee tarpeeksi ammattitaitoisia sosiaalityöntekijöitä, sillä työntekijäpulassa johtaviin rooleihin palkataan helpommin työntekijöitä, joilla ei ole tarvittavaa tietoa ja taitoa (Bliss, Pecukonis & Snyder-Vogel 2014, 11). Tämän takia on erityisen tärkeää nostaa esiin sitä osaamista, jota osaavalla sosiaalityön johtajalla tulisi olla, jotta kaikista suunnista tulevat vaatimukset ja tavoitteet tulisivat saavutetuiksi mahdollisimman hyvin.

2.3 Johtamisosaaminen

Johtamistaidot ovat ratkaiseva osa tehokasta sosiaalityön käytäntöä, siitä huolimatta sosiaalialan johtamisosaamista on tutkittu hyvin vähän (Rissanen & Koivistoinen 2012, 91). Johtamisosaamista yleisellä tasolla voi tutkia monesta eri näkökulmasta, kuten osaamisalueittain tai persoonallisuustarkasteluna. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto on yksilönäkökulmassa ja erityisesti johtamisosaamisen käsitteilyssä osaamisnäkökulman mukaisesti. Yksilönäkökulmasta johtajuuden tarkastelulla tarkoitetaan taitoja, tietoja ja asenteita, joita johtajat työssään tarvitsevat (Sinkkonen & Taskinen 2003, 5) ja myös valmiuksia kehittää niitä (Kujala 2015). Jos johtamista taas tarkastellaan osaamisnäkökulmasta, ovat sille synonyymeinä käsitteet kompetenssi ja osaaminen (Sinkkonen & Taskinen 2003; Laundry, Stowe & Haefner 2012, 80).

Kompetenssi tarkoittaa pätevyyttä ja kelpoisuutta, kun taas osaaminen on ammattitaitoa, tietotaitoa ja taitotietoa (YSO-Yleinen suomalainen ontologia). Kompetenssi sisältää yksilön kyvyt eli jo olemassa olevat henkiset ja fyysiset edellytykset, pystyvyyden ja suorituspotentiaalin sekä valmiudet, jotka ovat pääosin yksilön pitkäaikaisia perinnöllisiä tai opittuja ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä (Hanhinen 2010, 56). Kompetenssi tarkoittaaakin asiantuntijuutta tarkastellen yksilön henkilökohtaista osaamista ja ammatillista pätevyyttä suhteessa tilanne- ja ympäristötekijöihin ja työn vaatimukseen (Limbach-Pirn 2014; Koivistoinen & Pellinen 2014, 109–110). Kompetenssiin liittyy myös se, miten yksilö itse tunnistaa ja kehittää taitojaan sosiaalisessa kontekstissa (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016, 275).

Kompetenssista erotetaan usein kvalifikaation käsite, jolla tarkoitetaan yksilön koulutukseen ja työkokemukseen yhdistettävää pätevyysvaatimusta, joka nousee työn tai organisaation vaatimuksista (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109). Yksi sosiaalityön ammattiin liittyvä kvalifikaatio nousee jo

lainsäädännöstä, sillä sosiaalihuoltolaki (1301/2016, 46 §) määrittää, kuinka sosiaalipalveluiden johdotehtävissä vaaditaan esimerkiksi ylempää korkeakoulututkintoa, alan tuntemusta ja riittävää johtamistaitoa.

Pietiläinen (2010, 89) määrittelee osaamisen olevan jokaisen yksilöllinen ominaisuus, kattaen tiedot, taidot ja asenteen, jotka tulee hallita ja soveltaa työssä menestyksessään työskentelyn onnistumiseksi. Johtamisosaamisessa tulee muistaa Pihlaisen (2010, 89) maininta siitä, kuinka osaamista voidaan kehittää ja harjoitella, eikä se sisällä yksilön persoonallisuutta tai luonteenpiirteitä (Pihlainen 2020, 17). Myös Lammintakanen & Rissanen (2017, 267) korostavat jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeyttä johtamisessa. Positiivinen uutinen siis on, kuinka kukaan ei synny valmiiksi johtajaksi, vaan johtamistaitoja on mahdollista oppia (Niiranen 2004, 230).

Tässä tutkimuksessa johtamisosaamista käsitellään taitoina ja osaamisalueina, joita yksilö tai johtamistehtävä edellyttää menestyksekkään johtamisen onnistumiseksi. Näihin vaatimuksiin palaan tulososiossani. Seuraavaksi kerron tarkemmin tutkielman toteuttamisesta ja tavoitteista sekä aineiston hankinnasta.

3 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena tässä tutkielmassa on selvittää, millaisia osaamistarpeita sosiaalityön johtajalla tulisi olla, jotta johtamisella olisi mahdollisimman hyvät onnistumisen edellytykset. Näihin pohjautuen, tutkimuskysymykseksi on valikoitunut:

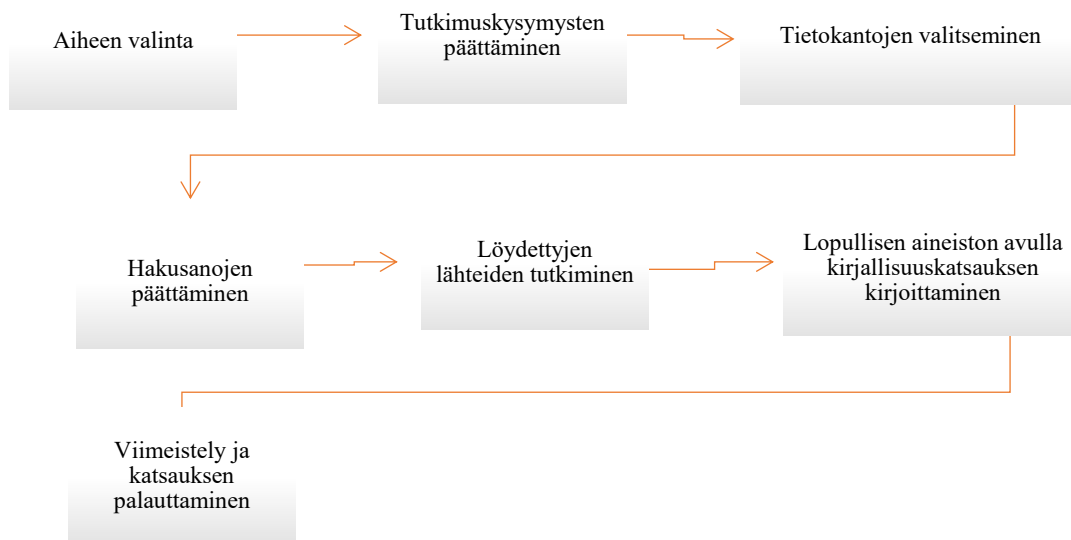
- Millaista osaamista sosiaalityön johtajalla tulisi olla?

3.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tutkimuskysymykseeni haen vastauksia käyttäen tutkimusmenetelmänäni kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen avulla mahdollistuu olemassa olevan teorian kehittäminen, arviointi ja uuden teorian kehittäminen (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107; Stolt, Axelin & Suhonen 2016; 7). Edellytyksenä kirjallisuuskatsauksen tekemiselle onkin, että aiheesta on tutkittua tietoa jo olemassa (Stolt ym. 2007, 8). Tässä lyhyessä kirjallisuuskatsauksessa toteutuu Stoltin ja kollegoiden (2016, 7) määritelmä siitä, kuinka kirjallisuuskatsauksella voidaan myös muodostaa kokonaiskuva asiakokonaisuudesta ja tunnistaa jatkotutkimuksen aiheet. Kirjallisuuskatsauksessa ihanne on, että mukaan saataisiin kaikki sopivat aihetta käsittelevät artikkelit ja tutkimukset, mikä ei kuitenkaan ole täysin mahdollista (Flinkman & Salanterä 2007, 91). Tutkimuksessani ulkopuolelle jäi useampia kansainvälisiä artikkeleita, joista en saanut kokotekstiä käsiini ja samoin kaksi kansallisella tasolla tehtyä julkaisua, jotka olisivat olleet saatavilla vain yliopistojen julkaisuarkistoista.

Kirjallisuuskatsauksen voi jakaa kolmeen eri kategoriaan. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, jossa tutkittua ilmiötä pyritään kuvaamaan laajasti aiemman teorian tiedon valossa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineisto käy läpi tarkan arvioinnin ja eikä lähdekirjallisuutta ole niin laaja. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voi esimerkiksi paljastaa puutteita aikaisemmissa tutkimuksissa nostaten esiin uusia tutkimustarpeita. Kolmas kirjallisuuskatsauksen tyyppi on meta-analyysi, joka voi olla sekä kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan aiempaa teoriaa yhdistäen sitä muihin tutkimusmenetelmiin, kuten sisällönanalyysiin tai tilastotieteen menetelmiin. (Salminen 2011, 6–14.) Oma kirjallisuuskatsaukseni on kuvaileva. Aineisto ei ole käynyt läpi

systemisen kirjallisuuskatsauksen edellyttämää arviointia, vaikka sisäänotto- ja poissulkukriteerit on laadittu. Kirjallisuuskatsauksen teko koostuu loogisesti toisiaan seuraavista vaiheista (Salminen 2011, 10). Kirjallisuuskatsaus alkaa aiheen valinnalla ja tutkimuskysymyksen muotoutumisella päättyen viimeistelyyn ja työn valmistumiseen (Kuvio2.).



Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen prosessi (Fink 2010, 4 Muokaten).

Kirjallisuuskatsauksen eniten aikaa vievin osuus on tiedonhaku, ainakin tässä katsauksessa. Huolellisella tiedonhaulla varmistetaan mukaan rajautuvan aineiston laadukkuus. Seuraavaksi kerron tarkemmin, miten tiedonhaun suunnittelu ja toteutus etenivät ja mitkä julkaisut löysin ja valitsin mukaan aineistooni.

3.3 Tiedonhaun ja aineiston kuvaus

Seuraavaksi kuvaan tiedonhaunprosessini alkaen tietokantojen valinnasta päättyen aineiston esittelyyn. Tiedonhakuni aloitin Google Scholar-hakupalvelulla muodostaakseni jonkinlaisen käsityksen tutkimastani aiheesta. Google Scholarin kautta löysin lähempään tarkasteluun muutamia eri lähteitä. Tämän hakukokeilun jälkeen aloin miettiä tutkimusaiheeseeni sopivia hakusanoja. Hakusanoina vaihtelivat johtaminen/johtajuus/johtaja, osaaminen/kyvyt/taidot ja sosiaalityö/sosiaaliala/sosiaali- ja terveyspalvelut/-ala. Lopulta lisäsin tähän myös esimerkiksi hyvinvointipalvelut/-alan, jolla sain muuttaman uuden tuloksen sekä kvalifikaation ja kompetenssin käsitteet luettujen materiaalien perusteella.

Katkaisin sanoja, kuten joht*, hakutulosten laajentamiseksi sekä hyödynsin boolean operaattoreita erilaisiin hakusanojen yhdistelmiin taatakseni sopivien lähteiden löytämisen. Kansallista aineistoa hain erilaisilla sanayhdistelmillä, kuten *management/leadership/managerial, skills/abilities/knowledge* ja *social work/social services/social welfare*.

Hakusanojen miettimisen jälkeen tein testihakuja. Johtamisen tutkimus sosiaalityössä kansallisella tasolla tuntui olevan niin vähäistä, että johtamisosaamisesta oli vielä haastavampaa löytää julkaisuja suomen kielellä. Harvoin sain hakutuloksia ollenkaan, jos lisäsin osaamiseen viittaavan käsitteen haakuun mukaan. Tuloksia nousi kuitenkin kansainvälisesti niin paljon, että koin järkeväksi miettiä sisäänotto- ja poissulkukriteereitä (Taulukko 1.), joilla vielä rajata hakuja. Hain aineistoa suomen ja englannin kielellä, lisäksi edellytin, että julkaisun saa melko helposti luettaville. Osasta kriteereistä jouduin lopulta kuitenkin pudottamaan vaatimuksia. Aluksi tutkimukseni lähteiksi kelpasivat vain vertaisarvioidut julkaisut tai väitöskirjat. Löytäessäni muutaman hyvin aineistoani täydentävän julkaisun omien sisäänottokriteerien ulkopuolelta jouduin miettimään, miten toimia. Koin Niirasen (2014) tieteellisen vertaisarvioimattoman julkaisun artikkelikokoelmassa ja Kyyhkysen liseniaattitutkimuksen antavan niin uutta ja hyvää kansallisen tason tietoa tutkimukseeni, että sallin niiden käytön ja muokkasin sisäänotto- ja poissulkukriteerejäni. Loput tieteelliset julkaisut ovat vertaisarvioituja.

Tiedonhaussani oli ensin käytössä myös aikarajaus kymmenen vuoden ajalta. Aiheesta aluksi löytyneen vähäisen tutkimusaineiston vuoksi päädyin lopulta jättämään aikarajauksen pois tiedonhaustani saadakseni lisää aineistooni sopivia julkaisuja. Pääsääntöisesti pyrin löytämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, erityisesti vuosien 2014–2022 aikana julkaistuja, mutta joitain vanhempia lähteitä käytän taatakseni paremmin työn eettisyyden, jotta aihetta käsittelevät lähteet ovat laadukkaita ja vastaavat laatimiini tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisukieli suomi tai englanti	Julkaisukieli muu kuin suomi tai englanti
Julkaisu saatavilla kokonaisuudessaan verkosta tai kirjastosta sekä maksutta	Julkaisua ei mahdollista saada kokonaisuudessaan käyttöön ilman kohtuutonta työmäärää/maksua
Väitöskirja, artikkeli/julkaisu tieteellisessä lehdessä, julkaisu vertaisarvioidussa artikkelikokoelmassa	Pro gradut, amk- opinnäytetyöt, oppikirjat, yritysten ym. internetsivut
Käsittelee johtamista sosiaalityössä/sosiaalialalla	Käsittelee johtamista ainoastaan terveydenhuollossa tai muussa yhteydessä
Kaikki julkaisuvuodet	Sosiaalityön osaamisen käsittely ilman johtamiskäsitteitä

Tiedonhaussa hyödynsin eniten JYKDOK-palvelua sekä Itä-Suomen yliopiston UEF-Primo-hakupalvelua. Manuaalisesti kävin läpi kahden lehden julkaisuarkiston: Januksen eli sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehden sekä Yhteiskuntapoliittikka-lehden julkaisut. Lisäksi kokeilin ARTO-tietokantaa, josta tuli 68 osumaa ja yksi artikkeli lopulliseen aineistoon. Tutkin myös Sosnetin sivuilta sosiaalityössä julkaistuja väitöskirjoja. Lopuksi tein tiedonhakuja suoraan kahteen kansainväliseen tietokantaan, jotka ovat SocINDEX/Ebsco, josta löysin eniten julkaisuja mukaan tutkimukseen, kuten taulukosta 2. näkee. Lisäksi hain tein hakuja Scopukseen. Manuaalista hakua hyödynsin myös käymällä läpi omaan aiheeseen liittyvien pro gradujen ja väitöskirjojen lähdeluetteloja. Osittain samat julkaisut tulivat vastaan eri hakureittien kautta, ja totesin aineiston löytyneen, kun en löytänyt enää uusia julkaisuja, joihin pääsisin käsiksi.

Taulukko 2. Tiedonlähteet ja valittujen julkaisujen lukumäärä

Tiedonlähde	Mukaan otetut julkaisut
UEF Primo	2
Yhteiskuntapolitiikka-lehti	1
Google Scholar	1
SocINDEX/Ebsco	3
Scopus	1
JYKDOK	1
Arto	1
Muu manuaalinen haku	2

Lopulliseen tutkimusaineistooni pääsi lopulta 12 tieteellistä julkaisua, joista yksi on lisensiaattitutkimus (kvalitatiivinen tutkimus), kolme kirjallisuuskatsausta ja tieteellisiä empiirisiä tutkimuksia yhdeksän. 58 % julkaisuista on ilmestynyt vuoden 2018 jälkeen, josta liitteenä taulukko (Liite1.).

Suurin osa tulososiooni mukaan päässeistä julkaisuista käsittelee teemoja vain sosiaalityön kontekstissa. Päädyin kuitenkin ottamaan mukaan myös muutamia sosiaali- ja terveysalan johtamista koskevia julkaisuja, joiden osallistujajoukossa on ollut mukana sosiaalityön johtoa. Perustelen valintaa sillä, että vaikka sosiaalityön johtaminen poikkeaa edelleen joiltain osin terveysalan johtamisesta, siirrytään koko ajan kohti hyvinvointipalvelujen johtamista ja integraatioita, jolloin sosiaali- ja terveysjohtamista tarkasteltaisiin yhdessä. Seuraavassa taulukossa 3. on esitelty mukaan rajautuneet julkaisut.

Taulukko 3. Tutkimusaineisto

Lähde	Julkaisupaikka	Aihe	Tutkimusmetodi ja otos
Holosko, Michael J. 2009. Social Work Leadership: Identifying Core Attributes.	Journal of human behavior in the social environment- lehti	Tutkitaan, mitkä ydinominaisuudet tukevat sosiaalityön johtamista ja siinä onnistumista.	Kirjallisuuskatsaus, josta sisällönanalyysillä löydetty tulokset julkaisuista (N=51)
Hussain, Amina & Ashcroft, Rachelle. 2022. Social Work Leadership Competencies for Practice amid Crisis: A Scoping Review	Health & Social Work-lehti	Katsauksessa tarkastellaan sosiaalityön johtamispätevyyksiä ja -valmiuksia terveys- ja mielenterveys sosiaalityössä ja erityisenä huomionkohteena on johtamistaidot kriisien keskellä.	Kirjallisuuskatsaus, sisältäen 9 artikkelia aiheeseen liittyen.
Kyvhykynen, Tuula. 2012. Johtava sosiaalityöntekijä terveysosiaalityön toimijana.	Lisensiaattitutkimus. Sosiaalityö. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.	Johtavien sosiaalityöntekijöiden työn sisällön, roolin ja sosiaalityön kehittämistoiminnan tarkastelu eri sairaanhoitopiireissä.	Kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastatteluihin (N=8), joita täydennetty kvantitatiivisella kyselyaineistolla (N=16).
Leinster, John. 2010. Social work management in Ireland: Time for education and training.	Social Work & Social Sciences Review- lehti	Tavoitteena selvittää sosiaalityön johtajien koulutustaan, sen sisältöjä ja koulutustarpeita Irlannissa.	Kyselyaineisto: 56 sosiaalityön johtajaa jakautuen eri sosiaalityön palvelualoihin sekä ryhmähaastattelu (N=15) ja kolmen johtajan yksittäishaastattelu.
Niiranen, Vuokko. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus.	Johtajana muutoksissa – Kuntaliiton julkaisusarja	Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen käsittelyä lähi-, keski- ja strategisen tason johtamistyön näkökulmasta. Tavoitteena selvittää, millainen johtamistyön sisältö on eri tason johtajilla ja millaisena johtamisen moniulotteisuus ilmenee johtajien työssä.	JOHTAVAT-tutkimusprojektin aineisto: -Eri tason sosiaali- ja terveysalan johtajien yksilöhaastattelut (N=32). -Tutkimuskysely sosiaali- ja terveysalan johtajille (N=204).
Ollila, Seija & Kujala, Anne. 2018. Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla.	Hallinnon tutkimuslehti	Tutkitaan, millaista on narsistinen johtamiskäyttäytymisen, miten paljon sitä ilmenee sosiaali- ja terveysalan johtajilla ja miten se näkyy.	Sosiaali- ja terveysalan johtajilta (N=422) kerätty visuaaliseen kehyskertomukseen perustuva aineisto vuosina 2010–2014.
Peters, S. C. 2018. Defining social work leadership: A theoretical and conceptual review and analysis.	Journal of Social Work Practice-lehti	Tutkitaan, mitkä johtamismallit ja -teoriat sopivat sosiaalityön tehtävään/käytäntöön. Lisäksi mietitään sopivia sosiaalityön johtamisen periaatteita.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sisältäen 19 artikkelia.

<p>Schaub, Jason, Hewison, Alistair, Haworth, Simon & Miller, Robin. 2021. A Leadership Model for Social Work: Drawing on Health Care to Inform Social Work Leadership</p>	<p>The British Journal of Social Work, julkaistu verkossa</p>	<p>Mietitään sosiaalityön johtajuuden kehittymistä, kehittämistä ja haasteita. Tarkastellaan sosiaalityönjohtamista suhteessa terveydenhuollon johtamiseen ja eri malleja johtaa sosiaalityötä, joista eniten korostuu myötätuntonen johtaminen.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>
<p>Vakkala, Hanna & Palo, Miia. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä.</p>	<p>Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen-vertaisarvioitu kokoomateos</p>	<p>Tutkitaan, millaista tietoperustaisuus on johtamisen näkökulmasta ja miten sitä voidaan kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Lisäksi tarkastellaan, mitä tietokulttuuri tuo johtamiseen. Nostetaan esiin haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisesta.</p>	<p>Empiirinen tutkimus: Lapin yliopiston Inhimillisesti tehokas johtaminen-hankkeen materiaali: Kysely: Esimiehille ja ylemmille johtajille kahdesta sairaanhoitopiiristä (N=128). Ryhmähaastattelut: 60–80 esimiestä neljänä ajankohtana</p>
<p>Vito, Rosemary. 2020a: Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation.</p>	<p>Journal of Social Work Practice-lehti</p>	<p>Tutkitaan, toteutuuko osallistava johtamismalli sosiaalityön johtajien toiminnassa palvelurakennemuutuksen aikana Kanadassa. Tarkastellaan myös, onko osallistava henkilöjohtamisen tapana toimiva vai toimiiko ohjaava johtamismalli paremmin.</p>	<p>Laadullinen tutkimus: Yksilöhaastattelut, kyselyt, havainnot ja asiakirjakatsaus, jotka osana aiemmin kerättyä tutkimusaineistoa. Osallistujia 41 johtajaa, jotka toimivat lasten mielenterveys- ja lastensuojelujärjestöissä.</p>
<p>Vito, Rosemary. 2020b: How do social work leaders understand and ideally practice leadership? A synthesis of core leadership practices.</p>	<p>Journal of Social Work Practice-lehti</p>	<p>Käydään läpi sosiaalityön johtajuuden käsitteistöä, ydinkäytäntöjä ja ydinominaisuuksia. Lisäksi tutkitaan, miten sosiaalityön johtajat ymmärtävät ja kuvaavat johtamiskäytäntöjään.</p>	<p>Laadullinen tutkimus: Yksilöhaastattelut, kyselyt, havainnot ja asiakirjakatsaus, jotka osana aiemmin kerättyä (2016–2017) tutkimusaineistoa. Osallistujia 41 johtajaa/johtavassa asemassa olevaa, jotka toimivat lasten mielenterveys- ja lastensuojelujärjestöissä.</p>
<p>Zitting, Joakim, Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa.</p>	<p>Yhteiskuntapolitiikka-lehti</p>	<p>Tutkitaan, millaisia johtamisvaatimuksia kohdistuu sosiaali- ja terveydenhuollon lähi- ja keskijohtajille sekä strategisen johdon suunnalta että lähi- ja keskijohdolta itseltään.</p>	<p>COPE-hankkeen aineisto, josta tässä käytetty teemahaastatteluja (N=63). Haastattelut olivat töissä organisaatioiden johtotehtävissä yleishallinnossa, perhe- ja sosiaalipalveluissa, perusterveydenhuollossa ja vanhus- ja kuntoutuspalveluissa.</p>

Aineiston läpikäynnin jälkeen aloin ryhmitellä tutkimustuloksia ja etsiä sopivia kokoavia käsitteitä. Tarkoituksena oli, että tutkimustuloksista muodostuu melko tiivis paketti. Tutkimustuloksiin palaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuuden pohdinnan jälkeen.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Seuraavaksi pohdin kandidatukseni eettisyyttä ja luotettavuutta. Tärkeä osa tutkimuksen laadunarviointia on, että tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite on määritelty selkeästi (Flinkman & Salanterä 2007, 22). Nämä tulevat hyvin esiin oman tutkimukseni kolmannessa pääluvussa. Lisäksi tutkimustulokset vastaavat hyvin määriteltyyn tutkimuskysymykseen. Läpi tutkielman kirjoittamisen hyödynsin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö esimerkiksi vaatii huolellisen viittaustekniikan käyttöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta), mihin pyrin erottelemalla tarkasti oman tekstin lähdemateriaalin sisällöistä. Noudatin tutkimuksessani lisäksi Jyväskylän yliopiston saatavilla olleita kirjoitusohjeita.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää laatimani taulukko mukaan otetuista julkaisuista, joiden pohjalta tutkimuksen tulososioni rakentuu. Aineiston haun tarkka kuvaukseni lisää avoimuutta. Eskola ja Suoranta (2008, 65) mainitsevat luotettavuuteen kuuluvan siirrettävyyden eli onko tulosten siirtäminen esimerkiksi toiseen kontekstiin tai vastaajaryhmään mahdollista. Tässä tutkimuksessa tulee huomioida, näkyisivätkö tutkimustulokset sosiaalityön käytännössä, johtuen useammasta mukana olevasta teoreettisesta käsitteisiin perustuvista kirjallisuuskatsauksesta. Tulokset antavat kuitenkin hyvin samankaltaisia vastauksia kuin esimerkiksi terveysjohtamisosaamiseen keskittyvät empiiriset tutkimukset, mikä lisää tutkimukseni luotettavuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) huomauttavat, kuinka tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa arvioimalla tutkimuksen tekoprosessia, kuten kyseenalaistamalla omia valintoja ja miettimällä, millaisia seurauksia omilla valinnoilla tutkimuksen edetessä on. Tiedonhaussa muokkasin esimerkiksi omia sisäänotto- ja poissulkukriteereitä tutkimuksen edetessä löytääkseni laadukkaampia lähteitä mukaan. Tämä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

4 SOSIAALITYÖN JOHTAJAN OSAAMINEN

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Sosiaalityön johtaja tarvitsee osaamista monelta eri taitoalueelta. Päätin tarkastella johtajan tarvitsemaa osaamista jakaen sen henkilöstöjohtamiseen, yleisiin johtamistaitoihin, muuttuvaan sosiaalityöhön ja verkostoihin ja johtajan ominaisuuksiin ja arvoihin. Aloitan tulosten läpikäymisen henkilöstövoimavarojen johtamisesta, koska se korostui aineistossani voimakkaimmin ja henkilöstö on organisaation tärkein voimavara.

Työyhteisöön on tärkeää keskittää johtamisosaamista, sillä Viton (2020b, 275) mukaan johtajat ovat kokeneet ihmissuhteisiin sijoittamisen olevan heidän johtamiskäytäntönsä perusta ja johtajuus nähdään pohjimmiltaan suhteena. Samoin Ollila ja Kujala (2018, 188) toteavat hyvän johtamisen olevan yhteistyötä organisaation jäsenten kesken. Johtaa ei voi yksin, vaan organisaation onnistuneet johtamisen lopputulokset riippuvat jokaisen yksilön erilaisten kokemusten, näkökulmien ja ominaisuuksien yhdistämisestä (Peters 2018, 35). Johtajankin tulee tehdä työtä ruohonjuuritasolla, keskittyen työmotivaatioon, jaksamiseen ja työilmapiiriin, jotka toimiessaan näyttäytyvät positiivisina vaikutuksina (Kyyhkynen 2012, 58). Peters (2018, 36) täydentää tätä, sillä hänen mielestään johtajan tulee nähdä työntekijöiden hyvinvointi tärkeämpänä kuin mikään työtehtävä tai projekti. Hän perustelee asiaa niin, että työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää jo asiakkaiden terveyden ja turvallisuuden takia (Peters 2018, 39). Ollila ja Kujala (2018, 188) nostavat johtajan hyveinä esiin työntekijöiden kannustamisen ja tukemisen. Kyyhkynen (2012, 58) lisäisi tähän vielä johtajan merkityksen palautteen antajana. Sosiaalityön johtajan ei tulekaan unohtaa antaa tunnustusta työntekijöilleen (Peters 2018, 38; Vito 2020a, 13), vaikka Viton (2020b, 273) mukaan se usein unohdetaan ja koetaan jopa vaikeampana kuin rakentavan palautteen antaminen. Johtajan tulee olla myös itse valmis pyytämään palautetta (Peters 2018, 38) ja osata ottaa kritiikkiä vastaan myös muilta ammattiryhmiltä (Kyyhkynen 2012, 60). Johtajien ei tule myöskään kehottaa työntekijöitä pysymään aina positiivisina, vaan kannustaa ilmaisemaan myös negatiivisia tunteita työhön liittyen (Peters 2018, 38). Viton (2020b, 273) mukaan erimielisyydet saadaan ratkaistua kunnioittavasti toimivassa tiimissä, jossa jokainen saa jakaa turhautumistaan ja näkemyksiään.

Johtajuuden taustalla tulisikin olla ajatus siitä, kuinka jokainen yksilö hyväksytään ehdoitta, vain silloin tehokas johtaminen mahdollistuu. Työntekijöiden ja asiakkaiden tuntiessa itsensä hyväksytyiksi,

he pystyvät keskittymään organisaation tehtävään ja visioon. (Peters 2018, 37–38.) Vito (2020a, 13) toteaa, kuinka hyvän johtajan tulee luoda vahvuuksia kaikissa johtamisissaan ihmisissä. Työntekijöitä tulee ohjata niihin tehtäviin, joissa he ovat parhaimmillaan ja tukea työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä (Vito 2020b, 272). Huomioitavaa on, kuinka Leinsterin (2010, 81) tutkimuksessa kolmannes (32 %) sosiaalityön johtajista koki tarvitsevänsä lisäosaamista henkilöstön kehittämisessä.

Osa johtamista on ammatillisten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Johtajan tulee tutustua työntekijöihin, sillä henkilöstön tunteminen auttaa kehittämään heidän vahvuuksiaan ja tulevaisuuden potentiaalia parhaalla mahdollisella tavalla, lisäksi luottamalla, kannustamalla aloitteellisuuteen ja tarjoamalla kannustavia toimeksiantoja on mahdollista haastaa työntekijöiden ammatillista kasvuprosessia (Vito 2020b, 265–276). Eivätkä myöskään yksilöt eivät voi olla täysin tehokkaita sosiaalityön johtajia, ellei heillä ole kollegoiden ja organisaation tukea (Peters 2018, 35). Johtajalla tulisi olla kykyä yhdistää tiimin jäseniä (Hussain & Ashcroft 2022, 206), sillä ilman osaavaa ja toimivaa ryhmätyötä ei ole mahdollista onnistua johtamisessa (Vito 2020b, 272). Hussain ja Ashcroft (2022, 206) korostavat yhteistyön merkitystä erityisesti sosiaalityön muutostilanteissa. Taitava johtaja myös selvittää aktiivisesti vaativia tehtäviä, kuten moninaisia ristiriitatilanteita ja pyrkii yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa löytämään vaihtoehdon tilanteen selvittämiseksi. Hyvältä johtajalta löytyykin konfliktien sietokykyä. (Ollila & Kujala 2018, 188.) Sosiaalityön johtajat kaipaivatkin ihmissuhdetaidoissa eniten osaamista konfliktien ratkaisussa ja hallinnassa (Leinster 2010, 82).

Tästä voimmekin päätellä, että organisaatio tarvitsee toimiakseen toimivan tiimin ja työyhteisön. Osana sosiaalityön johtamista olisi hyvä osata hyödyntää osallistavaa näkökulmaa (Hussain & Ashcroft 2022, 212). Osallistava johtaminen on työntekijöiden näkökulmasta hyvä valinta, sillä Viton (2020a, 12) tutkimuksen mukaan osallistuvaa johtamismallia käytettäessä hierarkiaa ei juurikaan ole ja päätöksiä saavat tehdä ne, jotka ovat niitä lähimpänä. Ollila ja Kujala (2018, 188) toteavat, kuinka hyvä johtaja näkee työyhteisön jäsenten osallisuuden voimavarana, jolla on mahdollista edistää työntekijöiden mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia työssä. Samaa mieltä on Kyyhkynen (2012, 60) joka toteaa yhdeksi johtamisen tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden saamisen mukaan johtamistoimintaan. Hussain ja Ashcroft (2022, 212) toteavat, kuinka johtajan on tärkeää antaa jaetun johtajuuden myötä tiimeille, työntekijöille ja myös perheenjäsenille mahdollisuuden osallistua aktiiviseen johtamiseen asiakkaiden tukemisessa, onhan asiakasprosessien johtaminen osa päivittäistä johtamista. Osallistava johtaminen vaatii johtajalta Holoskon (2009, 453) mukaan inspiroivaa asennetta,

jotta henkilöstö motivoituu osallistumaan. Toisaalta johtajan tulee osata olla tarvittaessa olla nöyrä ja valmis antamaan tilaa, jotta kaikki voivat osallistua (Peters 2018, 38). Ilman johtajan uskoa työntekijöiden kykyihin ja osaamiseen, ei työntekijöiden panos osana työyhteisön ole niin suuri (Holosko 2009, 453).

Vastuu tulee jakaa organisaation sisällä ja koko henkilöstön tulee olla tietoinen tavoitteista ja prosessin vaiheista (Peters 2018, 36). Johtajan oman edun ei tule korostua, vaan painottua kaikkien yhteinen hyöty, minkä johtaja voi mahdollistaa antamalla työntekijöille tilaa ja vapautta jakaa ajatuksia (Ollila & Kujala 2018, 188), samalla työntekijöitä tukien (Vito 2020a, 12). Samaa mieltä on myös Kyyhky-nen (2012, 60) joka painottaa johtajan taitoa saada työntekijät itse huomaamaan epäkohtia ja miettimään niihin parannuksia työoloihin ja toimintaan. Vaikka osallistava johtamismalli on tapa, jolla useimmat sosiaalityön johtajat haluaisivat organisaatiota johtaa, joutuvat johtajat silti käyttämään liikkeenjohtamisen malleja ja strategioita selviytyäkseen (Vito 2020a, 9). Seuraavaksi tarkastellaan-kin yleisiä johtamistaitoja, jotka sisältävät esimerkiksi strategista ajattelua ja päätöksentekoa.

4.2 Yleiset johtamistaidot

Yleiset johtamistaidot ovat niitä, joita jokainen johtaja tarvitsee alasta ja paikasta riippumatta. Tässä käsittelyssä on yleisiä johtamistaitoja sovellettuna sosiaalityön ympäristöön. Erityisen tärkeää, mutta haasteellista johtamisessa on perillä siitä, missä organisaatiossa ja työyhteisössä mennään (Kyyhky-nen 2012, 60). Tällöin johtaja Zittingin, Laulaisen ja Niirasen (2019, 386) sanoin tietää, missä kuka-kin työntekijä on, jolloin vastuut on helpompi jakaa ja päällekkäisen työn tekemistä helpompi välttää. Eri työympäristöstä, ilman sosiaalityön kokemusta, tulevalla johtajalla itsellään on vielä suurempi vastuu selvittää, mitä sosiaalityön johtajalta odotetaan, kuten Kyyhkynen (2012, 60) tutkimuksesta käy ilmi. Sosiaalityön johtajan tulee olla aktiivinen toimija, koska tietoa tulee hankkia paljon itse osata hyödyntää tietoa ammatillisten käytäntöjen analysointiin, arviointiin ja kehittämiseen (Kyyhky-nen 2012, 59).

Huomioitava asia on, kuinka johtajan on ihan hyväksyttävää vastata ”En tiedä” (Peters 2018, 38; Zitting ym. 2019, 386), jonka Holosko (2009, 453) kertoo olevan taitavaa johtajuutta. Kaikkiin tietämättömyyden hetkiin Zitting kollegoineen (2019, 385) mainitsee taitavan johtajan käyttävän hyödyksi yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa.

Huomioitavaa on, kuinka johtajien käyttäytyminen ja toiminta sekä tarvittava osaaminen vaihtelevat tilanteen ja yksilön mukaan (Peters 2018, 37; Zitting ym. 2019, 382). Samoin myös johtajan osaamisvaatimukset vaihtelevat sen mukaan katsotaanko johtajaa organisaation sisä- vai ulkopuolelta. Organisaation sisällä taitavan sosiaalityön johtajan tulee olla yleisjohtaja, joka antaa valtaa työntekijöiden oman osaamisen toteuttamiselle ja kehittämiselle, kun taas ulkopuolella johtajan tulee olla oman alansa erityisasiantuntija, jolla on taitoa arvioida erilaisten ratkaisujen vaikutuksia kunnan asukkaille. (Niiranen 2014, 43.) Sosiaalityön johtajat kokevat Leinsterin (2010, 81) tutkimuksessa tarvitsevansa erityisesti lisäosaamista strategiseen johtamiseen ja toiminnan arviointiin liittyen, josta esimerkkinä näyttöön perustuva toiminta ja arviointitutkimus. Harva sosiaalityön johtaja on vastuussa itse talousarvioista, mutta tästä huolimatta sosiaalityön johtajat kokivat tarvitsevansa talousjohtamisessa lisäkoulutusta, samoin kuin organisaatiojohtamisessa (Leister 2010, 73–81). Johtajan on yleisestikin tärkeä olla koulutus, -opetus ja tutkimusmyönteinen (Kyyhkynen 2012, 58) ja tarjota koulutusmahdollisuuksia työntekijöille edistääkseen organisaatioiden kasvua (Peters 2018, 36). Lisäksi johtajan tulee suhtautua uusiin asioihin positiivisesti (Kyyhkynen 2012, 58). Johtajan osaamiseen kuuluu kehittämis- ja vaikuttamistyön tekeminen, työn jatkumisen turvaaminen ja työn teon edellytysten turvaaminen. Johtajan tulee jatkuvasti osata kehittää toimintamalleja ja toimintakäytäntöjä, ottaen tuki huomioon johtajan rajalliset resurssit. (Kyyhkynen 2012, 58–59.) Tärkeää johtajalle onkin osata keskittyä sosiaalityön päämäärään liiketoimintaosaamisen ohella (Leinster 2010, 81).

Johtajalla tulee olla visio tulevaisuudesta eli strategia, jota kohtaan pyritään ja kyky saada muut yhteistyössä toimimaan näitä tavoitteita kohti (Holosko 2009; Hussain & Ashcroft 2022). Johtajan ja ylemmän johdon vastuulla onkin tavoitteiden määrittely ja vision luominen (Ollila & Kujala 2018, 187; Vito 2020b, 271), mutta johtajilla on oltava kyky ottaa vastaan myös muiden ihmisten visioita (Vito 2020b, 271). Vision ja tavoitteiden tulee olla hyvin selvillä (Vito 2020b, 264) ja johtajan tavoitteena tulee olla yhteisen vision ylläpitäminen (Peters 2018, 37). Tämä edellyttää, että johtaja viestii visiosta ja tavoitteista realistisesti (Vito 2020b, 264; Schaub, Alistair, Haworth & Miller 2021), sitouttaa siihen koko henkilöstön ja varmistaa, että visio on kaikkien työntekijöiden yhteisesti omistama ja saavutettavissa (Vito 2020b, 264–271). Johtajan tärkeimpiin taitoihin kuuluu taitava viestintä. Johtajan tulee osata viestiä niin suullisesti kuin kirjallisesti muistaen se, kenelle viesti on tarkoitus kertoa. (Holosko 2009, 453).

Koko organisaatio tulee ottaa mukaan päätöksiin ja ne tulee tehdä läpinäkyvästi, että koko työyhteisö tietää niistä (Peters 2018, 36), mikä korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa (Zitting ym.

2019, 381). Vito (2020a, 13) mainitseekin hyvän johtajan tunnistettavan siitä, että johtaminen näytetään koko organisaation yhteisenä prosessina. Johtajan tulee huolehtia, että tavoitteisiin päästään tehokkaasti, tuloksellisesti ja vaikuttavasti laadukasta työtä tekemällä (Ollila & Kujala 2018, 187). Vaikka johtaja tekee yhteistyötä muiden kanssa tavoitteisiin pääsemiseksi, johtaja ei saa olla valmis jatkuviin kompromisseihin (Peters 2018, 37). Johtajalta vaaditaan määrätietoisuutta, jotta sovitut päätökset liittyen esimerkiksi budjettiin tai tavoitteisiin toteutuvat (Vito 2020a, 16). Holosko (2009, 453) ja Peters (2018, 36–37) korostavatkin johtajan olevan tärkeää keskittyä tavoitteisiin eikä ryhmädynamiikkaan tai henkilökohtaisiin asioihin, lisäksi johtajan tulee toimia tarkoituksenaan saavuttaa tehtävä, huolimatta mahdollisesta kritiikistä ja vastoinkäymisistä. Ollila & Kujala (2018, 187–188) lisäävät vielä johtajan vastuuna tehdä tämä kaikki vaikuttavasti ja tehokkaasti, tulosta ja laadukasta työtä unohtamatta.

Vallan myötä johtajan toiminta ja päätöksenteko saa merkityksellisyyttä ja oikea vallankäyttö antaa mahdollisuuden vaikuttamiseen (Ollila & Kujala 2018, 189). Kääntöpuolena johtajan tulee muistaa, että valta velvoittaa, koska tehdyt päätökset vaikuttavat moniin työyhteisön jäseniin (Ollila & Kujala 2018, 190). Valtaa tulee osata käyttää oikein, sillä johtaminen on vaikuttamista ja muiden motivoimista kohti yhteisiä tavoitteita. Vaikutuskyky on johtajan tärkeä ominaisuus, sillä sen avulla johtajan on mahdollista motivoida tehtävien suorittamiseen ja työtuloksen parantamiseen (Vito 2020b, 270). Vaikutuskyky vaatii kuitenkin johtajalta vahvaa vuorovaikutusosaamista ja työntekijöiden arvostamista (Ollila & Kujala 2018, 188). Johtamistaitoa on myös se, miten saa vaikutettua muihin niin, että jokainen tuntee olevansa mukana lopullisessa päätöksessä. Johtajan tulee kuitenkin tasapainotella sen suhteen, miten paljon antaa päätösvaltaa organisaatiolle luopumatta omasta johtajuudestaan. (Vito 2020a, 16; Schaub 2021). Johtajan tulee olla tietoinen omasta vaikutusvallastaan ja asemastaan ja olla varovainen auktoriteettiasemansa kanssa (Vito 2020b, 270). Vaikka johtajan tulee osata jakaa vastuita ja resursseja (Peters 2018, 37), on taitava johtaja perillä siitä, milloin hänen tulee ottaa vastuu ja tehdä päätökset eikä pyytele anteeksi vallankäyttöään. Lisäksi osaava johtaja tietää mitä eroa on johtamisella ja hallitsemisella. (Holosko 2009, 453), sillä yhteistyö ei onnistu ilman molemminpuolista kunnioitusta (Zitting ym. 2019, 385).

Sosiaalityön työskentelyalueen mukaan vaihtelee johtamisen vastuut. Tästä esimerkkinä Leinsterin (2010, 80) tutkimus, jossa todettiin, kuinka terveysosiaalityössä johdettavissa tiimeissä oli keskimäärin 23 työntekijää, kun taas järjestötyössä keskimäärin 5,2 henkilöä. Johdettavien työntekijöiden lukumäärä ei kuitenkaan kerro kaikkea, sillä esimerkiksi järjestötyössä sosiaalityön johtajan tulee

usein osata ottaa haltuunsa monipuolisempi ja laajempi tehtäväkenttä pitäen sisällään esimerkiksi ihmisoikeustoimikuntiin kuulumisen (Leinster 2010, 80). Kyyhkynen (2012, 54) totesi omassa tutkimuksessaan, kuinka esimerkiksi pienessä yksikössä sekä lähijohtajana työtä asiakkaiden kanssa on niin paljon, ettei aikaa juuri hallinnollisiin tehtäviin jää, jolloin itse johtamis- ja kehittämistyö jää vähäiselle.

Osaavaan johtamiseen tarvitaan siihen sopivaa koulutusta. Peters (2018, 33) toteaa, kuinka Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa sosiaalityön koulutusohjelmat eivät painota johtamista opetussuunnitelmissaan ja vain muutama kurssi käsittelee sosiaalityön johtamistaitoja, vaikka johtamistaitoja tarvitaan jokapäiväisissä sosiaalityön tilanteissa. Johtamisopintoja tulisi sisällyttää sosiaalityön koulutukseen enemmän ja johtajilta tulisi vaatia johtamiskoulutusta tai siihen sitoutumista valittaessa johtajan työhön. Lisäksi tarjolla tulisi olla tieteellistä ja ammatillista täydennyskoulutusta, jota tulisi myös hyödyntää. (Niiranen 2014, 50.) Puutteellisen koulutuksen vuoksi sosiaalityön johtajat joutuvat usein pakon edessä nousta johtaviin aseisiin ilman mentorointia tai vähäisellä tuella (Holosko 2009, 451).

4.3 Muuttuva sosiaalityö ja verkostot

Jatkuvasti uudistuvan sosiaalialan johtamisessa on tärkeää, että johtaja kykenee sietämään epävarmuutta ja jatkuvasti muuttuvia tietoja ja ennakoimattomia ongelmia (Vakkala & Palo 2016, 220). Erityisesti sosiaalityön muutosten keskellä Ollila ja Kujala (2018, 188) mainitsevat hyvän, oikeudenmukaisen ja arvostusta herättävän johtamisen korostuvan ja Hussain ja Ashcroft (2022, 206) painottavat kriittistä ajattelua ja ongelmanratkaisutaitoja. Vakkala ja Palo (2016, 220) taas lisäävät erityisesti muutostilanteissa johtajan vaatimuksina ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi ihmisseläisyyden ja läsnäolotaidon. Muutoksia on osattava perustella johdon puolelta, vaikka muutosten perusteleminen voidaan usein kokea haastavana ja muutosvastarinta on usein vastassa (Zitting ym. 2019, 386), osaava johtaja osaakin tunnistaa muutosvastarinnan ja työstää sitä (Kyyhkynen 2012, 58). Johtajalla on oltava osaamista huolehtia muutostilanteissa vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin ja tekijät, jotka uhkaavat työhyvinvoinnin toteutumista. (Zitting ym. 2019, 387.) Osaava johtaja osaa tunnistaa muutostarpeet ja huomaa pienetkin viitteet muutoksen tarpeeseen (Kyyhkynen 2012, 58). Muutos on kuitenkin oleellinen osa johtamista, onkin tärkeä muistaa Petersin (2018, 41) toteamus siitä, kuinka johtajuus ei ole johtajuutta, ellei se johda muutokseen ja kasvuun.

Sosiaalityön muutoksissa korostuu verkosto-osaaminen. Verkosto-osaaminen on tärkeä osa johtajuutta sosiaalialalla, sillä se nousee voimakkaasti esiin lähes kaikista aineistoista. Johtajalla on useita

verkostoja, jotka uudistuvat ja muuttavat muotoaan (Niiranen 2014, 314). Kyyhkynen (2012, 58) tutkimuksessa erityisesti lähiesimiesjohtamisessa korostuu erilaisten verkostojen käynnistäminen ja niiden ylläpito organisaation sisä- ja ulkopuolella (Kyyhkynen 2012, 58). Tärkeä taito johtajalta onkin kyky luoda verkostoja organisaation sisä- ja ulkopuolella ja hyödyntää erilaisia sosiaalisia tietolähteitä (Holosko 2009, 453; Vakkala & Palo 2016, 220; Zitting ym. 2009, 386). Lisäksi hyödyksi johtamisessa on taito tehdä yhteistyötä ja oppia muilta (Peters 2018, 36; Hussain & Ashcroft 2022, 211). Sosiaalityön johtajien tulee huomioida Zittingin ja kollegoiden (2019, 386) esiin nostama asia, kuinka terveyspalveluissa ja sosiaalipalveluissa on käytössä osittain erilainen käsitteistö, mikä heijastuu myös yhteistyön ja ymmärryksen rakentumiseen.

Sosiaalialalla johtajan tulee ymmärtää moniammatillisuutta organisaation ulko- ja sisäpuolella. Moniammatillisen työyhteisön johtaminen asettaa haasteita sosiaalityön johtajille, sillä se vaatii eri ammattilaisten halua tehdä työtä yhdessä, oppia yhdessä ja johtajalta kykyä tunnistaa ja arvostaa eri ammattiryhmien osaamista (Holosko 2009, 453; Zitting ym. 2019, 386). Lähteisen ja Tuohinon (2016, 189) mukaan sosiaalityön palveluja tuleekin kehittää yhdessä sosiaali- ja terveydenhuollon verkostojen kanssa.

Sosiaalityön johtajan tulisi saada tukijoita sosiaalityölle kunnan poliittisen johdon tasolta, jotta sosiaalityön asemaa on mahdollista parantaa ja sosiaalityön keskeisten vaikeiden kysymysten ratkaisuun löytyy tukea poliittiselta johdolta. Tämä vaatii Niirasen (2004, 229) mukaan johtajalta tuntemusta kunnan poliittisista ja toiminnallisista valtavverkostoista. Leinsterin (2010, 81) tutkimuksessa todettiin kuitenkin, etteivät sosiaalityön johtajat koe politiikkaan osallistumista ja sosiaalityön edustamista politiikassa oleellisena kehittämistarpeena.

Palvelujen käyttäjiäkään ei tule unohtaa sosiaalityön johtamisosaamista tarkastellessa, sillä johtamisella on vaikutuksia myös asiakastasolle. Johtajan tuleekin ymmärtää, mitä palveluiden käyttäjät haluavat, kunnioittaa heitä ja yrittää saada organisaatiolle tieto palvelujen käyttäjien tarpeista, jonka jälkeen katsotaan, mikä on mahdollista. Tärkeää on halu pyrkiä täyttämään asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. (Leinster 2010, 83.) Jo sosiaalihuoltolaki (1301/2014, 4§) velvoittaa asiakkaan edun toteutumiseen ja turvaamiseen tehdyillä toimintatavoilla ja ratkaisuilla. Peters (2018, 36) painottaa taitavan johtamisen korostavan asiakkaiden hyödyntämistä kehittämisessä esimerkiksi asiakaspalautteiden keräämisenä. Osaavan johtamisen myötä sosiaalityöntekijöiltä välittyy asiakkaille varmuuden ja hallinnan tunne (Hussain & Ashcroft 2022, 206).

4.4 Johtajan arvot ja ominaisuudet

Sosiaalityössä ovat usein suosiossa johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia korostavat johtamismallit (Peters 2018, 32). Nyt käsittelenkin johtajaan liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja arvoja. Kyyhkynen (2012, 58) toteaa tärkeäksi johtajan positiivisen asenteen, Holoskon (2009, 453) ja Viton (2020b, 275) korostaessa rehellisyyttä johtamisen ensisijaisena ominaisuutena. Johtajan arvot määrittävätkin paljon ja Leinsterin (2010, 83) mukaan sosiaalityön johtamisen tulisi perustua yhteiseen arvokäsitykseen. Rehellisyyden lisäksi, avoimuus, nöyryys ja arvostavuus nousivat myös ihannoitavina sosiaalityön johtajan arvoina esiin samoin kuin uskollisena pysyminen sille, mihin usko (Ollila & Kujala 2018, 188; Vito 2020b, 271–272; Hussain & Ashcroft 2022, 206). Holosko (2009, 453) painottaa avoimena pysymistä niin työntekijöitä, ylempää johtoa kuin asiakkaitakin kohtaan, kun Vakkala & Palo (2016, 220) mainitsevat tasapuolisuuden johtajan arvona.

Hyvä johtaja on myötätuntoinen, ymmärtävä ja välittävä ja johtajan tulee olla läsnä ja auttaa (Schaub ym. 2021). Ollila & Kujala (2018, 188) tiivistävätkin, kuinka hyvän johtajan tulee hoitaa tarkasti käytännön työasiat, mutta toimia samalla inhimillisesti, oikeudenmukaisesti ja eettisesti henkilöstöä kohtaan. Osaava johtaja luottaa työntekijöihinsä ja itse johtajana luottamuksen arvoinen ja kantaa johtajana vastuun (Ollila & Kujala 2018, 187). Ilman johtajan luotettavana kokemista ei johtajalla ole vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä (Vito 2020b, 270). Johtajatkin tarvitsevat tukea, sillä Leinster (2010, 82) toteaa tärkeäksi johtajien tuen saamisen esimerkiksi henkilöstöpuolelta, kollegoilta tai ylemmältä johtajalta. On kuitenkin totuus, jonka Kyyhkynen (2012, 58) toteaa, että johtajan tulee sietää jonkun verran epävarmuutta johtajan roolissa. Samoin, jos johtaja pelkää oman suosionsa puolesta, voi hänen olla haastavaa tehdä ratkaisuja. Tällöin huomio on johtajan suosion säilyttämisessä, kun työyhteisön menestys delegoidaan muille. (Ollila & Kujala 2018, 189.)

Johtajuus on työyhteisön pilari, sillä johtajan tapa johtaa vaikuttaa aina koko työyhteisöön. (Ollila & Kujala 2018, 187.) Huono johtaminen on haastava määritellä, mutta se voidaan ymmärtää johtamistoiminnasta aiheutuvina negatiivisina seurauksina ja väärinkäyttäytymisenä, jolloin pahimmillaan koko työyhteisö voi huonosti. Johtajan asenteista erityisesti uho, ylimielisyys ja välinpitämättömyys voivat johtaa tuhoisaan johtamiseen. (Ollila & Kujala 2018, 187–189; Schaub ym. 2021.)

Johtamistyylin muokkaaminen yksilöllisesti kunkin johdettavan tiimin tai yksilön kohdalla on hyvä taito sekin sosiaalityön johtamisessa (Vito 2020a, 16; Schaub ym. 2021). Johtamistoiminta lähtee

kuitenkin liikkeelle oman roolin arvioinnista työyhteisöstä (Kyyhkynen 2012, 60) sekä omien taitojen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta (Zitting ym. 2019, 385). Roolien ja taitojen ollessa selvillä alkaa vasta toiminnan kehittäminen, johtaminen ja yhteisen työn tekeminen (Kyyhkynen 2012, 60). Johtajan omien taitojen tunnistamisen lisäksi Petersin (2018, 41) mukaan ymmärrys työntekijöiden ominaisuuksista ja puutteista, kyky olla mukava, käsitellä tunteita sekä toisten ehdoton hyväksyminen ovat perustavanlaatuisia askelia kohti vahvaa sosiaalityön johtajuutta.

Ei tule unohtaa, että yksilöiden kykyyn toimia johtajina vaikuttaa organisaation kulttuuri ja ilmapiiri. Sosiaalityössä monia organisaation ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä, jotka vaativat osaamista johtajalta. Leinsterin (2010, 83) mukaan esimerkiksi johtajalla tulee olla ymmärrystä sosiaalityön arvoista, periaatteesta ja etiikasta. Ilman näitä päätöksenteko ei pohjaudu oikeisiin asioihin (Leinster 2010, 83). Johtajan tulee puolustaa jatkuvasti sosiaalista oikeudenmukaisuutta, organisaatiota, työntekijöitä ja asiakkaita (Peters 2018, 36). On myös selvää, että yksittäisten johtajien käyttäytyminen riippuu paljon organisaation ulkoisista olosuhteista, kuten politiikasta ja rahoituksen saatavuudesta, lisäksi työyhteisön, hallinnon ja koko organisaation vaikutuksesta ja tuesta. (Peters 2018, 41.) Leinster (2010, 81) myös huomauttaa, kuinka johtajan aiempi työtausta vaikuttaa siihen, kuinka erilaiset arvot näkyvät käytännön johtamistoiminnassa. (Leinster 2010, 81).

Johtajuuskirjallisuudessa ei pystytä selkeästi erottelemaan, mitkä sosiaalityön johtajan ominaisuudet ovat enemmän tai vähemmän tärkeitä, jonka vuoksi on haastava saada kiinni johtajuuden ytimeistä (Holosko 2009; Hussain & Ashcroft 2022). Schaub kollegoineen (2021) on samaa mieltä korostaessaan, kuinka monet tavat ymmärtää sosiaalityön johtajuutta vaikuttavat näkemyksiin siitä, millainen olisi hyvä johtaja tai millaista osaamista ideaalijohtajalla tulisi olla. Tutkimuksissa onkin todettu, kuinka sosiaalityössä tarvitaan monenlaisia johtajia ja erilaisia johtamistyyplejä (Vito 2020a, 16–19). Tästä huolimatta Schaub kollegoineen (2021) on todennut, kuinka ammattilaiset seuraavat mielekkäämmin johtajaa, jolla on samanlainen ammatti taustallaan. Myös Leinsterin (2010, 85–86) mainitsee, kuinka erityisesti monimuotoisiin haasteisiin liittyvät johtamistaidot tulisi löytyä alan johtajalta, yleiset johtamistaidot tulevat toissijaisina. Sosiaalityössä työskenteleviä tulisikin organisaation ja ylemmän johdon suunnalta rohkaista virallisiin ja epävirallisiin johtotehtäviin (Schaub ym. 2021). Hussain ja Ashcroft (2022, 205) ovatkin todenneet, ettei sosiaalityön virallisten johtotehtävien taitojen ja eri rooleissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden johtamistaitojen välillä ei ole juuri eroa (Hussain & Ashcroft 2022, 205).

Sosiaalityön johtaja voi olla toisessa organisaatioissa hyvin pätevä johtaja ja toisessa taas osaaminen ja persoona eivät kohtaa organisaation vaatimusten kanssa. Johtajan osaamistarpeet nousevat yksilöllisesti jokaisesta organisaatiosta ja organisaation toimintaympäristöstä. Aineistoista nousi kuitenkin esiin paljon osaamistarpeita, joita johtajalta olisi hyvä löytyä, jotta johtaminen onnistuisi missä organisaatiossa tahansa ja taulukosta 4. on nähtävillä kooste tuloksista.

Taulukko 4. Sosiaalityön johtajan osaamistarpeita

OSA-ALUEET	JOHTAJAN OSAAMISEN YDIN
<i>Henkilöstövoimavarojen johtaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmä- ja yhteistyötaidot • Halu tutustua työntekijöihin • Hyväksyä myös negatiiviset tunteet työntekijöiltä • Osallistavan johtamistavan osaaminen/hyödyntäminen • Palautteen antaminen/Pyytäminen • Työyhteisön näkeminen voimavarana • Vastuun jakaminen
<i>Yleiset johtamistaidot</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian/tavoitteiden luominen ja niiden eteenpäin vieminen • Ongelmanratkaisutaidot • Oman tietämättömyyden myöntäminen • Talousosaaminen • Koulutusmyönteinen ja halukas koulutautumaan
<i>Muuttuva sosiaalityö/verkotot</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmä- ja yhteistyötaidot • Epävarmuuden sietäminen • Muutostarpeiden tunnistaminen • Verkostojen käynnistäminen ja ylläpito • Moniammatillisuuden ymmärtäminen • Poliittisen johdon tuen saaminen • Halu toimia palvelunkäyttäjien etujen eteen
<i>Arvot ja ominaisuudet</i>	<p>Johtajan tulee olla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rehellinen • Avoin • Myötätuntoinen • Ymmärtävä <p>Johtajalla on</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luottamusta työntekijöihin • Osaamista muokata johtamistyyliä tilanteen mukaan • Kykyä tunnistaa omia ja muiden taitoja/puutteita • Mieluiten samalta alalta ammatti

5 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia, millaisia osaamistarpeita sosiaalityön johtajalla on. Nyt pohdin, mitä tutkimustulokset kertovat ja mitä niistä voidaan päätellä. Sosiaalityön johtaminen lähen-tyy jatkuvasti terveysjohtamista ja kohta on mahdollista puhua hyvinvointijohtamisesta, jossa aloja ei erikseen eritellä. On kuitenkin tärkeää nostaa sosiaalityön johtamisosaamista esille, ettei se jää enemmän tutkitun terveysjohtamisosaamisen jalkoihin. Haastavaa oli kuitenkin löytää aiheeseen so-pivaa tieteellistä lähdemateriaalia, mikä toki korostaa aiheen tutkimisen tärkeyttä. Aihe kuitenkin kiinnostaa, varsinkin uusia sosiaalityöntekijöitä, sillä viime vuosien ajalta löytyy melko monia sosi-aalityön johtamiseen liittyviä graduja. Tulevaisuuden sosiaalityöntekijät vaikuttavat siis olevan kiin-nostuneita ja tietoisia johtamisen teemoista, vaikka tutkimuksia kävi ilmi, kuinka sosiaalityöntekijöi-den tutkintokoulutuksissa ei johtamista juurikaan opeteta. Tämän tulisi muuttua, sillä Hussain ja Ashcroft (2002, 205) olivat saaneet selville, kuinka sosiaalityön johdon ja muiden sosiaalityön tehtä-vien johtamistaitojen välillä ei juuri ole eroa. Toisin sanoen, kaikissa sosiaalityöntekijöiden rooleissa tarvitaan johtamistaitoja. Gradun tekijöiden kiinnostus kuitenkin toivottavasti viittaa myös tulevai-suudessa parempaan johtamistietoisuuteen ja osaamiseen sosiaalityössä, vaikka koulutuksessa ei joh-tamisosaamisen kehittämiseen vielä kiinnitettäisi lisähuomiota.

Läpi kaikkien lukemieni tieteellisten julkaisujen korostuivat tuloksissa sosiaalityön erilaiset ja muut-tuvat johtamisen toimintaympäristöt. On tärkeää, että johtamistavat pysyvät muutoksissa mukana, kun sosiaalialalla ei enää useinkaan johdeta täysin perinteisistä keskitetyistä organisaatioista käsin. Yleisesti kantavin teema, joka nousi esiin, oli henkilöstön johtaminen ja työyhteisö johtamisosaamista käsitellessä. Johtamisosaamisen ydin on osata hyödyntää työyhteisöä johtamisen tukena käyt-täen erittäin taidokkaita vuorovaikutustaitoja. Hieman huolestuttavaa kuitenkin on Leinsterin (2010) mainitsema asia, kuinka yli 30 prosenttia sosiaalityön johdosta kokee tarvitsevansa tukea henkilöstön kehittämisessä eli sillä osa-alueella koulutuksesta ja osaamisesta olisi pulaa. Myös verkosto-osaami-nen edellyttää taitavaa kanssakäymistä moniammatillisten verkostojen kanssa. Hyvällä vuorovaiku-tuksella vaikuttaa siis pärjäävän johtajana jo aika hyvin. Toisaalta verkostojen kanssa toimiessaan osaavakaan johtaja ei voi toimia taitavasti, jos kaikilla osapuolilla ei ole halua toimia yhdessä. Samoin kaikilla työntekijöillä tulee olla halua kantaa vastuuta yhdessä johtajan kanssa.

Tässä tutkimuksessa käytetyistä artikkeleista ja julkisesta keskustelusta on noussut esiin se, tuleeko sosiaalityön johtajan olla alalla substanssiosaaja. Tämän tutkimuksen löydösten perusteella voisin

sanoa, että ei välttämättä, jos johtaja on muuten aktiivinen, arvomaailma on yhtenäinen sosiaalityön arvojen kanssa ja halu työskennellä kyseisten arvojen mukaisesti. Ei toki voi olla itseisarvo, että myöskään sosiaalityön substanssiosaaja näin toimisi. Leinsterin (2010, 83) tutkimuksessa kuitenkin todettiin sosiaalityön johtajan työtaustalla olevan merkitystä osaamiseen liittyen. Erityisesti toiselta erilaiselta alalta sosiaalityön johtajaksi tulevalle olisikin hyvä tarjota koulutusmahdollisuuksia johtajan sosiaalialan tietämyksen lisäämiseksi. Kustannustehokkuus ja muut liiketaloudelliset asiat ovat tärkeitä, mutta sosiaalityön johtamisen tärkein tavoite on kuitenkin varmistaa monesta kaupallisemmasta alasta eroten mahdollisimman asiakaslähtöiset sosiaalihuoltolain velvoittamat palvelut. Tämän vuoksi hieman yllättävää onkin, ettei asiakasnäkökulma noussut juurikaan esiin johtamisosaamiseen liittyen. Asiakasnäkökulmaan liittyen Vito (2020) kuitenkin totesi, kuinka johtajan tulee miettiä yhdessä mahdollisuuksia, mitä palveluiden käyttäjien hyväksi tulisi tehdä. Tuleekin olla kriittinen siitä, ettei johtajaa kohtaan odota liian suuria, mahdottomia vaatimuksia, vaikka palveluiden käyttäjien hyväksi mahdollisimman paljon tehdäänkin.

Sosiaalityön johtajien osaamista tutkittaessa mielenkiintoista on myös, kuinka politiikkaan osallistumista ja sosiaalityön edustamista politiikassa ei nähty oleellisena kehittämistarpeena sosiaalityön johtajien parissa. Tämä saa miettimään, että koetaanko osaamista olevan jo tarpeeksi vai eikö aihe ole johtajille tärkeä. Sosiaalityön aseman kannalta on eduksi, jos johtaja osaa viestiä ja pitää puolensa sosiaalityön kentän puolesta tuoden esiin sosiaalityön tilannetta kuntien, kuntayhtymien ja kohta hyvinvointialueiden päätöksentekoon. Leinsterin (2010, 81) tutkimuksen mukaan arviointi on sosiaalityön johtajille haastavaa. Tämä korostaa esimerkiksi näyttöön perustuvan toiminnan roolia ja ilman arviointia ei voi tapahtua kehitystä, sillä arviointia tarvitaan, jotta tiedetään, mikä toimii ja mikä ei. Arviointiosaaminen on mielestäni yksi tärkeimmistä osaamisalueista sosiaalityön johtajalle.

Arvomaailmaltaan hyvä johtaja on samanlainen kuin kuka tahansa osaava työntekijä eli rehellinen, avoin, myötätuntoinen ja ymmärtävä, joka välittää siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Näin ollen kirjallisuuskatsauksen aineistoissa korostuikin myötätuntoinen johtajuus. Myötätunto on suurena arvona sosiaalityön toteuttamisessa yleisestikin. Millaista johtamista sosiaalityön johtajalta tulisi ehdottomasti löytyä? Viittasin Niiraseen (2004, 230) teoriataustassa, kuinka kukaan ei synny johtajaksi, vaan rooliin voi oppia. Omat tulokset osoittavat samaa, sillä johtajalta edellytetään esimerkiksi koulutusmyönteisyyttä, halukkuutta oppia ja kykyä ottaa vastaan muiden neuvoja sekä omalta työyhteisöltä että verkostolta. Osaavakaan johtaja ei ole yksin osaava eikä organisaatio ole osaava ilman osaavaa johtajaa.

Tekisin myös asioita toisin, jos tekisin tämän kirjallisuuskatsauksen uudestaan. Käytin kohtuuttoman tuntimäärän kansallisen aineiston etsimiseen. Tässä tutkimuksessa omat, tutkijan, ajatukset vaikuttivat tiedonhakuun ja tutkimuksen edistymiseen. Oletin, että kansallista aineistoa löytyy, mutta omat oletukseni osoitettiin vääriksi. Jos tekisin tutkimuksen uudestaan, keskittyisin vain kansainväliseen aineistoon ja voisin löytää entistä laadukkaampia ja osuvampia aineistoja.

Tutkimuksen teon aikana nousi esiin, kuinka sosiaalityön johtamiseen liittyvät tutkimukset painottuvat lähinnä johtamisosaamisen käsitteistön käsittelyyn, ja itse käytännön johtamiseen liittyvä empirinen, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen varsinkin, tutkimus on hyvin vähäistä sosiaalityön sisällä. Sosiaalityön johtamista käytännön organisaatioissa tulisi tutkia lisää ja odotan, että pääsen itsekin ottamaan haasteen vastaan pro gradu- vaiheessa. Jatkotutkimusaiheina nousee tämän tutkimuksen myötä erityisesti esiin se, millaista osaamista työntekijät tai asiakkaat kokevat tarpeelliseksi sosiaalityön johtajalla. Lisäksi toiminnan arviointi on tärkeä osa johtajan arkea ja tutkimuksesta nousi esiin, kuinka sosiaalityön johtajat tarvitsevat työn arviointiosaamista, mutta kokevat sen puutteelliseksi. Tarvitsisimmekin tietoa siitä, millaisia näyttöön perustuvan toiminnan ja arvioinnin menetelmiä sosiaalityön johtajat käyttävät käytännön työssä ja millaisia osaamistarpeita he niissä kokevat. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia kansallisella tasolla johtamiskoulutusta sosiaalityössä ja sosiaalialalla, kuinka paljon johtaminen tulee esille eri sosiaalityön tutkintokoulutuksissa ja erilaisissa jatko- ja lisäkoulutuksissa.

LÄHTEET

- Aaltonen, Elli. 2020. ”Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön kehittymisen vaiheita omakohtaisesti elettyinä.” Teoksessa Suoninen-Erhiö Lea, Pohjola Anneli, Satka Mirja & Simola Jenni (toim.). *Huoltaja-säätiön julkaisuja*. Helsinki. 37–50.
- Ashcroft, Rachele, Lam, Simon, Kourgiantakis, Toula, Begun, Stephanie, Nelson, Michelle L.A., Adamson, Keith, Cadell, Susan, Walsh, Benjamin, Greenblatt, Andrea, Hussain, Amina, Sur, Deepy, Sirotych, Frank & Craig, Shelley L. 2022. “Preparing social workers to address health inequities emerging during the COVID-19 pandemic by building capacity for health policy: A scoping review protocol.” *BMJ Open* 117, Artikkelin e053959.
- Austin, David M. 2000. “Social Work and Social Welfare Administration: A Historical Perspective.” Teoksessa *The Handbook of Social Welfare Management*, Rino J. Patti (toim.). Sage, 27–53.
- Bliss, Donna Leigh, Pecukonis, EV & Snyder-Vogel, Mary. 2014. “Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and Administrators: Development and Application.” *Human Services Organizations Management*, 38(1), 5–15.
- Bolden, Richard, Hawkins, Beverley, Gosling, Jonathan & Taylor, Scott. 2011. *Exploring leadership: Individual, organizational and societal perspectives*. Oxford University Press, Great Britain.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Fink, Arlene. 2010. *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Sage Publications. United Kingdom.
- Flinkman, Mervi & Salanterä, Sanna. 2007. ”Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa.” Teoksessa *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Johansson, Kirsi., Axelin, Anna., Stolt, Minna. & Ääri, Riitta-Liisa. (toim.). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007
- Hanhinen, Taina. 2010. ”Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi.” Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1021. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Holosko, Michael J. 2009. “Social Work Leadership: Identifying Core Attributes.” *Journal of human behavior in the social environment*, 19 (4), 448-459.
- Hussain, Amina & Ashcroft, Rachele. 2022. “Social Work Leadership Competencies for Practice amid Crisis: A Scoping Review.” *Health & Social Work*, 47(3) Issue 3, 205–214.
- Iachini, Aidyn, Cross, Timothy P. & Freedman, Darcy A. 2015. “Leadership in social work education and the social change model of leadership.” *Social Work Education*, 34(6), S. 650–665.

Juuti, Pauli. 2015. ”Tulevaisuuden johtaminen.” Teoksessa *Julkista johtamista jalostamassa*, Ahonen Guy, Husman Päivi, Ikonen Raimo, Juuti Pauli, Koho Arto, Käpykangas Sari, Laine Marjukka, Larjomaa Eeva, Saarelma-Thiel Tiina, Saari Eveliina & Wallin Marjo. Otavan kirjapaino. Keuruu, 237–251.

Koivistoinen, Mari & Pellinen, Katri. 2014. ”Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla.” Teoksessa *Johtajana muutoksessa*, Niiranen, Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki, 109–121.

Kujala, Anne. 2015. ”Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskerptomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa sosiaali- ja terveysala.” Väitöskirja. Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. Vaasan yliopisto, Vaasa.

[Kyyhkynen, Tuula. 2012. ”Johtava sosiaalityöntekijä terveysosaajana”. Lisensiaattitutkimus. Sosiaalityö. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.](#)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari. 2017. ”Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020- luvulla.” Teoksessa *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (toim.). Sanoma Pro. Helsinki, 255-303.

Landry, Amy Yarbrough, Stowe, Michael & Haefner, James. 2012. “Competency assessment and development among health-care leaders: results of a cross sectional survey.” *Health Service Management Research* 25(2),78–86.

Lawler, John. 2007. “Leadership in social work: A case of caveat emptor?” *British Journal of Social Work*, 37, 123–141.

Leinster, John. 2010. “Social work management in Ireland: Time for education and training.” *Social Work & Social Sciences Review*, 14(2), 73–94.

Limbach-Pirn, Eve. 2014. “What are the Competencies for Effective Strategic Leadership in Estonia?” Teoksessa *Strategic Management in Public Organizations*. Joyce Paul & Drumaux Anne (toim.) Routledge, New York, 115–132.

Lähteinen, Sanna & Tuohino, Noora. 2016. ”Sosiaalityön erikoisosaamista vahvistamassa – erikoissosiaalityöntekijän koulutus vastaamassa toimintaympäristön muutoksiin.” *Janus* 24(2), 185–193.

Markkula, Marja. 2011. ”Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu.” Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 243. Vaasa.

Martin, Lawrence L. 2000. “The Environmental Context of Social Welfare Administration.” Teoksessa *The Handbook of Social Welfare Management*. Patti, Rino J. (toim.), Sage, 55-68.

- Menefee, David. 2000. "What Managers Do and Why They Do It?" Teoksessa *The Handbook of Social Welfare Management*, Patti, Rino J. (Toim.), Sage, 247–265.
- Mäntysaari, Mikko. 2020. Sosiaalityön asiantuntijuus uusissa rakenteissa – vaatimukset koulutukselle ja tutkimukselle. Teoksessa *Sosiaaliala uudistuu* Suoninen-Erhiö Lea, Pohjola Anneli, Satka Mirja & Simola Jenni (toim.). Huoltaja-säätiön julkaisuja. Helsinki, 51–72.
- Niiranen, Vuokko. 2004. "Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot." *Janus* 12(2), 2004, 226–233.
- Niiranen, Vuokko. 2014. "Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus." Teoksessa: *Johtajana muutoksissa*, Niiranen, Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.). Kuntaliitto. Helsinki, 43–56.
- Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku. 2012. "Sosiaalijohto Suomessa- tutkimuksen lähtökohdat ja toimintaympäristö." Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (Toim.) *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Acta 234. Kuntaliitto. Helsinki, 17–26.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna. 2014. "Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet." Teoksessa *Johtajana muutoksissa*, Niiranen, Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi. (toim.). ACTA 253. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 144–151.
- Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko. 2010. *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus. Helsinki.
- Northouse, Peter. 2016. *Leadership -Theory and Practise*. Sage Publications. USA.
- Ollila, Seija & Kujala, Anne. 2018. "Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla." *Hallinnon tutkimus* 37(3), 187–200.
- Pakarinen, Terttu & Kananoja, Aulikki. 2017. "Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen." Teoksessa *Sosiaalityön käsikirja*, Kananoja Aulikki & Lähteinen Martti & Marjamäki Pirjo (toim.). 4. uudistettu laitos. Tallinna, 471–484.
- Peters S., Colby. 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*, 32(1) 31–44.
- Pietiläinen, Ville. 2010. "Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot." Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 62, Lapin yliopisto, Rovaniemi
- Pihlainen, Vuokko. 2020. "Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030." Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 223.

Rauma, Jenni. 2019. ”*Sosiaalialan ammattilaisten työurat 2019.*” Talentia. Luettu 6.6.2022. <https://talentia.e-julkaisu.com/2019/tyouraselvitys/#page=38>

Rissanen, Sari. 2016. ”Sosiaalityön johtaminen.” Teoksessa *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lunden, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.). Gaudeamus. Tallinna, 231–242.

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli. 2017. ”Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat”. Teoksessa *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.). Helsinki. Sanoma Pro Oy. 81–104.

Rissanen, Sari & Koivistoinen, Mari. 2012. ”Onko sukupuolella tai koulutuksella väliä sosiaalialan johtamisessa?” Teoksessa *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.), 89–100. Acta nro 243. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto. Helsinki.

Räsänen, Marjo, Stenvall, Jari & Heikkinen, Katja. 2016. *Kompetenssit palveluiden kehittämisessä: esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus*. Tampere University Press. Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettu 11.5.2022. www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus

Salminen, Ari. 2011. ”*Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.*” Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Seeck, Hannele. 2012. *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Schaub, Jason, Hewison, Alistair, Haworth, Simon & Miller, Robin. 2021. ”A Leadership Model for Social Work: Drawing on Health Care to Inform Social Work Leadership.” *The British Journal of Social Work*, Artikkelin bcab185. Julkaistu verkossa. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab185>

Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena. 2003. ”Johtamisosaamisen vaatimukset hoitotyössä.” *Ylihoitajalehti* 31(8), 4–20.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. ”*Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle.*” Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki. Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. ”*Tulevaisuuskatsaus. Eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi.*” Valtioneuvoston julkaisusarja 22/2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160904/22_TUKA_STM_WEB.pdf?sequence=4&isAllowed=y Luettu 22.6.2022

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. ”*Tiekartta 2030. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys.*” Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:41. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Luettu 13.7. 2022. <https://soteuudistus.fi/>

- Stolt, Minna, Axelin, Anna & Suhonen, Riitta. 2016. ”Erilaiset kirjallisuuskatsaukset.” Teoksessa *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Stolt, Minna, Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.) Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, Sarja A73, Grano Oy, Turku 7–22.
- Sullivan, W. Patrick. 2016. Leadership in Social Work: Where Are We? *Journal of social work education* 2016(52): 52–61.
- Sulosaari, Virpi & Kajander-Unkuri, Satu. 2015. ”Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä.” Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A73. Turun yliopisto. Turku.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. ”Hyvä tieteellinen käytäntö.” Luettu 11.5.2022 www.tenk.fi
- Vakkala, Hanna & Palo, Miia. 2016. ”Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä.” Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.), 187–226. Tampere University Press. Tampere.
- Viitala, Riitta. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing. Helsinki.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing. Helsinki.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari. 2011. *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma. Helsinki
- Vito, Rosemary. 2020a. “Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation.” *Journal of Social Work Practice*, 34(1): 7–21.
- Vito, Rosemary. 2020b. “How do social work leaders understand and ideally practice leadership? A synthesis of core leadership practices.” *Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, 34(3): 263–279.
- YSO-Yleinen suomalainen ontologia. Finto-Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu.
- Zitting, Joakim, Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko. 2019. ”Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa.” *Yhteiskuntapolitiikka* 2019 (84): 380–392.

LIITE1. Mukaan tutkimukseen otetut julkaisut ilmestymisvuosittain

