

**DILEMMA JOHTAJUUS  
EKOSOSIAALISEN SOSIAALITYÖN KONTEKSTISSA  
KUNTASEKTORILLA**

Virpi Malinen  
Kandidaatintutkielma  
Sosiaalityö  
Kokkola Chydenius,  
Jyväskylän yliopisto,  
avoin yliopisto  
Kevät 2023

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Jyväskylän yliopisto
Tekijä Virpi Malinen	
Työn nimi Dilemma johtajuus ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa kuntasektorilla	
Oppiaine Sosiaalityö	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika Kevät 2023	Sivumäärä 23 + Liitteet
Tiivistelmä <p>Tämä tutkielma käsittelee johtamista ja johtajuutta ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa kuntasektorilla. Kartoitan aiemman tutkimusaineiston perusteella, miltä johtajuus näyttäytyy ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa, huomioiden vastuullisuuden ja YKn kestävä kehityksen kriteerit. Tutkin ja analysoin eri tieteenalat yhdistäen, miten Bernard M. Bassin teoria tukee johtamista ja johtajuutta, sosiaalityön johtamisen ollessa aineiston mukaan tiukasti koordinoitua ja byrokratian heikentäessä ammatillista riippumattomuutta ja itseluottamusta. Samanaikaisesti kestävä kehitys tarvitsee kiireesti innovaatioita ja monialaista yhteistyötä, johon ekososiaalinen sosiaalityö voisi olla vastaamassa yhteiskunnassa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu Bernard M. Bassin johtajuusteoriasta, transaktionaalisesta ja formaalisesta johtajuudesta.</p> <p>Metodina tutkielmassani on integroiva kirjallisuuskatsaus. Filosofisena ohjaussuuntana on kriittinen realismi. Aineisto rakentuu kolmesta kirjan osasta ja kuudesta vertaisarvioidusta tieteellisestä tutkimusartikkelista.</p> <p>Tuloksena tässä tutkimuksessa on, että Bernard M. Bassin johtajuus teorian avulla voidaan vastata monin eri tavoin sosiaalityön ammatillisiin työoloihin ja itseluottamukseen. Lisätä proaktiivista toimintaa ja vähentää ristiriitaa työn tekemisen ja YKn kestävä kehityksen kriteereiden välillä.</p>	
Asiasanat: ekososiaalinen sosiaalityö, johtajuus, johtaminen, Bernard M. Bass, sote	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

Kuviot	
KUVIO 1	Aineiston analysointi prosessi.....12

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1	Hakusanat aineistoihin ja tietokannat.....11
------------	--

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	EKOSOSIAALINEN SOSIAALITYÖ JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA JA BASSIN TEORIA .....	4
2.1	Ekososiaalinen sosiaalityö johtajuuden näkökulmasta .....	4
2.2	Bernard M. Bassin teoria .....	5
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	9
3.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	9
3.2	Tutkimusaineisto ja sen keruu .....	11
3.3	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston analysointi.....	12
3.4	Eettiset ratkaisut .....	13
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	14
4.1	Ekososiaalinen sosiaalityö ja transaktionaalinen johtajuus .....	14
4.2	Ekososiaalinen sosiaalityö ja ihannoiva vaikuttaminen.....	17
4.3	Ekososiaalinen sosiaalityö ja inspiroiva motivointi.....	18
4.4	Ekososiaalinen sosiaalityö ja älyllinen stimulointi.....	20
5	POHDINTA.....	22
	LÄHTEET .....	24
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Kandidaatintutkielmani aiheeksi valitsin johtamisen ja johtajuuden teeman ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa. Molemmat aiheet ovat yhteiskunnallisesti hyvin ajankohtaisia sote-alalla, vaikka eivät juurikaan julkisesti esillä yhteiskunnallisissa keskusteluissa. Ajattelen, että tarvitsemme aiheesta lisää monialaista keskustelua, vaikka nykyajassa elämme monissa jatkuvissa muutoksissa.

Epäonnistuminen ilmastotoimissa nähdään talousfoorumin (*World Economic Forum*) riskiraportin kärkisijoilla (Sipilä, 2023) ja ekososiaalinen sosiaalityö voidaan nähdä merkittävässä roolissa yhteiskuntatasolla kiireellisessä muutoksessa kohti kestävä kehitystä (Ranta-Tyrkkö, 2018a, 223). Matthies Aila-Leena on saanut itseni kiinnostumaan ekososiaalisesta sosiaalityöstä ja itseni on helppo yhtyä Ranta-Tyrkkön edelliseen ajatukseen. Työni, sekä opiskeluiden kautta esihenkilötyö on tullut läheiseksi. Närhi ja Matthies (2018) kirjoittaa, kuinka sosiaalityön tulee pohtia yhteiskunnan kehitystä sekä omaa toimintaansa YKn (2022) kestävä kehityksen kriteerien perusteella ja myös analysoida kriittisesti omia ammatillisia työoloja ja tutkittava, missä määrin ne ovat ristiriidassa kestävä kehityksen yleisten kriteerien kanssa. Kysynkin, miten ekososiaalinen sosiaalityö voi vastata kiireelliseen, kestävä kehityksen muutokseen, mikäli työntekijät kokevat jatkuvaa arvoristiriitaa?

Kandidaatintutkielmassani lähestyn vastuullisuutta ja kestävä kehitystä johtamisen näkökulmasta käsin, miltä johtaminen ja johtajuus näyttäytyy ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa. Nykyajassa on opittu tunnistamaan sote-alan johtamisen haasteet ja ajattelen johtamisen olevan yksi merkittävä tekijä työssä pysyvyyteen sekä jaksamiseen. Oikeudenmukainen johtaminen sekä johtajien toimintatavat ovat isossa merkityksessä myös onnistuneissa muutoksissa (Kaihlanen ym., 2019). Kuntaliitto (2022a) kirjoittaa, kuinka kunnilla on avainrooli saavuttaa YKn (2022) kestävä kehityksen tavoitteet ja sitä voidaan lähestyä strategisesta johtamisen näkökulmasta käsin. Näin ollen aiheeni olen rajannut kuntasektorille. Suomi on sitoutunut edistämään YKn (2022) kestävä kehityksen tavoitteita (Kuntaliitto, 2022b) ja Suomen hallituksen tavoitteena on vuoteen 2030 mennessä taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti

kestävä Suomi nopeassa muutoksen ilmapiirissä, missä sosiaalinen kestävyys sisältää vastuunkantamisen yhteisestä tulevaisuudesta, toisista ja kehityksen tasapuolisuudesta (Valtioneuvosto, 2022). Ajattelen, että seitsemässä vuodessa meillä on paljon tehtävää ja muutokset edellyttävät vastuullista johtamista sekä johtajuutta eri tasoilla.

Kandidaatin tutkielmassani tutkin, miten Bernard M. Bassin johtajuusteoria tukee johtamista ja johtajuutta ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa kuntasektorilla. Bassin voidaan sanoa olevan johtajuustutkimuksen äiti (Burns & Sorenson, 2006, viii) ja kollegoidensa kanssa hän on kehittänyt transaktionaalisen ja transformaalisen johtajuuden (Bass & Riggio, 2006, xi). Nykyajassa puhutaan paljon itseohjautuvuudesta ja oman työn johtamisesta, mutta lähestyn tietoisesti johtajuutta laaja-alaisesti, sillä kuten Bass (Bass & Bass, 2008, 647) on todennut, tarvitaan molempia johtamisen malleja, vaikka transformaalisen johtajuuden voidaan sanoa olevan tehokkaampaa (Bass & Riggio, 2006, xi-xii). Transaktionaalinen johtajuus liittyy ylimpään johtoon. Siinä painottuvat asiakeskeisyys, suunnittelu ja tehokas toteutus. Transformaalinen johtajuus on muutosjohtajuutta, mikä ennakoi ja haastaa nykytilaa ja johtajuuden keskiössä on ihminen, mistä syntyy työtyytyväisyys, hyvä työilmapiiri ja innovatiivisuus. (Viitala & Jylhä, 2019, 264–265.) Sote-alalla on kuitenkin tutkittu, että työntekijöiden kokemukset muutostoimijuudesta sekä mahdollisuudet osallistua kehittämistyöhön ovat vähäisiä. Moniammatillista yhteistyötä sekä ammatillista toimijuutta hankaloittavana tekijänä on nähty organisaatiokulttuurit, mitkä ovat vahvasti säänneltyjä ja hierarkkisia. Uudistumista lisäisi työyksiköiden erityistarpeiden kuunteleminen sekä työntekijälähtöisyys, jolloin tulisi kyetä luopumaan ylhäältä-alas johtamisen ideologiasta. Integraatiota hidastaa ja vaikeuttaa muun muassa erilaiset organisaatiokulttuurit, tietopohjat, toimintatavat sekä hierarkkiset professiot, mitkä ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa vahvoja. (Kaihlainen, ym., 2019.) Strateginen johtaminen ei näin ollen yksinään riitä. Johtamisessa tulee sisäistää yhteistyön merkitys sekä johtamistaidot (Zitting, Laulainen & Niiranen, 2019), unohtamatta YKn (2022) kestävästä kehitystä.

Luvussa neljä käsittelen tutkimustuloksia asetettujen tutkimuskysymysten kautta niin, että teemoittelen luvun Bernard M. Bassin teorian mukaisesti neljään alalukuun. Ensimmäinen alaluku käsittelee transaktionaalista johtajuutta ja seuraavat kolme alalukua transformaalisen johtajuuden kolmea tärkeintä komponenttia; ihannoiva vaikuttaminen (*Idealized Influence, II* tai *Charismatic leadership, CH*), inspiroiva motivointi (*Inspirational Motivation, IM*) ja älyllinen stimulointi (*Intellectual Stimulation, IS*). Yksilöllisen huomioimisen (*Individualized Consideration, IC*) sisällytän inspiroivaan motivointiin, kuten Bass ja Bass (2008, 620) kirjoittaa. Jokaisessa alaluvussa analysoin, miten johtaminen ja johtajuus nähdään ekososiaalisessa sosiaalityön kontekstissa kussakin teemassa ja miten Bassin teoria tukee johtamista ja johtajuutta ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa.

Toteutan kandidaattitutkielmani annettujen ohjeistuksien mukaisesti kirjallisuuskatsauksena. Metodiksi olen valinnut systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käyttäen laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta. Filosofisena ohjaussuuntana on kriittinen realismi. Kirjallisuuskatsaukseni on integroiva kirjallisuuskatsaus -kuvailva, systemaattinen katsaus, tulosten laadullisesta synteesisistä, narratiivisin maustein.

## 2 EKOSOSIAALINEN SOSIAALITYÖ JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA JA BASSIN TEORIA

### 2.1 Ekososiaalinen sosiaalityö johtajuuden näkökulmasta

Mitä on ekososiaalinen sosiaalityö? Ekososiaaliseen ajattelutapaan sisältyy ihmisen kokonaisvaltainen tarkastelutapa yhtenä osana elinympäristöä, jolloin sosiaalisia ongelmia ovat myös ympäristöongelmat, niiden aiheuttaessa muun muassa eriarvoistumista. Kansainvälisten järjestöjen kautta sosiaalityö on sitoutunut toimimaan kestävyiden puolesta niin sosiaalisen, ympäristön, kuin taloudellisen oikeudenmukaisuuden kontekstissa. (Matthies, 2019.) Sosiaalityötä voisi kuvata yksilötyöksi, mikä reagoi kapea-alaisesti sosiaaliseen ympäristöön. Uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia kestävän kehityksen mukaiselle toiminnalle voisi avata ekososiaalinen viitekehys. Silloin kun yhdistetään ekologisia ja sosiaalisia näkökulmia, voidaan puhua ekososiaalisesta sosiaalityöstä. (Matthies & Närhi, 2017, 87, 94, 111.)

Jatkuvat ja nopeat muutokset kuvaavat hyvin nykyaikaa, missä teknologia kehittyy, ilmasto muuttuu ja toimimme globaalissa maailmassa, väestön ikääntyessä (Valtioneuvosto, 2022). Sosiaalityön tuleekin pohtia yhteiskunnan kehitystä sekä omaa toimintaansa YKn (2022) kestävän kehityksen kriteerin perusteella. Sosiaalityössä tulisi myös analysoida kriittisesti omia ammatillisia työoloja ja tutkittava, missä määrin ne ovat ristiriidassa kestävän kehityksen yleisten kriteerien kanssa. Sosiaalityössä on syvä konflikti sen oman identiteetin ja yhteiskunnallisen tehtävän suhteen uusliberalistisessa johtamisjärjestelmässä. Johtaminen on yhä tiukemmin koordinoitu palvelujärjestelmässä, missä byrokratia ja työntekijöiden valvonta lisääntyy ammatillisen riippumattomuuden heiketessä. Sosiaalityö on reaktiivinen toimielin, mikä ei kehitä uusia suuntia tai aseta omia rajojaan aktiivisesti, joten voidaan kysyä, onko



kyseessä sosiaalityön itseluottamuksen kriisi. (Närhi & Matthies, 2018.) Käsittelen ai-  
hetta Suomessa kuntasektorilla, vastuullisen johtajuuden näkökulmasta käsin sosiaa-  
lityössä, sillä olemme juuri ottamassa käyttöön hyvinvointimaakunnat soteuudistuk-  
sen myötä.

Hanna-Leena Pesonen nostaa esille puheessaan vastuullisuuteen liittyvän kestä-  
vyyden, mikä sisältää ympäristön kestävyden sekä kestävä kehityksen, mikä sisäl-  
tää taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyden. Vastuullisuus sisältää siis  
sosiaalisen kestävyden, taloudellisen kestävyden ja ekologisen kestävyden huo-  
mioiden maapallon kantokyvyn. Yhteiskunnalliselta tasolta tarkasteltuna näiden si-  
sälle kätkeytyy niin hyvinvointi, yksityinen sektori, kansalaisyhteiskunta kuin julki-  
nen sektori, joskin ryhmätasolla vaikuttamassa ovat esimerkiksi yritykset ja yksilöta-  
solla kotitaloudet. Mikko Mönkkönen korostaa puheenvuorossaan, kuinka kestävä  
ympäristöä ei voida vaihtaa muihin pääomiin, kestävä talous on yhtä paljon kuin kes-  
tävä ympäristö, sillä meillä on vain yksi maapallo. (Pesonen & Mönkkönen, ei pvm.)  
Maija Lähteenkorva puhuuakin vastuullisuuden ulottuvuuksien olevan kestävä kehi-  
tyksen kolme pilaria, ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys (Lähteen-  
korva & Leppämäki, ei pvm.; Kuntaliitto 2020a). Kangas, Viljamaa ja Mäki (2021, 145)  
toteavat edellä mainitun kolmen vastuullisuus pilarin olevan yleistynyt tapa ymmär-  
tää yritysten ja organisaatioiden vastuullisuustyö, ja he nostavat esille sosiaalisen vas-  
tuullisuuden sisältävän myös niin ulkoisen, kuin sisäisen vastuullisuuden, jolloin voi-  
daan ajatella, että myös työntekijöitä tulisi johtaa vastuullisuusperiaatteiden mukai-  
sesti. Yhteiskuntamalli, missä voiton saaminen on perustunut ihmisten ja luonnon  
voimavarojen hyväksikäyttöön, kyseenalaistetaan ekososiaalisessa lähestymistä-  
vassa. Tarvitaan kestävä kehityksen mallia, missä yhdistyy yhteiskunnalliset toimi-  
jat sekä tieteenalat, jolloin voidaan puhua yhteiskunnan ekososiaalisesta transformaa-  
tiosta. (Matthies & Närhi, 2017, 92 , 94 – 95.)

## 2.2 Bernard M. Bassin teoria

1970-luvulla Mac Gregor Burns kehitti käsitteet transaktionaalinen ja transformaali-  
nen johtajuus (Airaksinen-Aminoff, 2016; Bass & Riggio, 2006, xi, 3, 55) ja tätä ennen  
vuonna 1947 Weber loi karisman käsitteen johtajuuteen (Bass & Riggio, 2006, 55).  
Burnsin ja Robert Housen karismaattisen johtajuusteorian innoittamana Bernard M  
Bass ja hänen kollegansa kehittivät transformaalisen johtamisen mallin, sekä miten  
sitä voidaan mitata (Bass & Riggio, 2006, xi). Vuosina 1980–1985 Bass muotoili moni-  
ulotteisen teorian transaktionaalisesta ja transformaalisesta johtajuudesta, Burnsin yhy-  
tyessä käsitykseen siitä, ettei nämä kaksi johtajuutta ole ääripäissä toisistaan, vaan

moniulotteisia. Bassin mukaan transformatiivinen johtajuus rakentuu transaktionaaliseen johtajuuteen. (Bass & Bass, 2008, 619, 647.) Burns ja Sorenson (2006, viii) kirjoittaa, kuinka johtajuuden tutkimuksessa on olemassa monia äitejä, mutta se on Bass, joka lähti ensimmäisenä viemään sitä eteenpäin. Vuonna 1999 Yukl on todennut, että tarvitaan lisää tutkimuksia ja kuinka vielä on liian aikaista määritellä johtajia käsitteillä transaktionaalinen, karismaattinen tai transformaalinen. Bass ja Steidlmeier (1999) taasen toteaa, ettei kaikki johtaminen ole soviteltavissa samaan malliin ja kuinka erilaisilla johtamismenetelmillä voi muuttua esimerkiksi asioiden eettinen analysointi.

Viitala ja Jylhä (2019) kirjoittavat, kuinka Bass on jakanut johtajuuden transaktionaaliseen johtajuuteen ja transformaalisen, uudistavaan johtajuuteen. Transaktionaalinen johtajuus liittyy ylimpään johtoon. Siinä painottuvat asiakeskeisyys, suunnittelu ja tehokas toteutus, kun taas transformaalinen johtajuus on muutosjohtajuutta, mikä ennakoii ja haastaa nykytilaa. Siinä pyritään uudistamiseen sekä tuottamaan tulosta pitkällä aikavälillä. Johtajuuden keskiössä on ihminen, mistä syntyy työtyytyväisyys, hyvä työilmapiiri ja innovatiivisuus. (Viitala & Jylhä, 2019, 264 – 265.)

Nykyään puhutaan työn murroksesta, mikä sisältää työn organisoimisen, työsuhteet, työtehtävät, työajan erilaiset käsitykset ja työnteon arvomaailman kehyksiä (Järvensivu, 2010, 9; Hirvilammi, Matthies, Närhi & Stamm, 2016). Työn tulisi olla nykyajassa kestävää niin inhimillisesti kuin sosiaalisesti, unohtamatta taloudellista ja ekologista kestävyyttä. Työn sisällön mielekkyys ja työterveys sisältyvät inhimilliseen kestävyteen ja silloin kuin palkkiot jakautuvat työstä oikeudenmukaisesti, voidaan puhua sosiaalisesta kestävyydestä (Kasvio, 2004, 121 – 124; Hirvilammi & ym., 2016.) Sosiaalisesti kestävä on myös ne institutionaaliset järjestelyt, mitkä liittyvät työhön ja työjärjestelyineen on tyydyttämässä ihmisen tarpeita. Toisaalta keskustellaan myös siitä, kuinka hyvinvoinnin tulisi irrottautua ansiotyöstä ja työn luonne on heikkenevässä hyödykkeen näkökulmasta käsin. (Hirvilammi & ym., 2016.)

Transformaalinen johtajuus rakentuu transaktionaaliselle johtajuudelle (Bass & Bass, 2008, 647). Yukl (1999) toteaa, että transformaalisesta johtajuudesta on tuottanut eniten tutkimusta Bass ja hänen kollegansa. Transformaalisessa johtajuudessa johtaja on vaikuttamassa alaistensa käyttäytymiseen ja sen vaikutuksena syntyy motivoituneita työntekijöitä, jotka ylittävät omat kykynsä organisaation hyväksi, sillä he ovat tietoisia työnsä tulosten tärkeydestä johtajan vaikuttamisprosessin kautta. Työntekijät voivat tuntea kunnioitusta, uskollisuutta, luottamusta ja ihailua johtajaa kohtaan. Transformaaliseen johtajuuteen liitetään yksilöllisen huomioimisen lisäksi komponentit älyllinen stimulointi (*Intellectual Stimulation, IS*), ihannoiva vaikuttaminen, karisma (*Idealized influence, II tai Charismatic leadership, CH*) ja inspiroiva motiivointi (*Inspirational Motivation, IM*). (Yukl, 1999; Bass & Riggio, 2006, 3 – 7; Bass & Bass, 2008, 619 – 620.) Yksilöllinen huomioiminen (*Individualized Consideration, IC*) huomioi johtamisessa jokaisen työntekijän yksikölliset tarpeet sekä kasvun tarpeet ja tämä on

nimetty neljänneksi komponentiksi transformaaliseseen johtajuuteen (Bass & Riggio, 2006, 7). Vuonna 2008 Bass kirjoittaa, kuinka yksilöllinen huomiointi on tunnistettu ja klusteroitu, eli ryhmitelty, osaksi inspiroivaa motivaatiota. Bass on yhdessä Avolion kanssa nimennyt karismaattisen johtajuuden uudestaan ihannoivaksi vaikuttamiseksi, sillä karisman käsitteeseen liitetään monia erilaisia yleistyksiä. Edellä mainitut kolme komponenttia ovat transformaalisen johtajuuden tärkeimpiä osia, näiden lisätessä niin tiimeissä, kuin organisaatiossa transaktionaalista johtamista luomaan positiivisia tuloksia. (Bass & Bass, 2008, 620, 622, 648.) Työntekijät voivat arvioida johtajan käyttäytymismallia Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) -kyselyllä (Yukl, 1999).

Ihmisten johtamiseen voidaan liittää monia YKn (2022) kestäväen kehityksen tavoitteita, mitkä on luotu turvaamaan hyvän elämän mahdollisuudet niin nykyisille kuin tuleville sukupolville. Agenda 2030 sisältää ajatuksen maapallon rajallisuuden huomioimisesta sekä talouden, ihmisen ja ympäristön tasavertaisesta huomioimisesta. Esimerkiksi kestäväen kehityksen tavoitteiden kohdassa 3.4 edellytetään henkisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Kohdassa neljä nostetaan esille elinikäisen oppimisen mahdollisuus ja kohdassa viisi korostetaan sukupuolten välistä tasa-arvoa. Kahdeksannen kohdan tavoitteena on kestäväen talouskasvun edistäminen kaikkia koskien, säällisiä työpaikkoja sekä tuottavaa ja täyttä työllisyyttä ihmisille. Kohdassa 8.2 nostetaan esille innovaatioiden ja teknologian hyödyntäminen osana tuottavuuden lisäämistä ja kohdassa 8.3 kehityslähtöisten käytäntöjen kehittäminen tuottavan toiminnan tukemiseksi. Kohta 8.8 nostaa esille naiset sekä turvallisen työympäristön takaamisen ja työelämän oikeuksien suojaamisen. Kohdassa 8b tavoitteena on ollut panna täytäntöön ILO:n (2022) kansainvälinen työllisyysopimus. (YK, 2022.) ILO:n (2022) päätavoitteena on ollut ihmisarvoinen työ maailmanlaajuisesti, mikä on myös YKn vuosituhatavoite. Strategiset tavoitteet ovat työelämän peruseriaatteiden ja -oikeuksien kunnioittaminen, sosiaalinen suojele, työllisyys, sekä työmarkkinavuoropuhelu ja kolmikantaperiaate. (ILO, 2022.)

Airaksinen-Aminoff (2016) toteaa transformaalisen johtajuuden olevan nykyisin ajankohtaisimpia johtamistyytlejä ja Frank Martela (2020) korostaa työn merkityksellisyyden ja arvokkuuden osoittamista työntekijöille keppien tai porkkanoiden sijasta. Hän toteaa myös työelämän kurjistumisen ja ympäristön tuhoutumisen liittyvän kapitalismiin, pelkän voitontavoitteluun, liiketoiminnassa. (Martela, 2020, 10, 12.) Bass (2008) toteaa, että inspiroiva johtajuus auttaa ymmärtämään työn merkityksellisyyttä ja kuinka johtaja voi luoda itselleen profiilin, kuinka usein on transformaalisessa tai transaktionaalisisessa lähestymistavassa. Johtajan aktiivisuus on vaikuttamassa molempiin lähestymistapoihin, johtaja voi olla korkealla tai alahainen molemmissa tai vain toisessa johtajuuden mallissa. Tutkimukset osoittavat, että eri aloilla transformaatiivinen johtajuus on osoittautunut tehokkaaksi johtamisen muodoksi (Bass & Bass,

2008, 647) ja paremmat johtajat ovat useammin transformaalisia, kun taas ei niin riittävät johtajat keskittyvät enemmän korjaaviin toimiin tai ovat muuten passiivisia (Bass & Riggio, 2006, xi –xii).

Kuntaliitto (2022a) kirjoittaa, kuinka kunnilla on avainrooli saavuttaa YKn (2022) kestävän kehityksen tavoitteet ja sitä voidaan lähestyä strategisesta johtamisen näkökulmasta käsin. Tarvitaan kuntien paikallisia analyyseja sekä kestävän kehityksen sisällyttämistä niin kuntastrategiaan kuin suunnitelmiin, prosesseihin, ohjeistuksiin, asiakirjoihin ja yksittäisiin päätöksiin. Seurannan kautta voidaan arvioida ja raportoida sekä tarvittaessa päivittää kestävän kehityksen strategisia tavoitteita. (Kuntaliitto, 2022a.) Kuntalain 1§ mukaisesti kuntien tulee olla edistämässä asukkaidensa hyvinvointia sekä järjestää palvelut kestävällä tavalla, Suomen ollessa sitoutunut edistämään YKn (2022) kestävän kehityksen tavoitteita (Kuntaliitto, 2022b). Suomen hallituksen tavoitteena on vuoteen 2030 mennessä taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä Suomi nopeassa muutoksen ilmapiirissä, missä sosiaalinen kestävyys sisältää vastuunkantamisen yhteisestä tulevaisuudesta, toisista ja kehityksen tasapuolisuudesta (Valtioneuvosto, 2022). Tätä ekososiaalinen sosiaalityö voisi olla osaltaan tukemassa.

Matthies ja Närhi (2017) nostavat esille, kuinka sosiaalityön kehittämistä on dominoimassa hallinnollinen puhe johtamisesta, palveluketjuista ja palvelumarkkinoista, eikä tilaa ole niille rakenteellisille keskusteluille, missä voitaisiin etsiä innovatiivisia keinoja ratkaista ongelmia tai puuttua ongelmien juurisyihin. Sosiaalityö on osa tiukasti johtamisvaltaisesti koordinoitua palvelujärjestelmää, sen ollessa syvässä ristiriidassa oman identiteettinsä ja yhteiskunnallisen riippuvuuden kanssa, sillä paikallisia palveluita tuotetaan osin sellaisessa arvojärjestelemässä, missä hallitsee globalisoituneen taloudellisen voiton tavoittelu. (Matthies & Närhi, 2017, 98 – 99.) Luovassa neljä erittelen transaktionaalisen johtajuuden ja transformaalisen johtajuuden sen kolmen tärkeimmän komponentin mukaisesti alaluikuihin ja analysoin, miten Bassin teoria on tukemassa johtamista ja johtajuutta ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa kuntasektorilla.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Aiempien sosiaalityön tutkimusten perusteella voidaan todeta, että uusliberalistisessa johtamisjärjestelmässä heikkenee ammatillinen riippumattomuus ja valvonta lisääntyy, eikä sosiaalityö ole asettamassa omia rajojaan aktiivisesti, sen toimiessa lähinnä reaktiivisesti (Närhi & Matthies, 2018). Uusien toimintatapojen, toimintakulttuurien sekä työnjakojen uudistaminen edellyttää kuitenkin olosuhteita, missä tuetaan muutoksia yhdessä motivoituneen henkilöstön kanssa. Työntekijät eivät kuitenkaan koe mahdollisuuksia osallistua kehittämistyöhön. (Kaihlanen ym., 2019.) Närhi ja Matthies (2018) odottavat sosiaalityön analysoivan kriittisesti ammatillisia työolojaan suhteessa kestävän kehityksen yleisiin kriteereihin, sillä omien rajojen asettaminen sekä uusien suuntien kehittäminen on ollut vähäistä. Näin ollen tutkimukseni lähtökohdiana on johtamisen ja johtajuuden merkitys ja vaikutus muutostoimijuuudessa. Tutkimuskysymykseni ovat:

- ✚ Mitä on ekososiaalinen sosiaalityö johtajuuden näkökulmasta ja miten johtajuus nähdään sosiaalityössä ekososiaalisen sosiaalityön kontekstissa?
- ✚ Miten Bernard. M. Bassin johtajuusteoria tukee johtamista ja johtajuutta?

Toteutan kandidaattitutkielmani annettujen ohjeistuksien mukaisesti kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaukseni orientaationa on Mäntysaaren (2006) esittämät realismiin liittyvät mahdollisuudet; eettisyys ja kriittisyys, minkä mahdollistaa teoreettisuus. Realismi auttaa näkemään myös historian, luonnon ja yhteiskunnan yhteyttä ihmisen ja sosiaalisten ongelmien välillä. Realistinen tutkimus perustuu tutkimuksen käyttämiselle sekä teorioiden kehittämiseksi ja se voi olla mahdollistamassa

tietoperustan kehittämistä sosiaalityössä, sillä filosofiana realismi perustuu tieteelliseen ajatteluun. (Mäntysaari, 2006, 137, 140.)

Kirjallisuuskatsaukseni metodiksi olen valinnut integroivan, joskin myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kirjallisuuskatsaukseni on näin ollen kuvaileva, integroiva katsaus, tulosten laadullisesta synteisistä, narratiivisin maustein, noudattaen systemaattista tiedonkeruuta. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2015) kirjoittavat laadulliseen tutkimukseen sisältyvän ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta, jolloin on mahdollista löytää tapahtumista monisuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan pyrkiä paljastamaan tai löytämään tosiasioita ja tavoitteena onkin tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa tulee huomioida tutkijan, eli tietäjän sekä jo olemassa olevan tiedon kie-toutuminen toisiinsa tutkijan arvolähtökohdista käsin. Näin ollen tulee huomioida, ettei objektiivisuus ole perinteisessä mielessä saavutettavissa ja arvot ovat vaikuttamassa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on todentaa, miten valittu tutkimusaihe liittyy aiempiin tutkimuksiin ja miten, sekä mistä näkökulmista tutkimusaihetta on tutkittu aiemmin. Tutkijan tulee tuntea ilmiötä, jotta ilmiön tutkimiseen tarvittavan aineiston rajaaminen luonnistuu hyvin. Kirjallisuuskatsaus kuvastaa tutkimusaiheeseen liittyvät keskeiset teoriat, tärkeimmät tutkimustulokset, näkökulmat, metodiset ratkaisut ja johtavat tutkijanimet. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan esitellä uuden tiedon tarpeellisuus ja täydentää jo olemassa olevia tutkimuksia. Näiden avulla tutkija voi rakentaa harkitusti taustatietoa tuleviin tutkimuksiinsa, tehden itselleen tutkimuksen teoreettiskäsitteellisen perustan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 161, 121, 258.) Kirjallisuuskatsaus perustuu alkuperäisistä, korkealaatuisista tutkimustöistä tehtyihin johtopäätöksiin, sen ollessa toistettavissa oleva, täsmällinen ja systemaattinen (Fink, 2005, 3).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voi auttaa löytämään puutteita jo olemassa olevasta tiedosta, testaamaan hypoteeseja, arvioimaan johdonmukaisuutta saaduista tuloksista sekä mahdollistaa tulosten esittämisen tiiviisti. Sen avulla voi löytää aihioita, mitä tulisi perustella tarkemmin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus ei ole tiukkoihin sääntöihin rajattu ja sen pyrkimyksenä on kuvata laaja-alaisesti ilmiötä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voi tarjota systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen uusia tutkittavia ilmiöitä. Kuvailevassa katsauksessa luodaan lopuksi tulosten laadullinen synteisi, lisäksi tulee kuvata tutkimuksen laatu, mikä sisältää tarkkuuden ja luotettavuuden. (Salminen, 2011, 6–11.) Kirjallisuuskatsauksessani hyödynnän Finkin (2005, 3–5, 54) seitsemän vaiheista mallia, mihin myös Salminen (2011, 11) viittaa. Finkin mallissa valitaan ensin tutkimuskysymykset, sitten valitaan bibliografiset tietokannat ja www-sivustot ja kolmanneksi valitaan hakutermit hyödyntäen ohjausta. Neljännessä vaiheessa asetetaan käytännön tason seulat, kuten kieli, sisältö ja ajanjakso ja viidennessä vaiheessa asetetaan metodologinen seula, eli tiedonkeruu ja tutkimussuunnitelma.

Kuudes vaihe on kirjallisuuskatsauksen suorittaminen, missä testataan prosessia ja tehdään itse katsaus. Viimeisessä vaiheessa tehdään synteesi tuloksista, missä kuvaataan tutkimuksen laatu, selitetään löydökset ja osoitetaan tutkimuksen tarpeellisuus. Laatu tarkistetaan luotettavuuden sekä tarkkuuden osalta ja tehdään tulosten laadullinen synteesi, kuvaileva katsaus (tai tulosten tilastollinen kombinaatio, meta-analyysi). (Fink, 2005, 3–5, 54; Salminen, 2011, s. 11.)

### 3.2 Tutkimusaineisto ja sen keruu

Tutkimusaineiston keruu käynnistyi aiemman, jo olemassaolevan tiedon etsimisestä Finkin (2005, 3–5) vaiheiden mukaisesti (kts. edellinen kappale). Teoria aineiston aiheet ovat jo itselleni tuttuja niin sosiaalitieteiden, kauppatieteiden kuin henkilöstötyö ja johtaminen sosiaali- ja terveystieteiden opintojen kautta. Varsinaisen aineiston etsimisessä pyrin olemaan lähdekriittinen etsien moniäänistä tietoa. Heti alkuvaiheessa havahduin, ettei hakusanoillani löydy kritiikkiä sisältäviä, vertaisarvioituja aineistoja.

Taulukko 1. Hakusanat aineistoihin ja tietokannat

Ekososiaalinen sosiaalityö	JYKDOC ja LaureaFinna
Ekososiaalinen sosiaalityö johtaminen	JYKDOC ja Laurea Finna
YK kestävä kehitys	Google
Ilo ihmisarvoinen työ globaalisti	Google
Kuntaliitto kestäväkehitys johtajuus	Google

Tietokannoista LaureaFinnaa käytin siitä syystä, että tämä on itselleni resurssien kannalta ekologisin ja taloudellisin vaihtoehto aineiston saatavuuden näkökulmasta käsin. JYKDOC tietokannasta hyödynsin lähteiden lisäksi sähköisessä muodossa olevaa aineistoa. Ratamoa käytin yhtenä lisämahdollisuutena aineiston saamiseksi, joskin hakutuloksista ei ole mainittavaa. Googlen kohdalla varmistin aina tiedon luotettavuuden. Vertaisarvioidun aineiston kieleksi rajasin suomen- ja englanninkielen. Aineiston aikamääreeksi asetin mahdollisimman tuoreen tiedon sen osalta, mikä koskee johtajuutta. Aineiston keruusta ja valituista aineistoista löytyy lähteiden jälkeen liitteet (LIITE 1. ja LIITE 2.).

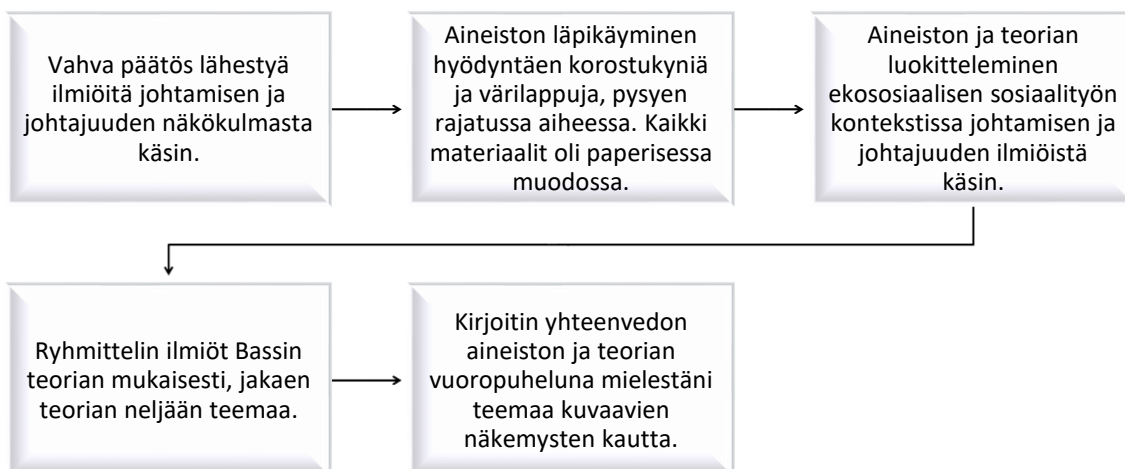
Opetussuunnitelman mukaisessa kirjallisuuskatsauksessa sopiva vertaisarvioitujen lähteiden määrä on yhteensä kuusi-kahdeksan kappaletta. Näihin lähteisiin liitän omaa ajattelua joko vapaasti tai jo olemassa olevan teorian pohjalta tieteen eettisiä periaatteita noudattaen. Näin kirjallisuuskatsaukseni saa myös narratiivisia sävyjä teorian tiedon lisäksi.

### 3.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston analysointi

Tutkimukseni lähestymistapana noudatan aineistolähtöistä analyysia. Tällöin viitekehystenä toimii jo olemassaoleva tieto ilmiöstä, aineiston hankinta on vapaata ja aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti, kuten myös raportointi. Tähän Eskolan (2007, 32–46) jaotteluun viitataan Tuomen ja Sarajärven (2018, 108, 112) teoksessa.

Filosofisena ohjaussuuntana kirjallisuuskatsauksessani toimii kriittinen realismi. Sosiaalityössä on lisääntynyt niin kiinnostus, kuin soveltaminen kriittisen realismin suhteen (Houston, 2010). Kriittinen realismi voi rohkaista sosiaalityössä rakentamaan yhteyksiä eri tutkimusalueiden välille, jolloin tietoa ei tarkastella suppeasta kohdealueesta vaan synteettisesti, monitieteellisesti tarkastellen (Kuusela, 2006, 13). Kriittinen filosofia tutkii, miten inhimillinen toimija kokonaisuutena on vuorovaikutuksessa sosiaalisten (rajoittavien tai mahdollistavien) rakenteiden kanssa. Näin ollen kriittiseen realismiin sisältyy esimerkiksi kestävyys, kestävät mallinnukset, lait sekä sosiaaliset normit ja säännöt, kuten myös ymmärrys, valinnat, merkitykset, pyrkimykset sekä motivaatio toimijoilla. (Houston, 2010.) Realismin avulla voidaan kysyä, miten ongelma on syntynyt historiallisesti, mikä on tutkittavan ilmiön ja ympäristön yhteys sekä mikä vaikutus yhteiskunnallisilla rakenteilla on tutkittavaan ilmiöön (Mäntysaari, 2006, 142–143).

Aineistoa voi analysoida monenlaisin metodein (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104). Kirjallisuuskatsauksessani hyödynsin Tuomen ja Sarajärven (2018, 104–106) viitasta Timo Laineen runkoon analysointi prosessista, hyödyntäen teemoittelua. Alla kaavio vertaisarvioidun aineiston analysointi prosessistani.



KUVIO 1. Aineiston analysointi prosessi



### 3.4 Eettiset ratkaisut

Pietarinen ja Launis (2002) ohjaa kysymään, millaista tiedettä tarvitaan, sillä tieteen avulla saatu tiedon luonne on vaikuttamassa siihen, mitä voidaan saada tutkimuksen avulla aikaiseksi. Näin ollen tieteen etiikan ei tulisi keskittyä vain hyviin tieteellisiin käytänteisiin tai tutkimustiedon soveltamiseen. (Pietarinen & Launis, 2002, 46.) Ajattelun, että uusien sukupolvien myötä meidän tulee kyetä pohtimaan myös johtamista ja johtajuutta uusista näkökulmista käsin, jotta saamme vähennettyä yleisesti tunnettua sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta. Parantamalla työtyytyväisyyttä sekä asiakaskokemuksia, voidaan vaikuttaa myös hyvinvointimaakuntien talouteen myönteisesti.

Eettisiä kysymyksiä herättää teoreettinen lähestymistapa, tiedonkeruu ja tiedon analysointi, jolloin epistemologia eli tutkimuksen teoreettinen näkökulma tulee avata jo tutkimuksen alussa ymmärrettävästi (Walliman, 2022, 55). Pietarinen (2002) jatkaa, kuinka jokaisen tutkijan on pysähdyttävä pohtimaan, miten sovellan yleisiä eettisiä periaatteita tutkimusprosessin eri vaiheissa ja onko kenties jotakin, mikä poikkeaa tai velvoittaa poikkeamaan yleisistä eettisistä periaatteista. Jotta tiedämme toimivamme oikein, voimme mallintaa Aristoteleen ohjetta, missä ensin kysytään toiminnan tarkoitusta ja sitten arvioidaan tarvittavia kykyjä ja ominaisuuksia hyvään suoritukseen. Perustehtävänä tutkimustoiminnalla on tuottaa luotettavaa informaatiota, jolloin ilmiöt selitetään, kuvataan ja tulkitaan, perustellen ne kriittisesti eri menetelmiä hyödyntäen. Tieteenharjoittamisen etiikassa keskeistä on informaation tuottaminen sekä tiedon välittäminen hyödynnettäväksi. Tutkijan ammattitaidon, tunnollisuuden, aidon informaation tuottamisen ja välittämisen lisäksi tulee huomioida myös informaation käyttäminen sekä kollegiaalinen toiminta ja lojaalisuus yleisellä tasolla. Tutkijan on syytä pohtia tutkimusaiheen oikeutus, tutkimusmenetelmän eettiset suoritustavat, tiedonhankintaan liittyvät intressit ja erilaiset tutkimustyyppit sekä rehellisyys ilman vilppiä. (Pietarinen, 2002, 58 – 65.) Walliman (2022, 50) toteaaakin, kuinka vain rehellisellä uuden tiedon tuottamisella on arvoa, eikä epäluottamukselliselle toiminnalle tule antaa tilaa. Noudattamalla hyviä tieteellisiä menettelytapoja, voidaan taata parhaiten tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus (Kuula, 2006, 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 150). Kirjallisuuskatsaukseni lähtökohtana on ollut antaa kunnia sille, kenelle se kuuluu ja lähestyä ilmiötä yhdistäen niin kauppatiede kuin yhteiskuntatiede keskustelemaan keskenään. Mahdollistaen näin myös kollegiaalinen jatkumo ja tuki eri tieteenalojen välillä tukemaan kestävästä kehitystä johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta käsin.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Ekososiaalinen sosiaalityö ja transaktionaalinen johtajuus

Yleisestiottaen voidaan todeta, että on tärkeitä tuntea historiaa, jotta voimme tarkastella nykyhetkeä. Närhi (2015) kirjoittaa, kuinka sosiaalityötä voidaan tarkastella eri tulokulmista sen koostuessa historiallisista perinteistä, mitkä ovat kovin erilaisia ja osin vastakkain. Ihmisen sopeuttaminen jo olemassa olevaan ympäristöön sekä sen muutoksiin on nähty sosiaalityön tehtävänä systeemiteoreettisessa näkökulmassa, toisin kuin ekokriittisessä näkökulmassa kyseenalaistetaan länsimainen, jatkuva taloudellisen kasvun ja voiton malli hyväksikäyttäen ihmisten ja luonnon voimavaroja. Valtaosa sosiaalityöstä on osana byrokraattis-professionaalista ja teknis-taloudellista järjestelmää. Keskitetyistä, suuri rakenteellisista palveluista voidaan tehdä johtopäätelmä, että yksilön käyttäytymisestä ja ominaisuuksista ollaan etsimässä ratkaisuja eikä palvelujärjestelmä tunnista ihmisen hyvinvoinnin ja paikallisen ympäristön merkitystä. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten verkostojen merkityksen tunnistaminen on vähenemässä järjestelmäkeskeisessä palvelujärjestelmässä. Sosiaalityötä tehdään julkisjohtamisen mallin alaisesti ja toimintamahdollisuudet ovat kaventumassa sosiaalityöntekijöillä yksilökeskeiseen ja korjaavaan työskentelymalliin. Sen lisäksi työtä ei voida tehdä kunnialla liian vähäisillä resursseilla. (Närhi, 2015.) Miten nämä liittyvät transaktionaaliseen johtamiseen?

Transaktionaalisen johtamisen voidaan ajatella muistuttavan perinteistä johtamisen määritelmää (Kouzes & Posner, 1995, 321; Bass & Bass, 2008, 623), jossa painopisteenä on rationaaliset prosessit (Yukl, 1999). Transaktionaalista johtamista voidaan kuvata ikään kuin johtajan ja alaisen välisenä vaihtosuhteena ja vaihtokauppana, joka on tyydyttämässä omia etuja. Työntekijöitä palkitaan porkkanalla silloin, kun standardit ja sopimukset täyttyvät ja rangaistaan kepillä epäonnistuneista suorituksista.

Transaktionaalinen johtaminen on jaettu aktiiviseen asioiden johtamiseen (*management*) ja passiiviseen ihmisten johtamiseen (*leadership*) sekä johtamisen välttämiseen, *laissez-faire* johtamiseen. Transaktionaaliseen johtamiseen liittyy työntekijöiden ehdollinen palkitseminen ja työntekijän suorituksen seuraaminen sekä toimenpiteisiin ryhtyminen, mikäli työntekijä ei täytä normeja. Ehdolliset palkkiot voivat olla joko aineellisia (palkankorotus, palkinto, siteeraaminen) tai psykologisia (hyväksyntä, kiitos, positiivinen palaute). Tutkimuksessa on todettu johtajien käyttävän enemmän aineellisia palkkiota. Eri tutkijat ovat päätyneet yhdistämään palkkiot niin transaktionaaliseen kuin transformaaliseen johtamiseen, kuitenkin niin, että aineelliset palkkiot olisivat enemmän transaktionaaliseen johtamiseen liittyviä. Aktiivinen johtaja tarkkailee virheitä ja poikkeamia, kun taas passiivisessa johtamisessa johtaja odottaa ongelmien syntymistä ja ryhtyy vasta sitten korjaaviin toimenpiteisiin, kuten moitteeseen, negatiiviseen palautteeseen tai hylkäämiseen. (Bass & Bass, 2008, 618, 623–624.) Voimeko kysyä, rakentuuko sosiaalityö transaktionaaliseen johtamiseen heijastuen työntekijöiden kautta asiakaskohtaisiin samankaltaisena?

Työntekijöille organisaatiot ovat aina myös jotain muuta kuin taloudellisuutta ja tehokkuutta (Hyyryläinen, 2016). Sosiaalialalla on pulaa työntekijöistä eikä työtä arvosteta vaatimustason mukaisesti. Etiikka kollektiivisena asiana tai työn systeemiset ja rakenteelliset reunaehdot eivät ohjaa sosiaalityöntekijöiden eettistä keskustelua. Toisin, kuin haastavissa asiakastilanteissa yksittäisen työntekijän toiminta on ohjaamassa eettistä keskustelua, keskustelun rajautuessa ammattietiikkaan (Ranta-Tyrkkö, 2018b). Eettiseen analysointiin voidaan olla vaikuttamassa eri johtamistyyyleillä Bassin ja Steidlmeierin (1999) mukaan, kuten aiemmin kirjoitin. Hyyryläinen (2016) haastaa pohtimaan, kuinka organisaatioissa kaikki ovat kuitenkin osallisia ja voiko kyse olla siitä, että hyväksymme kaiken valmiiksi annettuna ja pohtimatta sitä, minkävuoksi teemme niin kuin teemme ja kenellä kaikilla on vastuu organisaation toiminnasta. Toisaalta voidaan pohtia, minkä verran kriittiselle keskustelulle on tilaa silloin, kun johtaminen perustuu transaktionaaliseen johtamiseen, joko keppiin tai porkkanaan.

Bass (2008) on jakanut transaktionaalisen johtajuuden kahteen komponenttiin; Ehdolliseen palkkioon (*Contingent Reward, CR*) ja poikkeuksien johtamiseen (*management by Exception, MBE*) (Bass & Bass, 2008, 623–624). Tutkimusten kautta on voitu osoittaa, että johtaminen poikkeuksien mukaisesti (*management by Exception*) voidaan jakaa kolmeen kategoriaan; ylisääntely, status quon ylläpitämiseen ja autokraattiseen sekä direktiiviseen johtamiseen (Densten & Grey, 1998; Bass & Bass, 2008, 624).

Useat tutkijat toteaa, että institutionaalinen sosiaalityö on osana sosiaalipoliittista järjestelmää, mikä on perustumassa kestävämmälle talouskasvulle, sosiaalityön profession ollessa yhtäläillä kriisissä, kuin käynnissä olevan ympäristökriisin. Managerillisesti kunnallisessa toiminnassa ei ole tilausta eikä tilaa yhteisölliselle toiminnalle ahtaalle ajatussa talousajattelussa. (Kaartinen, 2021.) Poliittisen ja rakenteellisen

työotteen kustannuksella sosiaalityötä hallinnoidaan mikro-olosuhteissa managerialisten käytäntöjen myötä. Nämä tekijät ovat vaikuttamassa siihen, miten hahmotetaan ja ratkotaan sosiaalisia ongelmia. Sosiaalityön managerointi on turvaamassa palkkatuloa sosiaalityöntekijöille samalla, kun jatkuvan kasvun pakkoon kytkeytyy hyvinvointivaltion hyvinvointipalvelut ja sosiaalityö. (Ranta-Tyrkkö, 2018b.) Transaktionaalisen johtamisen väite vaihtokaupasta johtajan ja työntekijän välillä voidaan ajatella omien etujen tyydyttämisenä (Bass & Bass, 2008, 618) näin ollen myös sosiaalityössä.

Silloin kun kaiken väitetään olevan politisointia, myönnetään sen olevan myös toimintaa ohjaava tekijä. Politisointi ei ole ainoastaan negatiivinen asia, joskin tällöin reiluus ja valta voivat kamppailla keskenään. Politikointi on kuitenkin auttamassa eteenpäin menemisessä, vaikka päätöksiä voidaan perustella rationaalisiksi, myös kielellisesti. Johtamista voidaan kuitenkin lähestyä refleksiivisesti ja kriittinen johtamistutkimus tavoittelee ikään kuin paljastamaan, mitä on tapahtunut päätösten takana. (Hyyryläinen, 2016.)

Sosiaalityön laaja-alainen vaikuttaminen ja vastuu on jäämässä markkinamuotoisten, pienentyneiden palvelujen tuottamisen jalkoihin, tämän haastaessa osaltaan rakenteellisen sosiaalityön agenda (Matthies & Närhi, 2017, 91) ja muutokset instituutioissa tapahtuvat liian hitaasti ajatellen ympäristökriisiä (Kaartinen, 2021). Toisaalta sosiaalityössä ajattelun ja toiminnan kriittinen tarkasteleminen on kiinnittynyt vain kansallisvaltion, voidaan puhua syvään juurtuneesta metodologisesta nationalismista. Jotta poliittista legitimititeetikriisiä, mainekriisiä, ei syntyisi, kaihdetaan niitä rakenteellisia muutoksia, jotka haastavat radikaalisti kulutuskeskeistä elämäntapaa ja kuluttaminen halutaan nähdä onnen lähteenä. (Ranta-Tyrkkö, 2018b.) Planeetan ja sen ekosysteemin hyvinvointi sitoo kuitenkin ihmiskunnan tulevaisuuden, vaikkakin kapitalismi on voittanut ekologiassa ja maailmantaloudessa. Todellisuudessa kapitalismi on mahdollistanut pienelle joukolle, enimmäkseen valkoisille ja miespuolisille ihmisille aineellista hyvinvointia, joskin postmoderni kulutustyyli on ilmastonmuutoksen myötä uhkaamassa kaikkien hyvinvointia. (Ranta-Tyrkkö, 2018a, 216.) Bass ja Steidlmeier (1999) pitää yhtenä esimerkkinä jo 1980-luvulla tapahtunutta ylikalastamista Uudessa-Englannissa Yhdysvalloissa ja kuinka aidolla transformatiivisella muutosjohtamisella olisi voitu välttää kalakantojen ylikalastaminen, toisin kuin kävi transaktionaalisen johtamisen myötä. Länsimainen sosiaalityö nähdään yksilötyönä, mikä reagoi kapea-alaisesti sosiaalisessa ympäristössä sen sijaan, että se edistäisi sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja puolustaisi köyhiä (Matthies & Närhi, 2017, 94). Tarvitaan globaalia muutosjohtajuutta turvaamaan luonnonvaroja ja päätösten tekemistä vuorovaikutukseen perustuvassa yhteistyössä yhteisellä alustalla (Bass & Steidlmeier, 1999).

Johtamisessa ja johtajuudessa on tapahtunut ratkaisevia muutoksia eikä johtaminen ikään kuin automaattisena siltana konehuoneen hallintaan enää toimi (Conway, 1993; Bass & Bass, 654). Transaktionaalinen johtajuus tarjoaa välttämättömät rakenteet valmiudelle ja näillä rakenteilla voidaan hallita hätätilanteita sekä jo olemassa olevia ihmissuhteiden rakenteita, eikä sitä voida korvata täysin transformaalisella johtajuudella. Transaktionaalinen johtajuus voi osoittautua riittämättömäksi ilman transformaalista johtajuutta, sillä tutkimusten mukaan transaktionaalinen johtajuus ei tue stressaavista olosuhteista selviytymistä myönteisesti ja pitkäkestoisesti. Sen sijaan transaktionaalinen johtajuus eri konteksteissa voi toimia stressin, ristiriitojen ja loppuunpalamisten lähteenä. (Bass & Riggio, 2006, 73 – 74, 80.) Eri tasoiset tutkijat ovat löytäneet näyttöä, joiden mukaan tilannevaihtelut ovat hillitsemässä transaktionaalista johtajuutta eikä voida unohtaa organisaation ominaisuuksien, tehtäväkohtaisten tai alaisten eroavaisuuksien vaikutuksia. Transaktionaalinen johtaminen on tehokkaampaa kuin se, että johtamista vältetään. Vaikkakin Transformaalinen johtaminen on tehokkaampaa kuin transaktionaalinen johtaminen. (Bass & Bass, 2008, 87, 624.) Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme transformaalista johtajuutta kolmen tärkeimmän komponentin kautta.

## 4.2 Ekososiaalinen sosiaalityö ja ihannoiva vaikuttaminen

Tällä hetkellä sosiaalityö on kamppailemassa vastuun ja roolinsa kanssa suhteessa kestävään kehitykseen. Toisaalta on paljon opittavaa siinä, miten ekologiset ja sosiaaliset ongelmat liittyvät toisiinsa ja miten myös paikallisella tasolla voidaan olla toteuttamassa kestävää kehitystä. Sosiaalityön rooli voidaan nähdä välttämättömänä silloin, kun tunnustetaan ekologisten ja sosiaalisten ongelmien yhteenliittyminen. (Stamm, Hirvilampi, Matthies & Närhi, 2017.) Innovatiiviselle toiminnalle esteenä voidaan nähdä perinteiset organisoinnin ja johtamisen tavat ja näin ollen myös näitä on kehitettävä innovatiivisesti, tunnistaen innovatiivisuutta vastustavat voimat. (Viitala & Jylhä, 2019, 51, 73).

Hyvän työsuoriutumisen tekijöinä voidaan mainita muunmuassa esihenkilön tuki, vuorovaikutussuhteet sekä ilmapiiri työpaikalla (Viitala & Jylhä, 2019, 230). Mitä Bass ajattelee esihenkilön tuesta? Esimerkiksi Transformaaliseen johtajuuden *Ihannoivaan vaikuttamiseen* liitetään kaksi tulokulmaa; johtajan käyttäytyminen esimerkillisesti sekä ne elementit, mitkä eri sidosryhmät ovat määrittäneet johtajalle. Johtajaan luotetaan, häntä kunnioitetaan ja ihaillaan, sillä johtaja on osoittanut työntekijöille heidän omaavan sinnikkyyttä, poikkeuksellisia kykyjä ja päättäväisyyttä. Näin työntekijät haluavat tulla johtajansa kaltaiseksi. (Bass & Riggio, 2006, 6.) Näin ollen voidaan

todeta, että esihenkilöillä tulee olla tietotaitoa ekososiaalisesta sosiaalityöstä, jotta he voivat johtaa esimerkillä työntekijöitään, eikä sovi unohtaa Kuntaliiton (2022a) kestävä kehityksen strategisia tavoitteita ja jalkauttamista eri tasoille. Bass (2008) jatkaa, kuinka ihannoivaan vaikuttamiseen sisältyy karisma, jota ei voida myöskään erottaa inspiroivasta johtajuudesta. On hyvin epätodennäköistä olla transformaalinen johtaja ilman karismaa, karismaattisen johtajan ollessa kyvykäs transformaaliseen johtajuuteen. Karismaattista johtajaa pidetään erehtymättömänä ja häneen voi liittyä mysteerin tunteita, suhtautumisen ollessa kunnioittavaa. (Bass & Bass, 2008, 606, 620.)

Ajattelen, että ekososiaalisen sosiaalityön ja YK:n (2022) kestävä kehityksen tavoitteet ja Kuntaliiton (2022a) strategia, mukaanlukien ihmisarvoinen työ (ILO, 2022), voidaan ajatella olevan muutoksia. Muutosjohtajuudessa yksi keskeinen tekijä on johtamisen oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden sitoutumiseen tai lähtöaikeeseen sekä asenteisiin on vaikuttamassa johtajien toimintatavat. Jotta sote-uudistukset saadaan läpivietyä, tarvitaan sitoutuneita työntekijöitä sekä heidän kokemuksiaan johtajuudesta. Esihenkilöiden kouluttaminen nähdään yhtenä työntekijöitä kokonaisvaltaisesti tukevana asiana. (Kaihlaniemi ym., 2019.) Näihin tarpeisiin ihannoiva johtajuus voi olla osaltaan vastaamassa, Viitalan ja Jylhän (2019, 12 – 13) muistuttaessa johtamisen olevan kuin tilanteeseen sopeutuvaa taidetta ja opiskeltava ammatti, missä käytännön tasolla heijastuu esihenkilön teoreettinen tietotaito, arvot, uskomukset, henkilökohtaiset piirteet, motiivit sekä kokemukset.

### **4.3 Ekososiaalinen sosiaalityö ja inspiroiva motiivointi**

Jotta voimme siirtyä kohti kestävä taloutta, tulee meidän löytää sosiaalisesti oikeudenmukaisia ja ekologisesti järkeviä talousratkaisuja. Ympäristökriisi on uhkaamassa meidän kaikkien hyvinvointia kadottaessamme tervettä ekosysteemiä, eikä se koske vain köyhimpiä ihmisiä eteläisellä maapalolla. Tarvitaan sosiaalisia innovaatioita makrotasolla, jotta saadaan yhteiskunnallisia muutoksia aikaiseksi sekä voimaannutettua ihmiskuntaa. Sosiaaliin innovaatioihin voidaan liittää ajatukset hyvistä asioista yhteiskunnalle, niiden lisätessä yhteiskunnallista toimintakykyä, kuten myös uudenlaisia organisaatioiden johtamisen muotoja ja yhteiskunnallisia yrittäjyyden muotoja sekä palveluiden ja ohjelmien kehittämistä paremmiksi. Sosiaaliset innovaatiot tyydyttävät ihmisten tarpeita sekä parantavat ja luovat sosiaalisia suhteita. Ekologiset innovaatiot parantavat ekologista ja sosiaalista kestävyyttä, ollen samalla sosiaalisia innovaatioita johdonmukaisella ja selkeällä ekologisella lähestymistavalla. Näin ollen kestävä kehityksen tulee olla osana sosiaalisia innovaatioita ja sosiaalityössä voitaisiin nähdä käytännön tasolla enemmän yhteisöjen kehittämistä, sosiaalisen

alustan luomista taloudelliselle ja poliittiselle muutokselle sekä kestäväälle hyvinvoinnille. Ympäristöongelmat tulisi kyetä näkemään myös sosiaalisina ongelmina, sosiaalisena kriisinä. (Stamm, ym., 2017.) Ekososiaalisen sosiaalityön merkitys meidän kaikkien hyvinvoinnin eteen näyttäytyy mielestäni kirkkaalta tavoitellessamme kestävää kehitystä, miten siitä kannetaan vastuu? Bassin ja Riggion (2006, 6) mukaan johtaja on se, joka johtaa työn merkityksellisyyttä ja tarjoaa haasteita, motivoiden ja inspiroiden näin työntekijöitään. Nykyään puhutaan merkityksen johtamisesta (mm. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa, 2020), mikä sisältyy osana inspiroivaan johtamiseen. Yksi osa transformaalista johtajuutta on inspiroiva motivointi.

Karisma ja *inspiroiva motivointi* ovat käsitteellisesti erilaisia, vaikkakaan niitä ei voida erottaa toisistaan tekijällisesti. Inspiroiva johtaja on valistunut, asiantunteva ja omaa herkkyyttä ilmassa oleville haasteille. Luottamus johtajaan syntyy johtajan antaessa merkitystä työntekijöiden toiminnalle ja tarpeille sekä johtajan toimiessa myös työntekijöiden edustajana sekä tiedottajana. Inspiroiva johtaja asettaa tavoitteita ja antaa keinoja saavuttaa tavoitteet, samalla mahdollistaen onnistumisen kokemuksia työntekijöille. Inspiroiva johtaja symbolisoi tai edustaa karismaattista johtajaa, karismaattisen johtajan täyttäessä egoihanteen. Inspiroivan johtajan kanssa työntekijät voivat esittää kritiikkiä ja kyseenalaistaa toimia ratkaistakseen psyykkisiä jännitteitä, toisin kuin karismaattista johtajaa kohtaan ollaan kuuliaisia ja häneen identifioidutaan. (Bass & Bass, 2008, 606, 620.)

Kestävää kehitystä voidaan kehittää ekososiaalisilla innovaatioilla toiminnallisesti. Edelläkävijöinä voidaan mainita paikallisellatasolla toimivat solidaarisuus- ja sosiaalitalous muodot, joihin liitetään esimerkiksi osuuskunnat, yhdistykset ja hankkeet. Kestävien hyvinvoinnin ja sosiaalisten käytäntöjen omaksumiseen voidaan liittää ajatus fuusiosta, missä palkkatyö, tukityö ja vapaaehtoistyö yhdistyvät luovasti. Sosiaalityön on otettava aktiivinen rooli ja kannettava vastuuta ekologisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemista ja nähtävä, kuinka paikallisella tasolla voidaan toteuttaa kestävä kehitys, sekä mallintaa näitä sosiaalisia käytännön ratkaisuja organisaatioille ja muille sidosryhmille. (Stamm, ym., 2017.) Elinympäristöä koskevissa päätöksissä tulee olla oikeus myös heikommassa asemassa olevilla. Heillä on oikeus ympäristöoikeudenmukaisuuteen, jolloin ympäristön haitat ja hyödyt jakautuvat oikeudenmukaisesti. Osallisuutta päätöksentekoon on vaadittu osaksi Suomen politiikkaa. (Matthies, 2019.) Sosiaalityö nähdään kuitenkin johtamisvaltaisena palvelujärjestelmänä, missä ei ole tilaa innovaatioille tai juurisyyden etsimiselle (Matthies & Närhi, 2017, 98 – 99). On syytä huomioida, että työntekijät ovat halukkaita kantamaan vastuun ja kehittymään silloin, kun heillä on motivoiva esihenkilö, joka luottaa heihin ja esimerkiksi vastavuoroisuuden puute voidaan nähdä stressiä aiheuttavana tekijänä (Viitala & Jylhä, 2017, 240, 242). Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen korostuu palvelevassa johtamisessa ja johtajuudessa tulee sallia erilaisia ajatuksia niin, ettei

kukaan tunne olevansa väärässä, kertoa totuus välittäen ja myötätuntoisesti, tunnistaa yksilöiden vahvuudet huomioiden diversiteetti eli monimuotoisuus ja välttämään epäluuloisuutta (Bass & Bass, 2008, 622). Viimevuosina aiheesta on julkaistu teoksia kuten *Johda tunneilmastoa* (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020) ja *Työelämän maraton ja empatia* (Majaniemi, 2021).

Johtajuuteen on vaikuttamassa organisaation koko, rakenne, institutionaaliset ominaisuudet, filosofia, toiminnot ja tavoitteet sekä organisaation luonne. Koko sinälään ei merkitse eroavaisuutta vaan se, mitä koko tuo mukanaan. Arvojen jakamisen lisäksi on kehitettävä yhteiskuntavastuun, keskinäisen luottamuksen sekä velvollisuuden tunnetta, vaikkakin rakenteet voivat olla suuressa organisaatiossa monimutkaisempia, muutoksille on rajoitteita ja tiedonkulku voi olla viivästynyttä. Kolmen muuttujan tulee olla organisaatiossa tasapainossa; keskitetty ohjaus, yhteistyö ja tiimityö sekä hajautettu autonomia. Yhteistyön ja kontrollin tulee olla tasapainossa joustavuuden ja johdonmukaisuuden välillä. (Bass & Bass, 2008, 735 – 738.)

#### **4.4 Ekososiaalinen sosiaalityö ja älyllinen stimulointi**

Stamm ym. (2017) esittää, että olisi hyvä selvittää yhteyttä sosiaalipolitiikan ja ekososiaalisten innovaatioiden välillä sekä mitä voidaan oppia, ja miten, ekososiaalisista innovaatioista. Matthies (2019) korostaa ekososiaalisten ongelmien lisäävän eriarvoisuutta eikä YK:n (2022) kestävä kehityksen tavoitteita voida kenties saavuttaa, jollei vallalla olevaa ajattelumallia taloudesta ja luonnonvarojen käyttämisestä kestävämmästä muuteta oleellisesti. Jotta sosiaalityö voi menestyä, sen tulee muuttaa itseään suhteessa ekologiseen paradigmaan, ajattelunkulkuun, sosiaalityössä, sillä se voisi toimia integroitumisen ja sosiaalisten näkökulmien edistäjänä muutoksissa, joita tarvitaan siirtymisessä kestäväan kehitykseen, maailman ollessa laajassa systeemissä kriisissä. Tarvitsemme nopeaa ja laaja-alaista ekososiaalista kestäväan kehityksen muutosta. (Ranta-Tyrkkö, 2018a, 217 – 219.) YK:n (2022) kestäväan kehityksen tavoitteissa nousee esille innovaatioiden sekä kehityslähtöisten käytänteiden hyödyntäminen ja palvelut tulee järjestää kestäväällä tavalla edistäen asukkaiden hyvinvointia (Kuntalaki 1§). Närhi ja Matthies (2018, 87, 94) toteaa, ettei sosiaalityö ole kehittämässä uusia suuntia ja sosiaalityön reagointi on kapea-alaista yksilötyötä, vaikka suomalainen rakenteellinen sosiaalityö saisi ymmärrystä ja käytänteitä ekososiaalisesta lähestymistavasta. Ranta-Tyrkkö (2018a) ehdottaa sosiaalityölle roolia, missä se analysoisi niitä syitä, mitkä pitävät meitä kiinni tuhoisissa käyttäytymismalleissa, sen sijaan, että vain antautuisimme tilanteelle, vaikka ekologisuus ajattelutyönä voi olla vaikeaa tai epä-mukavaa. Hän painottaa kuitenkin pitämään mielessä paremman, mutta erilaisen



toiveikkaan maailman vaalien niin kollektiivisia kuin yksilöllisiä kykyjä. (Ranta-Tyrkkö, 2018a, 223.) Johtamisella on suuri merkitys muutoksissa vaikuttamisen, motivoinnin ja työntekijöiden potentiaalin hyödyntämisen kautta, niin yksilön, organisaation, hyvinvointialueen, yhteiskunnan ja globaalin maapallon hyödyksi. Yksi transformaalisesta johtajuudesta on älyllinen stimulaatio.

Johtaja voi saada muutosta aikaan *älyllisellä stimulaatiolla* myös ilman karismaa, innostava johtaja ei välttämättä ole karismaattinen. Jälkitekniikassa maailmassa ja organisaatioissa työntekijöiden fyysistä pääomaa tärkeämmäksi seikaksi voidaan ajatella henkinen pääoma. Kuitenkin suuri osa työntekijöistä ja johtajista kokee, että heidän älykkyytensä on vajaakäytössä. Älyllinen stimulointi saattaa olla vähiten tunnistettu muutostekijä, vaikkakin tämä on noussut tutkimuksissa MLQ-kyselyissä esille. Silloin kun työryhmä käyttää menetelmänä esimerkiksi aivoriittä, voi syntyä ajatuksia muuttaa omaa ajattelutapaa ongelmista tai prosessoimaan tapahtumia ennen varsinaista toimintaa. Työryhmän opettaminen ja motivoiminen käyttämään erilaisia menetelmiä on itsessään älyllisesti stimuloiva haaste. (Bass & Bass, 2008, 620.) Esimerkiksi Burke ja Barron (2014) paneutuvat ryhmädynamiikan ja tiimityön johtamiseen teoksessa *Project management leadership*. Johtajuudessa älyllinen stimulaatio näkyy siinä, että johtaja auttaa katsomaan ongelmia monista eri tulokulmista käsin (Bass & Riggio, 2006, 7). Uudet oppimismahdollisuudet syntyvätkin kannustavassa ympäristössä ja kaksisuuntaiseen viestintään rohkaistaan. Kehittämisen ja kokemusten kasvattamiseksi tehtäviä voidaan delegoida (Bass & Bass, 2008, 622), joskin itse ajatellen, ettei esihenkilön vastuuta voi delegoida. Transformaalinen johtajuus perustuu yhteisen edun rakentamiselle, niin että tavoitteet ylittävät oman edun. Transformaalinen muutosjohtaminen vähentää työntekijöiden poikkeavaa käyttäytymistä ja on lisäämässä esihenkilön suorituskkyä positiivisesti transaktionaalisen johtajuuden lisäksi. (Bass & Riggio, 2006, 16.) Näin ollen voidaan todeta, että ekososiaaliset innovaatiot edellyttävät kokonaisvaltaista transformaalista johtajuutta transaktionaalisen johtajuuden lisäksi, jotta globaali ilmastokriisi voisi hidastua ja saavuttaisimme paremmin kestävä kehityksen tavoitteet ja olisimme vuonna 2030 taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä Suomi.

## 5 POHDINTA

Mitä kaikkea voimme huomioida silloin, kun maailma on laajassa systeemissä kriisissä? Miten priorisoimme kriisit tärkeysjärjestykseen? Mistä kriisistä on oikeutettua puhua jokaisen kriisin haastaessa ihmistä pohtimaan hyvinkin vaikeita asioita? Miten saamme toivon ylläpidettyä jatkuvissa muutoksissa? Näitä kysymyksiä pohdin tutkielmaani tehdessä, sillä tutkimuksen mukaan koronapandemia itsessään on uuvuttanut niin työntekijöitä kuin asiakkaita sosiaalialalla (Harrikari, ym., 2021). Uskon kuitenkin, että kollektiivisella eri aiheiden monitieteellisillä tutkimuksilla ja tiedon tuottamisella saamme hyötyä oikeansuuntaisten päätösten tekemiseen laaja-alaisesti, muutosten ollessa aina hitaita.

Vaikka ilmastonmuutos vaikutuksineen voi tuntua tässä hetkessä kaukaisimmalta kriisiltä esimerkiksi energiakriisin ja Ukrainan sodan keskellä, emme voi sulkea silmiämme ilmiöltä. Maapallon kantokyky ei ole odottamassa sodan tai jatkuvan kulluttamisen loppumista. Puhuessani ekososiaalisesta sosiaalityöstä, herätän hämmennyttä ja kysymyksiä siitä, mitä sillä tarkoitetaan. Työnteon itsessään ei nähdä sisältävän ekologista kriisiä asiakkaiden kanssa, sillä työhön sisältyy usein käytännön tasolla tarkasteltuna asiakkaiden yllättävät elämäntilanteet, talousvaikeudet, päihdeongelmat, syrjäytyminen, huono-osaisuus, ylisukupolviset haasteet ja niin edelleen. Näin ollen tarvitsemme osaavaa johtamista, mikä mahdollistaa ilmiöiden laaja-alaista tarkastelua pitkällä aikavälillä. Enää ei riitä esihenkilöksi nouseminen rivityöntekijöiden joukosta, tarvitaan nykyajan tietoon ja tutkimukseen, toisin sanoen monialaiseen kouluttautumiseen perustuvaa esihenkilötyötä, maailman ja työelämän ollessa monimutkaisia.

Silloin kun johtaminen on ylhäältä alaspäin suuntautunutta, voi kehityskulun suunta muodostua erilaiseksi kuin verrattuna osin alhaalta ylöspäin johdettuun toimintaan. Hyvinvoinnin ja terveyden johtamisessa ohjataan nykyään huomioimaan osallisuuden edistämien sekä luonto ja osallisuus yhdessä (THL, 2023). Meidän tulee kuitenkin muistaa, että johtaminen ja johtajuus itsessään on myös aina aikaan,

paikkaan ja tilanteeseen sidonnainen ja elämme hyvin kompleksisessa maailmassa. Niin kestävä kehitys kuin johtaminen ja johtajuus ovat sisällöltään pulmallisia. Johtamista voi toteuttaa monin eri tavoin, kuten Bassin teoria todentaa ja johtamista voi opetella ja sitä voi opiskella. Sote-alalla on kokemukseni mukaan ollut tyypillistä nousta esihenkilötehtäviin vailla johtamisen opintoja työryhmän keskeltä. Uskon kuitenkin, että tulevaisuudessa tilanne tulee olemaan toinen monista syistä.

Itse olen ollut huolissani siitä, miten itseohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit ovat muodostamassa valtavirtaa johtajuus keskusteluissa. Kuten Bass toteaa, johtamisessa tarvitaan niin transaktionaalista kuin transformaalista johtamista. Se, että lähdemme rakentamaan teoriaa jollekin yksittäiselle transformaaliselle johtamisen komponentille, huomioimatta johtamista kokonaisvaltaisesti, on mielestäni ohjaamassa niin esihenkilöiden, kuin työntekijöiden työskentelyä kestävämmälle, kenties jopa lassez-faire johtamiseen. Teemmekö pian vain sitä, mikä on itsestä mieluisaa, mikäli transaktionaalista johtamista ei tunnusteta riittävästi? Omat ajatukseni heräsi tutkielmaani tehdessä, sillä olin ajatellut keskittyväni enemmän transformaaliseen johtamiseen, mikä on enemmän esillä yhteiskunnallisissa keskusteluissa. Jouduin kuitenkin toteamaan, että transaktionaalista johtamista ei voi käsitellä lyhyesti, jotta johtamisesta syntyy kokonaisvaltainen ja oikeankaltainen mielikuva.

Keski-Uudenmaan sote-yhtymä on aloittanut jättimuutoksen työkuultuurissaan, missä lähtökohtana on viisaus työntekijöiden mielessä, esihenkilön toimiessa enemmänkin valmentajana (Uusitalo, 2020). Samainen sote-yhtymä on alkanut hyödyntämään aineellisia palkkioita ratkaisemaan työvoimapulaa, esimerkiksi koko henkilöstöä koskevalla autoedulla (Frosterus-Setälä, 2023), kuin myös lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden rahallisella sitouttamisella työpaikkailmoitusten perusteella. Ajattelen, että muutoksista tulemme tarvitsemaan tutkimustietoa erityisesti transformaalisesta johtamisesta sote-alan henkilöstöön, unohtamatta sidosryhmien osallisuuden mahdollisuuksista torjumaan ilmastonmuutosta vaikutuksineen. Itse en vakuutu vain aineellisten palkkioiden voivan vaikuttaa pitkällä aikavälillä kokonaisvaltaiseen muutokseen suhteessa kestäväan kehityksen, työhyvinvointiin ja työvoimapulaan sekä asiakastyytyvyyteen, sillä nämä syntyvät transformaalisesta johtajuuden kautta.

Uskon, että uusilla johtamisen käytänteillä voimme olla vaikuttamassa häiriöky-syntään, mikä syntyy byrokraattisesta järjestelmästä. Tällöin asiakasta ei kohdata tarpeista, vaan järjestelmästä käsin ja tällöin riskinä on yhteiskunnallisten varojen käyttäminen ikään kuin väärin tarkoituksiin, eikä kukaan motivoitu tai hyödy tilanteesta. Eniten tilanteesta kärsivät asiakkaat, heidän jäädessä ilman tarvitsemaansa tukea ja tämän myötä työntekijät voivat turhautua. Jatkuvat rekrytoinnit ja perehdyttämiset käyvät myös yhteiskunnalle kalliiksi, eikä tämä ole kestäväan kehityksen kriteerien mukaista. Kestävä kehitys yhdistettynä johtajuuteen tarvitsee kriittistä keskustelua.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio., Ahonen, Pirjo. & Sahimaa, Jaakko. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Airaksinen-Aminoff, Pauliina. (2016). *Transformaatioaalinen johtaja on päivän jedi*. [blogi]. Haettu osoitteesta: <https://mif.fi/transformationaalinen-johtaja-on-taman-paivan-jedi/> [13.12.2022]
- Bass, Bernard M. & Bass, Ruth. (2008). *The Bass handbook of leadership* [4. painos]. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational leadership* [2. painos]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Bass, Bernard M. & Steidlmeier, Paul. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10(2), 181 – 217. Haettu osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S1048984399000168> [30.10.2022]
- Burke, Rory. & Barron, Steve. (2014). *Project management leadership* [2.painos]. New York: Wiley.
- Burns, James Mac Gregor. & Sorenson, Georgia. (2006). Foreword. Teoksessa Bass, Bernard M. & Riggio, Ronaldo E. *Transformational leadership* [2. painos]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Conway, C. (1993). The customers comes first. *Sunday Times* (London), Lokakuu 17.
- Densten, Iain.L. & Gray, Judy.H. (1998). The case for using both latent and manifest variables to investigate management-by-exception. *Journal of leadership Studies*, 5(3), 80 – 92. Haettu osoitteesta <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/abs/10.1177/107179199900500308> [30.10.2022]
- Eskola, Jari. (2007). 6 – 8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.), *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen* (s. 32 – 46). Helsinki: Tammi.

- Fink, Arlene (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper* [2<sup>nd</sup> edition]. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Frosterus-Setälä, Anu. (2023). Keusote hakee ratkaisua työvoimapulaan autoedulla, toistaiseksi ainoana Suomessa. *Aamuposti*, 10.1.2023, s.7.
- Harrikari, Timo., Romakkaniemi, Marjo., Fiorentino, Vera., Saraniemi, Sanna., Tiitinen, Laura. & Leppiaho, Tuomas. (2021). *Sosiaalilala ja koronaviruspandemia*. Rovaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Haettu osoitteesta [https://lacris.ulapland.fi/ws/portalfiles/portal/21962140/Sosiaaliala\\_ja\\_koronaviruspandemia\\_julkaisu46\\_3\\_.pdf](https://lacris.ulapland.fi/ws/portalfiles/portal/21962140/Sosiaaliala_ja_koronaviruspandemia_julkaisu46_3_.pdf) [17.1.2023]
- Hirsijärvi, Sirkka., Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. (2015). *Tutki ja kirjoita* [20.painos]. Porvoo: Bookwell.
- Hirvilampi, Tuuli , Matthies, Aila-Leena., Närhi, Kati. & Stamm, Ingo. (2016). Kestävää siirtymää edistäviä työn ja toimeentulon muotoja – analyysi kirjallisuudesta. *Janus* 24(4), 301 – 319. <https://journal.fi/janus/article/view/60251/21144> [25.10.2022]
- Houston, Stan. (2010). Prising open the Black Box. Critical Realism, Action Research and social work. *Qualitative social work: research and practice*, 9(1), 73-91. Haettu osoitteesta: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epdf/10.1177/1473325009355622> [11.11.2022]
- Hyyryläinen, Esa. (2016). Kriittisen johtamisetutkimuksen näkökohtia strategisesta johtamisesta ja strategiapuheesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* (3), 50 – 54.
- ILO. (2022). *Kansainvälinen työjärjestö ILO*. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/kansainvalinen-tyojarjesto-ilo1> [25.10.2022]
- Järvensivu, Anu. (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampere University Press. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101777> [25.10.2022]
- Kaartinen, Miina. (2021). Mitä on tekeillä puutarhassa? Kokemuksia ruohonjuuritason sosiaalityöstä. *Alue ja Ympäristö*. 50 (2), 86 – 100. Haettu osoitteesta <https://aluejaymparisto.journal.fi/article/view/109258/66392> [26.10.2022]

- Kaihlanen, Anu-Marja., Laulainen, Sanna., Niiranen, Vuokko., Keskimäki, Ilmo., Hietapakka, Laura. & Sinervo, Timo. (2019). "Yrittänyt vaan kestää pinnalla – tai sil pelastuslautalla" Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. *Yhteiskuntapolitiikka*. 84 (2), 152 – 164. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/124086> [25.10.2022]
- Kangas, Emilia., Viljamaa, Anmari., & Mäki, Krista. (2021). Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä. Teoksessa A. Haasio, S. Joensuu-Salo, & S. Saarikoski (toim.), *Tekijä, näkijä ja vaikuttaja: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuurin kokoomateos 2021*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 167. (s. 143–150). Haettu osoitteesta: <https://www.theseus.fi/handle/10024/510271> [20.10.2022]
- Kasvio, Antti. (2004). *Kestävä työ ja hyvä elämä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kouzes, James. M. & Posner, Barry. Z. (1995). *The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuntalaki. 1§. *Lain tarkoitus*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410> [25.10.2022]
- Kuntaliitto. (2022a). *Kestävän kehityksen strategien johtaminen*. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen> [25.10.2022]
- Kuntaliitto. (2022b). 1.1. *Kuntien avainrooli YK:n Agenda2030:n kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanossa*. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen/11-kuntien-avainrooli-ykn-agenda2030n-kestavan> [25.10.2022]
- Kuula, Arja. (2006). *Tutkimusetiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, Pekka. (2006). Realismi, kriittinen realismi ja sosiaalitieteet. Teoksessa Kuusela, Pekka & Niiranen, Vuokko (toim.), *Realismin haaste sosiaalitieteissä* (s. 9 – 21). Helsinki: UNIPress.
- Lähteenkorva, Maija. & Leppämäki, Piia. (ei pvm.). *Vastuullinen liiketoiminta*. [verkkoluento] Jyväskylän yliopisto: Moodle oppimisympäristö. Haettu

- osoitteesta: <https://moodle.jyu.fi/course/view.php?id=17877&section=2#tabs-tree-start> [20.10.2022]
- Majaniemi, Niina. (2021). *Työelämän maraton ja empatia*. Helsinki: Aviador.
- Martela, Frank. (2020). Esipuhe. Teoksessa Aaltonen, Tapio., Ahonen, Pirjo. & Sahimaa, Jaakko (toim.), *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Matthies, Aila-Leena. (2019). Kohti kestäväää taloutta – Ekososiaalinen näkökulma taloussosiaalityöhön. Teoksessa Zechner, Minna., Karjalainen, Sirpa & Viitasalo, Katri (toim.), *Avauksia taloussosiaalityöstä* (s. 33–40). Kokkola: Jyväskylän yliopisto & Kokkolan Yliopistokeskus Chydenius. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/64919> [25.10.2022]
- Matthies, Aila-Leena. & Närhi, Kati. (2017). Ekososiaalinen lähestymistapa rakenteellisen sosiaalityön viitekehyksenä. Teoksessa Pohjola, Anneli., Laitinen, Marjaana. & Seppänen, Marjaana (toim.), *Rakenteellinen sosiaalityö* (s. 87–116) [3. painos]. Helsinki: Unipress.
- Mäntysaari, Mikko. (2006). Tarkentuva tieto sosiaalityössä. Teoksessa Kuusela, Pekka & Niiranen, Vuokko (toim.), *Realismin haaste sosiaalitimeteissä* (s. 137–162). Helsinki: UNIPress.
- Närhi, Kati. (2015). Ekososiaalinen viitekehys sosiaalityössä. *Janus*, 23 (3), 322–328. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/janus/article/view/53002> [25.10.2022]
- Närhi, Kati. & Matthies, Aila-Leena. (2018). The ecosocial approach in social work as a framework for structural social work. *International social work*, 61 (4), 490–502. Haettu osoitteesta <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1177/0020872816644663> [25.10.2022]
- Pesonen, Hanna-Leena. & Mönkkönen, Mikko. (ei pvm.). *Vastuullinen työelämä*. [verkkoluento] Jyväskylän yliopisto: Moodle oppimisympäristö. Haettu osoitteesta: <https://moodle.jyu.fi/course/view.php?id=17877&section=2#tabs-tree-start> [20.10.2022]
- Pietarinen, Juhani. (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, Sakari., Launis, Veikko., Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.), *Tutkijan eettiset valinnat* (s. 58–69). Helsinki: Gaudeamus

- Pietarinen, Juhani & Launis, Veikko. (2002). Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa Karjalainen, Sakari., Launis, Veikko., Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.), *Tutkijan eettiset valinnat* (s. 42–57). Helsinki: Gaudeamus
- Rantanen, Jarkko., Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki. (2020). *Johda tunneilmastoa*. Helsinki: Alma Talent.
- Ranta-Tyrkkö, Satu. (2018a). A social perspective to the neoliberal mining boom in Finland and the possibility of an ecosocial response. Teoksessa Kamali, Masoud & Jönsson, Jessica H. (toim.) *Neoliberalism, Nordic welfare states and social work: current and future challenges* (s. 216–225). New York: Routledge.
- Ranta-Tyrkkö, Satu. (2018b). Tulevat ilmastot ja sosiaalityön etiikka. *Alusta!* Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/60429> [25.10.2022]
- Salminen, Ari. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Opetusjulkaisuja 62. julkisjohtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sipilä, Annamari. (2023). Energiakriisi jatkuu vielä viisi talvea ja kauppasodat piinaavat – Raportti varoittaa maailmaa riskisumasta. *Helsingin Sanomat* 15.1.2023. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000009318277.html> [17.1.2023]
- Stamm, Ingo Peter., Hirvilampi, Tuuli., Mathhies, Aila-Leena & Närhi, Kati. (2017). Ecosocial Innovations as Part of Social and Solidarity Economy: Local Models for a Sustainable Development. *ISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade*, 8(4), 200-218. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/66922> [25.10.2022]
- THL. (2023). *Luonto ja osallisuus*. Haettu osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/uudista-asiakastyota-luovasti-ja-leikkisasti/luonto-ja-osallisuus> [17.1.2023]
- Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.



- Uusitalo, Kaisa. (2020). "Viisaus ei asu esimiehen päässä", todettiin sote-yhtymässä – ja siitä käynnistyi kokonaisen työkuulttuurin jättimuutos. Yle 7.9.2020. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11525700> [17.1.2023]
- Valtioneuvosto. (2022). *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/sallistava-ja-osaava-suomi-sosiaalisesti-taloudellisesti-ja-ekologisesti-kestava-yhteiskunta> [25.10.2022]
- Viitala, Riitta. & Jylhä, Eila. (2019). *Johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Walliman, Nicholas. (2022). *Research Methods the basics* [3<sup>rd</sup> edition]. London and New York: Routledge.
- YK. (2022). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Haettu osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys> [25.10.2022]
- Yukl, Gary. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quartely* 10 (2), 285---305. Haettu osoitteesta [https://jyu.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_elsevier\\_sciencedirect\\_doi\\_10\\_1016\\_S1048\\_9843\\_99\\_00013\\_2](https://jyu.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_elsevier_sciencedirect_doi_10_1016_S1048_9843_99_00013_2) [14.12.2022]
- Zitting, Joakin., Laulainen, Sanna. & Niiranen, Vuokko. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalouden integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (4), 380 – 392. Haettu osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/137955> [22.10.2022]

# LIITTEET

## LIITE 1. AINEISTON KERUU

HAKUKONE/ TIETOKANTA	HAKUSANAT	HAKU PVM	VIITTEIDEN MÄÄRÄ	RAJAUS PERUSTE	LAJI	JULKAISUVUOSI SAATAVUUS JA OTSIKKO PERUSTE	LOPULLISET VIITTEET
JYKDOK Finna	Ekososisiaalinen sosiaalityö	24.8.2022	30	16	KIRJAT, LEHDET, TIETO- KANNAT	9	6
JYKDOCK Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö	24.8.2022	33	13	KOTIMAI- SET AR- TIKKELIT	7	6
JYKDOK Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö	24.8.2022	3		KANS.VÄ ARTIK.	1	0
JYKDOC Finna	Ecosocial social work	24.8.2022	2577		KANS.VÄ ARTIK. vertaisarvioitu 1763 2020-2022 460 Suom. Liittyy	4	2
JYKDOK Finna	Ecosocial social work leadership	25.8.2022	89	vert.arvioitu 2020-2022	ULKOM. ARTIK.	0	0
JYKDOK Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö johtajuus	25.8.2022	0				0
JYKDOK Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö johtaminen	25.8.2022	1		KIRJAT, LEHDET, TIETO- KANNAT		1
JYKDOK Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö johtaminen	25.8.2022	2		KOTIM. ARTIK.	1	
Laurea Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö	24.8.2022	9		Perus haku	5	2
Ratamo Finna	Ekososiiaalinen sosiaalityö	24.8.2022	1		Koko aineisto	Rakenteellinen sos.työ kirja	1

## LIITE 2. Tutkimukseen valitut aineistot kahdessa taulukossa.

Tekijä / julkaisuvuosi/ nimi tai otsikko	Aineiston laji	Kohde ja tavoite	Aineisto, lähestymistapa ja analysointi
Hirvilampi, Tuuli., Matthies, Aila-Leena., Närhi, Kati. & Stamm, Ingo. (2016).	Referee artikkeli, <i>Janus</i> .	Yhdistää kestävän siirtymän hallinnan tutkimus ta hyvinvointival- tioiden tulevaisuutta koskevaan keskusteluun.	Analyysi kirjallisuudesta. Siirtymätutkimuksen monitasomalli: toimintaympäristö, hallintojärjestelmä, paikalliset innovaatiot.
Kestävää siirtymää edistäviä työn ja toimeentulon muotoja.			
Kaartinen, Minna. (2021).	Referee artikkeli, <i>Alue ja ympäristö</i> .	Pohtia sosiaalityön tehtävää ekologisten kriisien keskellä.	Autoentnograafinen analyysi sosiaalityön olennaisista valtakamppai- luista arjen käytännöissä ja kuinka innovaatioille on vaikuttamisen paikkoja vakiintuneiden työ- ja ajattelutapojen ulkopuolella.
Mitä on tekeillä pienessä puutarhassa? Kokemuksia ruohon- juuritason soisaalityöstä.			
Matthies, Aila-Leena. (2019).	Kirjan osa.  Teoksessa <i>Avauksia sosiaalityöstä</i> .	Miten taloussosiaa- työ aivan erityisesti kytkee ekososiaalista lähestymistapaa sosiaalityöhön.	Luku kirjassa. Ympäristöongelmat ovat myös sosiaalisia ongelmia ja suomi on sitou- tunut YK:n tavoittei- siin ja ja tarvitaan taloudellisen ajattelutavan muutosta. Sosiaalityö on sitounut toimimaan sosiaalisen ja taloudellisen oikeudenmu- kaisuuden sekä ympäristön kestävyyden puolesta.
Kohti kestävää taloutta: ekososiaalinen näkö- kulma taloussosiaali- työhön.			
Matthies, Aila-Leena & Närhi, Kati. (2017).	Kirjan osa.	Syventää rakenteellisen sosiaalityön ymmärrystä ja huomoida suomalaisen kestävän siirtymän kehityksen sosiaalipolitiikka.	Luku kirjassa. Konkretisoida käytännön toimintaa analysoimalla kansainvälistä keskustelua sosiaalityön ja ympäristö- kysymysten välisistä yhteyksistä. Etsiä uusia relevantteja näkö- kulmia suomalaisen rakenteellisen sosiaalityön ymmärrykselle.
Ekososiaalinen lähestymistapa rakenteellisen sosiaalityön viitekehyksenä.	Teoksessa <i>Rakenteellinen sosiaalityö</i> .		
Närhi, Kati. (2015).	Referee artikkeli, <i>Janus</i> .	On kysyttävä, mitä kestävä kehitys tarkoittaa sosiaalityön kannalta.	Sosiaalityö jäsentää ihmisen osaksi ympäristöä vuorovaikutuksen ollessa merkityksellistä. Sosiaalityös- sä on tarkasteltava vuoro- vaikutussuhteita.
Ekososiaalinen viitekehys sosiaalityössä.			

<b>Tekijä / julkaisuvuosi/ nimi tai otsikko</b>	<b>Aineiston laji</b>	<b>Kohde ja tavoite</b>	<b>Aineisto, lähestymistapa ja analysointi</b>
Närhi, Kati & Matthies, Aila-Leena. (2018).	Referee artikkeli, <i>International</i>	Syventää ymmärrystä ekososiaalisesta	Yhteiskunnallisten kriisien aikana tarvitaan laajempia lähestymistapoja.
The ecosocial approach in social work as a framework for structural social work.	<i>Social Work.</i>	sosiaalityöstä.	Yhteiskunnassa on kokonais- valtainen ekososiaalinen muutos ja ammatillista sosiaalityötä voidaan lähestyä kriittisesti.
Ranta-Tyrkkö, Satu. (2018a).	Referee artikkeli. <i>Alusta!</i>	Terävoittaa sosiaalityön etiikkaa.	Ilmastonmuutos voi pahimmillaan tuhota kaiken, minkä eteen sosiaalityö on kamppailut.
Tulevat ilmastot ja sosiaalityön etiikka.			Alalla on resurssi- ja työvoima pula, jäykät institutionaaliset rakenteet, vähäinen arvotus ja jatkuvia rakenteellisia muutoksia.
Rannta-Tyrkkö, Satu. (2018b).	Kirjan osa.	Ihmiskunnan tulevaisuus on sidottu	Poliittiset ja taloudelliset valinnat ovat johtaneet kapitalismin voittoon niin
A social work perspective to the neoliberal mining boom in Finland and the possibility of an ecosocial response.	Teoksessa <i>Neoliberalism, nordic welfare states and social work.</i>	planeetan ja sen ekosysteemin hyvinvointiin. Maailma on laajassa, systemisessä kriisissä.	ekologiassa kuin maailman- taloudessa, vaikka postmoderni kulutustyyli on uhkaamassa kaikkien hyvinvointia globaalisti. Tarvitaan nopeaa ekososiaa- lista kestävän kehityksen siirtymä laaja-alaisesti.
Stamm, Ingo Peter., Hirvilampi, Tuuli., Matthies, Aila-Leena & Närhi, Kati. (2017).	Referee artikkeli, <i>ISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade.</i>	Antaa oivalluksia ekososiaalisten innovaatioiden toiminnasta ja merkityksestä.	Innovaatioiden avulla tunnistaa yhteys hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen välillä sekä näkyvät ekososiaalisesta potentiaalista.
Ecosocial Innovations as Part of Social and Solidarity Economy: Local Models for a Sustainable Development.			