



Elina Pekkarinen

## Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit

Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen  
tutkimuksesta

© Elina Pekkarinen ja THL

Ruotsinkielinen tiivistelmä: Käännös-Aatset Oy

Englanninkielinen tiivistelmä: Elina Pekkarinen ja Kenneth Gustafsson, THL

Taitto: Elina Pekkarinen

Helsinki 2010

# ESIPUHE

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden uudistaminen ja palveluiden vaikuttavuuden parantaminen sekä uudistuvan lainsäädännön velvoitteet edellyttävät vahvaa strategista ja operatiivista johtamista. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen vaatii johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja johtamisosaamisen vahvistamista. Esimiesten valmiudet ja kyky johtaa muutosta ja kehittää henkilöstövoimavaroja ja työhyvinvointia vaikuttavat merkittävästi organisaation toimivuuteen sekä henkilöstön saatavuuteen ja työssä jatkamiseen mahdollisimman pitkään.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliseen kehittämisohjelmaan, Kaste-ohjelmaan, sisältyykin kolme osakokonaisuutta, joilla ohjataan johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä: (1) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön -toimintaohjelma, (2) Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelma sekä (3) Toimiva terveyskeskus -toimenpideohjelma.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelman tavoitteena on parantaa asiakastyön sekä ehkäisevän toiminnan johtamiskäytäntöjä sekä luoda hyviä työn arjessa toimivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Keskeisenä tavoitteena on myös johtamistyössä tarvittavan tietopohjan vahvistaminen sekä osaamisen ja koulutuksen kehittäminen. Tämä käsillä oleva tutkimuskatsaus painottaa myös sosiaalialan johtamisen ja sen kehittämisen tärkeyttä, sillä käsitellyt tutkimukset tukivat poikkeuksetta käsitystä johtamisen merkityksellisyydestä ja keskeisyydestä organisaation toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Tutkimuskatsaus tuo esiin sosiaalialan johtajalle asettuja vaatimuksia. Hän on monialainen osaaja, joka osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön. Samalla hän tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri. On tärkeää kuitenkin muistaa, että johtajuudelle asetettuihin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää myös esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä tietoon perustuvan johtamisosaamisen vahvistamista.

Tutkimuskatsauksen tekemistä on tukenut ohjausryhmä, jonka muodostivat neuvotteleva virkamies Pirjo Sarvimäki sosiaali- ja terveysministeriöstä, tutkimuspäällikkö Riitta Seppänen-Järvelä ja erikoistutkija Juha Koivisto Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta sekä professori Synnöve Karvinen-Niinikoski Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselta. Lisäksi katsauksen valmisteluun osallistui merkittäväällä työpäöksellä informaatikko Tiina Helamaa Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta.

Tässä tutkimuskatsauksessa on selvitetty erittäin ansiokkaalla tavalla sosiaalialan johtamisen tutkimuksen painottumista ja tuloksia sekä esitetty jatkotutkimusaiheita. Se tuo sosiaalialan johtamiskäytäntöjen ja -osaamisen kehittämiseen erittäin ajankohtaista ja tarpeellista tutkimustietoa, jota voivat hyödyntää sosiaalialan johtajat, päätöksentekijät, kouluttajat ja tutkijat.

Pirjo Sarvimäki  
Neuvotteleva virkamies  
Sosiaali- ja terveysministeriö

# TIIVISTELMÄ

Elina Pekkarinen. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Avauksia 7/2010. 96 sivua. Helsinki 2010.

Tässä laadullisessa tutkimuskatsauksessa tarkastellaan sosiaalialan johtamista. Sosiaalipalvelujärjestelmän toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa johtamisella on avainrooli. Käynnissä olevakunta- ja palvelurakennemuutos sekä kuntien sosiaali- ja terveydenhuollolle asetetut tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimukset kohdistavat erityisiä haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselle. Johtaminen onkin otettu yhdeksi KASTE-ohjelman kehittämistavoitteeksi yhteistyössä kunnallisten ja valtakunnallisten toimijoiden kanssa. Kehittämistyölle välttämättömästä sosiaalialan johtamista koskevasta tutkimustiedosta ei kuitenkaan ole vallinnut kokonaisvaltaista käsitystä. Tässä tutkimuskatsauksessa kootaan ja selvitetään kotimaisten ja kansainvälisten 2000-luvulla julkaistujen tutkimusten kysymystenasetteluja, menetelmiä, tuloksia ja jatkotutkimusten aiheita.

Katsaus toteutettiin laadullisena review -tutkimuksena, jossa hyödynnettiin soveltuvilta osin systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle annettuja ohjeita. Sosiaalialan johtamista koskevia tutkimuksia haettiin elektronisten tutkimustietokantahakujen, tutkimuskirjallisuuden manuaalisen selaamisen ja asiantuntijatedustelujen avulla. Elektroninen tiedonhaku suoritettiin viidessä kotimaisessa ja kahdessatoista kansainvälisessä tutkimustietokannassa. Kokoluentaan hyväksytyt tutkimukset seulottiin 213 kotimaisen ja 770 kansainvälisen tutkimuksen joukosta. Lopulliseen tutkimusraporttiin hyväksyttiin ja tavoitettiin analysoitavaksi 28 kotimaista ja 95 kansainvälistä tutkimusta. Tutkimuksia seulottiin ja käsiteltiin viitteidenhallintaohjelma Refworksin avulla. Tutkimusten julkaisu-, tutkimustehtävä-, tieteenala-, sosiaalitoimiala-, menetelmä- ja tulostiedot sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset kerättiin excel-pohjaiselle tiedonkeruulomakkeelle. Tutkimukset luokiteltiin aineistosta induktiivisesti luotuihin teemakategorioiden. Tutkimusraportissa katsauksen tiedonkeruu- ja analyysiprosessit kuvataan yksityiskohtaisesti ja koottua tietoa havainnollistetaan taulukoiden ja vuokaavioiden avulla.

Katsauksessa todettiin, että sosiaalialan johtamisen tieteellinen tutkimus on 2000-luvulla ollut kansainvälisesti aktiivista ja kysymystenasetteluiltaan sekä lähestymistavoiltaan monipuolista. Kansainvälinen tutkimus on kiinnittynyt pääsääntöisesti sosiaalityön tieteenalaan. Tutkimukset painottuvat yhdenmukaisesti sosiaalityön, sosiaalipalvelujen ja lastensuojelun toimialueille. Tutkimus on metodologisilta lähestymistavoiltaan monipuolista, mutta metodeina haastattelu- ja kyselytutkimukset hallitsevat. Tutkimusten teemoja olivat johtajuus muutoksessa, johtajuuden tavat ja tyylit, tehokkuus ja vaikuttavuus, työolosuhteet, johtamisen koulutus, uusi julkisjohtaminen, moniammatillisuus, naisasia, vähemmistöasia sekä historia. Raportissa kunkin teema-alueen tuloksia tarkastellaan suhteessa toisiinsa ja muuhun kirjallisuuteen. Tutkimukset tuottavat monipuolista tutkimustietoa sosiaalialan johtamisen erityiskysymyksistä sekä -haasteista. Katsauksen keskeinen tavoite oli kartoittaa, mihin johtamisen tutkimusta tulisi suunnata tulevaisuudessa. Tämän vuoksi raportti sisältää useita tutkimuksissa esitettyjä kehittämis- ja jatkotutkimusaiheita.

Avainsanat: johtaminen, johtajat, sosiaaliala, sosiaalityö, työhyvinvointi, kirjallisuuskatsaus, laadullinen tutkimus, elektroninen julkaisu

# SAMMANDRAG

Elina Pekkarinen. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta [Värdeledare inom det sociala området och managers för förändringar. En kvalitativ översikt av en undersökning av ledarskap inom det sociala området]. Institutet för hälsa och välfärd (THL), Diskussionsunderlag 7/2010. 96 sidor. Helsingfors 2010.

I denna kvalitativa forskningsöversikt behandlas ledarskapet inom det sociala området. Ledarskapet har en nyckelroll när man säkerställer funktionalitet för socialservicesystemet och personalens välfärd. De pågående samhällsliga strukturförändringarna, t.ex. reformen av kommun- och servicestrukturen, ställer speciella utmaningar på ledarskap inom social- och hälsovården. Ledarskapet har även valts till ett av utvecklingsmålen i KASTE-programmet i samarbete med kommunala och nationella aktörer. Det har emellertid inte funnits någon övergripande uppfattning om forskningsinformationen angående ledarskapet inom det sociala området som är nödvändigt för utvecklingsarbetet. I den här forskningsöversikten sammanställs och utreds frågeställningar, metoder, resultat och teman för fortsatt forskning som publicerats i inhemska och internationella undersökningar på 2000-talet.

Översikten genomfördes som en kvalitativ forskningsöversikt, där man i tillämpliga delar utnyttjade anvisningar för en systematisk litteraturoversikt. Forskning angående ledandet inom det sociala området söktes med hjälp av elektroniska forskningsdatabassökningar, manuell bläddring av forskningslitteratur och förfrågningar till experter. Den elektroniska informationssökningen utfördes i fem inhemska och tolv internationella forskningsdatabaser. De undersökningar som godkändes för läsning utgallrades bland 213 inhemska och 770 internationella undersökningar. Till den slutliga forskningsrapporten godkändes och infördes 28 inhemska och 95 internationella undersökningar för analys. Undersökningarna utgallrades och hanterades med hjälp av referenshanteringsprogrammet Refworks. På en excel-baserad datainsamlingsblankett samlades data angående publicering, forskningsuppgift, vetenskapsområde, socialsektor, metod och resultat samt förslag för utveckling och fortgående forskning. Undersökningarna klassificerades i temakategorier som induktivt bildades av materialet. I forskningsrapporten beskrivs datainsamlings- och analysprocesserna för översikten ingående. Insamlad information åskådliggörs med hjälp av tabeller och flödesplaner.

I översikten konstateras att forskning av ledarskapet inom det sociala området på 2000-talet har varit internationellt aktivt och mångsidigt till sina frågeställningar och tillvägagångssätt. Forskningen koncentrerar sig till sektorn inom integrerat socialt arbete, socialtjänster och barnskydd. Forskningen är mångsidig till sina metodologiska tillvägagångssätt men som metoder behärskar intervju- och enkätundersökningarna. Teman för forskningen bestod av ledarskap i förändring, sätt och stilar av ledarskap, effektivitet och verkningfullhet, arbetsförhållanden, ledarskapsutbildning, nytt offentligt ledarskap, yrkesmångfald, kvinnofråga, minoritetsärenden samt historia. I rapporten betraktas resultaten från respektive temaområde i förhållande till varandra och övrig litteratur. Undersökningarna producerar mångsidig forskningsinformation om specialfrågor och -utmaningar för ledarskapet inom det sociala området. I rapporten kartlägger man även de utvecklingsteman och fortsatta undersökningsteman som presenteras i forskningen.

Nyckelord: ledarskap, ledare, sociala området, socialt arbete, litteraturoversikt, elektronisk publicering

# ABSTRACT

Elina Pekkarinen. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta [The Leaders of Values and the Managers of Change. A Qualitative Review of Research into Social Welfare Leadership and Management]. National Institute for Health and Welfare (THL), Discussion Papers 7/2010. pp. 96. Helsinki 2010.

This qualitative research review discusses the issues of leadership and management in the social welfare sector. Management and leadership have a key position in ensuring the functioning of the social welfare service system and the care of human resources and work-related well-being. A number of ongoing structural reforms, such as the project to restructure local government and services (PARAS), create particular challenges for the management of health and social welfare, and demands for efficacy and effectiveness. Management has also been set as one of the focuses in the KASTE programme (National Development Programme for Social Welfare and Health Care), in co-operation with municipal and national stakeholders. However, there has hitherto not existed any comprehensive understanding of the scientific research conducted in the field of social welfare leadership and management. In this context, the aim of this review is to explore the issues, methods, results and further research tasks that have been discussed in Finnish and international studies published in the 21<sup>st</sup> century.

Where appropriate, this qualitative review applied the recommendations set for a systematic literature review. The studies were retrieved electronically from scientific databases, manually by going through key journals, and also by using citation tracking. Both administrators and academics in the research field were also consulted. The electronic database searches were conducted in five Finnish and twelve international databases. The studies that were accepted to the full-text reading were screened from a body of 213 Finnish and 770 internationally published studies. A total of 28 national and 95 international studies were analysed in the final phase. The studies were screened and managed using the reference management system Refworks. The data on the publication, research tasks, scientific discipline, field of social welfare, methods, outcomes and future research tasks were compiled into an Excel-based form. The studies were divided into inductively generated thematic categories. The search strategies and the process of collecting and analysing the studies are described in detail in the review. The results are illustrated with descriptive tables and flowcharts.

The review revealed that scientific research in the field of social welfare management has been internationally active and diverse, in terms of both research questions and approaches. The international studies are mainly focused on social work. Overall, the studies are concentrated on the practical field of general social work, general social welfare services and child welfare. The methodological starting points of the studies are multifaceted, although interviews and surveys dominate. The themes that were inductively categorised in the studies were: change management; management practices and styles; efficiency and effectiveness; working conditions; management training; new public management; multiprofessionalism; gender; minorities; and history. The review discusses the research results and suggestions for development and future research separately for each theme and in relation to other research literature. The studies provide a wide range of research-based knowledge on the issues of social welfare management as well as its current challenges.

Keywords: management, leadership, administration, social welfare, social work, work-related well-being, qualitative research, literature review

## Sisällys

ESIPUHE .....	3
TIIVISTELMÄ .....	4
SAMMANDRAG .....	5
ABSTRACT .....	6
1 Johdanto .....	9
2 Tutkimuskatsauksen strategia ja toteuttaminen .....	10
Tutkimuskysymykset .....	10
Laadullinen <i>review</i> -tutkimus tutkimusstrategiana.....	10
Katsauksen tiedonhakustrategian perustelut .....	11
Hakumenettely .....	12
Tutkimuksen seulontatapa ja rajaamiskriteerit .....	12
Tutkimusten lähiluenta ja tiedonkeruulomake .....	14
3 Tutkimusten pääpiirteet.....	15
Tutkimusten julkaisumaat ja -kanavat.....	15
Tutkimusten tieteenalat ja toimialat .....	16
Tutkimusten menetelmälliset valinnat.....	18
4 Tutkimusten painopistealueet.....	20
Johtajuus muutoksessa .....	20
Erytysteema: Uusi julkisjohtaminen ( <i>New Public Management</i> ).....	21
Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita muutoksen tematiikassa .....	22
Johtajuuden tavat ja tyylit sekä teoriat .....	23
Tutkimuksissa sovelletut johtamisen paradigmat.....	24
Erytysteema: transformatiivinen johtaminen .....	25
Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita johtamisen tapojen ja tyylien sekä teo-rian tematiikassa .....	26
Johtajuuden tehokkuus ja vaikuttavuus .....	26
Muutoksen, johtamistyylin ja tehokkuuden välinen tarkastelu .....	27
Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita tehokkuuden ja vaikuttavuuden tematiikassa .....	28
Työolosuhteet.....	28
Sosiaalialan työolosuhteiden erityiset haasteet ja johtaminen .....	28
Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita työolosuhteiden tematiikassa .....	29
Johtamisen koulutus .....	29
Sosiaalialan johtajien koulutustaustat ja johtamiskoulutuksen merkitys.....	30
Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita johtamisen koulutuksen tematiikassa .....	31
Erytyskategoriat: naisasia, vähemmistökyseymykset ja historia .....	32
Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita nais- ja vähemmistönäkökulman sekä historian tematiikassa .....	33
5 Yhteenvedo ja pohdinta.....	34
Kirjallisuusviitteet .....	37

Liite 1 Elektronisissa tietokannoissa käytetyt hakulauseet sekä tiivistelmätaulukko (Helamaa).....	39
Liite 2 Refworks kansiodien hallinta ja lähdeviitteiden jakautuminen rajauskriteerein.....	42
Liite 3 Kotimaisten lähteiden vuokaavio.....	44
Liite 4 Kansainvälisten lähteiden vuokaavio.....	45
Liite 5 Tiedonkeruulomake Excel .....	46
Liite 6 Kansainvälisten tutkimusten kuvailevat taulukot .....	49
Liite 7 Kotimaisten tutkimusten kuvailevat taulukot .....	78
Liite 8 Kansainvälisten tutkimusten lähdeviitteet .....	91
Liite 9 Kotimaisten tutkimusten lähdeviitteet .....	94
Liite 10 Kotimaiset pro gradu -tutkimukset .....	95
Liite 11 Tavoittamatta jääneet kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset .....	96



# 1 Johdanto

”Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (-) Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Seeck 2008, 18.)

Käsillä olevassa tutkimuskatsauksessa tarkastellaan sosiaalialan johtamista. Voidaan ajatella, että sosiaalialan johtamisen tehtävänä on jalostaa sosiaalipolitiikkaa sosiaalipalveluiksi (Patti 2003), jolloin johtajuudella on avainrooli sosiaalipalvelujärjestelmän toiminnassa. Tehtävä on haasteellinen, sillä sosiaalipalvelujärjestelmälle on uskottu useita yhteiskuntaa ylläpitäviä ja integroivia toimintoja. Samalla monelta taholta kasautuvat hallinnolliset, taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriset paineet lataavat johtamistehtävälle erityistä kuormitusta. Sosiaalialan johtajan onkin hallittava paitsi asioiden (*management*) myös ihmisten johtaminen (*leadership*). Lisäksi sosiaalialan johtajan on tunnettava hallinnollisen johtamisen kenttä (*administration*).

Avainroolistaan huolimatta sosiaalialan johtaminen on Suomessa jäänyt tutkimuksen ja koulutuksen katveeseen (esim. Niiranen 2004). Myös valtioneuvoston vuosiksi 2008–2011 asettaman sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämissuunnitelman valmistelun yhteydessä todettiin, että käynnissä oleva kunta- ja palvelurakennemuutos asettaa erityisiä haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselle (KASTE 2008–2011, 20). Laadukas johtaminen on avainasemassa rakenteellisten muutosten aiheuttaessa paineita henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle parantaen myös sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa työnantajana (mt., 30). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen otettiin yhdeksi KASTE-ohjelman kehittämistavoitteeksi yhteistyössä kunnallisten ja valtakunnallisten toimijoiden kanssa (toimenpide 17, mt., 39).

Sosiaalialan johtamista on tutkittu muun muassa osana organisaation ja palvelujärjestelmän kehittämisen tai arvioinnin tutkimusta, osana yleistä johtamistutkimusta ja eri tieteenalojen piirissä. Sosiaalialan johtamista koskevan tutkimustiedon määrästä, laadusta, lähestymistavoista tai tuloksista ei ole tehty kattavaa selvitystä, eikä siitä tutkimuskentän monialaisuuden vuoksi ole ollut selkeää käsitystä. Jo olemassa olevan tutkimustiedon kokoaminen ja sisällön selvittäminen palvelee saumattomasti sosiaalialan johtamisen kehittämistä ja tekee samalla näkyväksi tekijät, jotka edellyttävät lisätutkimusta tai -selvitystä. Tämän sosiaali- ja terveysministeriön tilaaman tutkimuskatsauksen tavoitteena on tehdä läpinäkyvä kansainvälinen ja kotimainen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta sekä koota kattavasti yhteen näiden tutkimusten teemat, tutkimusasetelmat, teoreettiset lähestymistavat ja sovellettu metodologia. Katsaus on toteutettu yhteistyössä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kanssa. Katsauksessa tutkimusten tulokset ja jatkotutkimuksen aiheet sekä johtamisen kehittämiseen tutkimuksissa annetut kontribuutiot tehdään näkyviksi ja niitä reflektoidaan suhteessa sosiaalialan johtamisen erityishaasteisiin.

## 2 Tutkimuskatsauksen strategia ja toteuttaminen

### Tutkimuskysymykset

Tutkimuskatsauksessa noudatettiin SCIE:n (Coren & Fisher 2006) ja FinSoc:in (2006) ohjeita systemaattisen tutkimuskatsauksen tekemiseksi sekä tukeuduttiin aiemmista tutkimuskatsauksista saatuihin kokemuksiin ja metodikirjallisuuteen (Hart 1998; Grönroos & Perälä 2004; Harkko ym. 2005; Hinkka ym. 2006; Kara & Meltti 2009). Katsauksen tarkat tutkimuskysymykset olivat seuraavat.

Miten on tutkittu:

- millaisilla tutkimusasetelmilla tietoa on tuotettu
- millaisia menetelmällisiä valintoja on tehty
- mihin tieteenalaan tutkimukset ovat perustuneet?
- mikä on ollut tutkimuksen teoreettinen viitekehys?

Mitä on tutkittu:

- millaisia tutkimuskysymyksiä ja -teemoja on asetettu
- millaisia painopisteitä on havaittavissa
- eroavatko tutkimuksen painopisteet sosiaalialan eri ammattialoittain?

Mitä tulisi tutkia:

- millaisia tutkimushaasteita tai jatkotutkimuksen kohteita tutkimuksissa nostetaan esiin
- millaisia suosituksia sosiaalialan johtamisen kehittämiseksi annetaan

Tutkimuskatsaus kohdistui niin kotimaisiin kuin kansainvälisiin *tieteellisiin julkaisuihin*. Kansainväliset tieteelliset julkaisut rajattiin koskemaan artikkeleita, jotka olivat läpikäyneet vertaisarvioinnin ja julkaistu englanninkielisissä tiedejulkaisuissa. Näin ollen esimerkiksi kansallisesti julkaistut pohjoismaiset tutkimukset jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Myös kotimaisissa tutkimuksissa painotettiin tieteellistä julkaisukanavaa, mutta koska aineisto jäi kovin suppeaksi, mukaan otettiin myös joitakin selvitystason julkaisuja ja muita sosiaalialan johtamista kattavasti käsitteleviä tekstejä. Katsauksen rajauskriteerejä syvennetään tuonnempana.

### Laadullinen *review* -tutkimus tutkimusstrategiana

Käsillä oleva tutkimus poikkeaa joiltain olennaisilta osin systemaattisesta kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksesta. Sen sijaan, että katsauksessa olisi pyritty arvioimaan jotakin tarkasti määriteltyä ilmiötä, kuten esimerkiksi tiettyä johtamistyyliä, johtamisen vaikuttavuutta tai sosiaalialan toimintakenttää, katsauksessa pyrittiin kokonaisvaltaiseen käsitykseen siitä, mitä sosiaalialan johtamistutkimus pitää sisällään, millaisin eri tavoin johtajuus sosiaalialalla ymmärretään ja miten sitä tutkimuksellisesti lähestytään. Tästä johtuen myöskään tutkimukselle keskeisiä johtamisen ja sosiaalialan käsitteitä ei haluttu rajoittavasti määritellä. Katsaus vastaakin ilmiänsultaan ja sisällöltään enemmän laadullista *review* -tutkimusta (*qualitative literature review*) kuin systemaattista kirjallisuuskatsausta, vaikka tutkimuksen hakustrategiassa, käsittely- ja tulkitatavoissa pidettiin mahdollisimman pitkälti kiinni systemaattiselle tutkimuskatsaukselle asetetuista kriteereistä (Coren & Fisher 2006).

Laadullista review -tutkimusta metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana tarkastellut Kallio (2006) korostaa lähestymistavan relevanssia julkaisutoiminnan alati lisääntyessä: tiedon määrän kasvaessa sen kumuloiminen ja synteetin tekeminen vaativat erityistä paneutumista. Synteettisen tutkimuksen teko palvelee paitsi alalle tulevien opiskelijoiden ja tutkijoiden perehdyttämistä myös hallinnon ja käytännön kenttää (mt., 19). Kriittinen synteettinen tutkimus saattaa myös edesauttaa tutkimusalan diskurssin uudistumisen tehtävää, sillä ”kokonaiskuvan hämärtyessä myös diskurssi itsessään voi joutua sivuraiteelle, alkaa kiertää kehää tai ajautua peräti umpikujaan” (mt., 19). Laadullisen review -tutkimuksen voi jakaa luette-loivaan, teoreettisesti orientoituneeseen ja kriittiseen suuntaukseen (mt., 24–25). Tämä tutkimusraportti asettuu luetteloidaan sosiaalialan johtamisen tutkimuksia ja muodostetaan kriittinen näkökulma edelleen puuttu-vaan tutkimustietoon, tiedon ristiriitaisuuksiin ja tutkimusten esiin nostamiin käytännön haasteisiin sekä kehittämistarpeisiin. Raportin informatiivisuuden lisäämiseksi myös tavoittamatta jääneet tutkimukset ja opinnäytetyöt sisällytettiin raportin lähdeviitteisiin.

## Katsauksen tiedonhakustrategian perustelut

Tutkimuskatsauksissa tiedonhaun strategia tulee suhteuttaa tutkimustehtävään ja -kysymyksiin (Coren & Fisher 2006, kohdat 32, 57–59). Koska tehtävänä oli laajan tutkimuskatsauksen suorittaminen, aloitettiin tutkimusten etsiminen laajalla otteella. Ensivaiheessa hyödynnettiin hankkeen ohjaajien kokemustietoa sosiaalialan johtamisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Hankkeen ohjaajilla oli laaja sosiaalialan johtamisen asiantuntemus ja heidän kokemuksensa mukaan sosiaalialan johtamisesta oli saatavilla niukasti tutkimustie-toa. Usein johtamistutkimus oli sulautuneena laajempiin tutkimustehtäviin, kuten sosiaali- ja terveyden-huollon työolosuhteita kartoittaviin tutkimushankkeisiin tai laajojen kuntareformien arviointitutkimuksiin.

Tutkimuskirjallisuuden kartoittamisen teki haastavaksi se, että spesifisti *sosiaalialan johtamista* koske-va tutkimusta voi löytää useiden tieteenalojen ja tutkimusohjelmien piiristä. Näin ollen katsauksen suorit-taminen edellytti joustavuutta hakumenettelyissä ja tiedonhaun strategia oli tutkimuksia kokonaisvaltaisesti etsivää. *Sosiaalialan* määrittely vaihtelee kansainvälisesti vallitsevan yhteiskuntarakenteen ja lainsäädän-nön mukaan. *Johtamisen* tutkimus on tyypillinen moni- ja poikkitieteinen tutkimusaihe, jota toteutetaan useiden tieteenalojen piirissä. *Sosiaalialan johtamista* taas on tutkittu muun muassa osana sosiaalihuollon organisaation ja henkilöstön tutkimusta. Katsauksen primaarivaiheen liian tiukka seula olisi saattanut jättää katveeseen sellaisia tutkimuksia, joiden tieto sosiaalialan johtamisen kehittämisen kannalta on relevanttia. Siksi tutkimusten haku pidettiin ensivaiheessa väljänä ja tutkimusten seulonnassa edettiin portaittain (ks. liitteet 3 ja 4).

Tutkimuskohteen edellä mainittujen ominaispiirteiden vuoksi läpinäkyvän (*transparent*), tarkan (*rigo-rous*) ja kattavan (*comprehensive*) katsauksen toteuttaminen edellytti tutkimusvaiheiden huolellista rapor-tointia. Näin taattiin katsauksen toistettavuus (*repeatability*) sekä validiteetti. (Coren & Fisher 2006, kohta 20.) *Tutkimuksen primaarivaiheen kartoituksen tavoitteena oli löytää sosiaalialan johtamista koskevat suomenkieliset ja kansainväliset tieteelliset tutkimukset ja koota ne yhteen*. Löydetyistä tutkimuksista teh-tiin avainkäsitteiden (*keywording*) avulla sekä numeerisia että käsitteellisiä taulukoita (*descriptive maps*, mt., kohta 67: tässä liitteet 6 ja 7) ja jäsennettiin tutkimuksissa esiin nousevia teoreettisia lähestymistapoja, tutkimusasetelmia, -menetelmiä sekä tutkimusten tuloksia.

## Hakumenettely

Sosiaalialan johtamista käsitteleviä tutkimuksia haettiin pääasiallisesti neljällä tavalla:

1. Yliopistojen omista tutkimustietokannoista (pro gradu ja väitöstutkimukset) sekä elektronisista tietokannoista (liite 1)
  - a. Haku suoritettiin seuraavissa tietokannoissa: ARTO, Academic Search Elite, CINAHL, Ageline, ASSIA, Eric, PAIS, Social Services Abstracts, Sociological Abstracts, Fennica, Helecon FINP, Helecon MIX, Helka, Linda, Medic, Medline, ProQuest, PsycINFO, SAGE, Science Direct, SocINDEX, Social Care Online, Social Science Citation Index, Wiley InterScience
2. Selaamalla aiempien tutkimusten lähdeviitteitä manuaalisesti sekä seuraamalla tutkimusten sisäisiä ja ristikkäisviittauksia kokotekstin käsittelyvaiheessa
3. Selaamalla manuaalisesti tieteellisiä sarjajulkaisuja tietyltä aikaväliltä
  - a. Hallinnon tutkimus 2000–2009
  - b. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2000–2009
4. Tiedustelemalla asianmukaisten tutkimusten olemassaoloa alan asiantuntijoilta

Elektroniset tiedonhaukset suoritti Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen informaattikko YTM Tiina Helamaa, jonka ammattitaito oli tutkimuksen toteuttamisen kannalta korvaamatonta. Elektronisissa hauissa käytettiin erilaisia avainsanoja ja niiden yhdistelmiä (ks. liite 1).

## Tutkimuksen seulontatapa ja rajaamiskriteerit

Katsauksessa tutkimus määriteltiin kansainväliseksi, kun se oli julkaistu englanninkielisessä, asiantuntija-arviointia käyttävässä tieteellisessä aikakauslehdessä. Suomalaistutkimuksista hyväksyttiin joukkoon myös monografioina julkaistut tutkimukset sekä joitakin selvitys- ja katsaustyyppisiä julkaisuja. Ulkomailta julkaistut kansalliset tutkimukset jäivät näin ollen rajausten ulkopuolelle. Alun perin haku kohdistettiin ajalle 1990–2009, mutta koska haulle tuli huomattavan suuria osumamääriä (tuhansia viitteitä), kavennettiin aikarajaa vuosiin 1995–2009. Samalla henkilöhistoriat, kehitysmaita koskevat tutkimukset, vankeinhoidon tutkimukset ja oppikirjat tai niiden arvostelut rajattiin käsittelyn ulkopuolelle.

Hakua rajattiin myös käsitteitä arvioimalla. Erityisesti englanninkielisen käsite *management* on haastava kaksoismerkityksensä vuoksi: johtamisen lisäksi se merkitsee asioiden tai ilmiöiden käsittelyä, hoitoa ja hallintaa (MOT Englanti 2009). Seulontaan tulleista tutkimuksista monet käsittelevätkin jonkin ilmiön tai ominaisuuden – kuten sairauden tai stressin – hallintaa, ja kaksoismerkitys aiheutti ongelmia esimerkiksi sellaisten käsitteiden kuin *case management*, *care management* ja *knowledge management* kohdalla.

Käsite *case management* rajattiin ensimmäisten hakukierrosten jälkeen pois. *Case management*, joka on suomennettu *yksilökohtaiseksi palveluohjaukseksi*, tarkoittaa tavallisesti sosiaalityöntekijän antamaa neuvontaa ja ohjausta, jonka avulla etsitään yhdessä asiakkaan kanssa hänelle sopivia palveluja. Toimintamallina se tuli Suomeen angloamerikkalaista maista 1990-luvulla (Ala-Nikkola & Sipilä 1996; Ala-Nikkola & Valokivi 1997; ks. Kröger 2004, 202), eikä liity suoranaisesti sosiaalityön johtamiseen. *Case management* -käsite rajattiin pois kuitenkin vasta hakuprosessin loppuvaiheessa suppeampia tietokantoja käsiteltäessä: esimerkiksi Social Science Citation Index ja Sage-tietokannoissa, joiden kautta valtaosa lähteistä saatiin, käsitettä ei ollut rajattu. Käsitteen rajaaminen hakujen loppuvaiheessa ei siis oleellisesti vaarantanut relevanttien tutkimusten mukaan tuloa.

*Care management* eli hoidon hallinta tai johtaminen viittaa Isossa-Britanniassa 1990-luvulta vallinneeseen työskentelyperiaatteeseen, jossa sosiaalityöntekijästä tulee asiakasprosessin hallintapuolen vastuuhenkilö ja käytännön työn tekevät matalammin koulutetut sosiaalihoajaajat (Martin ym. 2004). Nämä tutkimukset arvioitiin kukin erikseen ja hylättiin ne, joissa *care management* liittyi käytännön työhön järjestelyyn -



## Tutkimusten lähiluenta ja tiedonkeruulomake

Lähiluentaan valitut niin kutsutut *full text* -artikkelit tavoitettiin elektronisten tietokantojen ansiosta melko hyvin: kansainvälisistä artikkeleista (n = 149) vain 19 (13 %) jäi tarkastelun ulkopuolelle saatavuusongelmien takia. Lähiluentaan tulleista kansainvälisistä tutkimuksista hylättiin 38 (25,5 %), sillä lähiluennassa osoittautui, että ne käsittelivät jotain muuta kuin johtamisen tutkimusta tai olivat muita kuin tutkimustekstejä. Usein näiden tutkimusten otsikot ja tiivistelmät olivat niin suppeita, ettei niiden perusteella voinut tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen sisällöstä. Kotimaisissa tutkimuksissa tiivistelmien puuttuminen hidasti tutkimusten arviointia oleellisesti, sillä tutkimusten tiivistelmät eivät tavallisesti olleet saatavissa kirjastotietokannoista. Näin ollen sisällön arviointi piti tehdä otsikko- ja julkaisulähdetasolla sekä lähiluennan perusteella. Ohjaajan rooli kotimaisten lähteiden otsikkotason arvioinnissa oli oleellinen.

Kotimaisten tutkimusten saatavuudesta kertonee jotain se, että seitsemätoista tutkimuksen tavoittaminen vaati käyntiä kuudessa eri kirjastossa. Kokemus tutkimusten vaikeasta saatavuudesta on merkityksellinen, sillä tiedon vaikea saatavuus heikentää sen kumuloitumista ja hyödynnettävyyttä erityisesti käytännön ja hallinnon tasolla. Kotimaisista *full text* -tarkasteluun aiotuista tutkimuksista (n = 42) jäi tavoittamatta seitsemän (17 %) ja hylättiin edellä mainituin kriteerein seitsemän (17 %) tutkimusta. Näin lähiluentaan saatiin lopulta 95 kansainvälistä ja 28 kotimaista tutkimusta. *Full text* -tarkasteluun otettujen tutkimusten tiedonkeruuta varten luotiin Excel-pohjainen tiedonkeruulomake (liite 5), jota täydennettiin teemakategorioiden osalta induktiivisesti. Kansainvälisten tutkimusten lähdeviitetiedot ovat liitteessä 8 ja kotimaisten tutkimusten lähdeviitetiedot liitteessä 9. Muun katsauksessa hyödynnetyn kirjallisuuden lähdeviitteet löytyvät kohdasta "kirjallisuuslähteet".

## 3 Tutkimusten pääpiirteet

### Tutkimusten julkaisumaat ja -kanavat

Taulukon julkaisutyypin luokituksessa noudatettiin opetusministeriön kota-tietokannan luokitusta (KOTA 2007, 22). Tutkimuksista referoiduissa kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja artikkeleita oli 91, referoiduissa kotimaisissa tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja artikkeleita oli 7, kotimaisia monografioita oli yhdeksän ja väitöskirjoja kahdeksan. Muun tyyppisiä tekstejä oli seitsemän. Näistä yksi oli lisensoitettua (Kauppi 2001), yksi kotimainen katsaus (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005), yksi kotimainen puheenvuoroteksti (Niiranen 2004) ja neljä kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja puheenvuoroja tai pääkirjoituksia, jotka sisällöltään tulkittiin sisältävän sellaista tietoa, että ne oli syytä ottaa mukaan tarkasteluun (Wimpfheimer 2004; Yin 2004; Papin 2005; Perlmutter 2006). Erityisesti kotimaisista monografioista yksi (Jämsén 2008) oli sisällöltään puheenvuorotyyppinen katsaus sosiaalialan johtamiseen. Koska kotimainen tutkimus oli vähäistä, otettiin tämä monografia kuitenkin mukaan tarkasteluun, sillä se valotti sosiaalialan johtamisen kenttää useasta erityisestä näkökulmasta. Kotimaisten tutkimusten taso oli myös useassa tutkimuksessa katsaustyyppinen (Kivekäs 2005; Kivilaakso 2005; Koski 2005; Kekäläinen & Ilves 2007). Kotimaisia sosiaalialan johtamista koskevia pro graduja löytyi 23 kappaletta, mutta heikon saatavuuden ja tutkimusekonomisten seikkojen vuoksi niitä ei otettu lähiluentaan. Sen sijaan niiden tiedot löytyvät liitteestä 10. Oppikirjat ja henkilöhistoriat jätettiin tarkastelun ulkopuolelle.

Kansainvälisissä referoiduissa tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistut artikkelit jakautuivat maittain seuraavalla tavalla.

**Taulukko 1. Kansainvälisten tutkimusten suoritusmaa**

<i>Maa, jossa tutkimus tehty</i>	<i>lkm</i>
Yhdysvallat	54
Iso-Britannia	19
Australia	5
Kanada	3
Suomi	3
Ruotsi	2
Tanska	2
Israel	2
Hong Kong	1
Etelä-Korea	1
Yhdysvallat ja Israel	2
Iso-Britannia ja Ruotsi	1
Yhteensä	95

Yhdysvaltojen suuri osuus ja samalla sosiaalityön merkittävä osuus kansainvälisten tutkimusten tieteenalasta johtunee siitä, että sosiaalityön johtamiskysymyksiin erikoistuneesta *Administration of Social Work* -lehdestä tuli peräti 31 artikkelia (33 % analysoiduista kansainvälisistä artikkeleista). Paitsi sosiaalialan johtamisen tutkimustoiminta myös järjestötoiminta ja erikoistumiskoulutus ovat saaneet vankan aseman Yhdysvalloissa: kansallinen verkosto *National Network of Social Work Managers* järjestää hallinnoimansa instituutin kautta niin johtamiskoulutusta kuin sosiaalityön johtajien sertifikaattejakin (Patti 2003; Wimpfheimer 2004; Perlmutter 2006; ks. myös [www.socialworkmanager.org](http://www.socialworkmanager.org)). Vaikka aineiston vinoutumista yhden lehden suuntaan voi pitää ongelmallisena, käsittelivät julkaisusarjan artikkelit sosiaalialan johtamista niin monesta näkökulmasta, ettei aineiston karsimista monimuotoisuuden nimissä ollut syytä julkaisukanavan yksipuoleisuudesta huolimatta tehdä.

**Tutkimusten tieteenalat ja toimialat**

Tutkimukset luokiteltiin tieteenaloittain ensimmäisen kirjoittajan edustaman oppialan tai yliopiston pääainelaitoksen mukaan. Tieteenalan arvioitiin kirjoittajan kotisivujen tai pääainelaitoksen kotisivujen avulla silloin, kun artikkelinkirjoittajien taustatietoja ei kerrottu artikkelissa riittävän tarkasti. Sosiaalityön tieteenala painottui kansainvälisissä tutkimuksissa selvästi. Sosiaalityön oppiaineen sisältä löytyi myös nimenomaisesti johtamiseen erikoistuneita oppitoleja (esim. johtamisen ja suunnittelun professori Michael Austin, *School of Social Welfare, University of California Berkeley* ja apulaisprofessori Michallé E. Mor Barak, *School of Social Work and Marshall School of Business, University of Southern California*). Suomalaistutkimukset olivat sosiaalipolitiikkapainotteisempia kuin kansainväliset artikkelit, mikä selittynee sosiaalityön ja sosiaalipolitiikan yhteisellä akateemisella historialla. Toinen painopistealue niin kansainvälisesti kuin suomalaisittainkin olivat terveyshallintotieteen piirissä tehdyt tutkimukset, jotka usein käsittelivät terveys- ja sosiaalialan johtamista samassa tutkimuksessa. Perinteisen johtamistutkimuksen luokittelu oli haastavaa, sillä jako hallintotieteellisen ja kauppatieteellisen johtamisen tutkimuksen välillä oli harvoin selvää. Nämä koodattiin lopulta samaan kategoriaan hallintotiede / johtaminen.



**Taulukko 2 Tutkimusten tieteenalat**

<i>Tieteenala</i>	<i>Kansainväliset (n = 95)</i>	<i>Kotimaiset (n = 28)</i>
Sosiaalityö	70	6
Sosiaalipolitiikka	2	9
Sosiologia	5	-
Hallintotiede/johtaminen	7	3
Hoitotiede	2	2
Terveyshallintotiede	5	5
Psykologia	2	-
Kasvatustiede	2	2
Monialainen	-	1
Yhteensä	95	28

Koko tutkimusta, mutta erityisesti tiedonkeruulomakkeen suunnittelua vaikeutti *sosiaaliala*-käsitteen monitulkintaisuus. Alustavasti sosiaaliala määriteltiin Suomen voimassaolevan sosiaalihuoltolain ja sitä täydentävien erityislakien mukaisesti. Tällöin sosiaalialan tutkimuksiksi luettiin sellaiset tutkimukset, jotka liittyivät lain määrittämien etuuksien tai palveluiden järjestämiseen (Sosiaalihuolto Suomessa 2006). Valtioiden väliset erot sosiaalihuollon järjestämisessä aiheuttivat kuitenkin vaikeuksia toimialan määrittelylle. Suomen sisälläkin eronteko yleisen sosiaalipalvelun ja sosiaalityön – erityisaloista puhumattakaan – oli usein haastavaa, sillä tutkimukset saattoivat kohdistua useampaan organisaatioon tai sosiaalialan johtamiseen hyvin yleisellä tasolla. Niinpä suuri joukko toimialoista – kuten esimerkiksi päihdepalvelut – jäi vaille tutkimusta.

Sen sijaan "sosiaalityö" tai "sosiaalipalvelu yleisesti" olivat toimialoja, joihin suurin osa (54 %) tutkimuksista kiinnittyi. Esimerkiksi sosiaalityötä tehdään Yhdysvalloissa usein yhdenmukaisesti siten, että asuinalueella sijaitsevasta toimipisteestä annetaan kaikki sosiaalityöhön, kuten toimeentuloon, päihdehuoltoon ja asuntola-asumiseen, liittyvät palvelut. Sosiaalipalveluja yleisesti käsittelevät tutkimukset taas tarkastelivat usein esimerkiksi kuntatason sosiaalijohtamista tai sosiaalipalvelujen järjestämistä hallinnon tasolla. Eri-tysaloista vain lastensuojelu korostui toimintakenttänä, josta on tehty huomattavasti myös spesifisti sen toimialaan liittyvää johtamisen tutkimusta. Tämä selittyy sillä, että lastensuojelu on useimmissa maissa erotettu omaksi toimialakseen ja asettaa sisältönsä vuoksi erityisiä haasteita johtamiselle (katso myös luku Sosiaalialan työsuhteiden erityiset haasteet ja johtaminen). Katsauksen liitetaulukoissa kunkin tutkimuksen toimiala on merkitty erikseen, jotta lukija voi löytää kiinnostuksen kohteena olevaa toimialaa koskevat tutkimukset.

Kaikki tutkimukset koodattiin yhteen toimialakategoriaan. Tästä poikkeuksena ovat Prestonin (2008) ja Kaupin (2007) tutkimukset. Ensimmäinen mainittu tarkasteli nimenomaisesti kolmen toimialan – lastensuojelun, vanhusten palveluiden sekä työvoimapalveluiden – yhteyttä johtajan kompetenssiin, ja toinen sosiaalipalveluja niin julkisella kuin kolmannella sektorilla. Nämä tutkimukset koodattiin monialaisiksi.

Taulukko 3 Tutkimusten toimialat

<i>Sosiaalitoimiala</i>	<i>Kansainväliset (n = 95)</i>	<i>Kotimaiset (n = 28)</i>	<i>Yhteensä (n = 123)</i>
Sosiaalityö	31	8	38 (31 %)
Sosiaalipalvelut yleisesti	16	13	29 (24 %)
Lastensuojelu	20	-	20 (16 %)
Lasten päivähoito	-	2	2 (2 %)
Kasvatus- ja perheneuvonta	1	-	1 (1 %)
Vanhustenpalvelut yleisesti	2	2	4 (3 %)
Vanhusten kotihoito	2	-	2 (2 %)
Vanhusten laitoshoido	1	-	1 (1 %)
Vammaispalvelut	1	-	1 (1 %)
Työvoimapalvelut	2	-	2 (2 %)
Mielenterveyspalvelut	3	-	3 (2 %)
Sairaalan sosiaalityö	6	-	6 (5 %)
Kolmas sektori	8	-	8 (7 %)
Monialainen	1 (lastensuojelu, vanhus- ten palvelut, työvoimapal- velut)	1 (sosiaalipalvelut ylei- sesti, kolmas sektori)	2 (2 %)
Muu, mikä?	1 asuntolapalvelu	2 hoivayritys	3 (2 %)

Tutkimustoiminta oli siis vilkkainta sosiaalityön ja yleisten sosiaalipalveluiden sekä lastensuojelun toimialoilla. Myös kolmannelta sektorilta ja sairaalan sosiaalityöstä oli tehty useampi tutkimus. Tutkimuskysymyksissä oli asetettu tarkasteltavaksi, eroavatko tutkimuksen painopisteet sosiaalialan eri ammattialoittain. Eri toimialojen sisältä löytyi heterogeenisesti hyvin erilaisia kysymyksenasetteluita sekä teoreettisia ja metodologisia lähestymistapoja, joten tällaista eroa ei voitu tehdä näkyväksi. Tiedonkeruulomakkeen pohjalta tehtiin sekä numeerisia taulukoita että ilmiökenttää käsitteellisesti kuvaavat, laadulliset taulukot (*descriptive map*, Coren & Fisher 2006, 67, 127), jotka ovat raportin liitteenä (liitteet 6 ja 7). Deskriptiivisten taulukoiden tavoitteena on tarjota lukijalle mahdollisimman tiivistetysti tutkimuksen tekijä, julkaisuvuosi, tutkimuksen tieteenala, toimiala, teema-alue, tutkimuksen tehtävä, tutkimuksen metodi sekä keskeiset tulokset. Erilliset taulukot tehtiin myös tutkimusten jatkotutkimus- ja kehittämissuosituksista. Niitä käytettiin luvun 4 lähteinä, muttei julkaistu raportin liitteinä.

## Tutkimusten menetelmälliset valinnat

Tiedonkeruulomakkeessa tutkimusten menetelmälliset valinnat kuvattiin niin tekstuaalisesti kuin kategoriioihin koodaamalla. Kategoriat perustuivat metodikirjallisuuteen (esim. Alkula ym. 1994; Stake 1995; Chelmsky 1997; Toivonen 1999; Yin 2003; Metsämuuronen 2005; Silverman 2006). Tutkimukset luokiteltiin teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisiin tutkimuksiin sisällytettiin ne tutkimukset, joissa tutkimustehtävänä oli teorian kehittäminen teoriakirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla, eikä varsinaista empiiristä aineistoa käytetty. Tavallisesti tähän luokkaan sijoitetuissa tutkimuksissa paneuduttiin pohtimaan jotakin teoreettista käsitettä, väittämää tai havaittua ilmiötä kirjallisuuden avulla. Empiirisiksi tutkimuksiksi luokiteltiin tutkimukset, joissa käytettiin empiiristä aineistoa ja menetelmiä sen analysoimiseksi. Nämä tutkimukset jaettiin kvalitatiivisiin, kvantitatiivisiin, monimenetelmällisiin (käytetty useita tutkimusasetelmia), tapaustutkimuksiin, arviointitutkimuksiin, kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksiin sekä meta-analyysiin. Viimeksi mainittuja tutkimuksia ei aineistossa ollut lainkaan. Luokittelun perusteena sovellettiin edellä mainittuja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen metodeksia.

**Taulukko 4 Tutkimusten menetelmälliset valinnat**

	<i>Kansainväliset (%)</i>	<i>Kotimaiset (%)</i>	<i>Yhteensä (%)</i>
Teoreettinen	<b>15 (16)</b>	<b>5 (18)</b>	<b>20 (16)</b>
Kvalitatiivinen	<b>36 (38)</b>	<b>5 (18)</b>	<b>41 (33)</b>
- haastattelu	24	8	
- teksti	10	3	
- havainnointi	2	4	
- muu	2		
Kvantitatiivinen	<b>23 (24)</b>	<b>4 (14)</b>	<b>27 (22)</b>
- survey	24	13	
- haastattelu	3	-	
Monimenetelmällinen (koodattu edellisiin)	<b>5 (5)</b>	<b>11 (39)</b>	<b>16 (13)</b>
Tapaustutkimus	<b>9 (9)</b>	<b>3 (11)</b>	<b>12 (10)</b>
- yksittäinen	6	1	
- monitapausasetelma	2	2	
Arviointitutkimus	<b>5 (5)</b>	-	<b>5 (4)</b>
- tilivelvollisuusarviointi	-		
- kehittämisarviointi	2		
- tiedontuottamisarviointi	3		
Kirjallisuus/ tutkimuskatsaus	<b>2 (2)</b>	-	<b>2 (2)</b>
Meta-analyysi	-	-	-
Yhteensä	95 (100 %)	28 (100 %)	123 (100 %)

Teoreettisissa tutkimuksissa aineistona käytettiin luonnollisesti kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta. Monimenetelmällisillä tutkimuksilla tarkoitettiin sellaisia tutkimuksia, joissa oli sovellettu useampia metodologisia ratkaisuja – esimerkiksi haastatteluita ja survey-kyselyjä (esim. Viitanen ym. 2007; Aava 2009) tai haastattelua ja havainnointia (esim. Nivala 2001). Tapaustutkimuksissa monimenetelmällisyys on jo lähtökohtaisesti rakennettu lähestymistavan sisään (tapaustutkimusmetodista ks. Stake 1995; Yin 2003). Suomalais tutkimusten korostunut monimenetelmällisyys selittyy paitsi väitöstutkimusten suurella osuudella (Nivala 2001; Päätaalo 2005; Heikka 2008; Aava 2009; Huotari 2009) myös laajojen selvityshankkeiden edustavuudella (esim. Karvinen-Niinikoski ym. 2005; Viitanen ym. 2007; Yliruka 2009). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastattelut hallitsivat metodeja, kun taas kvantitatiivisissa tutkimuksissa suosittiin kyselylomakketutkimuksia. Tutkimusmenetelmien kirjo oli siten melko vähäistä ja esimerkiksi rekisteri- ja tilastoaineiston käyttö jäi hyvin vähäiseksi: sitä hyödynnettiin lähinnä silloin, kun tahdottiin selvittää vastaanottajia survey-lomakkeille. Myös havainnointia käytettiin harvoin. Sosiaalialan johtamisen tutkimuksessa voitaisiinkin soveltaa innovatiivisemmin erilaisia metodologioita ja metodeja.

## 4 Tutkimusten painopistealueet

Laadullisen tiedon lisäksi tiedonkeruulomakkeeseen luotiin kategorioita sen mukaan, minkälaisia teemoja tutkimuksissa käsiteltiin. Teema-alueet muodostettiin aineistosta induktiivisesti lähiluennan edetessä. Toisinaan aineistossa palattiin taaksepäin koodaamaan jo kategorisoituja tutkimuksia uudelleen. Näitä teema-alueita olivat *johtajuus muutoksessa, johtamisen tavat ja tyylit, tehokkuus ja vaikuttavuus, työolosuhteet, johtamisen koulutus, uusi julkisjohtaminen, johtamisen teoria, moniammatillisuus, naisasia, vähemmistöky-symykset, sekä historia*. Lisäksi joissakin tutkimuksissa painotettiin erityiskysymyksiä kuten nais- tai vähemmistönäkökulmaa tai historiallista lähestymistapaa. Yksi tutkimus voitiin luokitella useampaan teema-kategoriaan. Samalla kategorisoitiin oliko tutkimus suoritettu johtajien, henkilöstön vai molempien näkö-kulmasta. Tutkimukset jakautuivat teema-alueittain seuraavalla tavalla.

**Taulukko 5 Tutkimusten teemat**

<i>Teema-alue</i>	<i>Kansainvälisistä (n = 95)</i>	<i>Kotimaisista (n = 28)</i>	<i>Yhteensä (n = 123)</i>
Johtajuus muutoksessa	45	15	58
Johtajuuden tavat ja tyylit	44	16	58
Tehokkuus ja vaikuttavuus	27	4	31
Työolosuhteet	12	8	20
Johtamisen koulutus	18	3	19
Uusi julkisjohtaminen (NPM)	14	3	16
Teorian kehittäminen	7	7	14
Moniammatillisuus / yhteistoiminnallisuus	7	-	7
Naisasia	6	-	6
Vähemmistöasia	6	-	6
Historia	4	1	5

Tutkimuskysymykset oli osassa tutkimuksista asetettu siten, että tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin johtajien tai alaisten näkökulmasta. Nämä koodattiin erikseen sen mukaan, tutkittiinko johtamista johtajan, henkilöstön vai molempien näkökulmasta. Kotimaisista tutkimuksista 35 % (n = 10) tarkasteli johtamista vain johtajien näkökulmasta, 21 % (n = 6) sekä johtajien että henkilöstön näkökulmasta, mutta yksikään ei vain henkilöstön näkökulmasta. Kansainvälisistä tutkimuksista 35 % (n = 33) tarkasteli johtamista johtajien näkökulmasta, 11 % (10) vain henkilöstön näkökulmasta ja 17 % (n = 16) molempien näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmaa ei tutkittu yhdessäkään tutkimuksessa. Voikin lausua, että johtajien näkemykset sosiaalialan johtamisesta ovat painottuneet henkilöstön näkemyksiä enemmän etenkin kotimaisissa tutkimuksissa. Metodologisenä valintana ryhmien epätasapaino vaikuttaa myös sosiaalialan johtajuudesta tehtäviin tulkitoihin ja kehittämisehdotuksiin, sillä tutkittaessa molempien ryhmien näkemyksiä samasta ilmiöstä - vaikkapa johtajan toivottavista ominaisuuksista - saattoivat tulokset olla erilaiset (esim. Clark ym. 2008). Seuraavassa kutakin havaittua teemaa tarkastellaan syvemmin tutkimusten tulosten, jatkotutkimusaiheiden sekä annettujen suositusten valossa. Kansainvälisten tutkimusten lähdeviitteet ovat liitteessä 8 ja kotimaisten tutkimusten lähdeviitteet liitteessä 9.

### Johtajuus muutoksessa

Lähes puolet artikkeleista kiinnittyi *muutoksen* temaattiseen kategoriaan. Mittavat ja perustavanlaatuiset reformit ovat olleet tunnusomaisia julkisen sektorin organisaatioille 1990-luvulta alkaen. Ne ovat luonnollisesti vaikuttaneet juuri johtamisen tapoihin ja vaatimuksiin. (Ks. esim. Pollitt & Bouckaert 2004.) Johtamistutkimuksia motivoitiin näillä yhteiskunnassa laajasti käynnissä olevilla sosioekonomisilla, lainsäädän-

nöllisillä sekä kulttuurin muutoksilla, jotka aiheuttavat erityisiä haasteita ja paineita sosiaalialan johtamiselle (esim. Haverinen 2000; Rank & Hutchison 2000; Perlmutter 2001; Healy 2002; Hopkins & Hyde 2002; Niiranen 2004; Schmid 2004; Lawler & Harlow 2005; Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005; Törrönen & Vornanen 2005; Ackroyd ym. 2007; Berg ym. 2008; Jämsén 2008). Toisinaan muutos liitettiin laajempaan rakenteelliseen reformiin, jonka seurauksia sosiaalialan johtamiselle tarkasteltiin empiirisesti (esimerikiksi Yhdysvalloissa vuonna 1996 voimaan tullut *Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act*, joka rajoitti sosiaalivakuutusta ja satoi sen työssäkäyntivelvoitteeseen Kissane 2006; osavaltiotason hyvinvointipalvelureformit Carnochan & Austin 2002; Daley ym. 2002; Daley & Vasu 2005; työvoimapolitiittiset muutokset Iso-Britanniassa Blackmore 2001; kuntatason organisaatiomuutokset Suomessa esim. Niiranen 1994; 2006; Oulasvirta ym. 2002; Päätalo 2005). Tavallista oli tutkia myös spesifejä, tiettyyn sosiaalipalvelun organisaatiomuutokseen liittyviä muutoksia ja niiden merkitystä johtajuuden näkökulmasta (esim. Ezell ym. 2002; Henriksen & Rosenqvist 2003; Jaskyte 2003; Sulman ym. 2004; Kivekäs 2005; Papin & Houck 2005; Dickinson ym. 2007). Johtajuuden muutospainetta saattoi lisätä myös sosiaalipalvelukriittisyys, kuten Iso-Britannian lastensuojelutapausten aikaansaama lastensuojelukritiikki (Watson 2008) tai Skotlannin hyvinvointipalvelujärjestelmän puutteet osoittanut kansallinen selvitystyö (Watson & West 2008).

### **Erityisteema: Uusi julkisjohtaminen (*New Public Management*)**

Uuden julkisjohtamisen (*New Public Management*) ja moniammatillisuuden teemat olivat molemmat yhteydessä muutoksen tarkasteluun. Uuden julkisjohtamisen oppi sai alkunsa 1970-luvulla Yhdysvalloissa ja se on liitetty vahvasti uusliberalistisiin talousteorioihin, jotka tähtäävät tehokkuuteen, vapaaseen kilpailuun perustuviin markkinoihin ja kustannuksia karsiviin käytäntöihin. (Esim. Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 11–14; Pollitt 2003, 26–51.) Uuden julkisjohtamisen temaattiseen kategoriaan liitettiin vain artikkelit, joissa käsitettä erikseen käytettiin (Haverinen 2000; Sandfort 2000; Healy 2002; Oulasvirta ym. 2002; Regehr 2002; Connolly & Jones 2003; Farrell & Morris 2003; Evans & Harris 2003; Griggs 2003; Harlow 2003; Andersen 2005; Ackroyd ym. 2007; Fischbach ym. 2007; Berg ym. 2008; Watson & West 2008; Ming-Sum & Cheung 2009). Suuntauksen piirteitä oli toki havaittavissa muissakin tutkimuksissa, jotka kuvailivat käynnissä olevaa muutosta.

Merkille pantavaa on, että uuden julkisjohtamisen käsitettä käyttäneet tutkimukset oli tehty Yhdysvaltojen ulkopuolella: vain kaksi (2) tutkimusta oli Yhdysvalloista sosiaalipolitiikan (Sandfort 2000) ja hoitotieteen (Fischbach ym. 2007) alalta. Uutta julkisjohtamista käsitelleet tai sivunneet tutkimukset oli tehty Iso-Britanniassa (Connolly & Jones 2003; Farrell & Morris 2003; Harlow 2003; Evans & Harris 2004; Ackroyd ym. 2007; Watson & West 2008), Suomessa (Haverinen 2000; Oulasvirta ym. 2002), Tanskassa (Andersen 2005), Ruotsissa (Berg ym. 2008), Hong Kongissa (Ming-Sum & Cheung 2009), Australiassa (Healy 2002; Griggs 2003) ja Kanadassa (Regehr 2002). Vaikuttaisi siltä, että uuden julkisjohtamisen diskurssi on Yhdysvalloissa jo siinä määrin vakiintunut, ettei se nouse tutkimuksissa erikseen määriteltäväksi. Sitä vastoin muualla – ja erityisesti Euroopassa – johtamistapa yhä hakee vakiintunutta paikkaansa ja oikeutustaan, tullen näin diskurssina esiin myös sosiaalialan johtamistutkimuksessa.

Tutkimuksissa todettiin, että uusi julkisjohtaminen lisää sosiaalialan johtajien painetta talous- ja kustannustehokkuuteen. Tämän epäiltiin heikentävän jaksamisen resursseja työntekijätasolla. Pahimmillaan tehokkuusvaateiden siirtyminen organisaatiohierarkiassa voi johtaa ongelmien individualisoimiseen (Andersen 2005) sekä konflikteihin johtajien ja alaisten välillä (Farrell & Morris 2003). Harlow (2003) teoreettisessa artikkelissa kannettiin huolta myös palvelujen fragmentaatiosta sekä sosiaalityöntekijöiden tehtävän kaventumisesta hallinnollisen sopimuskulttuurin ja lainsäädännön tuntijaksi. Harlow (2003) katsoo, että kehitys kadottaisi sosiaalityön casework-ideologian, jolloin asiakkaan kohtaaminen, sisäinen maailma ja emootiot jäävät työskentelyn ulkopuolelle. Kustannustehokkuusvaatimukset säteilivät myös johtajien työssä jaksamiseen. Esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityön johtajien stressikokemuksia kartoittaneessa tutkimuksessa todettiin, että lähes puolet johtajista kärsii post-traumaattisesta stressireaktiosta, joka ei ollut yhteydessä vain vaikeisiin asiakastapauksiin vaan myös ulkoisiin paineisiin, kuten juuri kustannustehok-

kuusvaatimuksiin (Regehr 2002). Kolmannella sektorilla rahoituspohjan todettiin kaventuneen ja kilpailun lisääntyneen, mikä lisäsi haasteita voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johdossa (Healy 2002).

Tutkimuksissa tuotettiin toisenlaistakin näkökulmaa uuteen julkisjohtamiseen ja managerialismiin. Useissa organisaatioissa muutokset kohtasivat vastarintaa ja työntekijät sopeuttivat uudet vaatimukset vanhoihin työtapoihinsa ja arvoihinsa sopiviksi – ei päivästään. Muutoksen tuominen ylhäältä alas ei johtanut toivottuihin tuloksiin, vaan muutosten toteuttamiseen tarvittiin demokraattista johtajuutta ja avointa dialogia sekä yhteistä visiota. (esim. Connolly & Jones 2003; Ackroyd ym. 2007; Dickinson ym. 2007; Watson & West 2007.) Pohjoismaissa yritysjohtamisen mallit – uusi julkisjohtaminen ja managerialismi – oli otettu käyttöön neutraalimmin kuin vertailumaassa Iso-Britanniassa (Haverinen 2000). Uuden julkisjohtamisen opit eivät olleet pelkästään negatiivisia, vaan erityisesti keskiportaan naisjohtajat kokivat hyötynensä osaamisestaan, joka antoi pätevyyttä johtamistehtäville myös muilla kuin sosiaalialan sektoreilla (Berg ym. 2008). Lipskyn (1981) hypoteesia katutason byrokratiasta ja sitä tarkastelleen Howen (1991) kritiikkiä analysoineet tutkijat totesivat oman empiriansa valossa, että Lipskyn hypoteesi katutason byrokratiasta pitää uuden julkisjohtamisen managerialismissa edelleen paikkansa: sosiaalityöntekijöiden päätöksentekovapaus on lisääntyneen säätelyn myötä paradoksaalisesti kasvanut, sillä lisääntynyt säätely lisää päätösten tulkinnanvaraisuutta (Evans & Harris 2004).

### Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita muutoksen tematiikassa

Tutkimuksissa tuotettiin useita suosituksia sille, miten muutosjohtaminen tulee sosiaalialan organisaatioissa toteuttaa. Radikaali reformi ei voi kohdistua vain organisaation rakenteisiin, vaan edellyttää työntekijöiden erityisosaamisen ja sitoutumisen huomioimista sekä valmiutta oppivaan ja mukautuvaan työyhteisöön (Niiranen 2004 ja 2006). Suurissa reformeissa johtajuudelta vaadittiin joustamiskykyä ja epävarmuuden sietoa, mutta erityisesti avointa dialogia, luottamuksellista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa: yhteisen vision luominen oli onnistuneen reformin edellytys ja muutosvastarintaa voitiin lievittää riittävän tiedottamisen ja mentoroinnin avulla (Carnochan & Austin 2002). Julkisella sektorilla katsottiin myös olevan erityisiä valmiuksia – konsensusajattelua ja yhteistyöperinteitä – joiden avulla muutoksiin sopeutuminen kävi kitkatta. Myönteisten ominaisuuksien ylläpitoon, johdonmukaiseen viestintään ja transformatiiviselle johtajuustyyliin perustuva ihmisjohtajuus nostettiin ensisijaiseksi onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. (Dickinson ym. 2007.)

Johtamiskoulutuksen merkitys muutosjohtajuudessa korostui: amerikkalaistutkijat totesivat, etteivät sosiaalialan johtajat osanneet vastata muutoshaasteisiin visionäärisesti ja innovatiivisesti, eikä holistisia ongelmanratkaisustrategioita kuten strategista suunnittelua osattu soveltaa (Hopkins & Hyde 2002). Johtamisosaaminen – kyky yhdistää asiajohtamista (*management*) ja ihmisjohtamista (*leadership*) – sekä taito tarvittaessa ohjata moniammatillista tiimiä kädestä pitäen, nousivat muutostilanteissa keskeiselle sijalle (Healy 2002; Jaskyte 2003; Guo & Company 2007). Moniammatillisuus asetti johtamiselle erityisiä haasteita työntekijöiden osaamisen ja tehtävän hajautuessa usealle alueelle (moniammatillisuudesta De Gibaja 2001; Mizrahi 2001; Impink 2004; Sulman ym. 2004; Papin & Houck 2005; Guo & Company 2007; Watson 2008).

Yksittäiseen organisaatiouudistukseen pureutuvat tutkimukset tuottivat usein yksityiskohtaisia vastauksia reformien kestävän toteuttamisen varalle. Esimerkiksi vanhustenhuollon organisaatiomuutosta Ruotsissa tutkineet Henriksen & Rosenqvist (2003) havaitsivat, että vanhuspalveluiden johtavien työntekijöiden ja päättävissä asemassa toimivien poliitikkojen välillä oli jyrkkiä näkemyseroja vanhuspalvelujen sisällöstä ja tavoitteista. Tämä yhdessä epämääräisten johtajuussuhteiden kanssa johtivat vanhustenhuollossa laajalajaiseen epäluottamukseen ja sekaannuksen tilaan, joka peilautui myös työntekijöiden rekrytointiongelmiin ja asiakkaiden kokemuksiin. (Mt.) Voimakkaassa muutoksessa johtamiselta edellytettiin innovatiivisia, holistisia ongelmanratkaisustrategioita, jotka rakentuvat kommunikaatiolle, dialogille, avarakatseisuudelle, luovuudelle sekä strategiselle tulevaisuusvisiolle (Hopkins & Hyde 2002). Avoimeen kommunikaatioon ja rehellisyyteen perustuva johtamistapa toimivat parhaiten muutosvastarinnan vähentämiseksi (Jaskyte 2003).

Muutosjohtajuuden tematiikassa esitettiin lukuisia jatkotutkimuksen aiheita. Erityisesti kaivattiin *arviointitutkimusta* muutosten, kuten organisaatiouudistusten vaikutuksista. Miten muutokset vaikuttavat sosiaalipalvelujen laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen? Myös organisaatiouudistusten kustannusvaikutukset jäivät tutkimusten pimentoon. (Niiranen 1994; Ezell ym. 2002; Oulasvirta & Ohtonen 2002; Niiranen 2006; Ackroyd ym. 2007; Vataja ym. 2007.) Tällaisten arviointien suorittaminen edellyttää uudistuksiin liittyvien prosessien tutkimista ja niitä koskevien tutkimusmenetelmien kehittämistä (Niiranen 1994; Vataja ym. 2007) – erityisesti suoritusta mittaavien mittaristojen kehittämistä ja välillisten muuttujien sekä mekanismien tarkastelua (Griggs 2003). Muutoksen havaitsemisen todettiin edellyttävän myös pitkittäistutkimus- ja vertailututkimusasetelmaa (Mizrahi & Berger 2001; Mizrahi & Rosenthal 2001; Vataja ym. 2007; Ming-Sum & Cheung 2009). Toisaalta kattavastakin arviointitutkimuksesta hyödytään vain, jos niistä saadut tulokset ja tieto implementoituvat käytännön tasolle. Tämä edellyttää tiedottamista ja avointa kommunikaatiota eri toimijoiden välillä. (Niiranen 2006).

## Johtajuuden tavat ja tyyli sekä teoriat

Johtajuuden tavat ja tyyli olivat vahvasti yhteydessä teoreettisiin tarkasteluihin. Tämä ei sinänsä ollut yllättävää, sillä johtamisen tutkimuksessa on pitkät perinteet erilaisten johtamistyylien ja -tapojen teoreettiselle tarkastelulle (esim. Seeck 2008; Peltonen 2007; Grönroos & Perällä 2004). Tutkimuksissa johtamisen teoriat ohittivat muut teoreettiset viitekehykset: vain yhtä kansainvälistä tutkimusta saattoi nimittää tematiikaltaan teoreettiseksi – tarkoittaen, että artikkeli rakentui vahvasti jonkin teoriasuuntauksen varaan, pyrki kehittämään teoreettista käsitettä tai operoi puhtaasti teorian tasolla ilman empiiristä tarkastelua – niin, ettei teoria liittynyt johtamistutkimuksen paradigmaan: Schmid (2004) tarkasteli yhteiskunnallisten muutosten merkitystä hyvinvointipalveluiden johtamiselle ekologisesta, institutionaalista ja adaptiivisesta viitekehystä käsin. Teorian rooli tutkimuksessa on kuitenkin niin moniulotteinen asia, että tulkinnasta voi syntyä myös toisenlaisia päätelmiä: jos teorian käsitteen ulottaa koskemaan myös metodologisia valintoja, tutkimusten teoreettinen kirjo kasvaa tätä tulkintaa huomattavasti laajemmaksi. Huomionarvoista kuitenkin on, että niiltä osin kuin artikkeleita saattoi luonnehtia teoreettiseen teemakategoriaan kuuluvaksi, liittyivät ne yhtä artikkeleita lukuun ottamatta samalla johtamisen tapojen ja tyylien teemakategoriaan.

Teoreettinen lähestymistapa toi usein lisävalaistusta niihin johtamisen tapoihin ja tyyliin, joita sosiaalialalla voitaisiin soveltaa. Fisher (2009) tarkasteli artikkelissaan motivaatioteorioita johtamisen näkökulmasta. Fisherin (mt.) artikkeli oli tutkimuksessa ainoita artikkeleita, joissa erilaisten teoreettisten lähestymistapojen soveltuvuutta sosiaalityön johtamiseen pyrittiin tutkimusten avulla kartoittamaan. Raportoidut empiiriset tutkimustulokset jäivät kuitenkin vähäisiksi. Tuloksissa Fisher toteaaakin, että niin sosiaalityön käytännön johtamisessa kuin empiirisessä tutkimuksessa tunnetaan ja sovelletaan johtamisen teorioita liian vähän. Fisherin mukaan sosiaalialalla hyödyttäisiin teorioihin perustuvasta johtamisosaamisesta, sillä monet johtamisteoriat sopivat sosiaalityön ihmiskäsitykseen, joka ohjaa sosiaalityön arvoja ja käytännön asiakastyötä (mt.).

Tapojen ja tyylien tutkimus oli siis teoriaohjautunutta, mutta viitekehykset rakentuivat myös muiden kuin varsinaisten johtamisteorioiden varaan. Tavallisesti tapoja tai tyyliä tutkittiin suhteessa johonkin empiirisesti havaittuun ilmiöön kuten organisaatiomuutokseen (esim. Healy 2002; Jaskyte 2003; Törrönen & Vornanen 2004; Guo & Company 2007), henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen (esim. Maertz ym. 2007; Mary 2005; Vataja ym. 2007; McBeath ym. 2009; Ollila 2009) tai sosiaalialan johtamisen historiaan (Aaltonen 1999; Trydegård 2000; Stotzer & Tropman 2006). Johtamisen tavat tai funktio noudattivat usein hyvin perinteistä jakoa asioiden johtamiseen (*manager*), ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja hallinnolliseen johtamiseen (*administration*). Näiden johtajuuden eri tehtävien tarkastelu oli kuitenkin hyvin kontekstisidonnaista: jäi vaikutelma, että palvelujärjestelmissä, joissa roolit jakautuivat organisaation tasolla edellä mainituilla tavoilla, tehtävät ikään kuin otettiin annettuina (esim. Preston 2004; Clark ym. 2008; varauksin Heikka 2008). Osassa tutkimuksia perinteiset jaot kyseenalaistettiin ja tulkittiin yhdistyvän samaan johtajaan kohdistuvina osaamispaineina, jolloin osaava johtaja kykeni yhdistämään kyseiset roolit työyhteisöä tukevalla tavalla (esim. Niiranen 1994, 2004; Healy 2002; Jaskyte 2003; Viitanen ym. 2007; Fisher 2009).

## Tutkimuksissa sovelletut johtamisen paradigmat

Tavanomaista oli tarkastella johtajuutta jonkin erityisen johtamisopin kautta. Näistä tavallisin oli *strategisen tai strategian johtamisen oppi*, jolla tarkoitetaan organisaation strategian määrittelyyn, muodostamiseen ja läpiviemiseen liittyvää johtamista. Strategian käsite tulee alun perin sodan johtamisen alueelta ja oppi polveutuu rakenneanalyttisestä johtamisen paradigmasta. Strategia määrittää organisaation tavoitteet ja suunnan, ja sen suunnittelun katsotaan edustavan organisaation johtamisen hierarkkista huippua. Strategian toteuttaminen edellyttää luonnollisesti johdon päätöksiä organisaation voimavarojen kohdentamisesta sekä kehittämis- ja muutostarpeista, mutta strategian käytännön toteuttamiseen tarvitaan koko työyhteisön sitoutumista. Strateginen johtaminen ohjaa työntekijöiden strategista osaamista, joten strateginen johtaminen voi olla myös strategista henkilöstöjohtamista. Strateginen johtaminen on ollut tärkein johtamisopin suuntaus Suomessa 1980- ja 1990-luvuilla. (Ollila 2006, 27; Peltonen 2007, 65–91, 97–105; Seeck 2008, 180–181, 257; Huotari 2009.)

Sosiaalialan johtamistutkimuksissa strategisella johtamistavalla havaittiin olevan selkeää organisaation suoritusta tehostavaa vaikutusta (Griggs 2003), mutta johtamistavan osaamisen todettiin sosiaalialalla olevan monilta osin puutteellista (Daley ym. 2002; Hopkins & Hyde 2002; Daley & Vasu 2005; Ollila 2006; Huotari 2009). Koko henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun on sen toteutumisen lähtökohta (Huotari 2009). Julkisella sektorilla strategia ei aina ole yhtä selkeästi määriteltävissä kuin voittoa tavoittelevalla yksityisellä sektorilla, mikä osaltaan vaikeuttaa niin strategian kuin strategista johtamista.

*Näyttöön perustuvaa johtamista (evidence based management)* koskevat tutkimukset olivat muutaman tutkijan hallussa (McBeath ym. 2009; Briggs & McBeath 2009). Näyttöön perustuvalla johtamisella tarkoitetaan johtamisen orientaatiota, joka perustuu tieteellisesti todennettujen, toimivien ja siis tehokkaaksi osoitettujen käytäntöjen soveltamiseen. Näyttöön perustuva johtaminen voi siis tarkoittaa niin johtamisen tapoja kuin työntekijöiden ohjaamista näyttöön perustuvien käytäntöjen soveltamiseen asiakastyössä. Näyttöön perustuvat käytännöt liitetään vahvasti niin kutsuttuun ”*What works?*” -paradigmaan, joka levisi angloamerikkalaisista maista 1990-luvulta alkaen yhdessä uuden julkisjohtamisen kanssa. Tässä koulukunnassa näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittäminen ja soveltaminen ovat keskeisiä. (Katso luku 4.1; myös esim. Pollitt 2003, 112–126; Cambell-tutkimusverkosto: [www.campbellcollaboration.org](http://www.campbellcollaboration.org).) Tutkimuskatsauksen näyttöön perustuvaa johtamista käsitelleissä artikkeleissa suhtauduttiin varauksella johtamistavan soveltuvuuteen sosiaalialalle (McBeath ym. 2009; Briggs & McBeath 2009). Rebecca Wells (2006) pyrki kumoimaan näyttöön perustuvien tutkimusten tuloksia lastensuojelun sosiaalityön johtamiseen todeten, että sosiaalialan johtamista on tutkittu eniten henkilöstöjohtamisen viitekehyksessä. Näissä tutkimuksissa johtajan *konsultoiva rooli* nousee keskeiseksi johtajaominaisuudeksi (Wells 2006).

Oppivan organisaation (*learning organization*) teoriaa käsitelleitä tai sivunneita tutkimuksia oli vain kaksi (Carnochan & Austin 2002; Niiranen 2006). Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan Sengen (1990) kehittämää ideaa organisaatiosta, joka perustuu systeemille ajattelulle (*systems thinking*), henkilökohtaiselle hallinnalle (*personal mastery*), mentaalisten mallien tunnistamiselle ja arvioinnille, yhteisen vision rakentamiselle ja tiimioppimiselle. Oppivan organisaation soveltuvuutta sosiaalialalla empiirisesti tutkineet Carnochan ja Austin (2002) totesivat eksploratiivisessa tutkimuksessaan, että sosiaalialan johtajat toteuttavat oppivan organisaation ideaa, vaikka eivät välttämättä tunne teoriaa. Tutkijat eivät kuitenkaan olleet vakuuttuneita, sopiiko oppivan organisaation idea joustavuutta ja reflektiivisyyttä korostavien periaatteitensa vuoksi julkiselle sektorille. Sen sijaan Niiranen (2006) toteaa, että kestävät muutokset edellyttävät oppivaa organisaatiota. *Osaamisen johtaminen*, joka joiltain osin rajattiin tutkimuksesta pois, liittyy läheisesti oppivan organisaation ideaan. Käsitteen rajaamiseen johtaneet seikat tarkennettiin luvussa 2.5. Osaamisen johtamista käsiteltiin kolmessa analysoidussa tutkimuksessa (Ollila 2006 ja 2009; Huotari 2009).

Toisinaan tutkimuksissa tarkasteltiin jotakin erityistä johtamisen tapaa tai tyyliä, kuten *organisaatiosta ulos ohjautuvaa johtajuutta (managing out; Austin 2002)*, *yhteistyöhön perustuvaa johtamistyyliä (collaborative leadership style; Fischbach ym. 2007)* tai *jaettua johtajuutta (shared leadership; Konu & Viitanen*



2008). *Organisaatiosta ulos ohjautuvalla johtamisella* tarkoitetaan yksinkertaista toimintaa, joka ohjautuu organisaatiota ympäröiviin yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Tämä voi pitää sisällään yhteistyöhön tähtäävää verkostoitumista ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitämistä, mutta myös tiedottamista organisaation toimintatavoista. (Peltonen 2007, 187–196; organisaatioviestinnästä ks. Seeck 2008). Organisaatioiden ulkoisen johtamisen merkitys on yhteiskunnallisten muutosten seurauksena kasvanut, mutta sen vaarana on organisaation sisäisen johtamisen heikkeneminen ulkoisen kustannuksella. Sosiaalialan johtamisen kentällä pidettiin tärkeänä, että ylemmän ja keskiportaahan johdon välinen työnjako sisäisen ja ulkoisen johtamisen järjestyksessä oli selvä. (Austin 2002.) Kolmannen sektorin organisaatioissa ulkoinen johtaminen oli rahanhankinnan kannalta välttämätöntä ja edellytti johtajalta sidosryhmien perinpohjaista tuntemusta (Healy 2002).

*Yhteistyöhön perustuvalla johtamistyyllillä* tarkoitetaan mallia, jossa johtamisvastuu jaetaan useamman johtajan välillä (Fischbach ym. 2007). Mallin soveltuvuutta testattiin tilanteessa, jossa organisaatioissa toteutettiin organisaatiomuutosta. Kahden johtajan yhteistyöhön perustuvan johtajuuden todettiin lisäävän päätöksentekovarmuutta ja vastuun jakamisen vähentävän stressiä ja uupumista, mutta tiedon- ja vastuunjakoa aiheuttivat välillä myös epäselvyyttä. (Mt.) Yhteistyöhön perustuvaa johtajuutta ei tule sekoittaa *jaettuun johtajuuteen*, jolla tarkoitetaan johtajuuden esiintymistä myös muualla kuin vain johtaja-alaisuussuhteiden yhteydessä. Tällöin perinteinen yksilöity johtajahahmo väistyy ja johtamisen tehtäviä jaetaan koko työyhteisön kesken. Jaettu johtajuus edellyttää epävarmuuden ja moninaisuuden sietoa, sillä vahvan johtajahahmon puuttuessa työyhteisön sisäiset jännitteet saattavat eri tavalla vaikuttaa sen toimintaan. (Peltonen 2007, 129–130). Kansainvälisesti julkaistussa suomalaistutkimuksessa todettiin, että suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on edellytykset jaetulle johtamiselle, joka saattaa lisätä työyhteisön innovaatioita, työmotivaatiota sekä kehittämispyrkimyksiä (Konu & Viitanen 2008).

## Erityisteema: transformatiivinen johtaminen

Konstruktivismiin perustuva *transformatiivinen johtaminen* on viime vuosikymmenen aikana saanut runsaasti huomiota johtamistutkimuksen piirissä. Suomalaiskirjallisuudessa tästä johtamistyylistä käytetään myös *transformationaalisen johtamisen* käsitettä (esim. Grönroos & Perälä 2004; Peltonen 2007; Seeck 2008) ja se on suomennettu *syväjohtamiseksi* (esim. Grönroos & Perälä 2004, 6). Käsitteen loi valtiotieteilijä James Burns 1970-luvulla ja sen taustalla on ajatus johtamisen vaikutuksista paitsi johdettavaan prosessiin myös johdettaviin ihmisiin ja koko organisaatioon. Transformatiivisella johtamisella niin prosessi, johdettavat kuin organisaatiokin pyritään muuttamaan (transformoimaan) toivottavaan suuntaan. Transformatiivinen johtaja on eräänlainen karismaattinen visionääri, jolla on energiaa ja imua viedä läpi suuria muutoksia organisaatioissa. (Peltonen 2007, 128–129; Seeck 2008, 326–329.) Transformatiivista johtamista on kuvattu ”neljän I:n” avulla: idealisoitu vaikuttaminen (*idealized influence*), intellektuaalinen stimulointi (*intellectual stimulation*), individualisoitu harkinta (*individual consideration*) ja inspiroiva motivaatio (*inspirational motivation*) auttavat johtamaan organisaation tehokkuuden uudelle tasolle (Bass 1985; Bass & Avolio 1994; Packard 2003).

Transformatiivinen johtaminen eroaa perustavanlaatuisesti perinteisestä *transaktionaalisesta* johtamisesta, joka perustuu valvontaan ja ulkoiisiin motivaatiotekijöihin kuten palkitsemiseen ja rangaistukseen. Transaktionaalinen johtaminen voi olla aktiivista valvontaa tai passiivista *laissez faire* -johtamista, jossa puututaan vain alaisten epäonnistumisiin. Transformatiivinen johtaja sitä vastoin sitoutuu alaisiinsa henkilökohtaisella tasolla, on heistä kiinnostunut ja stimuloi heitä älyllisesti. (Peltonen 2007, 128–129; Seeck 2008, 326–329; Fisher 2009.) Seeckin (2008, 330–331) mukaan transformatiivisen johtamisen voi katsoa olevan lähellä sellaisten ihmisten johtamista, johon englanninkielessä viitataan käsitteellä *leadership* kun taas transaktionaalinen johtaminen on lähempänä *management*-tyyppistä asioiden johtamista. Viime aikoina on tosin esitetty, että menestyvimmat johtajat osaavat yhdistää transformatiivisia ja transaktionaalisia johtamistyyliä. (Mt., 333.)

Sosiaalialan johtamistutkimuksissa transformatiivista johtamista tarkasteltiin yllättävän vähän (poikkeuksena Gellis 2001; Mary 2005; Dickinson ym. 2007; Fisher 2009). Johtamistyylin todettiin olevan yhteydessä organisaation demokraattisuuteen ja tuloksellisuuteen (Mary 2005) sekä tehokkuuteen, työtyytyväi-

syyteen ja työhön panostamiseen (Gellis 2001). Johtamistyyli toi apua myös yhteisön jäsenten oppimiseen, yhteisen vision luomiseen sekä käsitysten muovaamiseen organisaatiomuutoksessa (Dickinson 2007). Myös erilaisia motivaatioteorioita sosiaalialan johtamisen tutkimuksessa tarkastellut Fisher (2009) toteaa, että transformatiivista johtamisen tutkimusta on sosiaalialalla tehty riittämättömästi siihen nähden, että tehdyt tutkimukset osoittavat sen soveltuvuuden ja tehokkuuden ihmistyötä tekevissä organisaatioissa (mt.).

## **Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita johtamisen tapojen ja tyylien sekä teorian tematiikassa**

Käytännön tasolla johtajuuden tavoilla ja tyyleillä oli merkitystä paitsi työyhteisön toimivuuden, myös johtajien koulutustaustan kannalta: erityisesti Yhdysvalloissa kiinnitettiin huomiota siihen, että perinteisesti sosiaalialan koulutuksen saaneet sosiaalialan johtajat olivat korvautumassa puhtaasti hallintoalan koulutuksen saaneilla ammattijohtajilla, lakimiehillä tai kauppatieteilijöillä (esim. Rank & Hutchison 2000; Patti 2003; Perlmutter 2006; Wuenschel 2006; myös Healy 2002; Ming-Sum & Cheung 2009). Muutospaineet liitettiin yleiseen yhteiskunnalliseen muutokseen, jossa managerialismi, tehokkuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus ovat nousseet keskeisiksi tavoitteiksi myös sosiaalialalla (katso luku Johtajuus muutoksessa). Myös sosiaalityön koulutuksen puutteisiin, johtamispositioista liittyvään kilpailuun sekä sosiaalialan johtamisen erityishaasteisiin kiinnitettiin huomiota (Rank & Hutchison 2000; Healy 2002; Wuenschel 2006). Johtamisen tavoilla on vaikutusta sosiaalialan vetovoimaisuuteen ja ne edellyttävät siksikin lisätutkimusta (Heikka 2008).

Muutostilanteessa menestymiselle kriittisiksi elementeiksi nostettiin johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet kuten kyky toimia yhdessä, kommunikoida, asiaosaaminen, sitoutumisen asteen selkeys sekä hyvä itsetunto (Fischbach ym. 2007). Yleisesti ottaen johtajuuden tärkeimpinä ominaisuuksina työntekijät pitivät luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta. Myös reflektiivinen asiantuntijuus oli yhteydessä alaisen työtyytyväisyyteen. (Tiuraniemi 2008.) Nämä suomalaistutkimuksessa toivotut johtajan ominaisuudet toistuivat myös yhdysvaltalaisutkimuksessa, minkä lisäksi korostettiin osaamista ja asiantuntijuutta (knowledge), tuen antamista (providing support) ja johtajan asianajoroolia (advocacy) (Clark ym. 2008). Sosiaalityön johtajat liittivät johtamiseen proaktiivisuuden (ennakointikyky), arvot ja etiikan, empowermentin, vision ja kommunikaatiokyvyt (Rank & Hutchison 2000).

Tutkimuksen johtamisen tavoista ja tyyleistä todettiin olevan aukollista ja metodisesti köyhää (esim. De Gibaja 2001; Preston 2004; Hardina 2005; Clark ym. 2008; Elpers & Westhuis 2008; Preston 2008; Fisher 2009; McBeath ym. 2009). Johtamistapojen tutkimusta myös henkilöstön (Rank & Hutchison 2000; Kokkinen ym. 2007; Viitanen ym. 2007; Elpers & Westhuis 2008; Fisher 2009; Huotari 2009) ja asiakkaiden (Mena & Bailey 2007) näkökulmista korostettiin. Transformatiivisen johtamisen laadullisen tutkimuksen tarve esimerkiksi havainnointi- ja haastattelututkimusten avulla nostettiin esiin (Gellis 2001), mutta tärkeää on laadullisten menetelmien soveltaminen johtamisen tapojen ja johtamiskulttuurin tutkimukseen laajemminkin (Kauppi 2001). Lisäksi ehdotettiin laadullisen tutkimuksen yhdistämistä johtamistyyliä mittaavaan MLQ-kyselyyn (Multifactor Leadership Questionnaire; Mary 2005). Toisaalta korostettiin, että johtamistutkimuksessa tulisi tarkastella, miten johtaminen konstruoidaan sen sijaan, että johtamisoppien implementointi otetaan annettuna. Näin johtaminen ymmärretään sosiaalisessa prosessissa konstruoidun ymmärryksen ja käytännön kautta teoreettisen johtamisopin sijaan. (Sandfort 2000.)

## **Johtajuuden tehokkuus ja vaikuttavuus**

Useissa tutkimuksissa johtajuutta tarkasteltiin tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Rajavaara (2007) liittyy vaikuttavuuden (*effectiveness*) käsitteen osaksi laajaa arvioinnin läpimurtoa, jota on kansainvälisesti todistettu jo pitempään lähes kaikilla yhteiskunnan toiminnan tasoilla. Suomeen arvioinnin paradigma rantautui 1990-luvulla ja sai nopeasti tukevan jalansijan (mt., 40–41). Vaikuttavuuden arvioinnilla on ollut laaja yhteiskunnallinen kannatus ja käytäntöjä ohjaava painoarvo siitäkin huolimatta, että käsitettä

sisällöltään voi kuvailla "tyhjäksi" (mt., 200): sen määrittely edellyttää pyrkimysten tunnistamista, jotka taas vaihtelevat yhteiskunnallisten arvojen mukaan. Yhdysvalloissa vaikuttavuuden käsitteellä ja sen arvioinnilla on 1900-luvun alkuun ulottuvat juuret (mt., 39–40). Näin ollen ei ollut yllättävää, että yhdysvaltalaisutkimukset hallitsivat vaikuttavuuden ja tehokkuuden tematiikassa myös sosiaalialan johtamisen tutkimuksissa. Johtamiskysymyksiä tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta tarkastelleista kansainvälisistä artikkeleista (n = 27) nimittäin kaksi kolmannesta (n = 18) oli tehty Yhdysvalloissa. Tämän havainto tukee havaintoa uuden julkisjohtamisen (*New Public Management*) diskurssin vakiintumisesta amerikkalaisutkimuksissa (katso luku Johtajuus muutoksessa). Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tematiikkaan suhtauduttiin muissa maissa tehdyissä tutkimuksissa varauksella ja erityisesti suomalaistutkimuksissa tarkastelukehys pysyi teoreettisena (esim. Oulasvirta ym. 2002; Niiranen 2006; Ollila 2009). Myös näissä tutkimuksissa tehokkuutta ja vaikuttavuutta tutkittiin tavallisimmin suhteessa muutokseen (ks. luku 4.1).

Kun tehokkuutta, vaikuttavuutta ja muutosta tarkasteltiin empiirisesti, tutkimusten menetelmällinen kirjo oli kattavaa: tutkimuskatsauksen viidestä arviointitutkimuksesta (Anderson 2004; Hafford-Letchfield & Chick 2006; Nilsson & Wellington-Boyd 2006; Perry 2006; Dickinson 2007) kolme oli tehty juuri tällä teema-alueella (Anderson 2004; Perry 2006; Dickinson 2007), kvalitatiivisesti aihetta oli arvioitu kahdeksassa tutkimuksessa (Farrell & Morris 2003; Papin & Houck 2005; Fischbach ym. 2007; Guo & Company 2007; Berg ym. 2008; Hicks 2008; Wilson 2009; Wilson & Tilse 2009), kvantitatiivisesti kymmenessä (Gellis 2001; Mizrahi & Rosenthal 2001; Daley ym. 2002; Jaskyte 2003; Daley & Vasu 2005; Mary 2005; Maertz ym. 2007; Mena & Bailey 2007; Clark ym. 2008; Tiuraniemi 2008) ja tapaustutkimusten avulla kahdesti (Ezell ym. 2002; Briggs & McBeath 2009). Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tutkimuksessa vallitsi siis huomattava metodologinen heterogeisuus, joka tuotti erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin tuloksia.

## Muutoksen, johtamistyylin ja tehokkuuden välinen tarkastelu

Tehokkuuden lisäämiseen tähtäävillä organisaatiomuutoksilla todettiin eräissä tutkimuksissa paradoksaalisesti olevan haitallisia vaikutuksia työtehoon (esim. Daley ym. 2002; Daley & Vasu 2005). Toisissa tutkimuksissa todettiin, että organisaatiomuutosten vaikutukset työtehoon olivat neutraaleja (Ezell ym. 2002), myönteisiä (Dickinson ym. 2007; Fischbach ym. 2007) tai ristiriitaisia: muutoksen todettiin lisänneen paperityötä, byrokratiaa ja konfliktia esimiesten ja alaisten välille, mutta lisänneen tehokkuutta taloudellisilla mittareilla mitaten (Farrell & Morris 2003). Suhteessa johtamistyyliin transformatiivisella johtamistyyllillä todettiin olevan yhteyttä työtehon lisääntymiseen (Gellis 2001), ja työntekijöiden ja johtajien välisen myönteisen vuorovaikutuksen lisäävän työtehoa (Guo & Company 2007). Myös strateginen suunnittelu lisäsi tehokkuutta (Griggs 2003). Johtajuuden selkeä rooli ja asema, työyhteisön ohjaus ja koulutus niin taitojen kuin arvojen alueella ja yhteisymmärrys työn tavoitteista (ts. strategiasta) sekä tiimityön ja työryhmän dynamiikan merkityksen tunnustaminen lisäsivät työtehoa lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä (Hicks 2008). Pystyttiin myös osoittamaan, että johtajuustyyli selitti työtyytyväisyyttä asuntolapalveluja tuottavassa organisaatiossa silloin, kun organisaatio oli voimakkaan muutoksen tilassa (Jaskyte 2003). Muutoksen johtamisessa työntekijöiden työtehon ylläpitämisen kannalta keskeisiä tekijöitä olivat myönteinen asenne, avoin kommunikaatio, työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon, interpersonaalinen vuorovaikutus, johtajan motivoivuus sekä kyky luoda kommunikaatiosuhteita (Guo & Company 2007).

Johtajuustyyleistä transformatiivinen johtajuus oli yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen (Mary 2005), mutta kausaalisuhteet johtajan tuen ja organisaation tuen sekä työntekijöiden pysyvyyden välillä olivat dynaamiset ja ristiriitaiset (Maertz ym. 2007). Mielenkiintoinen yksityiskohta sisältyi havaintoon, jonka mukaan tuttavalliset välit johtajaan lisäsivät työntekijän työtyytyväisyyttä, mutta eivät vaikuttaneet työssä uupumiseen (Mena & Bailey 2007). Tämä tulos oli ristiriidassa aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan huomioitu vaihtoehtoa, että tuttavallisuus saattaa lisätä työntekijän suorituspainetta entisestään ja johtaa näin uupumisen kokemuksiin. Merkitykselliseksi nousi myös johtajien itseymmärryksen ja työntekijöiden arvioinnin välinen suhde: omaa suoritustaan yliarvioivilla johtajilla oli tyytymättömpiä työntekijöitä kuin sellaisilla, jotka arvioivat johtajaosaamisensa heikommaksi tai yhtäläiseksi alaisten arvioinnin kanssa (Tiuraniemi 2008). Johtajien ja alaisten käsitykset johtajuuden tehtävistä ja toivottavasta

johtamisen tavasta poikkesivat myös toisistaan: siinä missä johtajat itse korostivat asiantuntijuuden merkitystä, työntekijät arvottivat tuen antamista, asianajoroolia ja mentorointia esimiehiä tärkeämmäksi (Clark ym. 2008).

## **Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita tehokkuuden ja vaikuttavuuden tematiikassa**

Lähes jokaisessa tehokkuutta ja vaikuttavuutta käsittelevässä tutkimuksessa nostettiin esiin tuloksellisuuden määrittelyn vaikeus sekä tarkoituksenmukaisten mittareiden puute. Erityisenä jatkotutkimuksen aiheena nostettiin esiin tällaisten mittareiden kehittäminen (Griggs 2003; Tiuraniemi 2008), mutta myös peruskäsitteiden, kuten näytön (*evidence*) teoreettista täsmentämistä korostettiin (Briggs & McBeath 2009). Tutkimuksissa muistutettiin myös organisaation ulkoisten tekijöiden, kuten perhe- ja ystävyysuhteiden merkitystä työntekijöiden työtehoon ja vaihtuvuuteen sekä näiden huomioimista tutkimuksessa (Maertz ym. 2007). Näyttöön perustuvien käytäntöjen ja käytännön monimuotoisuuden välinen ristiriita asettaakin erityisiä haasteita johtamisen tehokkuuden ja vaikuttavuuden kokeelliselle tutkimiselle (McBeath ym. 2009).

Koska transformatiivisella johtamistyyllillä todettiin useissa tutkimuksissa yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sen tutkimisen lisäämisen voi tulkita ulottuvan myös tehokkuuden ja vaikuttavuuden temaatille: merkittävää työntekijöiden työtyytyväisyyteen oli juuri *autenttiseksi ja henkilökohtaiseksi koettu* myönteinen suhde ja palaute (Mena & Bailey 2007). Johtamisen vaikuttavuuden ja tehokkuuden tutkimista ei tahdottu kuitenkaan rajata vain johtajien ja henkilöstön välisten suhteiden tutkimukseen, vaan myös asiakastason näkökulma nostettiin esiin (Ezell ym. 2002; Wilson & Tilse 2006)

## **Työolosuhteet**

Työolosuhteiden temaattinen kategoria jäi vähäiseksi, sillä siihen kirjattiin kuuluvaksi vain tutkimukset, joissa tarkastelulinssi kohdentui nimenomaan työolosuhteisiin. Työolosuhteethan olivat välillisesti tarkastelun kohteena lähes jokaisessa tutkimuksessa, mutta erityisesti silloin, kun organisaatiossa oli jokin erityinen organisaatorakenteisiin, substanssiin, henkilöstöön tai asiakkaisiin liittyvä piirre, työolosuhteet nousivat tarkastelun keskiöön. Tällaisia erityispiirteitä palvelun substanssin tasolla liittyi lastensuojeluun (Regehr 2002; Yin 2004; Juby & Scannapieco 2007; Mena & Bailey 2007) vanhustenhuoltoon (Kivekäs 2005; Simons 2006; Aava 2009), lasten päivähoitoon (Nivala 2001; Kekäläinen & Ilves 2007), sosiaalityöhön (McLean & Andrew 2000; Karvinen-Niinikoski ym. 2005; Vataja ym. 2007; Rasanen 2009), sairaalan sosiaalityöhön (Sulman ym. 2004) ja terapiapalveluja tarjoaviin työyksiköihin (Toasland 2007). Johtajuuden ja työolosuhteiden suhdetta tutkittiin myös suhteessa työssä kohdattaviin vaaratilanteisiin ja väkivaltaan (Spencer & Munch 2003; Nho & Choi 2009). Osassa tutkimuksia sosiaalialan organisaation työolosuhteista oltiin yleisesti kiinnostuneita (Munn-Giddings & Hart 2005; Viitanen ym. 2007; Yliruka ym. 2009).

## **Sosiaalialan työolosuhteiden erityiset haasteet ja johtaminen**

Yhteistä erityisesti toimialaspesifille tarkastelulle oli, että organisaation työtehtävien tulkittiin aiheuttavan erityisiä vaateita johtajan osaamiselle. Esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityötä koskevissa tutkimuksissa tällaisen paineen aiheuttivat vaikeat asiakastilanteet, asiakkaiden suuri määrä ja työntekijöiden työssään kokema ahdistus ja epävarmuus. (Regehr 2002; Yin 2004; Juby & Scannapieco 2007; Mena & Bailey 2007). Lastensuojelun sosiaalityön johtajista lähes puolella todettiin post-traumaattisen stressin oireita (Regehr 2002) ja johtajalta vaadittiin erityistä herkkyyttä havaita paitsi oma myös alaisten kuormittuminen (Juby & Scannapieco 2007). Hyväksi, kannustavaksi ja läheiseksi koettu johtajan ja alaisen välinen suhde tuki lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia (Mena & Bailey 2007).

Työtehtävien erityisyys saattoi liittyä myös sektorin monialaisuuteen. Vanhustenhuollossa raja terveyspalveluihin oli häilyvä (Kivekäs 2005; Simons 2006; Aava 2009), ja lasten päivähoitossa liikuttiin pedagogisen ja sosiaalihuollon kentän välimaastossa jopa siinä määrin, että tarkastelun haarukkaan tarttui vain kotimaisia tutkimuksia (Nivala 2001; Kekäläinen & Ilves 2007), lasten päivähoito kun hoidetaan useissa maissa varhaiskasvatuksen sektorilla. Sairaalaympäristö ja sen terveydenhuoltopainotteinen organisaatio muodostivat erityisen haasteen sosiaalityön asiantuntija-asemalle. Sairaalan sosiaalityöstä julkaistiin muihin kenttiin nähden melko aktiivisesti empiiristä tutkimusta. (Landau 2000; Gellis 2001; Mizrahi & Berger 2001; Sulman ym. 2004; Nilsson & Wellington-Boyd 2006; Guo & Company 2007.) Sosiaalityön tekeminen ”vieraskentillä” on erityisen haastavaa, sillä tällöin organisaation tavoitteita ja toimintamuotoja määrittelevät muiden professioiden ajattelu- ja toimintatavat (Kröger 2004, 203).

Työolosuhteita kartoittavat tutkimukset olivat usein laajoja hankkeita, jotka sisälsivät useita osatutkimuksia (McLean & Andrew 2000; Karvinen-Niinikoski ym. 2005; Kivilaakso 2005; Koski 2005; Yliruka ym. 2009). Näissä tutkimushankkeissa sosiaalialan johtamista tarkasteltiin yleensä erikseen, jolloin johtajuuden suhdetta työolosuhteisiin saatettiin tutkia laajaa kontekstia vasten. Johtajuuden merkitys työolosuhteille tuli kaikissa tutkimuksissa ilmeiseksi. Johtajien esimiesrooleissa korostuivat ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneisuus, mutta myös muutosjohtajuus (Rasanen 2009). Henkilöstön kuunteleminen, oppimisen tukeminen sekä kehittäminen nousivat tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin lisäämisessä (Sulman ym. 2004; Viitanen ym. 2007; Mena & Bailey 2007; Vataja ym. 2007).

Myös haasteita ja kehittämisen tarpeita havaittiin: tyytymättömyyttä henkilöstössä aiheuttivat luottamuspuula, heikko tai erityisen voimakas johtajuus (Vataja ym. 2007) sekä tunne siitä, ettei johtaja riittävästi huomioinut jaksamiseen ja voimavaroihin liittyviä tekijöitä (Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Organisaation hajautunut rakenne ja johtajan tehtävien epämääräisyys tai monialaisuus aiheutti kitkaa esimerkiksi vanhushpalveluiden (Kivekäs 2005) ja päiväkodin (Kekäläinen & Ilves 2007) johtajien keskuudessa. Johtajien ja työntekijöiden erilaiset odotukset johtajan suhteen aiheuttivat ristiriitoja työyhteisöissä (Tiuraniemi 2008; Munn-Giddings & Hart 2005; Clark ym. 2008). Yhteenvetona voi todeta, että johtajan rooli paitsi työolosuhteiden myös työntekijöiden osaamisen kehittäjänä oli keskeinen ja tämän roolin vahvistamista johtamiskoulutuksen avulla peräänkuulutettiin.

## Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita työolosuhteiden tematiikassa

Työolosuhteet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja organisaation johtamiskäytännöillä on vaikutusta näihin molempiin. Siksi edellisissä kappaleissa mainitut johtamisen tutkimuksen kehittämistarpeet koskevat yhtäältä myös työolosuhteiden tutkimusta. Joitakin erityisiä työolosuhteisiin ja johtamiseen liittyviä jatkotutkimuksen tarpeita kuitenkin nostettiin esiin. Lastensuojelun työolosuhteiden ja johtamisen tutkimuksessa korostettiin, että jatkossa tulee selvittää stressitekijöiden ja irtisanoutumisten välistä yhteyttä sekä johtajan persoonallisuustekijöiden ja johtamistyylien yhteyksiä erilaisten selviytymismekanismien käyttöön (Regehr 2002). Myös asiakasvaikutusten merkitystä työssä jaksamiseen tulee tutkia (Yliruka ym. 2009) sekä tarkastella, mikä yhteys johtajien ja henkilöstön pätevyydellä ja työolosuhteilla on asiakkaiden hyvinvointiin (Simons 2006). Koska johtamisella todettiin olevan yhteyttä myös työturvallisuuteen, esitettiin tutkimuksissa empiiristä selvitystä esimerkiksi väkivaltatilanteiden ja henkilöstön hyvinvoinnin välisestä yhteydestä sekä johtajien roolista väkivaltatilanteiden ehkäisyssä ja hallinnassa (Spencer & Munch 2003).

## Johtamisen koulutus

Sosiaalialan johtamiskoulutus nousi teemakategoriaksi, joka kiinnittyi heikoimmin muihin teemoihin. Se muodosti siis selkeästi oman temaattisen kokonaisuutensa. Osa tähän tutkimukseen liitetystä tutkimuksista oli sellaisia, ettei niiden voitu katsoa täyttävän tutkimukselle asetettuja vaatimuksia (esim. Patti 2003;

Wimpfheimer 2004), mutta ne sisälsivät muilta osin niin relevanttia johtamisen koulutusta koskevaa informaatiota, että ne otettiin mukaan tarkasteluun.

## Sosiaalialan johtajien koulutustaustat ja johtamiskoulutuksen merkitys

Useissa tutkimuksissa tarkasteltiin johtajien koulutustaustan merkitystä johtamisen tavoille erilaisissa organisaatioissa ja johtamistehtävissä. Johtajien koulutustaustat vaihtelivat maittain ja organisaatioittain sekä riippuen siitä, minkä tason johtajuutta tarkasteltiin. Suomessa sosiaalialan johtamistehtäviin siirytään perinteisesti pitkän työuran ja kokemuksen kautta ilman varsinaista johtamisen erikoistumiskoulutusta (Niiranen 2004). Suomalaisessa sosiaalitoimistossa (Karvinen-Niirikoski 2005) johtajien koulutustausta olikin sosiaalityössä ja Yhdysvaltojen ulkopuolella esimerkiksi Isossa-Britanniassa (Hafford-Letchfield & Chick 2006), Australiassa (Healy 2002) ja Kanadassa (Stevens & Amundson 2008) tehdyissä tutkimuksissa korostettiin johtajien sosiaalialan koulutustaustan merkitystä.

Yhdysvalloissa sosiaalialan johtajien koulutustaustaa käsiteltiin edellisistä poiketen. Yhdysvalloissa sosiaalialan johtamisessa ovat yleistyneet hallinnollisen johtamiskoulutuksen, lakikoulutuksen tai kaupallisen koulutuksen saaneet esimiehet, ja sosiaalityön johtamiskoulutuksen opiskelijamäärät ovat puolittuneet 1980-luvun lukemista (Patti 2003; Ezell ym. 2004). Tämä kehitys liitettiin koulutuspolitiikkaan, tehtävien erilaiseen taustaideologiaan, sosiaalityön koulutuksen alhaiseen statukseen ja tehtäväkenttien dikotomiaan (Perlmutter 2006). Edellisten lisäksi pohdittiin myös johtamispositioista käytävän kilpailun ja sosiaalialan johtamisen erityisvaatimusten merkitystä (Wuenschel 2006). Suurissa amerikkalaisorganisaatioissa johtajilla olikin vain harvoin sosiaalialan koulutus (Mor ym. 2004). Myös eri sosiaalialojen johtajien käsitykset sosiaalialan johtajalta edellytettävän ja soveltuvan tutkinnon laadusta vaihtelivat Yhdysvalloissa (Hofer 2003), eikä koulutustaustalla todettu yhteyttä esimerkiksi lastensuojelutyössä suoriutumiseen (Perry 2006).

Sosiaalialan johtajuuden siirtyminen sosiaalisen osaajilta hallinnollisille johtajille tulkittiin aiheutta käsitteissä teksteissä ongelmalliseksi – osin siksi, että kirjoittajat edustivat sosiaalityön akateemista oppialaa ja olivat itse vastuussa sen johtajakoulutuksesta (Rank & Hutchison 2000; Healy 2002; Patti 2003; Wimpfheimer 2004; Perlmutter 2006; Wuenschel 2006). Kehitystä pyrittiin vastustamaan: sosiaalityön johtamiskoulutusta kehittämiseksi toimii aktiivinen kansallinen verkosto (*National Network for Social Work Managers*), jonka akatemia myöntää sosiaalialan johtamisen sertifikaatteja kriteerit täyttävälle esimiehille (Wimpfheimer 2004; myös Niiranen 2004). Aktiivisesta kehittämistyöstä huolimatta erityisesti substanssispesifin johtamiskoulutuksen tarjonta Yhdysvalloissa todettiin vajaan kolmessakymmenessä (31) osavaltiossa toteutettu tarkastelu osoitti, että lastensuojelun johtamiskoulutusta tarjottiin vain kolmessatoista (13) osavaltiossa, yhdeksässä (9) tarjottiin yleistä julkisjohtamiskoulutusta, eikä lopuissa yhdeksässä osavaltiossa tarjottu lainkaan johtamisen koulutusta uusille lastensuojelun esimiehille (Preston 2004). Toisaalta johtamiskoulutusta tarjottiin yllättävänkin spesifiin johtamiseen: esimerkiksi sairaalan sosiaalityön johtamiseen on luotu oma kansainvälinen Yhdysvalloissa toimiva koulutusohjelmansa, jonka antia australialaiset tutkijat arvioivat sairaalassosiaalityön johtamisen kehittämisen kannalta merkittäväksi (Nilsson & Wellington-Boyd 2006).

Sosiaalialan johtamispositioiden siirtymistä muiden professioiden haltuun on pyritty hidastamaan myös muualla kuin Yhdysvalloissa. Mentoroinnissa kokeneet seniorijohtajat siirtävät osaamisensa uudelle sukupolvelle. Australialaistutkimuksessa tarkasteltiin mentoroinnin roolia lastensuojelun alalla, jossa kokemustiedon siirtäminen on erityisen merkityksellistä (Wilson & Tilse 2006). Myös epävirallisen mentoroinnin rooli sosiaalialan johtamisosaamisessa nostettiin esiin (Kelly 2001): haastatelluista amerikkalaisjohtajista lähes kaikilla oli ollut epävirallinen mentori ja he olivat itse toimineet mentoreina nuoremmalle kollegalle. Mentorointi lisäsi itseluottamusta, antoi ohjausta niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämään ja tarjosi sisäpiiritietoa, rohkaisua, kritiikkiä, tunnustusta, haastetta ja ylimääräistä koulutusta. Huomionarvoista kuitenkin on, että miehet hyötyivät mentoroinnista psykososiaalisesti ja urakehityksellisesti naisia enemmän. (Kelly 2001.) Eräänlainen virallisen mentoroinnin muoto oli johtamistehtävän suunniteltu sukupolvenvaihdos (*succession planning*), jolla pyrittiin takaamaan paitsi ylenemismahdollisuuksien tasavertaisuus myös osaamisen säilyminen organisaation sisällä (Hafford-Letchfield & Chick 2006).

Erillisen sosiaalialan johtamiskoulutuksen välttämättömyys siis tunnustettiin kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa ja selitykset johtamiskoulutuksen suosion vähenemiselle sekä toisaalta johtamistehtävän siirtymiselle pois sosiaalialan osaajien käsistä liittyivät koulutuksen saatavuuteen, tehtäväkentän dikotomiaan, johtamispositioiden haluttavuuteen tehtävien erilaiseen taustaideologiaan ja sosiaalityön koulutuksen alhaiseen statukseen (Patti 2003; Perlmutter 2006; Wuenschel 2006). Kustannustehokkuusvaatimusten lisääntyessä sosiaalityön koulutus todettiin riittämättömäksi sosiaalialan johtamiseen, vaikka sillä koettiin olevan paljon hyötyä henkilöstöjohtamisessa (Healy 2002). Mielenkiintoisen hypoteesin johtamiskoulutuksen suosion laskulle esittivät amerikkalaistutkijat, jotka tarkastelivat sosiaalityön oppilaitosten opiskelijoiden ja opettajien suhtautumista sosiaalialan johtamisen koulutukseen (Ezell ym. 2004): tutkimuksessa todettiin, että sosiaalialan johtamisen opiskelijat kokivat kielteisiä asenteita johtamiskoulutusta kohtaan niin opiskelijatovereiden kuin opettajienkin taholta. Nämä asenteet ilmenivät niin sanallisina kommentteina kuin epätarkoituksenmukaisina kurssisisältöinä. Opiskelijat kokivat, että asiakastyö nostettiin johtamisosaamisen yläpuolelle ja johtamiskoulutuksen valinneita opiskelijoita pidettiin elitistisinä ja vallanhalluisina. (Ezell ym. 2004.)

### **Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita johtamisen koulutuksen tematiikassa**

Sosiaalialan johtamisen siirtyminen sosiaalialan koulutuksen saaneilta henkilöiltä muiden professioiden hallintaan pidettiin tutkimuksissa siis ongelmallisena. Kehitykseen löydettiin useita selityksiä ja annettiin myös ehdotuksia kehityksen pysäyttämiseksi. Puutteita ja epätarkoituksenmukaisuutta havaittiin esimerkiksi sosiaalialan johtamisen oppikirjoissa, joissa erään kirjallisuuskatsauksen mukaan opetetaan liian vähän johtamisen taitoja ja asiakastapauskohtaisia ongelmanratkaisukeinoja. Myös oppikirjojen teoreettisia viitekehyksiä ja empiiriseen tutkimustietoon nojautuvuutta arvosteltiin riittämättöminä. (Austin & Kruzich 2004.) Sosiaalialan johtajilta kysyttäessä he nostivat tärkeimmiksi koulutukseen sisällytettäväksi johtamisosaamisen alueiksi sitoutumisen asiakkaisiin, asiantuntijuuden, suulliset kommunikaatiotaidot sekä kirjalliset kommunikaatiotaidot. Sen sijaan hallinnollisen osaamisen, kuten tietoteknisen tai kirjanpidollisten taitojen opettamista ei pidetty niin tärkeänä. (Hoefler 2003.) Toisessa tutkimuksessa johtajat taas korostivat juuri viimeksi mainittuja tekijöitä: he toivoivat johtamiskoulutukseen lisää talous- ja tietoteknisiä valmiuksia sekä osaamista suurten organisaatioiden toiminnan johtamiseen (Healy 2002). Suomalaisjohtajat toivoivat vahvistusta muutosjohtamisessa, kokonaisuuden hahmottamisessa ja vuorovaikutustaidoissa. Samassa tutkimuksessa todettiin, että johtajien täydennyskoulutus niin sosiaali- kuin terveysalallakin oli heikosti tunnettu ja hoidettu. (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005.)

Sosiaalialan johtamisen koulutukseen tarvitaan lisäpanostusta paitsi kansainvälisesti (esim. Rank & Hutchison 2000; Healy 2002; Nilsson & Wellington-Boyd 2006), myös meillä Suomessa (Niiranen 2004). Sosiaalityön oppilaitosten kulttuuria, ilmapiiriä, normeja ja arvoja on tarkasteltava sekä tuettava opiskelijoiden pystyvyyden tunnetta ja johtamiskoulutuksen profiilia (Ezell ym. 2004). Myös johtamiskoulutukseen hakeutuvien opiskelijoiden motiiveja olisi syytä tutkia (Hoefler 2003). Tutkimuksissa korostettiin myös sosiaalialan johtajien käytännön kenttäkokemusten merkitystä niin johtamisen tavoille kuin sen osaamisellekin. Tästä johtuen sosiaalialan johtamiskoulutuksessa tarvitaan myös käytännön harjoittelua. (Mor ym. 2004.) Sosiaalialan johtamiskoulutuksen aseman vahvistaminen koettiin tärkeäksi, jotta sosiaalialan arvot tulisivat näkyviksi myös sosiaalialan johtamisen kentällä (Wuenschel 2006). Rakentava ehdotus sosiaalialan johtamiskoulutuksen parantamisesta tuli australialaiselta, lukuisia sosiaalityön oppikirjoja julkaisseelta professori Healyta: sosiaalialan johtamiskoulutuksessa tulisi lisätä poikki- ja monitieteisyyttä sekä yhteiskoulutusta, jolloin hallinnollinen johtamiskoulutus voisi hyötyä sosiaalialan osaamisesta ja päinvastoin (Healy 2002).

## Erityiskategoriat: naisasia, vähemmistökysymykset ja historia

Sukupuolinäkökulma nousi tutkimuksen fokukseen harvoin, vaikka kaikissa haastattelu- tai survey-menetelmää hyödyntäneissä empiirisissä tutkimuksissa valtaosa vastaajista oli naisia. Niin ikään vähemmistökysymykset olivat vain harvoin tarkastelun kohteena. Toki sukupuolikysymystä sivuttiin (esim. Karvinen-Niinikoski ym. 2005), mutta varsinaisena tutkimuksen kohteena näkökulmat eivät esiintyneet yhdessäkään suomalaistutkimuksessa ja kansainvälisissä tutkimuksissa ne olivat tutkimuksen kohteena vain kuu-desti (Harlow 2002; Netting & O'Connor 2005; Stotzer & Tropman 2006; Fischbach 2007; Berg ym. 2009; Barkdull 2009).

Tutkimuksissa, joissa sukupuoli- tai vähemmistönäkökulmat olivat läsnä, sosiaalialan johtamiskysymyksiin tuli uusia ulottuvuuksia. Tutkimuksissa tarkasteltiin esimerkiksi sitä, miten naiset yhdistävät sukupuolen, johtamisroolin ja perheen (Harlow 2002; myös etnisyyden Barkdull 2009). Kahdessa tutkimuksessa sukupuolen tarkastelu liitettiin historialliseen kontekstiin, jolloin pyrittiin vastaamaan siihen, miksi naiset väistyivät hyväntekeväisyysjärjestöjen johtokunnista 1900-luvun alkupuolella – juuri samoihin aikoihin, kun järjestöjen toiminta muuttui organisoidummaksi (Netting & O'Connor 2005). Tutkimuksissa etsittiin vastausta myös siihen, miksi naiset häivyttivät sukupuolensa puheissaan toimiessaan Yhdysvaltojen kansallisen sosiaalityön järjestön (*National Conference of Social Work*) presidentteinä 1900-luvulla (Stotzer & Tropman 2006). Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa sukupuolijärjestys tuli näkyväksi erityisenä sosiaalialan johtamisen kehityksen haasteena.

Vähemmistönäkökulma on poliittisesti arka aihe kaikkialla, mutta erityisesti Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa, joissa asiakkaiden ja sosiaalialan toimijoiden erilaiset etniset taustat tulevat paikoittain korostuneesti näkyviksi sosiaalipalveluiden arjessa. Alkuperäisasukkaiden reservaatissa työskentelevät naisjohtajat painottivatkin, etteivät voisi kiinnittyä työhönsä ilman yhteistä etnistä taustaa ja tilaan kasvaneita juuria (Barkdull 2009). Johtamisposition saavuttamista vähemmistöjen edustajille pyrittiin lisäämään myös erityisten mentorointiohjelmien avulla (Hafford-Letchfield & Chick 2006). Kun etnisen taustan merkitystä tutkittiin organisaatiokulttuurisessa kontekstissa (Ospina & Su 2009) ja suhteessa asiakkaisiin (Mederos & Woldegiorgis 2003), paljasti sen merkitysten syvälinen tarkastelu yhtä haastavia kysymyksiä kuin sukupuolinäkökulman esiin nostaminen. Työntekijöiden ja asiakkaiden erilaisen taustan merkitystä psykoanalyttisten projektion ja transferenssin tulkintakehysten kautta tarkastellut Smith (2007) osoittaa, miten moninaisilla tavoilla työntekijät siirtävät ennakkoluulojaan ja pelkojaan asiakassuhteisiin. Sukupuoli- ja vähemmistönäkökulma toivat näkyviin johtamiseen liittyviä piilorakenteita, jotka usein ovat yhteydessä valtaasetelmiin, alistussuhteisiin ja historiallisilta juuriltaan syvälle ulottuviin kulttuurisiin kehityslinjoihin.

Historiallisessa tarkastelussa sosiaalialan johtaminen tuli kontekstiin sitoutuneena esiin tavalla, joka nykypäivään sijoittuvissa tutkimuksissa ei ollut ilmeistä. Suomalaista sosiaalialan johtamista viime vuosisadalalla tutkinut Aaltonen (1999) osoittaa teoksessaan sen, miten johtajan tehtävät ja roolit muuttuvat suhteessa aikakauden haasteisiin ja odotuksiin. Aaltosen (1999) mukaan hyvinvointivaltion rakentamisen kauden ihmissuhdeulottuvuuden rooleista on siirrytty täydentämisen kauden päätöksenteon ja lopulta ammatillisuuden ulottuvuudelle ominaisiin rooleihin. Samalla on siirrytty taylorilaisesta johtamistavasta byrokraattisuuden kautta tulosjohtamisen malliin. Vuorovaikutuksen merkitys johtajan työssä ei kuitenkaan ole vähentynyt, vaan pikemminkin lisääntynyt ajan saatossa.

Samanlaisia painopisteiden muutoksia havaittiin terveyden- ja sosiaalihuollon johtajille tehdyssä tutkimuksessa (Viitanen ym. 2007) ja Ruotsin vanhustenhuollon kehitystä johtajuuden näkökulmasta tarkastelleessa tutkimuksessa. 1900-luvun alussa vallitsi vahvan johtajan aika, josta 1920-luvulla siirryttiin instituutioiden vahvistamisen aikaan. 1950-luvulta alkoi vahva palvelujärjestelmän kehittämisen aikakausi, joka kesti aina 1980-luvulle. 1990-luvulla johtajan rooli on painottunut taloushallintoon myös vanhustenpalveluiden piirissä. (Trydegård 2000.) Historiallisen näkökulman huomioiminen tuo johtajuustutkimukseen myös uudenlaista vivahdetta: kun tutkimustehtävän muutoksen paradigmaan rakentavat tutkimukset usein maalasivat synkkää tulevaisuuskuvaa, jossa yksilön auttaminen ja sosiaalinen osaaminen jäävät taloushallinnon ja kustannustehokkuuden jalkoihin, tuo historiallinen perspektiivi ymmärryksen siitä, että kontekstit ovat muuttuvia ja kehitys saattaa kulkea myös vastakkaiseen suuntaan.



## **Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusten aiheita nais- ja vähemmistönäkökulman sekä historian tematiikassa**

Erityisnäkökulmia korostavien tutkimusten vähäisyydestä johtuen niissä tavallisesti esitettiin jatkotutkimusten tekoa samasta tematiikasta. Erityisesti sosiaalityön profession kehittymisen näkökulmasta historiaan ulottuvan naisnäkökulman korostaminen koettiin tärkeäksi. Tutkijat ehdottivat lisätutkimusta siitä, muodostuvatko naisten johtajuustoiminnan rajat sukupuolijärjestyksestä, profession vaikeasta asemasta vai naissukupuolelle sopimattomien johtajuuden malleista (Stotzer & Tropman 2006). Myös naisten keskinäinen vaikutusvalta niin historiallisessa kuin nykyisessäkin sosiaalipalvelukontekstissa nostettiin keskeiseksi ja peräänkuulutettiin naisten kehittämien johtamisteorioiden - kuten mikrojohtamisen (*micromanagement*) -tutkimusta. Erityisen tärkeäksi sukupuolinäkökulman käsittely nähtiin sosiaalialan johtamisen koulutuksessa ja korostettiin, että historiallinen tutkimus antaa välineet nykyisyyden ymmärtämiseksi. (Netting & O'Connor 2005).

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenvetona sosiaalialan johtamistutkimusten *tuloksista* voidaan todeta seuraavaa:

- yhteiskunnan monitasoinen sosiaalis-taloudellis-kulttuurinen reformi aiheuttaa erityisiä paineita sosiaalipalvelujärjestelmän rakenteille ja toimijoille, jolloin muutosjohtamisen taidot korostuvat
- eurooppalaistutkimuksissa muutos liitetään uuden julkisjohtamisen paradigmaan, kun taas amerikkalaistutkimuksista uuden julkisjohtamisen diskurssi on jo vakiintunut niin, ettei sitä korosteta
- muutosjohtajuudelle asetetut toiveet ovat kuitenkin jakautuneet: edellytetään kustannustehokasta asijahtamista (*management*) ja työntekijöitä tukevia sekä sosiaalialan arvoja puolustavaa arvojohtamista (*leadership*)
  - sosiaalialan johtamisen tapojen ja tyylien tutkimukset osoittavat, että johtamisen tavoilla on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Vaikka tutkimus tällä aihealueella on fragmentoitunutta, tulokset tukevat transformatiivisen johtamistyylin tuloksellisuutta erityisesti muutostilanteissa.
  - transformatiivisen johtamistyylin empiirinen tutkimus sosiaalialalla on kuitenkin vähäistä.
- johtamisen tehokkuus ja vaikuttavuus nousevat erityisesti amerikkalaistutkimuksissa keskeisiksi tutkimuskohteiksi
  - voidaan kysyä, onko uuden julkisjohtamisen oppi rakentunut sisälle amerikkalaiseen johtamistutkimukseen
- sosiaalialan johtamiseen erikoistunutta koulutusta tulee lisätä
- nais- ja vähemmistönäkökulma nousevat tutkimuksissa harvoin esiin
- historiantutkimus tekee näkyväksi yhteiskunnallisen kontekstin merkityksen sosiaalialan johtamisen tarkoitukselle ja käytännöille

Yhteenvetona sosiaalialan johtamistutkimusten *jatkotutkimustarpeista* voidaan todeta seuraavaa:

- muutoksen tematiikassa kaivataan erityisesti arviointitutkimusta muutosten vaikutuksista palvelujen laatuun, asiakastytyväisyyteen, henkilöstön pysyvyyteen ja muutosten kustannusvaikutuksiin
  - arviointitutkimuksen suorittaminen edellyttää paitsi mittaristojen kehittämistä ja välillisten muuttujien sekä mekanismien tarkastelua myös pitkittäistutkimus- ja vertailututkimusasetelmiä
  - myös meta-analyysin puuttuminen lukuisista muutoksen ja johtamisen välisiä suhteita tarkastelevista tutkimuksista jäi puuttumaan
- tapojen ja tyylien tutkimus sosiaalialan johtamisen tematiikassa on aukollista ja erityisesti johtamistapojen tutkimusta henkilöstön näkökulmasta kaivataan
  - transformatiivisen johtamisen tutkimusta on syytä lisätä
- tehokkuuden ja vaikuttavuuden tematiikassa korostuivat mittaristojen puute ja niiden kehittäminen sekä peruskäsitteiden merkityksen selkeyttäminen
- työolosuhteiden tematiikassa tarkasteltava asiakasvaikutusten, henkilöstön ja johtamisen välistä dynamiikkaa
- koulutuksen tematiikassa on tutkittava myös johtamiskoulutuksen suosioon vaikuttavia tekijöitä
- erityisnäkökulmasta sukupuoli- ja vähemmistönäkökulmaa nostettava esiin tutkimuksessa
- huomiota kiinnitti myös sukupolvinäkökulman puuttuminen tutkimuksesta: miten johtajien ikäänntyminen ja eläkkeelle siirtyminen tulevat vaikuttamaan sosiaalialan johtamisjärjestelyihin?

Sosiaalialan johtamisen tutkimuksen katsauksen suunnitteluvaiheessa oletettiin, ettei aihealueelta ole juuri-kaan tehty empiiristä tutkimusta. Tutkimuksen ja hallinnon kentällä kaivattiin kokoavaa tutkimusta, johon tarpeeseen tämä katsaus on pyrkinyt osaltaan vaikuttamaan. Tiedonhaun edetessä ilmeni, että sosiaalialan

johtamisen tutkimus on aktiivista ja monimuotoista erityisesti angloamerikkalaisissa maissa. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä johtamisen tutkimuksella on Yhdysvalloissa vahva asema ja sen vaikutusvalta myös suomalaisiin johtamisparadigmoihin on perinteisesti ollut hyvin voimakas (Seeck 2008, 200). Myös sosiaalityön tutkimus on Yhdysvalloissa aktiivista. Kansainvälisten tutkimusten tarkempi tarkastelu teki kuitenkin näkyväksi tutkimuskentän ongelmat: käytännöissä operoivat empiiriset tutkimukset tuottavat suuren määrän sirpaleista tietoa sosiaalialan johtamisen haasteista, käytännöistä, tehokkuudesta, vaikuttavuudesta, koulutuksesta ja erityiskysymyksistä, mutta yleiskuva sosiaalialan johtamisen tutkimuksen tilasta jää yhtä lailla fragmentaariseksi. Lisähaasteen sosiaalialan johtamistutkimuksen angloamerikkalaiselle painotukselle tuo sen sovellettavuus suomalaiseen yhteiskuntajärjestelmään ja julkiseen sosiaalipalvelusektoriin. Jatkossa olisi syytä selvittää pohjoismaissa tehtyjen kansallisten sosiaalialan johtamisen tutkimusten tila ja niiden mahdolliset kontribuutiot suomalaiseen sosiaalialan johtamiseen.

Tutkimuskatsauksen pohjalta syntyy vaikutelma, että sosiaalialan johtaminen on jäänyt paitsi johtamis- myös sosiaalitieteellisen tutkimuksen katvealueelle: jostain syystä johtamistutkimuksessa jo pitkään pinnalla olleet paradigmat eivät ole kulkeutuneet kovin vahvasti sosiaalialan tutkimukseen. Lisäksi tarvitaan teoreettista tarkastelua ja teorian kehittämistä jo saatujen tutkimustulosten pohjalta sekä teorioiden empiiristä testaamista (esim. Fisher 2009). Olisikin tarpeellista soveltaa johtamistutkimuksen uusimpia innovaatioita, kuten johtajien ja työntekijöiden suhteen laadun tarkastelua (Seeck 2008, 333), myös sosiaalialan johtamisen tutkimukseen. Jatkotutkimusten aiheita nousi esiin kaikissa katsauksen temaattisissa kategorioissa. Sosiaalialan johtamisen jatkotutkimuksen merkitystä ei voi vähätellä, sillä käsitellyt tutkimukset tukivat poikkeuksetta käsitystä johtamisen merkityksellisyydestä ja keskeisyydestä organisaation toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Tutkimuksia yhdisti usein huolen sävyttämä havainto siitä, että yritysmaailmasta omaksutut kustannus- tehokkaan managerialismin opit tunkeutuvat sosiaalialan johtamisen kentälle. Sosiaali- ja yrityssektorin erilaisuutta johtamisen näkökulmasta analysoineet Ming-Sum ja Cheung (2009) luettelevat useita tekijöitä, jotka vaikeuttavat yritysjohtajuusoppien soveltamista julkiselle sosiaalisektorille. Yhteisymmärrys organisaation tavoitteista on avaintekijä johtamisen onnistumiselle. Sosiaalisektori on kuitenkin siitä erityinen toimintakenttä, ettei visio sosiaalipalvelujärjestelmän tavoitteista ole aina selkeä tai jaettu. Tavoitteet voivat vaihtua sen mukaan, määrittävätkö sitä poliitikot, virkamiehet, veronmaksajat, työntekijät vai asiakkaat. Sosiaalipalvelujärjestelmän toimintaan taas vaikuttavat monitasoisesti niin globaalit, kansalliset kuin paikallisetkin sosiaalis-taloudelliset kulttuuriset muutokset. Näistä viimeaikaisten finanssikriisi sosiaalialan rahoituspohjan rapauttajana on tuorein esimerkki, jonka seurausvaikutusten arvioinnin yhteydessä palkkajohtajuuden siirtyminen julkiselle sektorille on noussut myös valtiovarainministeriön huolilistalle (Julkinen talous... 2010, 37). Myöskään asiakkuus ei sosiaalialalla määriy yhtä selkeästi kuin yrityssektorilla. Palvelun maksaa usein joku muu kuin palvelun vastaanottaja, jolloin palveluntuottaja joutuu punnitsemaan, kumpaa se pääasiassa palvelee ja kenelle se on toiminnastaan tilivelvollinen. Vaikka palvelujärjestelmän suhteita on pyritty selkeyttämään erilaisten tilaaja-tuottaja-mallien avulla, tekevät nämä kaikki erityispiirteet sosiaalialan johtamisen erityisen haastavaksi.

Sosiaalialan johtamistutkimuksissa vallitsi tietynlainen kaksijakoisuus. Yhtäältä johtajuudelta odotettiin tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämistä (ks. luku 4.3) ja toisaalta sen toivottiin tukevan sosiaalialan markkinatalousajattelusta vapaata arvopohjaa. Ristiriitaiset odotukset koskivat yhtä lailla lähellä asiakastyötä työskenteleviä operationaalisia johtajia kuin resursseista vastaavia ylemmän johtoportaan, kuten kunta- tai maakuntatason sosiaalijohtajia. Johtajuuden odotetaan siis täyttävän samanaikaisesti useita, keskenään vaikeasti sovitettavia tehtäviä. Sen toivotaan kohottavan sosiaalialan professionaalista julkisuuskuvausta, lisäävän työtehoa, tukevan työntekijöitä ja asiakkaista sekä asettuvan managerialismin vastavoimaksi (Lawler 2007). Arvoja – kuten sosiaalista oikeudenmukaisuutta, humanismia, tasa-arvoa ja heikossa asemassa olevien yksilöiden sekä ryhmien auttamista – korostettiin erityisesti sosiaalityön tieteenalalla tehdyissä tutkimuksissa (esim. Rank & Hutchison 2000; Healy 2002; Harlow 2003; Patti 2003; Lawler 2007; Hicks 2008; Stevens & Amundson 2008; Watson 2008; Ming-Sum & Cheung 2009). Näiden arvojen edistäjäksi toivottiin karismaattista johtajaa, joka tukee myös työntekijöitä vaativassa työssään ja parantaa näin työolosuhteita (ks. luku 4.4). Tutkimuksissa tiedostettiin johtajuuden ristiriidat: työntekijöitä ja asiakkaita lähellä työskentelevä toiminnallinen henkilöstöjohtaja on usein tilanteessa, jossa hänellä on paljon vastuuta,

mutta vähän valtaa päättää esimerkiksi resurssien allokoinnista, kun taas ylemmän portaalla johtajalla on usein paljon valtaa, mutta rajallinen käsitys siitä, miten resurssit saadaan palvelemaan henkilöstön ja asiakaskunnan tarpeita.

Tutkimusten perusteella voi muodostaa eräänlaisen sosiaalialan johtajan ideaalityypin. Hän on monialainen osaaja, joka osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön, joka noudattaa yhteistä strategiaa. Samalla hän tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan hän hallitsee myös hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä hän on luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri.

## Kirjallisuusviitteet

- Ala-Nikkola, Merja & Sipilä, Jorma (1996) Yksilökohtainen palveluohjaus (case management) - uusi ratkaisu palvelujen yhteensovittamisen ikuisiin ongelmiin. Teoksessa Anna Metteri (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Helsinki: Sosiaalityöntekijäin Liitto ry & Edita, 16-31.
- Ala-Nikkola, Merja & Valokivi, Heli (1997) Yksilökohtainen palveluohjaus käytäntönä. Stakes raportteja 215. Helsinki: Stakes.
- Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1994) Sosiaalityöntekijöiden kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki, WSOY.
- Austin, Michael J. & Claassen Jennette & Vu, Catherine M. & Mizrahi, Paola (2008) Knowledge Management: Implications for Human Service Organizations. *Journal of Evidence Based Management* 5(1), 361-389.
- Bass, Bernard M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chelimsky, Eleanor (1997) The coming transformations in evaluation. In Chelimsky Eleanor & Shadish R William (eds): Evaluation for the 21 st century. Thousand Oaks, CA: Sage, 1-26.
- Coren, Esther & Fisher, Mike (2006) The Conduct of Systematic Research Reviews for SCIE Knowledge Reviews. Lontoo: Social Care Institute for Excellence.
- Fowler, Alan & Pryke, Julia (2003) Knowledge management in public service provision: The child support agency. *International Journal of Service Industry Management* 14(3/4), 254-283.
- Gabbay, John & Le May, Andree & Jefferson, Harriet & Webb, Dale & Lovelock, Robin & Powell, Jackie & Lathlean, Judith (2003) A Case Study of Knowledge Management in Multi-Agency Consumer-Informed 'Communities of Practice': Implications for Evidence-Based Policy Development in Health and Social Services. *Health* 7(3), 283-310.
- Grönroos, Eija & Perälä, Marja-Leena (2004) Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Stakes aiheita 22/2004. Helsinki: Stakes.
- Harkko, Jaakko & Haverinen, Riitta & Koivisto, Juha (2005) Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalityössä. FinSoc työpapereita 5/2005. Helsinki: Stakes.
- Hart, Chris (1998) Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research Imagination. Lontoo: Sage.
- Hinkka, Terhi & Koivisto, Juha & Haverinen, Riitta (2006) Kartoitettava kirjallisuuskatsaus sosiaalisen kuntoutuksen työmuodoista ja niiden vaikutuksista. Stakes, Raportteja 12. Helsinki: Stakes.
- Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Julkinen talous tienhaarassa. Finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 8/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö. www.vm.fi/julkaisut (tarkistettu 08.02.2010).
- Kallio Tomi J. (2006) Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus* 2006 (2), 18-28.
- Kara, Hanna & Meltti, Tero (2009) Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Yliruka, Laura & Koivisto, Juha & Karvinen-Niinkoski, Synnöve (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6/2009. Helsinki: STM.
- KASTE 2008 - 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma. STM:n julkaisuja 2008:6. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kivinen, Tuula (2008) Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- KOTA-käsikirja 2007. Yliopistotiedostojen perustietosisältö. KTPO/ Korkeakoulu- ja tiedeyksikkö. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kröger, Teppo (2004) Sosiaalipalvelujen tutkimus ja sosiaalityö. *Janus* 12 (2), 200-216.
- Leung, Zeno C.S. (2009) Knowledge Management in Social Work: Types and Processes of Knowledge Sharing in Organizations. *British Journal of Social Work* 39(4), 693-709.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (1999) Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Martin, Graham P. & Phelps, Kay & Katbanna, Savita (2004) Human motivation and professional practice: of knights, knaves and social workers. *Social Policy & Administration* 38 (5), 470-487.
- Metsämuuronen, Jari (2005) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp KY.
- Ming-Sum, Tsui & Cheung, Fernando (2009) Social work administration revisited: A re-examination of concepts, context and content. *Journal of Social Work* 9(2), 148-157.
- Mischen, Pamela A. (2008) The Impact of Child and Family Service Reviews on Knowledge Management. *Child Welfare* 87(5), 125-143.
- MOT Englanti 4.8 (2009) Kielikone: Gummerus kustannus.
- Niiranen, Vuokko (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvaalifikaatiot. *Janus* 12 (2), 226-233.
- Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) (2005) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ollila, Seija (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosamisen ulottuvuudet työhönujohtamisena näkökulmana. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Otala, Leenamajja (2008) Osaamisjärjestelmän johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Packard, Tom (2003) The supervisor as transformational leader. Teoksessa Austin, Michael J. & Hopkins, Karen M. (toim.) Supervision as collaboration in the human services: Building a learning culture. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patti, Rino (2003) Reflections on the state of Management in Social Work. *Administration in Social Work* 27 (2), 1-11.
- Peltonen, Tuomo (2007) Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Pollitt, Christopher (2003) The Essential Public Manager. Maidenhead, Open University Press.
- Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2004) Public Management Reform. A Comparative Analysis. Second Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Rajavaara, Marketta (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen.

- Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 85. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.  
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/050307142402EK/\\$File/RajavaaraVaikuttavuusnetti.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/050307142402EK/$File/RajavaaraVaikuttavuusnetti.pdf) (tarkistettu 10.02.2010.)
- Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, Peter M. (1990) The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
- Silverman, David (2006) Interpreting Qualitative Data. Third Edition. Lontoo: Sage.
- Sosiaalihuolto Suomessa (2006) STM:n esitteitä 2006:11. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Stake, Robert E. (1995) The Art of Case Study Research. Lontoo: Sage.
- Toivonen, Timo (1999) Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Helsinki: WSOY.
- Virkkunen, Jaakko (2002) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.
- Yin, Robert K. (2003) Case Study Research. Lontoo: Sage.
- Yliruka, Laura & Koivisto, Juha & Karvinen-Niinkoski, Synnöve (toim.) (2009) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6/2009. Helsinki: STM.

## Liite 1 Elektronisissa tietokannoissa käytetyt hakulauseet sekä tiivistelmätaulukko (Helsinki)

### Kansainväliset tietokannat

#### Academic Search Elite

KW (lead\* or manage\* or "personnel administration" or director\*) and ("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service") not "case management"  
Limiters - Published Date from: 199501-; Scholarly (Peer Reviewed) Journals

#### CINAHL

KW (lead\* or manage\* or "personnel administration" or director\*) and SU ("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service") Limiters - Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Date of Publication from: 199501-200912

#### Ovid Medline, PsycINFO, EBM Reviews

1 (lead\* or manage\* or "personnel administration" or director\*).mp. [mp=title, abstract, hardware, keyword, text, identifier, text, citation, subject heading, name]  
2 ("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service").mp. [mp=title, abstract, hardware, keyword, text, identifier, text, citation, subject heading, name]  
3 1 and 2  
4 limit 3 to yr="1995 -Current" [Limit not valid in DARE; records were retained]  
5 4 and "Social Services" [Subjects]  
6 remove duplicates from 5  
7 limit 6 to (3640 management & management training or 3650 personnel attitudes & job satisfaction or 3660 organizational behavior or 3670 working conditions & industrial safety) [Limit not valid in CDSR, ACP Journal Club, DARE, CCTR, CLCMR, CLHTA, CLEED, Ovid MEDLINE(R); records were retained]

#### Ovid Medline

1. ("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service").mp. [mp=title, original title, abstract, name of substance word, subject heading word]  
2.(lead\* or manage\* or administration or director\*).m\_titl.  
3. 1 and 2  
limit 3 to yr="1995 -Current"

#### ProQuest Health Management

TITLE(lead\* or management or manager\* or managerial or administration or directors) AND SU("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare service" or "welfare services") AND PDN(>12/1/1990) AND PDN(<12/12/2009) Scholarly Journals

#### SAGE

leadership or management in keywords AND "social sector" or "social services" in All fields, published Jan 1990 to Mar 2010

#### Science Direct

pub-date > 1994 and KEYWORDS/TITLE (lead\* or manage\* or administration or director\*) and TITLE-ABSTR-KEY("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service")

#### Social Care Online

(lead\* or manage\* or administration or director\*) AND ("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service") and publication date>1995 and research/ article

#### Social Science Citation Index

Topic=(lead\* or manage\* or administration or director\*) AND Topic=("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service") NOT Topic=("case management" or "sales managers")  
Timespan=1995-2009

SocialServicesAbstracts, SociologicalAbstracts, ASSIA, Ageline, Eric  
Ti=(leadership or management or manager\* or managerial or administration or directors) AND  
DE=("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare service" or "welfare services")  
Date Range: 1990 - 2010  
Limited to: Journal Articles Only

SocINDEX  
KW (lead\* or manage\* or "personnel administration" or director\*) and SU ("social sector" or "social services" or "social service" or "welfare services" or "welfare service") not "case management" Limiters -  
Date of Publication from: 199501-200912

Wiley InterScience  
"lead\* OR manage\* or administration OR director\* in Keywords and "social sector" OR "social service" OR "social service" OR "welfare service" OR "welfare services" in All Fields, in all subjects, in product type Journals"

### **Kotimaiset tietokannat**

Aleksi  
Asiasana: sosiaaliala & johtaminen Julkaisuaika: 1990-2009

Arto  
(joht?) [hakutyyppe: Asiasana] AND (sosiaali? OR hyvinvointi? OR terveys?) [hakutyyppe: Asiasana]

Helecon FINP, Helecon MIX  
johtaminen and sosiaali\* 1990-2009

Linda  
johta? and sosiaaliala? 1990-2009

Medic  
sosiaali\* AND joht\* 1990 - 2009

#### Johtaminen

lead\*  
manage\* or  
"personnel administration"  
administration  
director\*  
joht\*  
and

#### Sosiaaliala

"social sector"  
"social services"  
"social service" or  
"welfare services"



"welfare service"

sosiaali\*

terveys\*

hyvinvointi\*

not

Poissulkevat

"case management"

or

"sales manager"

and

Vuodet

1990-2009

**Käytetyt tietokannat:**

Ulkomaiset

Academic Search Elite

CINAHL

Ovid Medline

PsycINFO

EBM Reviews

ProQuest Health Management

SAGE

Science Direct

Social Care Online

Social Science Citation Index

SocINDEX

Wiley InterScience

Kotimaiset

Aleksi

ARTO

Helecon FINP

Helecon MIX

Linda

Medic

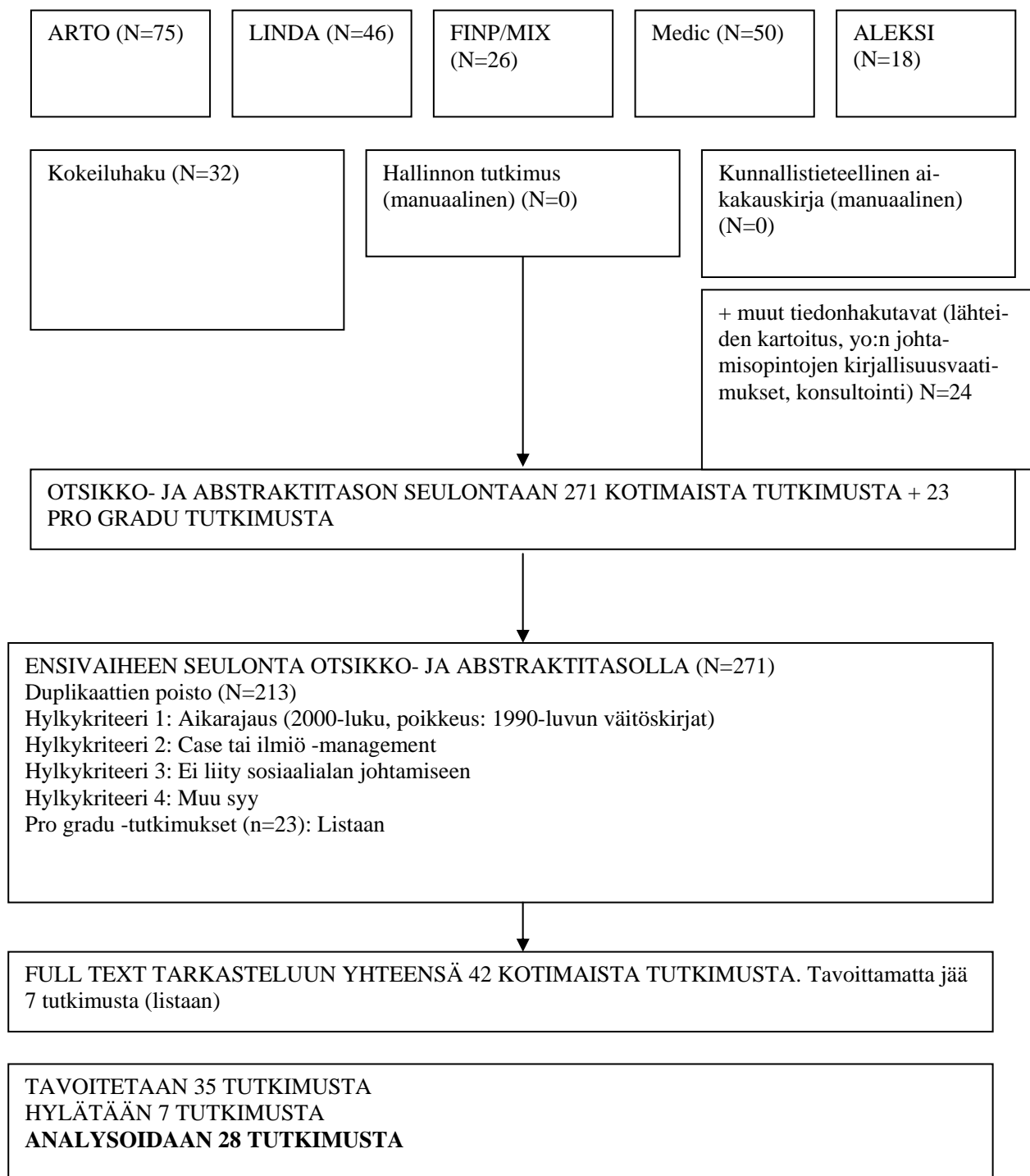
**Liite 2 Refworks kansioiden hallinta ja lähdeviitteiden jakautuminen rajauskriteerein**

TIETOKANTA	KRITEERI	LKM
ARTO	Full text -tarkasteluun	12
ARTO	Hylkykriteeri aikarajaus	15
ARTO	Hylkykriteeri case / ilmiö management	-
ARTO	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	11
ARTO	Hylkykriteeri muu syy	37
ASE	Full text -tarkasteluun	20
ASE	Hylkykriteeri aikarajaus	2
ASE	Hylkykriteeri case / ilmiö management	7
ASE	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	4
ASE	Hylkykriteeri muu syy	-
CINAHL	Full text -tarkasteluun	9
CINAHL	Hylkykriteeri aikarajaus	1
CINAHL	Hylkykriteeri case / ilmiö management	14
CINAHL	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	17
CINAHL	Hylkykriteeri muu syy	-
CSA	Full text -tarkasteluun	56
CSA	Hylkykriteeri aikarajaus	95
CSA	Hylkykriteeri case / ilmiö management	130
CSA	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	15
CSA	Hylkykriteeri muu syy	10
FINP/MIX	Full text -tarkasteluun	7
FINP/MIX	Hylkykriteeri aikarajaus	2
FINP/MIX	Hylkykriteeri case / ilmiö management	1
FINP/MIX	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	1
FINP/MIX	Hylkykriteeri muu syy	15
Manuaalinen haku	Full text (citation tracking; 7 kotimaista, 4 kv)	11
Hallinnon tutkimus	Manuaalinen haku 2: duplikaatteja	-
Kokeiluhaku kv	Full text -tarkasteluun (osa duplikaatteja)	4
Kokeiluhaku kv	Hylkykriteeri case / ilmiö management	-
Kokeiluhaku kv	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	7
Kokeiluhaku kv	Hylkykriteeri muu syy	10
Kokeilu kotimaa	Full text -tarkasteluun (osa duplikaatteja)	18
Kokeilu kotimaa	Hylkykriteeri aikarajaus	1
Kokeilu kotimaa	Hylkykriteeri case / ilmiö management	-
Kokeilu kotimaa	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	6
Kokeilu kotimaa	Hylkykriteeri muu syy	8
Kunnallistieteellinen aikakauskirja	Manuaalinen haku 3: duplikaatteja	-
Linda	Full text -tarkasteluun	1
Medic	Full text -tarkasteluun	16
Medic	Hylkykriteeri aikarajaus	3
Medic	Hylkykriteeri case / ilmiö management	-
Medic	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	15
Medic	Hylkykriteeri muu syy	16
Medline	Full text -tarkasteluun	2
Medline	Hylkykriteeri aikarajaus	-
Medline	Hylkykriteeri case / ilmiö management	6
Medline	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	14
Medline	Hylkykriteeri muu syy	-
ProQuest	Full text -tarkasteluun	3
ProQuest	Hylkykriteeri aikarajaus	10
ProQuest	Hylkykriteeri case / ilmiö management	11
ProQuest	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	7
ProQuest	Hylkykriteeri muu syy	-
PsychInfo	Full text -tarkasteluun	8
PsychInfo	Hylkykriteeri aikarajaus	-
PsychInfo	Hylkykriteeri case / ilmiö management	1
PsychInfo	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	4
PsychInfo	Hylkykriteeri muu syy	3
SAGE	Full text -tarkasteluun	8
SAGE	Hylkykriteeri aikarajaus	-

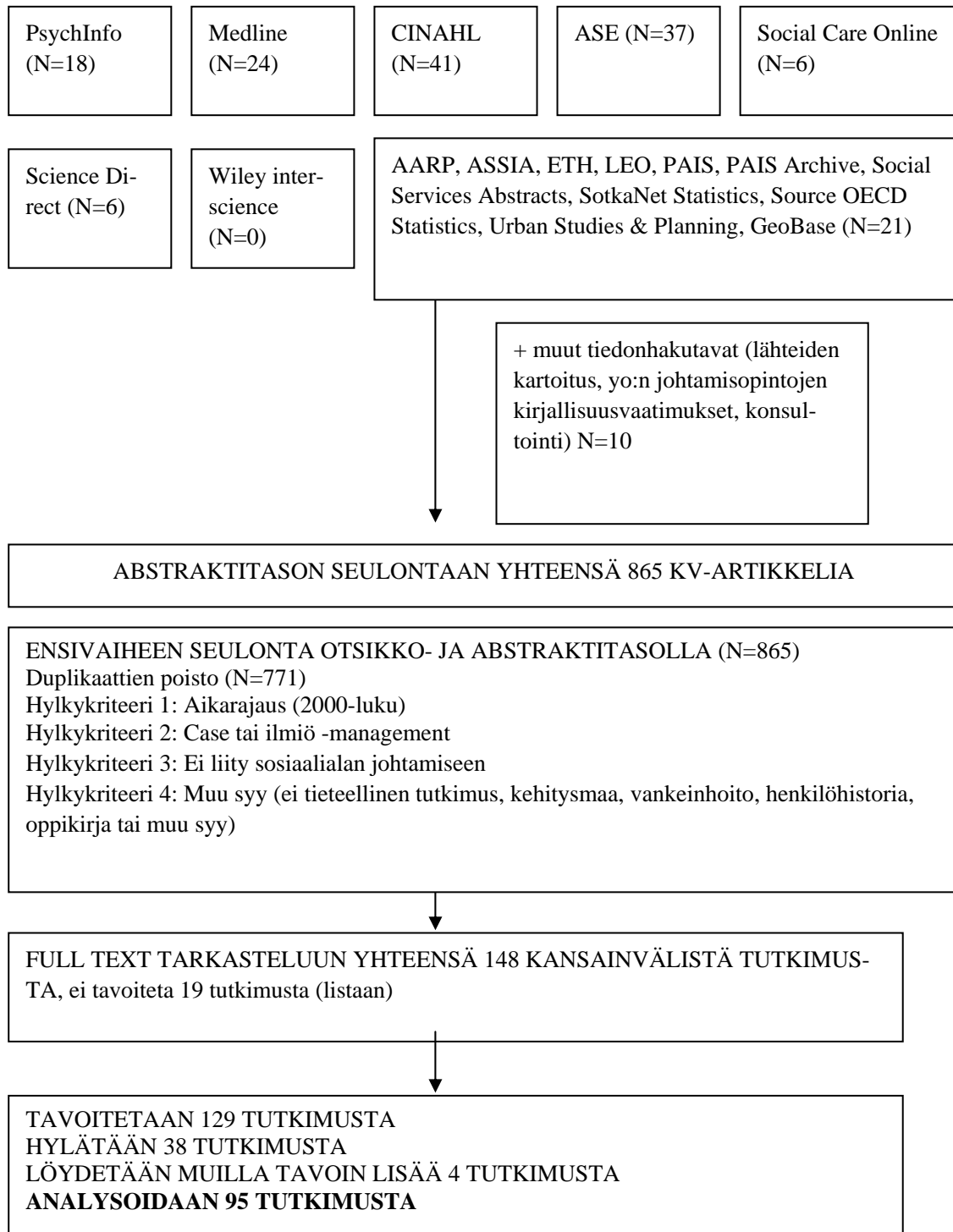
SAGE	Hylkykriteeri case / ilmiö management	48
SAGE	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	102
SAGE	Hylkykriteeri muu syy	23
Science Direct	Full text -tarkasteluun	1
Science Direct	Hylkykriteeri aikarajaus	-
Science Direct	Hylkykriteeri case / ilmiö management	1
Science Direct	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	4
Science Direct	Hylkykriteeri muu syy	1
SocIndex	Full text -tarkasteluun	5
SocIndex	Hylkykriteeri aikarajaus	-
SocIndex	Hylkykriteeri case / ilmiö management	2
SocIndex	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	11
SocIndex	Hylkykriteeri muu syy	
Social Care Online	Full text -tarkasteluun	1
Social Care Online	Hylkykriteeri aikarajaus	-
Social Care Online	Hylkykriteeri case / ilmiö management	1
Social Care Online	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	2
Social Care Online	Hylkykriteeri muu syy	2
SSCI	Full text -tarkasteluun	26
SSCI	Hylkykriteeri aikarajaus	19
SSCI	Hylkykriteeri case / ilmiö management	14
SSCI	Hylkykriteeri ei liity sosiaalialan johtamiseen	46
SSCI	Hylkykriteeri muu syy	8
YHTEENSÄ	83 kansiota	991*

\* Näihin kansioihin eivät sisällyneet Aleksin (18) ja Lindan (46) viitteet, jotka käsiteltiin manuaalisesti erikseen. Lisäksi informaattikko suoritti opinnäytetöistä yliopistojen tietokantoihin haun sekä joitakin muita täydentäviä hakuja, jotka siirrettiin RefWorksiin manuaalisesti jälkikäteen ja tulivat Full Text -käsittelyyn.

## Liite 3 Kotimaisten lähteiden vuokaavio



## Liite 4 Kansainvälisten lähteiden vuokaavio



## Liite 5 Tiedonkeruulomake Excel

Tutkimuksen tekijät		
Julkaisuvuosi		
Tutkimuksen otsikko		
Maa, jossa tehty		
Maa, jota koskee (jos eri kuin em.)		
Tutkimuksen kieli		
JULKAISUTYYPPI (KOTA-luokitus)	Artikkeli referoidussa kv:ssä tieteellisessä aikakauslehdessä	
	Artikkeli referoidussa kotimaisessa tieteellisessä aikakauslehdessä	
	Artikkeli kokoomateoksessa	
	Monografia	
	Yliopiston oman sarjan julkaisu	
	Väitöskirja	
	Pro gradu -työ	
	Muu	
	Em. mikä?	
	Julkaisukanava	
TUTKIMUKSEN TIETEENALA	Sosiologia	
	Sosiaalipolitiikka	
	Sosiaalityö	
	Hallintotiede/johtaminen	
	Taloustiede	
	Politiikan tutkimus / valtio-oppi	
	Sosiaalipsykologia	
	Psykologia	
	Lääketiede	
	Hoitotiede	
	Käyttäytymistiede	
	Terveystieteet	
	Kauppatiede	
	Muu, mikä?	
Ei mainintaa		
TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKI- MUSTEHTÄVÄ	Kuvaileva teksti	

	Teema-alueet	Johtajuus muutoksessa
		Uusi julkisjohtaminen ( <i>New Public Management</i> )
		Johtajuuden tavat ja tyylit
		Johtajuus, tehokkuus ja vaikuttavuus
		Työolosuhteet
		Johtamisen koulutus
		Teoreettinen kehittäminen
		Johtajuus ja moniammatillisuus
		Naisasia
		Johtajuus ja vähemmistökykyiset
		Johtajien kokemukset / käsitykset johtajuudesta
		Henkilöstön kokemukset / käsitykset johtajuudesta
		Erityistä (sanallinen)
SOSIAALITOIMIALA	Yleinen	Sosiaalipalvelut yleisesti
		Sosiaalityö
		Sosiaalipäivystys
		Toimeentulotuki
	Lasten ja lapsiperheiden palvelut	Lasten päivähoito
		Kasvatus- ja perheneuvonta
		Perheasioiden sovittelu
		Elatustuki
		Lastensuojelu
	Vanhustenpalvelu	Kotihoito
		Päivätoiminta
		Asumispalvelut
		Laitoshoido
		Yleinen
		Omaishoito
	Vammaispalvelut	
	Työvoimapalvelut	
	Päihdepalvelut	
	Mielenterveyspalvelut	
	Sairaalan sosiaalityö	
	Kolmas sektori	
	Muu	Mikä?
TUTKIMUSASETELMA	Teoreettinen	
	Empiirinen	Kvalitatiivinen

		Kvantitatiivinen	
		Tapaustutkimus	
		Arviointitutkimus	
		Monimenetelmällinen	
	Kirjallisuus/tutkimuskatsaus		
	Meta-analyysi		
TUTKIMUSAINEISTO	Kvalitatiivisessa	Havainnointi	
		Haastattelu	
		Teksti	
		Muu	
	Kvantitatiivisessa	Tilastoaineisto	
		Rekisteriaineisto	
		Tietokanta-aineisto	
		Martikkeliaineisto	
		Kortistoaineisto	
		Joukkotiedotus	
		Kirjallisuus	
		Havainnointi	
		Survey	
		Haastattelu	
		Muu	
		Tapaustutkimuksessa	Yksittäinen tapaustutkimusasetelma
			Monitapausasetelma
		Arviointitutkimuksessa	Tilivelvollisuusarviointi
			Kehittämisarviointi
			Tiedontuottamisarviointi
Tutkimuksen metodi (kuvaileva teksti)			
Keskeiset tulokset (kuvaileva teksti)			
Ehdotukset jatkotutkimukselle (kuvaileva teksti)			
Suositukses sosiaalialan johtamisen kehittämiselle (kuvaileva teksti)			



## Liite 6 Kansainvälisten tutkimusten kuvailevat taulukot

	Tutkimuksen tekijät, tieteenala, tutkimuksen toimiala ja tutkimuksen teema(t)	Maa	vuosi	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä	Tutkimuksen metodi	Keskeiset tulokset
1.	Ackroyd, Stephen & Kirkpatrick, Ian & Walker, Richard M.  Hallintotiede/ johtaminen  Sosiaalipalvelut yleinen  Johtajuus muutoskäsityksessä, NPM	Iso-Britannia	2007	Tarkastelee julkisjohtamisessa käytössä olevaa arvojen, työn ja organisoimisen muutosta kolmen julkisen palvelun - sosiaalihuollon, terveydenhuollon ja asumisen - kautta. Tehtävänä on tehdä näkyväksi, miten väitetty muutos näkyy ko. palvelusektorin johtamisen järjestelyissä sekä miten se suhteutuu resursseihin, joita muutoksen läpiviemiseen on sijoitettu.	Tutkimuksessa analysoitiin kunkin palvelusektorin aiempia sekä tieteellisiä että käytännössä tuotettuja tutkimuksia ja selvityksiä <i>ad hoc</i> -periaatteella.	Kaikkien kolmen palvelusektorin toiminnassa voitiin havaita muutoskohti taloudellista ohjautuvuutta, tilivelvollisuutta sekä läpinäkyvyyttä. Suurimmat muutokset johtamisen organisoinnissa oli kuitenkin tehty asumispalveluissa, joissa taloudellinen panostus johtamiseen oli kolmesta sektorista vähäisintä. Tätä epäsuhtaa selitettiin sosiaali- ja terveyssektorin henkilöstön vahvemmalla muutosvastarinnalla sekä muutoksen organisoimisen epäkohdilla.
2.	Andersen, Linda Lundgaard  Kasvatustiede  Työvoimapalvelu  Muutos, NPM, johtamisen tavat ja tyylit	Tanska	2005	Tarkastelee sosiaalitoimiston työkäytäntöjen kautta, miten sosiaaliset ongelmat individualisoidaan sosiaalityön käytännöissä ja miten uusi julkisjohtaminen ( <i>New Public Management</i> ) vaikuttaa yksittäisen sosiaalityöntekijän työskentelyn ehtoihin.	Tutkimuksessa haasteltiin laadullisin ryhmä- tai yksilöhaastatteluin yhden sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöitä ja heidän esimiehiään.	Tutkimuksessa todetaan, että sosiaalitoimistossa työskennellään sosio-kulttuuristen, taloudellisten ja poliittisten rakenteiden ehdoilla, jotka vaikuttavat eri tavoin työn organisointiin ja johtamiseen. Uusi julkisjohtaminen (NPM) on lisännyt tehokkuuden ja objektiivisuuden vaateita. Tutkimuksessa väitetään, että hallinto systeemin tasolla siirtää rakenteellisista tekijöistä johtuvat sosiaaliset ongelmat sosiaalityöntekijöiden ratkaisuiksi liian vähäisin resurssein, mikä johtaa ongelmien individualisointumiseen.

3.	Anderson, Steven G.	Yhdysvallat	2004	Tarkastelee voittoa tavoittelemattomien valtion rahoittamien sosiaalialan järjestöjen johtamisen ongelmia talousjohtamisen näkökulmasta.	Tutkimuksen aineisto koottiin kahdeksassa järjestössä toteutetusta evaluaatiotutkimuksesta, jossa tarkasteltiin talousjohtamiskoulutuksen vaikuttavuutta järjestöjen taloudenhallintaan.	Tutkimuksen tulokset tukevat aiempia havaintoja voittoa tavoittelemattomien sosiaalialan järjestöjen organisaation ongelmista ja yksilöi nämä ongelmat, jotka liittyvät erityisesti talousjohtamisosaamisen puutteisiin.
	Sosiaalityö					
	Kolmas sektori					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
4.	Austin, Michael J.	Yhdysvallat	2002	Kehittää organisaatiosta ulos ohjautuvan johtajuuden ( <i>managing out</i> ) teoreettista taustaa ja viitekehystä.	Tutkimus perustuu johtamisen teorioihin	Tarjoaa teoreettisen viitekehysten, käsitteitä sekä kysymyksiä, joiden avulla organisaation keski- ja ylemmän portaan johto voi arvioida toimintansa vaikuttavuutta ulkoisen verkostoitumisen näkökulmasta.
	Sosiaalityö (erit. johtaminen)					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Tavat ja tyylit Teoria					
5.	Austin, Michael J. & Kruzich, Jean M.	Yhdysvallat	2004	Tarkastelee sosiaalitoimen johtamisen koulutuksessa käytettyjä oppikirjoja ja muodostaa teoreettisen viitekehysten, jonka kautta tarkastella oppikirjassa muodostetun ja empiirisen johtamiskäsityksen suhteita. Analysoi kahdentoista (12) sosiaalialan johtamiskoulutuksessa käytetty oppikirjan sisällöt tarkastellen mm. niiden kohdeyleisön, rakenteen, johtamiskäsityksen, johtamiskäytäntöjen esittelyn, tiedontuotannon ja johtamistaitojen kehittämistä.	Tutkimuksessa analysoitiin temaattisesti kahden arvioitsijan avulla kaksitoista (12) sosiaalialan johtamiskoulutuksessa käytetty oppikirjaa.	Tutkimuksessa tuotetaan laajat tulkintakehykset kunkin oppikirjan sisällöstä suhteessa tiedon ja taidon tasapainoon, teorian ja käytännön suhteisiin, empiirisen tiedon soveltamiseen sekä oppimisstrategioihin.
	Sosiaalityö (erit. johtaminen)					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Koulutus					
6.	Mor Barak, Michalle E. & Travis, Dnika & Bess, Gary	Yhdysvallat	2004	Tutkimuksessa selvitettiin 200 sosiaalialan johtajan käytäntö / kenttätökokemuksia ( <i>macro practice field experience</i> ) retrospektiivisesti kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä vaikutus uran alkuvaiheen kenttätökokemuksilla oli urakehitykselle sekä tuottaa näin kehittämisehdotuksia sosiaalialan johtamiskoulutukseen.	Tutkimus toteutettiin postikyselynä kansallisen sosiaalialan johtajien järjestön rekisterissä oleville 317 jäsenelle. Kyselyyn vastasi 200 jäsentä. Tilastollinen analyysi.	Tutkimukseen vastanneiden sosiaalialan johtajien kokemukset kenttätöystä olivat yleisesti ottaen heikkoja. Tutkimuksessa painotetaan myönteisten kenttätökokemusten merkitystä sosiaalialan koulutuksessa. Lisäksi todettiin, että sosiaalialan johtajat ohjautuvat johtajuusrooliin sattumalta pikemmin kuin tietoisien urasuunnittelun tuloksena; johtajien kenttätökokemukset painottuvat kehittämistyöhön; suurissa organisaatioissa johtajilla oli harvoin sosiaalialan taustakoulutus.
	Sosiaalityö (erit. johtaminen)					
	Koulutus					

7.	Barkdull, Car- renlee	Yhdys- vallat	2009	Tutkimuksessa tarkastel- laan, miten alkuperäisvä- estöön kuuluvat lapsi- ja perhesosiaalityössä työ- skentelevät naisjohtajat konstruivat naiseuden identiteettiään suhteessa etniseen taustaansa ja johtajuusrooliinsa.	Tutkimuksessa haasta- teltiin laadullisesti neljää johtamisasemassa työ- skentelevää alkuperäis- väestöön kuuluvaa nais- ta, jotka työskentelivät reservaatissa lapsi- ja perhesosiaalityön tehtä- vissä. Biografinen lähes- tymistapa.	Naisjohtajia yhdistivät vahva itsetuntemus, kokemus liikkumisesta kahden kulttuurin maas- tossa, kokemus kutsu- muksesta, kiinnittyminen paikkaan (reservaattiin) sekä käsitys siitä, että naiset muodostavat yhtei- sön selkärangan.
	Sosiaalityö  Lastensuojelu  Naisasia Vähemmistö- kysymykset					
8.	Berg, Elisabeth E.B. & Barry, Jim J.J. & Chandler, John J.P.	Iso- Bri- tannia ja Ruotsi	2008	Tutkimuksessa selvitetään, millaisia haasteita uusi julkisjohtaminen ( <i>New Public Management</i> ) aset- taa keskitason johtajuus- delle sosiaalityössä suh- teessa työn intensiteettiin, palveluiden tuottamisen arviointiin ja mittaamiseen sekä kustannustehokkuu- teen.	Tutkimuksessa haasta- teltiin laadullisen syvä- haastattelun menetel- mällä kuutta sosiaalitoi- messa työskentelevää keskiportaallaan johtajaa Ruotsissa (n=3) ja Eng- lannissa (n=3).	Tutkimuksen mukaan uusi julkisjohtaminen on teh- nyt sosiaalialan johtajista enemmän generalisoitu- neita sekä etäännyttänyt heitä asiakastyöstä. Joh- taminen on enemmän talous- kuin tarveohjau- tunutta. Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että keskiportaallaan naisjohtajat kokevat hyötyneensä oppimistaan taidoista ja heidän kilpailukykyä työmarkkinoilla lisäänty- neen uuden osaamisen johdosta.
	Sosiologia  Sosiaalityö  Muutos, NPM Tehokkuus ja vaikuttavuus Naisasia					
9.	Blackmore, Martin	Iso- Bri- tannia	2001	Tutkimuksessa tarkastel- laan työvoimapolitiittisten muutosten vaikutusta työvoimapolitiittisten hal- linnolle ja tarjonnalle	Tutkimuksessa tarkas- tellaan työvoimapolitiittis- ta muutosta monimene- telmällisesti lainsäädän- tötekstien, aiempien tutkimusten sekä selvi- tysten avulla.	Tutkimuksessa todettiin vakavia toimeenpanon puutteita ( <i>implementation deficit</i> ) työvoimapolitiitti- sissä uudistuksissa, jotka johtuvat puutteellisesta resursoinnista ja johtavat epäviralliseen päätöksen- tekoon työvoimapolite- luissa sekä moraalisiin ongelmiin.
	Sosiologia  Työvoima- palvelu  Muutos					
10.	Boehm, Amnon & Staples, Lee	Yhdys- vallat ja Israel	2005	Tutkimuksessa selvitetään ruohonjuuritason johtami- sessa ( <i>grassroot lea- dership</i> ) ansiotuneiden henkilöiden johtajuusomi- naisuuksia	Tutkimuksessa syvä- haastateltiin kahtakym- mentäkolmea (23) ansi- oituneeksi arvioitua ruohonjuuritason johta- jaa erilaisista sosiaa- lialan vapaaehtoisjärjes- töistä.	Vaikka ruohonjuuritason johtajat tulivat hyvin erilaisista taustoista, heitä yhdistivät pyrkimys kehittä- ä osaamista, kyky luoda visioita, taipumus painot- taa ryhmätoiminnan mer- kitystä yksilösuoritusten sijaan sekä kyky toimia ryhmässä
	Sosiaalityö  Kolmas sektori  Tavat ja tyylit					

11.	Briggs, Harold E. & McBeath, Bowen	Yhdysvallat	2009	Tarkastelee näyttöön perustuvan johtamisen ( <i>evidence based management</i> ) taustoja ja sen saapumista terveydenhuollon kautta sosiaalialan johtamisen piiriin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös näyttöön perustuvan johtamisen soveltamista sosiaalityön käytäntöön empiirisen tapaustutkimuksen avulla. Tutkimuksessa käsitellään yhtäältä näyttöön perustuvan johtamisen ja toisaalta näyttöön perustuvien käytäntöjen yhtymäkohtia sekä niitä haasteita, joita näyttöön perustuva johtaminen asettaa.	Artikkelissa näyttöön perustuvan johtamisen taustoja tarkastellaan kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kautta. Empiirinen osio perustuu tapaustutkimusasetelmaan, jossa artikkelin ensimmäinen kirjoittaja toimi tapaustutkimuksen kohteena olleessa sosiaalitoimistossa johtamisasemassa ja vas- tuussa näyttöön perustuvan johtamisen käytöönnotosta. Artikkelin empiirinen osio perustuu työtehtävässä suoritettuun tutkimuskatsaukseen, henkilöstölle tehtyyn kyselyyn sekä näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttöön- otosta saavutettuihin kokemuksiin ja havaintoihin.	Näyttöön perustuvan johtamisen soveltaminen sosiaalityöhön voi lisätä toiminnan tehokkuutta ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Tutkimus kuitenkin nostaa esiin enemmän kriittisiä kysymyksiä kuin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sillä näyttöön perustuva johtajuus on edelleen uutta sosiaalityössä.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus					
12.	Carnochan, Sarah & Austin, Mihcael J.	Yhdysvallat	2002	Tutkimuksessa tarkastellaan, miten Kaliforniassa vuonna 1997 voimaan tullut hyvinvointipalvelureformi on vaikuttanut maakuntatason ( <i>county</i> ) sosiaalijohtajien työhön. Johtajien kokemuksia tarkastellaan Peter Sengen oppivan organisaation ( <i>learning organization</i> ) viitekehksessä.	Tutkimuksessa haasteltiin kymmentä Kalifornian osavaltion maakunnissa työskentelevää sosiaalitoimen johtajaa.	Tutkimuksessa todetaan, että laajat reformit edellyttävät organisaatiolta yleensä kulttuurinmuutosta ja vastustuksen tunnistamista sekä sen lieventämistä riittävän tiedottamisen ja mentoroinnin avulla. Perinteisten johtamismallien sijaan tuli pyrkiä osallistavaan johtamiseen, delegointiin ja tiimityöskentelyyn. Myös ajankohtaisen tiedon tärkeys nostettiin esiin. Johtajilta vaadittiin myös kaaoksen hallintaa ja epävarmuuden sietokykyä.
	Sosiaalityö (erit. johtaminen)					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Muutos					

13.	Clark, Sherrill & Gilman, Elizabeth & Jacquet, Susan & Johnson, Barrett & Mathias, Chris & Paris, Rebecca & Zeitler, Leslie	Yhdysvallat	2008	Tutkimuksessa vertaillaan käytännön työntekijöiden ( <i>line workers</i> ) sekä henkilöjohtajien ( <i>supervisors</i> ) ja hallintojohtajien ( <i>managers</i> ) näkemyksiä hyvän johtajuuden ominaisuuksista ja tehtävistä lastensuojelun sosiaalityössä.	Yhteensä tuhat (n=1000) otantaan perustuvaa vastaajaa yhden osavaltion 14 maakunnasta täytti valvotuissa olosuhteissa lomakkeen, joka oli strukturoitu johtamisen teorioiden ja aiempien tutkimusten pohjalta. Näistä käytännön työntekijöitä 722; henkilöjohtajia ( <i>supervisors</i> ) 186 ja hallintojohtajia ( <i>managers</i> ) 42. Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Yleisesti johtamisen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin osaamista ( <i>knowledge</i> ) ja tuen antamista ( <i>providing support</i> ). Sen sijaan vastajaryhmien välillä käytännön työntekijät arvottivat osaamisen ja tuen antamisen johtajavastaajia tärkeämmäksi, jotka taas korostivat asiantuntijaroolin ( <i>professional role</i> ) merkitystä. Johtajatason vastaajien keskuudessa perinteiset johtajuuteen liitetyt ominaisuudet, kuten luotettavuus ( <i>accountability</i> ) ja mentoointi korostuivat, kun taas käytännön työntekijät nostivat johtajan asianajoroolin ( <i>advocacy</i> ) ja tuen ( <i>support</i> ) johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi.
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sosiaalityö  
(erit. johtaminen)

Lastensuojelu

Tavat ja tyylit  
Tehokkuus ja vaikuttavuus

14.	Connolly, Michael & Jones, Norah	Iso-Britannia	2003	Tutkimuksessa tarkastellaan, miten sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissä mielenterveyspalveluissa työskentelevät johtajatason työntekijät määrittelevät ja kokevat uuden julkisjohtamisen ( <i>New Public Management</i> ) sekä millaisia eroja yhtäältä sosiaali- ja toisaalta terveydenhuollon puolella työskentelevien johtajien välillä on suhtautumisessa uuteen julkisjohtamiseen Walesissa.	Tutkimuksessa sovellettiin fenomenologista lähestymistapaa ja haastateltiin yhtätoista (n=11) senioritason johtajaa kansallisen terveydenhuollon ( <i>National Health Service</i> ) ja kuuttatoista (n=16) senioritason johtajaa sosiaalihuollon ( <i>Social Services Department</i> ) puolelta, jotka kaikki työskentelivät mielenterveyspalveluiden alalla.	Mielenterveyspalveluissa sosiaalihuollon puolella työskentelevät johtajilla oli kaikilla sosiaalityön koulutus, kun taas terveydenhuollon puolella koulutustaustat olivat monipuolisemmat ja varsinaista johtamiskoulutusta oli enemmän. Kirjoittajien mukaan tämä heijastui johtajien johtamistyyliin: sosiaalihuollon johtajien työtä ohjasivat sosiaalityön arvot ( <i>empowerment</i> , tuki, kunnioitus) ja he korostivat kokemuksen tärkeyttä koulutusta enemmän. Tutkimuksen tulokset ovat tutkimuskysymysten asettelun suhteen epäselvät: tuloksissa todetaan, että toinen ryhmä koki managerialismin negatiivisemmin, mutta tuloksista ei ilmene, kumpi ryhmä (sosiaali- vai terveydenhuollon) oli kyseessä.
-----	----------------------------------	---------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

15.	Daley, Dennis & Vasu, Mihcael L. & Weinstein, Meredith Blackwell	Yhdysvallat	2002	Tutkimuksessa selvitetään strategisen henkilöstöjohtamisen ( <i>strategic human resource management</i> ) soveltamista sosiaalialalla. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla, miten strateginen henkilöstöjohtaminen ymmärretään; vastausten suhdetta erilaisiin taustamuuttujiin sekä strategisen henkilöstöjohtamisen ja hyvinvointireformien tulosten välistä suhdetta yhden osavaltion (Pohjois-Carolina) alueella.	Tutkimus perustuu survey-kyselyyn, joka lähetettiin sadalle (n=100) Pohjois-Carolinan maakunnan ( <i>county</i> ) sosiaalipalvelupäällikölle ( <i>director</i> ), viidellesadalle (n=500) sosiaalipalveluiden johtajalle ( <i>supervisor</i> ) ja kahdeksalle sadalle (n=800) työntekijälle ( <i>staff</i> ). Kyselyn vastausprosentti oli 48 (n=672).	Tutkimuksessa todetaan, että vaikka strateginen henkilöstöjohtaminen on ollut osavaltion hyvinvointipalvelureformin tavoitteena, sen osa-alueet toteutuvat käytännössä heikosti, eikä niillä ole kuin heikko yhteys tulostavoitteiden saavuttamiseen.
	Hallintotiede/ johtaminen					
	Sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus					
16.	Daley, Dennis & Vasu, Michael L.	Yhdysvallat	2005	Tutkimuksessa selvitetään strategisen henkilöstöjohtamisen ( <i>strategic human resource management</i> ) soveltamista sosiaalialan käytäntöön Pohjois-Carolinan osavaltiossa sekä sen vaikutuksia tuloksiin ja tehokkuuteen.	Tutkimus perustuu surveytutkimukseen, joka lähetettiin sataan Pohjois-Carolinan maakuntaan ( <i>county</i> ). Vastaus saatiin 75 maakunnasta yhteensä 498 sosiaalialan johtajalta ( <i>directors</i> ja <i>supervisors</i> ). On epäselvää, perustuuko tutkimus samaan aineistoon kuin Daley & Vasu & Weinstein 2002. Kyse-lyssä selvitettiin vastajien ymmärrystä strategisen henkilöstöjohtamisen periaatteista sekä arvioitiin johtamistavan vaikutuksia työn tuloksiin. Tuloksellisuutta arvioitiin neljällä mittarilla. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Tutkimuksessa todetaan, etteivät strategisen tulosjohtamisen periaatteet ole toteutuneet käytännössä. Toisaalta todetaan, että johtamisen tavan vaikutukset organisaation tuottavuuteen ovat vaikeasti arvioitavissa ja epäillään, että tutkimuksessa sovellettu tuloksellisuuden arviointimittari oli liian karkea. Kolmanneksi esitetään varovainen epäily strategisen tulosjohtamisen periaatteiden soveltuvuudesta moniarvoiselle julkiselle sektorille.
	Hallintotiede/ johtaminen					
	Sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus					
17.	De Gibaja, Mona Gil	Yhdysvallat	2001	Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia haasteita yhteistoiminnallisuus ( <i>collaboration</i> ) asettaa sosiaalialan johtamiselle sekä kuvataan, miten perinteisiä hallinnan/johtamisen ( <i>administration</i> ) tapoja ja prosesseja sovelletaan yhteistoiminnallisessa toimintaympäristössä.	Tutkimuksessa haasteltiin kahtatoista (12) sosiaalialan johtamisasemassa työskentelevää sosiaalityön ammattilaista, joilla oli yli viidentoista vuoden työkokemus ja joiden organisaatio toimi yhteistoiminnassa muiden hallinnonalojen kanssa. Laadullinen, semistrukturoitu haastattelu, temaattinen analyysi.	Tutkimuksessa keskeisiksi teemoiksi nousivat suhteiden rakentaminen; osallistuva suunnittelu; kyky koordinoida ja jakaa tehtäviä; kollektiivinen päätöksentekoprosessi; ongelmien ratkaisu ja konfliktien selvittäminen sekä mahdollistava johtajuus ( <i>facilitative leadership</i> ).
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Moniammatillisuus					

18.	Dickens, Jonathan  Sosiaalityö  Lastensuojelu  Muutos	Iso-Britannia	2008	Tutkimuksessa tarkastellaan hyvinvoinnin ( <i>welfare</i> ), lain ( <i>law</i> ) ja managerialismin ( <i>managerialism</i> ) diskursseja lasten ja perheiden parissa tehtävässä sosiaalityössä empiirisesti lastensuojelutapauksien parissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden, lakimiesten ja sosiaalialan johtajien haastatteluiden avulla. Tutkimuksen lähtökohtana on haastaa kolme hallitsevaa diskurssia - hyvinvointi yläkäsitteenä, laki yläkäsitteenä sekä managerialismi yläkäsitteenä - sekä tarkastella eri toimijoiden käsityksiä näistä diskursseista.	Tutkimuksessa suoritettiin 54 yksilöhaastattelua sosiaalityöntekijöille, lakimiehille ja sosiaalityön johtajille sekä kaksi ryhmähaastattelua (toinen johtajille, toinen lakimiehille) kuudessa lastensuojelun toimipisteessä. Haastattelut perustuivat osin yhteisille asiakastapauksille (46 haastattelua) ja olivat temaattisesti rakennettuja. Aineisto analysoitiin temaattisesti.	Tutkimus tukee aiempia tutkimustuloksia eri toimijoiden välisistä työnjaosta ja näkemyseroista suhteessa asiakastapauksiin. Lakimiesten osaaminen keskittyi laintulkintaan, johtajien johtamisrooliin sekä budjetin hallintaan ja sosiaalityöntekijöiden lapsen ja perheen elämäntilanteeseen. Eri toimijoiden painotus suhteessa vallitsevaan kolmeen diskurssiin ei kuitenkaan ollut yksioikoinen, vaan tutkimuksen tulokset heijastavat käsitysten moninaisuutta ja liukuvuutta.
19.	Dickinson, Helen & Peck, Edward & Davidson, Deborah  Terveyshallintotiede  Mielenterveyspalvelut  Muutos Tavat ja tyylit Teoria Tehokkuus ja vaikuttavuus	Iso-Britannia	2007	Artikkeli perustuu julkisen mielenterveyspalveluorganisaation säätöittämisen evaluaatiotutkimuksen kolmanteen vaiheeseen. Säätöittämällä pyrittiin tuomaan terveydenhuollon ja sosiaalihuollon mielen-terveyspalvelut yhteiseen organisaatioon. Tässä artikkelissa tarkastellaan mikä rooli ja vaikutus organisaatiokulttuurilla ja johtamisella oli organisaation muutosprosessiin sekä tarkastellaan, miten hyvin muutokset täyttivät säätöittämistä koskeneet odotukset.	Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ( <i>action research</i> ). Tämän lisäksi artikkelin tiedot perustuvat 23 semistrukturoituun haastatteluun, jotka suoritettiin eri toimijoiden (asiakkaiden, vapaaehtoisten, eri tason työntekijöiden, johtajien, johtokunnan jäsenten ja yhteistyökumppaneiden) kanssa evaluoinnin eri vaiheissa.	Organisaatiomuutos eteni säätöissä ilman suurta vastustusta eikä aiheuttanut suuria muutoksia eri työntekijäryhmien päivittäisiin työtehtäviin. Muutoksen sujuvuuden selityksiä haetaan julkisen puolen laajasta konsensusajattelusta ja yhteistyöperinteestä, mutta myös johtamisesta, joka tähtäsi myönteisten ominaisuuksien ylläpitoon ja perustui johdonmukaiselle viestinnälle ja transformatiiviselle johtajuustyyliille. Tutkimuksessa todetaan kuitenkin, ettei kaikkia synergiaetuja osattu hyödyntää säätöittämisen prosessissa.

20.	Elpers, Kathy & Westhuis, David J.	Yhdysvallat	2008	Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan siihen 1) onko sosiaalityöntekijöiden johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymistä koskevien odotusten sekä toteutuneen johtajuustyylin välillä eroa? Sekä 2) vaikuttaako koettu ero toivotun ja toteutuneen johtajuustyylin välillä sosiaalityöntekijän työtyytyväisyyteen? Tutkimusta motivoi yhtäältä aiempien tutkimusten tuottama tieto johtajuuden ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä sekä toisaalta aiheesta tehtyjen empiiristen tutkimusten vähäisyys	Tutkimus toteutettiin systemaattiseen otantaan perustuvalla surveylla, jossa lomake lähetettiin postitse 2500 sosiaalityöntekijälle. Vastausprosentti 33. Aineisto analysoitiin tilastollisesti.	Tutkimuksessa todettiin, että sosiaalityöntekijöiden johtajuusodotukset ja todellisuus olivat ristiriidassa ja mitä suurempi tämä ero oli, sitä vähäisempää oli heidän työtyytyväisyytensä. Tutkimuksessa kuvataan myös muita työtyytyväisyyteen vaikuttaneita tekijöitä (palkka, edut, ylennysmahdollisuus, työyhteisön tuki, selkeä työnkuva, tunnustus, päätöksenteko-osallisuus, riittävät resurssit), joihin johtajuus vaikuttaa.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Tavat ja tyylit					
21.	Evans, Tony & Harris, John	Iso-Britannia	2004	Artikkelissa analysoidaan Lipskyn (1981) esittämää teoriaa katutason byrokraatiasta, jonka mukaan julkisen vallan päätöksenteko on siirtynyt hierarkiassa alemmille portaille. Näkemystä on kritisoinut erityisesti Howe (1990), joka esittää, että nykyinen managerialismi on vähentänyt työntekijöiden päätöksentekovaltaa ja lisännyt päätöksiin liittyvää kontrollia ja rajoitusta ( <i>curtailment</i> ).	Tutkimuksessa analysoitiin teoreettista kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia sekä erityisesti kotihoidon ( <i>community care</i> ) reformeista tehtyjä arviointitutkimuksia, joita vasten sosiaalityöntekijöiden päätöksentekovapaudesta ja hallinnon välisestä yhteydestä tehtyjä hypoteeseja tarkasteltiin.	Analyyysin perusteella kirjoittajat esittävät, että Lipskyn hypoteesi katutason byrokraatiasta pitää lisäänntyneestä managerialismista huolimatta edelleen paikkansa: sosiaalityöntekijöiden päätöksentekovapaus on lisääntyneen säätelyn myötä jopa helpottunut, sillä lisääntynyt säätely voi paradoksaalisesti lisätä epäselvyyksiä.
	Sosiaalityö					
	Vanhusten palvelut, kotihoito					
	Muutos, NPM					
	Tavat ja tyylit					
	Teoria					
22.	Ezell, Mark & Casey, Erin & Pecora, Peter J. & Grossman, Candace & Friend, Robert & Vernon, Lissa & Godfrey, Debra J.	Yhdysvallat	2002	Tutkimuksessa käsitellään suuren yksityisen voittoa tavoittelemattoman lastensuojelutoimiston johdon ja hallinnon organisaatiouudistusta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: 1) Havaittiinko organisaatiouudistusten implementointia? 2) Vähenevätkö organisaation ongelmat? 3) Miten uudistus vaikutti henkilöstön vaihtuvuuteen? 4) Miten uudistus vaikutti työtehoon?	Tutkimus perustui ennen ja jälkeen organisaatiouudistusten tehtyihin tilastollisiin selvityksiin, haastatteluihin, palvelun laadun arviointiin, haastatteluihin, erilaisiin laadullisiin tekstiaineistoihin sekä työntekijöille suoritettuun kyselytutkimukseen.	Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että organisaatiouudistuksella oli työntekijöiden kokemuksen mukaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan muutos ei lisännyt eikä vähentänyt työtehoa, lisäsi jonkin verran henkilöstön vaihtuvuutta ja paransi tiedonkulkua.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Muutos					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					



23.	Ezell, Mark & Chernesky, Roslyn H. & Healy, Lynne M.	Yhdysvallat	2004	Sosiaalityön johtamiskoulutuksen opiskelijamäärät ovat puolittuneet vuodesta 1982. On esitetty, että sosiaalityön oppilaitoksissa suhtaudutaan kielteisesti sosiaalityön johtamiskoulutukseen. Tutkimuksessa hypoteesia tarkastellaan kolmen yliopiston sosiaalityön johtamiskoulutuksen valinneiden opiskelijoiden kokemusten kautta.	Tutkimuksessa suoritettiin sosiaalityön johtamiskoulutuksen valinneille opiskelijoille sähköpostisurvey kahdessa yliopistossa (n=18 ja 27) sekä kaksi fokusryhmähaastattelua (n=10 ja 18) kolmannessa yliopistossa. Opiskelijoilta kysyttiin, ovatko he kokeneet kielteisiä asenteita valintaansa kohtaan (johtamiskoulutus) sekä, jos näin on, tarkastella vaikuttavatko kielteiset kokemukset valintoihin.	Tutkimuksessa todettiin, että opiskelijat kokivat kriittisiä asenteita ja kommentteja johtamiskoulutuksen valintaa kohtaan. Lisäksi kurssit koettiin epätarkoituksenmukaisesti järjestetyiksi, mikä tulkittiin negatiiviseksi asenteeksi opetus henkilöstön puolelta. Opiskelijat kokivat, että asiakastyö nostettiin johtamistyön yläpuolelle.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Koulutus					
24.	Farrell, Catherine & Morris, Jonathan	Iso-Britannia	2003	Artikkelissa tarkastellaan, miten laaja yhteiskunnallinen julkisten palvelujen rakennemuutos on vaikuttanut julkisten palvelujen johtamiseen. Tutkimuksessa tukeudutaan käsitukseen "post-byrokraatiasta" ja kyseenalaistetaan uusien hallinnan muotojen soveltuvuus uuden julkisjohtamisen ( <i>New Public Management</i> ) aikakauteen. Kysymystä tarkastellaan empiirisesti opettajien, sosiaalityöntekijöiden ja lääkäreiden professioiden kautta.	Tutkimuksessa suoritettiin semistrukturoidut haastattelut 32 ammatilliselle (14 opettajaa, 11 sosiaalityön ammattilaista, 7 lääkäriä) sekä tukeuduttiin aiempiin tutkimuksiin.	Sosiaalityössä koettiin, että taloushallinto ei ollut desentralisoitunut, mutta muu hallinto kyllä, mikä johti byrokratian ja paperityön lisääntymiseen keskiportaan johdossa. Lisäksi koettiin, että managerialismi aiheutti konfliktia esimiesten ja alaisen välille. Tehokkuuden koettiin kasvaneen, mutta toisaalta byrokratian lisääntyneen.
	Hallintotiede/ johtaminen					
	Sosiaalityö					
	Muutos, NPM Tehokkuus ja vaikuttavuus					
25.	Findler, Liora & Wind, Leslie H. & Mor Barak, Michálla E.	Yhdysvallat ja Israel	2007	Tutkimuksessa testattiin sosiaalisen identiteetin teoriaan pohjautuvan kyselyn soveltuvuutta organisaation kulttuurisen monimuotoisuuden ( <i>diversity</i> ) tutkimiseen ja pyrittiin kuvaamaan monimuotoisuuden, organisaatiokulttuurin ja työsuoritteiden välisiä korrelaatioita. Mallin todetaan soveltuvan myös sosiaalialan organisaatioiden tutkimiseen sekä pyritään tekemään yhteys monikulttuurisen organisaation johtamisen kysymyksiin.	Teoriaan pohjautuva kysely tehtiin israelilaisen teknologia-alan yrityksen 250 työntekijälle, vastausprosentti 46 (n=114) ja tulokset analysoitiin tilastollisesti.	Tutkimuksessa löydettiin vahva yhteys yksikön monimuotoisuuden, organisaatiokulttuurin ja työn tuloksellisuuden välillä. Erityisesti inklusion ja eksklusion kysymykset nousivat keskeisiksi selittäjiksi.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Muutos Vähemmistöky-symykset					

26.	Fischbach, Linda Mercuri & Smerz, Carol & Findlay, Ginni & Williams, Crystal & Cox, Amy	Yhdysvallat	2007	Tutkimuksessa tarkastellaan yhteistyöhön perustuvasta johtamistyylistä ( <i>collaborative leadership style</i> ) kehitettyä Co-Ceo -johtamismallia käytännössä - sen soveltuvuutta organisaatiomuutoksen johtamiseen, vahvuuksia sekä heikkouksia.	Tutkimus toteutettiin yhdessä muutosta läpikäyvässä organisaatiossa, jossa johtamisvastuu jaettiin kahden kokeneen naisjohtajan välillä. Sovellettiin laadullista, fenomenologista viitekehystä ja haastateltiin organisaation henkilöstöä sekä johtajia.	Tutkimuksessa todettiin, että jaettu johtajuus lisäsi päätöksentekovarmuutta ja vastuun jakaminen vähensi stressiä ja uupumista. Sen sijaan tiedon- ja vastuunjako aiheuttivat välillä myös epäselvyyttä. Johtamistyyliissä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat ja mallin todettiin sopivan erityisesti naisten johtamistyyliin.
	Hoitotiede					
	Sosiaalityö					
	Muutos, NPM Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus Naisasia					
27.	Fisher, Elizabeth A.	Yhdysvallat	2009	Artikkelissa luodaan katsaus motivaatio- ja johtamisen ( <i>leadership</i> ) teorioihin ja tarkastellaan, miten teorioita on sovellettu sosiaalityön johtamisen tutkimuksessa. Käsitellyt teorioita ovat Maslow'n tarvehierarkia ( <i>hierarchy of needs</i> ), Herzbergin kahden tekijän teoria ( <i>two-factor theory</i> ), McClellandin tarpeiden trikotomia ( <i>trichotomy of needs</i> ), McGregorin Teoria X - Teoria Y, Likdertin Systemi 1 - Systemi 4, Blaken ja Moutonin managerinen ristikko ( <i>managerial grid</i> ), Herseyn ja Blanchardin tilannekohtainen johtajuus ( <i>situational leadership</i> ) sekä Atwaterin ja Bass'n transformatiivinen johtajuus. Samalla tarkastellaan, miten erilaiset motivaatioteoriat voisivat kehystää ja ohjata sosiaalityön johtamista. Artikkelin tarjoaa kattavan katsauksen erilaisiin johtamisen teorioihin ja on soveltuvaa johdantolukemista johtamisen teorioista kiinnostuneille.	Artikkeli perustuu erilaisten teorioiden taustoitamiselle ja kehystämiseksi sosiaalityön johtamisen tutkimuksessa.	Kirjoittaja esittää aiempaan tutkimustietoon viitaten, että teoriaan perustuva johtaminen lisää sosiaalityön vaikuttavuutta. Lisäksi todetaan, että teorioiden soveltaminen niin sosiaalityön käytännössä kuin sosiaalityön johtamisen tutkimuksessakin on vähäistä. Tutkimuksessa todetaan, että osaaminen motivaatio- ja johtamisteorioissa voi hyödyttää sosiaalityön johtamista.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Teoria					
28.	Froggett, Lynn	Iso-Britannia	2000	Tutkimuksessa tarkastellaan, miten "riippuvuuden kulttuurin" omaksuneen sosiaalitoimiston työskentelykulttuuri saatiin johtajan toiminnan avulla muuttamaan.	Tutkimuksessa tehtiin survey, haastateltiin ja seurattiin yhden sosiaalitoimiston johtamista- ja toimintakulttuurin muutosta.	Tutkimuksessa todettiin, että "riippuvuuden kulttuuri" oli kollektiivisen mielikuvituksen tuotetta ja organisaatiossa vallitsi konstruoitu riippuvuus/autonomia dikotomia. Tutkimuksessa todettiin, että kollektiiviset myytit ovat houkuttelevia tarjotessaan yhteisen defenssin ehdistusta vastaan, ja riippuvuusmyytti resonoi yhteiskunnallisia ideologioita.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit					

29.	Fuglsang, Lars	Tanska	2001	Tutkimuksessa seurataan vanhusten kotihoidon johtamisen reformia. Reformilla pyrittiin paremmin vastaamaan uuteen kotihoidon joustavuuden ja asiakaslähtöisyyden periaatteeseen, ja korvattiin tarkastajat ryhmäjohtajilla ( <i>gruppledelse</i> ), joiden toimenkuva oli kodinhoitajien ja johdon välimaastossa. Lisäksi artikkelissa luodaan katsaus Tanskan vanhusten kodinhoidon historiaan.	Tutkimus perustuu haastatteluihin vanhusten palveluorganisaation kaikilla portailla, dokumenttiaineistoon sekä kontekstoivaan historiantutkimusaineistoon.	Ryhmäjohtajille annettiin paljon tehtäviä (kentällä näkyvä kulttuurijohtaja, henkilöstöjohtaja, hallintojohtaja, joka oli lisäksi yhteydessä asiakkaisiin). Tutkimuksessa todettiin, että heistä tuli sosiaalisia yrittäjiä, jotka toimivat ryhmän tukena.
	Hallintotiede/ johtaminen					
	Vanhusten palvelut, koti- hoito					
	Muutos					
30.	Gellis, Zvi D.	Yhdys- vallat	2001	Tutkimuksessa selvitetään transformatiivisen ja transaktionaalisen johtajuustyylin yhteyttä organisaation suoritukseen sairaaloiden sosiaalityössä.	Tutkimuksessa postitettiin survey-lomake 234:lle sairaalan sosiaalityöntekijälle. Vastausprosentti 80 (n=187). Aineisto analysoitiin tilastollisesti.	Tutkimuksessa havaittiin merkitsevä yhteys transformatiivista johtamista kuvaavien muuttujien ja tehokkuuden, työtyytyväisyyden sekä työhön panostamisen välillä.
	Sosiaalityö					
	Sairaalan sosi- aalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus					
31.	Gibelman, Margaret	Yhdys- vallat	2004	Artikkeli perustuu kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin voittoa tavoittelemattomien sosiaalialan järjestöjen johtokunnan työskentelystä järjestön johtajana, johtokunnan jäsenenä sekä sosiaalityöntekijänä ja sosiaalityön opettajana. Tutkimuksen tavoitteena on reflektoida johtokunta-työskentelyä näistä eri näkökulmista.	Tutkimus perustuu kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin ja havaintoihin kolmen voittoa tavoittelemattoman järjestön johtajana, sosiaalialan organisaation johtokunnan jäsenenä sekä sosiaalityön opettajana.	Kirjoittaja on kokenut johtokuntatyöskentelyn positiiviset ja negatiiviset puolet samanlaisina eri rooleissa työskennellessään
	Sosiaalityö					
	Kolmas sektori					
32.	Griggs, Harvey E.	Aus- tralia	2003	Tutkimuksessa selvitettiin strategisen suunnittelun, johtamisen ja organisaation suorituksen välistä yhteyttä vammaispuolussektorin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.	Tutkimuksessa strategista suunnittelua sekä suoritusta mittaamaan kehitettiin kyselylomake, jota kehitettiin fokusryhmähaastatteluin sekä testattiin. Kysely lähetettiin 588 vammaisalan voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon kahdessa Australian osavaltiossa (n. 1500 johtajaa, 15000 työntekijää). Vastaus saatiin 148 organisaatiosta: 279 johtajaa ja 643 työntekijää. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Strategisella suunnittelulla oli selkeä organisaation suoritusta tehostava vaikutus itsearviointiin perustuvilla mittareilla mitaten.
	Hallintotiede/ johtaminen					
	Vammaispuolus- sektorin palvelut					
	Muutos, NPM Tehokkuus ja vaikuttavuus					

33.	Guo, Kristina L. & Company, Jennifer D.	Yhdysvallat	2007	Tutkimuksessa luodaan kirjallisuuden ja tutkimusten kautta yleiskatsaus sairaalassosiaalityön johtamiseen, sekä tutkitaan empiirisesti sairaalassosiaalityön johtajien roolia ja johtamisen haasteita sekä vaatimuksia muuttuvassa sairaalaorganisaatiossa.	Tutkimuksessa haasteltiin viittä (n=5) sairaalan sosiaalityön johtajaa, joilla oli pitkä (yli 22 vuoden) työkokemus.	Tutkimuksessa todettiin, että suurin haaste sairaalaorganisaation viimeaikaisissa muutoksissa oli siirtymä <i>case management</i> -työskentelyyn, joka edellyttää sosiaalityöntekijältä työskentelyä moniammatillisessa tiimissä asiakkaan asioiden hoitamiseksi. Muutoksesta selvittiin osallistuvalla johtamisella, joka edellytti johtajalta työntekijöiden "kädestä pitäen" ohjaamista.
	Terveystieteiden tutkimuskeskus					
	Sairaalan sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus Moniammatillisuus					
34.	Hafford-Letchfield, Trish & Chick, Neil	Iso-Britannia	2006	Tutkimuksessa arvioidaan koeasetelman avulla, miten johtajuustehtävät voitaisiin suunnitellusti siirtää tai periä ( <i>succession planning</i> ) organisaation sisällä ja näin taata ylenemismahdollisuuksien tasavertaisuus sekä moninaisuus ( <i>diversity</i> ) organisaation johtamistehtävissä.	Tutkimuksessa perustettiin koulutusohjelma, jonka opiskelijat valittiin organisaation johtoasemassa aliedustettuina olevien ryhmien perusteella sekä pyytämällä sen hetkisiä johtajia nimeämään tältä pohjalta sopivia johtajakoulutettavia. Tutkimukseen valikoitiin 19 opiskelijaa, joille nimettiin yhteensä 10 mentoria. Opiskelua ja harjoittelua sisältävä koulutus kesti 12 kk. Evaluaatio suoritettiin kyselylomakkeella sekä yksilöhaastatteluohjelman lopussa.	Opiskelijat kokivat johtamiskoulutuksen haastavana, mutta itsevarmuutta kasvattavana. Ohjelmaa pidettiin onnistuneena, joskin myös haasteita ilmeni esim. johtajaseuran saavuttamisessa koulutuksen jälkeen.
	Sosiaalityö (erit. johtaminen)					
	Sosiaalityö					
	Koulutus Vähemmistöryhmät					

35.	Hardina, Donna Sosiaalityö Sosiaalityö Tavat ja tyylit Teoria	Yhdys- vallat	2005	Tutkimuksessa tunnistaan kirjallisuuden ja tutkimusten avulla kymmenen organisaation rakenteeseen ja sen johtamiseen liittyvää tekijää, jotka edesauttavat voimaannuttavan ( <i>empowering</i> ) organisaation rakentumista. Voimaannuttamisella tarkoitetaan tutkimuksessa erityisesti työntekijöiden ja asiakkaiden mahdollisuutta osallistua toimintaan ja päätöksentekoon.	Tutkimus perustuu voimaannuttamisesta tehtyyn kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.	Tutkimuksessa nimetyt 10 tekijää ovat: 1) organisaation rakenteet mahdollistavat asiakkaiden ja työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon; 2) pyritään kehittämään ja arvioimaan toimintaa; 3) tarjotaan kulttuurisesti sopivia palveluja; 4) pyritään minimoimaan asiakkaiden ja työntekijöiden välistä hierarkiaa; 5) kannustetaan työntekijöiden väliseen tiimi- ja yhteistyöhön; 6) edesautetaan työntekijän psyykkistä voimaantumista antamalla autonomiaa; 7) luodaan johtajuusrakenne, joka on ideologisesti sitoutunut voimaannuttamiseen; 8) kasvatetaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä etuisuuksien ja kannustinjärjestelmien avulla; 9) kannustetaan työntekijöitä tekemään kehittämisehdotuksia asiakkaiden palvelun parantamiseksi; 10) pyritään lisäämään organisaation poliittista vaikutusvaltaa
36.	Harlow, Elizabeth Sosiaalityö Sosiaalityö Muutos, NPM	Iso- Britannia	2003	Artikkelissa pohditaan, mitä hyvinvointipalvelujen piirissä 1990-luvulla yleistynyt managerialistitekhnistinen paradigma merkitsee sosiaalityölle sosiaalitoimistoissa sekä mitkä sen tunnuspiirteet ovat verrattuna muihin hyvinvointijärjestelmäregiimeihin (refleksiivistera-peuttinen; sosialistis-kollektivistinen; individualistis-reformistinen Payne 1997).	Tutkimus perustuu kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä lainsäädäntödokumentteihin.	Tarkastelussa todetaan, että managerialistitekhnistinen lähestymistapa johtaa palvelujen fragmentaatioon. Sosiaalityöntekijöistä tulee asiakkassuhteen hallinnollisia hoitajia ( <i>care management</i> ), jolloin heidän tulee ottaa myös johtajille tyypillisiä vastuita taloudesta ja sopimusten teosta. Paradigma johtaa myös tietämyspohjan muutokseen, jolloin laintuntemuksen merkitys korostuu. Työn arviointi perustuu positivistisille lähestymistavoille. Casework -ideologia katoaa ja asiakkaan emootiot ja sisäinen maailma uhkaavat jäädä työskentelyn ulkopuolelle.

37.	Harlow, Elizabeth Sosiaalityö Sosiaalityö Naisasia	Iso-Britannia	2002	Tutkimuksessa tarkastellaan sukupuolen, johtamisen ja perhe-elämän yhteensovittamisen jännitteitä sosiaalialan työssä post-strukturalistisessa viitekehässä.	Tutkimuksessa haasteltiin neljää nais- ja neljää miessosiaalityöntekijää, jotka olivat etenemässä johtajatasolle. Aineisto analysoitiin diskurssianalyysin avulla.	Tutkimuksessa todettiin, että äitiys ja perhe-elämän vaateet koettiin esteenä johtajauralle hakeutumisessa. Johtajuuden vallitseva konstruktio on helpommin yhdistettävissä isyyteen kuin äitiyteen. Tutkimuksessa todetaan, että ura-ambitiot eivät riipu yksilöllisistä valinnoista, vaan ovat monimutkaisesti yhteydessä myös kulttuuriin paineisiin ja rakenteellisiin olosuhteisiin.
38.	Healy, Karen Sosiaalityö Kolmas sektori Muutos, NPM Tavat ja tyylit Koulutus	Australia	2002	Tutkimuksessa tarkastellaan, miten kolmannen sektorin organisaatioissa työskentelevät johtajat tulkitsevat toteutettuja muutoksia. Painopiste on johtajissa, joilla on sosiaalityöntekijän koulutus. Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomat tehokkuusvaatimukset tuovat? Minkälaista osaamista johtaminen sosiaalialalla edellyttää? Tuloksia sovelletaan erityisesti sosiaalityön koulutuksen näkökulmaan.	Tutkimuksessa haasteltiin laadullisella semistrukturoidulla haastattelumenetelmällä 34 johtavassa asemassa olevaa sosiaalityöntekijää, jotka valittiin pyytämällä kentän työntekijöiltä nimeämään edistyksellisiä ( <i>progressive</i> ) johtajia, jotka edustavat vahvoja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden arvoja kuten tasa-arvoa ja sosiaalista inklusiota.	Johtajat kokivat uhaksi rahoituspohjan kaventamisen sekä tehokkuuden vaatimuksen lisääntymisen. Lisäksi pelättiin organisaatioiden suurentumista ja diversiteetin vähentymistä. Sosiaalialan koulutustausta koettiin johtamistehtävää edesauttavaksi, mutta kehittämistarpeita neuvotteluun, muutosjohtajuuteen, suoritusten arviointiin ja organisaatioiden etiikkaan toivottiin. Samoin suurten ja monimutkaisten organisaatioiden johtaminen koettiin liian vaativaksi, eikä johtajilla ollut riittävästi talousosaamista, laintuntemusta, riskien hallinnan tuntemusta, tiedottamisteknologian tuntemusta tai it-osaamista, joiden opetus tulee sosiaalialan johtamiskoulutuksessa lisätä.
39.	Henriksen, Eva & Rosenqvist, Urban Hoitotiede Vanhusten palvelut, yleinen Muutos	Ruotsi	2003	Ruotsissa vanhustenhuolto siirtyi maakuntatason terveydenhuolto-organisaatiolta kuntien järjestämisvastuulle vuonna 1992, jonka jälkeen vanhustenpalveluiden sisältö muuttui sosiaali- ja terveyspalveluja yhdistäväksi. Tutkimuksessa tarkastellaan vanhustenhuoltoa tuntevien poliitikkojen sekä sen järjestämisestä vastaavien johtajien käsityksiä vanhustenhuollosta.	Tutkimuksessa haasteltiin kuutta vanhuspalveluihin perehtynyttä poliitikkoa sekä kahdeksaa vanhustenpalveluista vastaavaa johtajaa Tukholman alueelta. Yksilöhaastattelut, joiden lisäksi tehtiin seuranta-haastattelut.	Tutkimuksessa todettiin lukuisia ristiriitoja sen suhteen, mitä vanhuspalveluilla niin sisällöllisesti kuin tavoitteellisestikin tarkoitettiin. Tutkimuksessa luodaan kuva kahdesta fragmentoituneesta ja monimutkaisesta organisaatiosta, joiden vastuut on määritelty heikosti. Tahtotila yhteisymmärryksen rakentamiseksi oli kuitenkin havaittavissa.

40.	Hicks, Leslie Sosiaalityö Lastensuojelu Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus	Iso-Briannia	2008	Tutkimus on laadullinen osio laajasta lastenkoteja koskevasta tutkimuksesta, jossa todettiin, että johtajuuden merkitys työyhteisön tuloksellisuudelle ja toimivuudelle oli tärkeä. Osatutkimuksessa selvitetiin johtajuuden prosessia ja keskityttiin erityisesti johtajan rooliin, johtajan ja työntekijöiden suhteisiin sekä johtajan ja sijoitettujen lasten/nuorten suhteisiin niin yksilöinä kuin ryhmänä.	Tutkimuksessa haasteltiin kahdesti neljänkymmenen (40) lastenkodin johtajaa. Haastattelussa tarkasteltiin viittä avainteemaa: johtajan omaa roolia/identiteettiä; suhdetta työntekijöihin; suhdetta nuoriin; suhdetta laitoksen ulkopuolisiin verkostoihin sekä suhdetta omaan organisaatioon.	Tutkimuksessa todettiin, että työyhteisön toimivuuden kannalta keskeistä oli johtajuuden selkeä rooli ja asema (ml. aseman vakaus), työyhteisön ohjaus ja koulutus niin taitojen kuin arvojen alueella, yhteisymmärrys sijaishuollon tavoitteista sekä tiimityön ja työryhmän dynamiikan merkitys.
41.	Hoefler, Richard Sosiaalityö Sosiaalipalvelut, yleinen Koulutus	Yhdysvallat	2003	Tutkimuksessa selvitettiin sosiaalialan eri toimijoiden (voittoa tavoittelemattomien järjestöjen, julkisen sosiaalipalveluorganisaation sekä sosiaalialan opettajien) käsityksiä siitä, mitä sosiaalialan johtamiskoulutuksessa tulisi opettaa sekä siitä, mikä tutkimus soveltuu parhaiten johtajana toimimiselle.	Tutkimuksessa lähetettiin survey-lomake voittoa tavoittelemattomien järjestöjen johtajille (n=41); Texasin osavaltion julkisten sosiaalipalveluorganisaatioiden johtajille (n=106); sosiaali- ja terveysalan kahden akateemisen järjestön jäsenille (N=28 ja 61).	Vastaajien kesken vallitsi yhteisymmärrys opettavista taidoista: tärkeimmäksi nähtiin sitoutuminen asiakkaisiin; asian tuntijuus; suulliset kommunikaatiotaidot sekä kirjalliset kommunikaatiotaidot. Vähiten tärkeimmiksi nähtiin tilastot; kirjanpito; aiempi työkokemus samassa organisaatiossa. Sen sijaan käsitys soveltuva tutkimuksesta vaihteli vastaajaryhmien välillä.
42.	Hopkins, Karen M. & Hyde, Cheryl Sosiaalityö Sosiaalipalvelut yleinen Muutos Tavat ja tyylit Koulutus	Yhdysvallat	2002	Tutkimuksessa analysoitiin, miten sosiaalialan johtajat suhtautuvat nykyisiin muutoshaasteisiin sekä millaisin keinoin he vastaavat näihin. Tuloksia tarkasteltiin suhteessa johtamisen kirjallisuudessa tavoiteltuihin johtamisen käytäntöihin.	Tutkimuksessa haasteltiin 115 satunnaisotannalla valitun sosiaalialan organisaation johtajaa. Haastatteluaineisto luokiteltiin temaattisiin kategorioihin, jotka analysoitiin tilastollisesti.	Haastateltavat kokivat eniten huolta suhteessa henkilöstö- ja rahoitusresursseihin sekä organisaation työilmapiiriin. Tutkimuksessa todettiin, ettei haasteisiin osattu vastata visionäärisesti ja innovatiivisesti, eikä osattu soveltaa holistisia ongelmanratkaisustrategioita kuten strategista suunnittelua. Tutkimuksessa jo 5-10 vuotta sitten todettuihin haasteisiin ei siis osattu vastata johtamiskirjallisuuden suositelluilla uusilla käytännöillä.

43.	Impink, Rhonda Vickery	Yhdysvallat	2004	Artikkelissa tarkastellaan johtamisen merkitystä yhteisötason moniammatillisen yhteistoiminnan rakentumiselle perheväkivalta-asioissa.	Tutkimuksessa tarkastellaan yhden yhteisön palvelujen organisoimista moniammatilliseksi yhteistoiminnaksi perheväkivalta-asioiden hoitamisessa. Asiakirja-aineisto.	Yhteisötason yhteistoinnallisuus edellyttää vähittäisiä askeleita, joiden joka tasolla on eettisesti valvutuneita ja taitavia johtajia, jotka ovat sitoutuneet yhteisön ja järjestelmän muutokseen. Ihmisten johtajuuden tasolla korostetaan ei-hierarkkisia johtajuusprosesseja. Näitä tasoja ovat yhteisötason ydinryhmän johtajat, asian tuntijajohtajat, organisaatioiden johtajat, rahoitusjohtajat sekä paikallispoliittiset johtajat.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Muutos Moniammatillisuus					
44.	Jaskyte, Kristina	Yhdysvallat	2003	Tutkimuksessa selvitettiin johtamistyylin, työtehtävän ja työn organisoimisen yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen tilanteessa, jossa organisaatio läpikäy voimakasta muutosta.	Tutkimuksessa suoritettiin kysely asuntolapalveluja tuottavan organisaation henkilöstölle (n=57) tilanteessa, jossa organisaatio oli ollut voimakkaassa muutoksessa. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Tutkimuksessa todettiin, että johtajuustyyli nousi ainoaksi työtyytyväisyyttä merkittävästi selittäväksi muuttujaksi. Tutkimuksessa todettiin, että johtaja, joka kykenee yhdistämään asiajohtamisen ( <i>management</i> ) ja ihmisten johtamisen ( <i>leadership</i> ) vaikutti positiivisimmin henkilöstön hyvinvointiin.
	Sosiaalityö					
	Muu: asuntolapalvelut					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus					
45.	Juby, Cindy & Scannapieco, Maria	Yhdysvallat	2007	Tutkimuksessa lähestytään lastensuojelutyön kuormittavuutta tarkastelemalla, millainen vaikutus johtajan tuella, resurssien saatavuudella ja työntekijän kyvyillä on kokemukseen työmäärän hallittavuudesta sekä sitä kautta työtyytyväisyyteen.	Tutkimus perustuu survey-tutkimuksen otokseen (n=350), jossa tarkasteltiin kolmen aiemmissa empiirisissä tutkimuksissa havaitun muuttujan (johtajan tuki, resurssien saatavuus, työntekijän kyvyt) yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työmäärän hallinnan tunteeseen. Tilastollinen analyysi.	Tutkimuksessa todettiin, että kaikki kolme tekijää - johtajan tuki, resurssien saatavuus sekä työntekijän kyvyt - vaikuttivat työtyytyväisyyteen sekä tunteeseen työmäärän hallinnasta. Johtajan tuki kuitenkin lisäsi myös kokemusta resurssien saatavuudesta ja selviytymisestä. Emotionaalinen tuki, saatavilla olo, auttaminen ongelmatilanteissa sekä asiakastapauksissa ohjaaminen olivat tärkeintä johtajalta saatua tukea.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Tavat ja tyylit					



46.	Kelly, Michael J.	Yhdysvallat	2001	Tutkimuksessa tarkastellaan epävirallisen mento-roinnin merkitystä sosiaalialan johtajien näkökulmasta.	Tutkimuksessa haasteltiin 39:ää osavaltion sosiaalipalveluorganisaatiossa johtamisasemassa työskentelevää sosiaalialan johtajaa.	Tutkimuksessa todettiin, että 92 %:lla vastaajista oli itse toiminut mentorina nuoremmalle kollegalle. Mentorointi lisäsi itseluot-tamusta, antoi ohjausta niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämään, antoi sisäpiiritietoa, roh-kaisua, kritiikkiä, tunnus-tusta, haastetta ja yli-määräistä koulutusta. Miehet hyötyivät mento-roinnista psykososiaali-sesti ja urakehitykselli-sesti naisia enemmän.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Koulutus					
47.	Kissane, Rebecca Joyce	Yhdysvallat	2006	Yhdysvalloissa sosiaalipo-liittiset uudistukset ovat johtaneet lukuisiin refor-meihin, jotka kuormittavat voittoa tavoittelemattomi-en sosiaalialan toimijoiden organisaatiota. Tutkimuk-sessa selvitettiin, miten hyvin voittoa tavoittele-mattomien järjestöjen johtajat ovat tietoisia näistä lakiuudistuksista sekä mitä he niistä ajattelevat. Tutkimus toteutettiin Pennsylvanian osavaltiossa.	Tutkimuksessa haasta-teltiin 109:ää johtajata-son henkilöä 28:sta voittoa tavoittelematto-masta organisaatiosta Pennsylvanian alueella. Semistrukturoidut laa-dulliset haastattelut.	Tutkimuksessa todettiin, että voittoa tavoittele-mattomien organisaatioi-den johtajat tunsivat hyvinvointireformin pää-piirteittäinkin hyvin huonosti ja yksityiskohdat sitä heikommin. Heikosta tietämyksestä huolimatta heillä oli aiheesta mielipi-teitä. Negatiivinen asenne uudistuksia kohtaan kas-voi tietämyksen myötä. Tutkimustuloksia pidettiin häkellyttävinä, sillä re-formit vaikuttavat kol-mannen sektorin organi-saatioiden toimintaan asiakasmääriä lisäävästi.
	Sosiologia					
	Kolmas sektori					
	Muutos					
48.	Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Viitanen, Elina	Suomi	2007	Tutkimuksessa selvitettiin aiempaan tutkimuskirjalli-suuteen perustuvien hyvä-n henkilöstöjohtamisen teki-jöitä ja niiden toteutumista sosiaali- ja terveydenhuol-lon keskijohdon näkökul-masta.	Tutkimuksessa postitet-tiin omaa johtamistapaa arvioiva survey-lomake 703:lle keskiportaan johtajalle Tampereen yliopistollisen sairaalan alueella. Vastauksia 433 (vastaus% 62), joista 153 työskenteli sairaa-lassa, 116 terveyskes-kuksessa, 95 sosiaali-huollossa ja 67 sosiaali- ja terveydenhuollossa. Aineisto analysoitiin tilastollisesti.	Tutkimuksessa löydettiin merkitsevät erot tausta-organisaation ja toimen-kuvan välillä. Työn orga-nisoinnin ja koordinoinnin mahdollisuudet koettiin parhaiksi sosiaalihuollos-sa. Johtamisvastuuta jaettiin kaikissa ryhmissä. Tutkimuksessa todettiin kommunikaatioon, tu-keen, palautteeseen ja keskusteluyhteyteen liittyviä katkoksia keski- ja ylemmän johdon välil-lä. Tulokset viittasivat ihmiskeskeiseen johta-mistapaan keskijohdon keskuudessa. Alaisten uskottiin tietävän keski-johdon odotukset.
	Terveyshallin-totiede					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Tavat ja tyylit					

49.	Konu, Anne & Viitanen, Elina	Suomi	2008	Tutkimuksessa selvitetiin jaettuun johtajuuteen ( <i>shared leadership</i> ) liitettyjen tekijöiden - palautteen, tuen, tiedonkulun, yhteistoiminnan, sosiaalisten suhteiden, kannustuksen ja arvostuksen - esiintyvyyttä sosiaali- ja terveydenhuollon keskiportaan johtajien itsearviointista käsin.	Tutkimus perustuu laajempaan henkilöstöjohtamisen tapoja tarkastelemaan kyselytutkimukseen, jossa postitettiin omaa johtamistapaa arvioiva survey-lomake 703:lle keskiportaan johtajalle Tampereen yliopistollisen sairaalan alueella. Vastauksia 433 (vastaus% 62), joista 153 työskenteli sairaalassa, 116 terveyskeskuksessa, 95 sosiaalihuollossa ja 67 sosiaali- ja terveydenhuollossa. Aineisto analysoitiin tilastollisesti.	Tutkimuksessa todettiin, että jaettu johtamistyyli oli vahvasti yhteydessä naissukupuoleen, organisaation suureen kokoon sekä koulutustaustaan (muu kuin lääkärin koulutus). Yhteyttä ikään tai työkokemuksen pituuteen ei havaittu.
	Terveystieteiden tiede					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Tavat ja tyylit					
50.	Landau, Ruth	Israel	2000	Tutkimuksessa tarkasteltiin sairaalan sosiaalityössä kohdattavia eettisiä kysymyksiä ja ongelmia sosiaalityöntekijöiden ja johtavien sosiaalityöntekijöiden näkökulmista. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, erosivatko ryhmien näkemykset eettisissä kysymyksissä sekä niiden ratkaisumalleissa.	Tutkimuksessa haasteltiin 14:stä johtavaa sosiaalityöntekijää sekä 18:stä sosiaalityöntekijää 14:stä israelilaisessa sairaalassa. Semistrukturoitu laadullinen haastattelu.	Johtavien sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalityöntekijöiden näkemykset ja ratkaisutavat eettisissä kysymyksissä erosivat toisistaan: johtavat sosiaalityöntekijät luottivat enemmän sisäiseen päätöksentekoon ja pohtivat kysymyksiä lain kautta, sosiaalityöntekijät peilasivat kysymystä ulkoisesti suhteessa muihin ja pohtivat käytännön ja oikeuksien välisiä ristiriitoja johtavia enemmän. Tulokset heijastelevat työntekijäryhmien erilaisia hierarkkisia positioita sekä etäisyyttä asiakkaita.
	Sosiaalityö					
	Sairaalan sosiaalityö					
	Tavat ja tyylit					
51.	Lawler, John	Iso-Britannia	2007	Artikkelissa tarkastellaan ihmisten johtamisen ( <i>leadership</i> ) käsitettä, sen määrittelyn vaikeuksia sekä tarkoituksenmukaisuutta yleisesti ja sosiaalityössä erityisesti. Artikkelin lopussa pohditaan johtamiskirjallisuuden ja -tutkimuksen kautta, mihin sosiaalityössä tarvitaan johtamista.	Tutkimuksessa tarkastellaan johtamistutkimuksen yleistä kirjallisuutta sekä johtamisesta tehtyjä sosiaalityön tutkimuksia ja oppikirjoja.	Artikkelissa todetaan, että johtamisen tarkastelua vaikeuttaa käsitteen epämääräisyys sekä ristiriitainen soveltaminen sosiaalityössä. Kirjallisuudessa johtamiseen otetaan seuraavia lähestymistapoja: tehtävä sosiaalityön julkisuus kuvan kohottajana (professionaalismi); tehtävä työtehon kasvattajana; tehtävä sosiaalityön sisäisten toimintojen koordinoimisissa; managerialismin vastavoima. Toisaalta johtaminen nähdään managerialismin ilmentymänä, toisaalta autonomian ylläpitäjänä.
	Sosiaalityö (erit. johtaminen)					
	Sosiaalityö					

52.	Lawler, John & Harlow, Elizabeth	Iso-Britannia	2005	Artikkelissa tarkastellaan postmodernisaation ja sosiaalihuollon johtamisen suhdetta sekä haasteita kirjallisuuden avulla.	Tutkimuksessa tarkastellaan postmodernisaation sosiaalialan johtamiselle aiheuttamia haasteita neljän postmodernisaatioon liitetyn ominaisuuden kautta.	Artikkelissa todetaan, että sosiaalialan johtamiselle asetettavat tulevaisuudessa haasteita byrokratian desentralisaatio ja siitä seuraava vastuun hajominen sekä delegoinnin vaikeus; globalisaatio; lokalisaatio; poliittisen kulttuurin fragmentoituminen sekä perinteisen yhteiskuntarakenteen moninaistuminen ja hajominen.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Muutos					
53.	Maertz, Carl P., Jr. & Griffeth, Rodger W. & Nathanael S. & Allen, David G.	Yhdysvallat	2007	Tutkimuksessa analysoitiin havaitun organisaation tuen ( <i>perceived organizational support POS</i> ) ja havaitun johtajan tuen ( <i>perceived supervisor support PSS</i> ) syy-yhteyksiä henkilöstön vaihtuvuuteen. Ilmiötä tarkasteltiin kolmen tutkimushypoteesin kautta.	Havaittua organisaation tukea ja johtajan tukea mittaava survey-lomake lähetettiin 375 sosiaalialan työntekijälle, vastauksia 225 (vastaus%60). Työvoiman vaihtuvuutta arvioitiin vuoden kuluttua. Tilastollinen analyysi	Tutkimuksessa todettiin, että organisaation ja johdon tuen vaikutukset työvoiman vaihtuvuuteen eivät noudattaneet perinteisesti ajateltua kaavaa, jossa organisaation tuen on todettu lisäävän johtamisen tukea. Kausallisuhteet olivat dynaamisempia ja ristiriitaisempia: heikko johtajan tuki ei välttämättä ollut osoitus heikosta organisaatiosta ja päinvastoin.
	Hallintotiede/ johtaminen					
	Lastensuojelu					
	Tavat ja tyylit					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
54.	Mary, Nancy L.	Yhdysvallat	2005	Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalialalla työskentelevien arvioita eri johtajuustyyleistä, niiden ilmenemistä omissa organisaatioissa sekä havaitun tyylin yhteyttä organisaation johtamisen vaikuttavuuteen. Artikkelissa kattava kirjallisuuskatsaus transformatiivisesta johtajuustyylistä.	Kahden suuren sosiaalialan työntekijäjärjestön jäsenille postitettiin johtajuustyyliä mittaava kyselylomake ( <i>Multi-factor Leadership Questionnaire MLQ</i> ) täydennettynä omaa organisaatiota koskevalla kyselyllä (n=835). 177 palautti kyselyn (vastaus% 20).	Yleisin havaittu johtajuustyyli oli transformatiivinen johtajuus, jonka todettiin olevan yhteydessä organisaation demokraattisuuden sekä tuloksellisuuden kanssa. Korkea koulutusaste lisäsi kriittisyyttä arvioinnissa.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Tavat ja tyylit					
	Teoria					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
55.	McBeath, Bowen & Briggs, Harold E. & Aisenberg, Eugene	Yhdysvallat	2009	Artikkelissa pohditaan, miten näyttöön perustuvia käytäntöjä voitaisiin soveltaa lastensuojelutyössä organisaation suorituksen ja taloudellisen tehokkuuden lisäämiseksi. Artikkelissa esitellään kolme tapaa soveltaa kokeellista asetelmaa käytännön työhön ja tarkastellaan niiden yhteensopivuutta ja jännitteitä suhteessa näyttöön perustuvien käytäntöjen implementointiin.	Tutkimuksessa johtamisen roolia näyttöön perustuvien käytäntöjen soveltamisessa ja niiden vaikuttavuuden arvioinnissa tarkastellaan johtamisen sekä näyttöön perustuvien interventioiden ja erilaisten kokeellisten mallien jännitteiden kautta.	Artikkelissa todetaan, että kolme kokeellista lähestymistapaa - tieteellinen hallinta ( <i>scientific management</i> ), jatkuva laadun parantaminen ( <i>continuous quality improvement</i> ) sekä oppiva organisaatio ( <i>learning organization</i> ) - soveltuvat heikosti näyttöön perustuvien käytäntöjen testaamiselle, sillä ne perustuvat erilaiselle johtamiskäsitykselle.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Tavat ja tyylit					
	Teoria					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					

56.	McLean, John & Andrew, Toby	Iso-Britannia	2000	Tutkimus on osa laajaa Iso-Britannian sosiaalityöntekijöiden työolosuhteita tarkastelevaa tutkimusta. Tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden, stressin sekä hallinnan tunteen välisiä yhteyksiä sosiaalityöntekijöiden johtajien sekä sosiaalityöntekijöiden keskuudessa.	Osatutkimuksessa muodostettiin laajasta aineistosta ala-aineisto, jossa mitattiin 451 sosiaalityön johtajan ja 512 sosiaalityöntekijän sitoutumista, työtyytyväisyyttä, stressin ja hallinnan kokemuksia kyse-lylomakkeiden avulla. Tilastollinen analyysi	Tutkimuksessa havaittiin vahvat yhteydet työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden, stressin ja hallinnan kokemusten välillä. Korkea työtyytyväisyys oli sidoksissa vahvaan sitoutumiseen, vahvaan hallinnantunteeseen ja alhaiseen stressiin, matala työtyytyväisyys heikkoon sitoutumiseen, heikkoon hallinnantunteeseen ja korkeaan stressiin. Tekijät olivat kytköksissä yksilön ominaisuuksiin sekä työympäristöön, organisaation kulttuuriin ja ihmisiin. Eroja myös sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välillä oli: tyytyväisyys ja sitoutuminen olivat sidoksissa sisäisiin tekijöihin, tyytymättömyys ja stressi ulkoisiin tekijöihin.
57.	Mederos, Fernando & Woldegiorgis, Isa	Yhdysvallat	2003	Artikkelissa esitetään kolme kulttuurisen sensitiivisyyden mallia, joiden avulla lastensuojelutyössä kyetään paremmin huomioimaan asiakkaiden monikulttuuriset lähtökohdat. Artikkelissa tarkastellaan erityisesti johtajan roolia muutoksen aikaansaamisessa.	Tutkimuksessa aihetta käsitellään kirjallisuuden, mutta myös yhden organisaation käytäntöjen ja kokemusten kautta. Metodologiaa ei tarkastella lähemmin, vaan artikkeli on luonteeltaan selvityksenomainen.	Artikkelissa annetaan kolme kulttuurisen kompetenssin lisäämiseksi aiheellista lähestymistapaa: kulttuurinen herkkyyssuhteessa asiakkaiden tarpeisiin, kulttuurinen herkkyyssuhteessa omiin ja organisaation arvoihin sekä kulttuurinen herkkyyssuhteessa johtajan asemaan ja hänellä olevaan valtaan.
58.	Mena, Kristin Cotte & Bailey, Jo Daugherty	Yhdysvallat	2007	Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän ja johtajan yhteistyösuhteen ( <i>working alliance</i> , Bordin) vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työuupumukseen ( <i>burnout</i> ) lastensuojelun sosiaalityössä.	Tutkimuksessa 51 lastensuojelun sosiaalityön johtajaa ja 80 sosiaalityöntekijää täyttivät kyselylomakkeen, jolla mitattiin yhteistyösuhteen laatua, työtyytyväisyyttä sekä uupumusta. Tilastollinen analyysi.	Tutkimuksessa löydettiin vahva negatiivinen korrelaatio työntekijän kokemuksen hyvän yhteistyösuhteen ( <i>rapport</i> ) ja työtyytyväisyyden välillä. Sen sijaan hyvän yhteistyösuhteen ja uupumuksen välistä yhteyttä ei havaittu.

59.	Ming-Sum, Tsui & Cheung, Fernando C.H.	Hong Kong	2009	Tutkimuksessa pohditaan sosiaalialan johtamisen ydinkäsitteitä, kontekstia ja sisältöjä sekä tarkastellaan, miten se eroaa yritysjohtamisen periaatteista. Artikkelin lähtökohta on hallinnollisessa johtamisessa ( <i>administration</i> ), mutta käsittelee lopulta sosiaalialan johtamista kokonaisvaltaisena, kontekstisidonnaisena tapahtumana, mikä erottaa sen yritysjohtamisen toimintaperiaatteista.	Tutkimuksessa sosiaalialan johtamisen erityisyyttä käsitellään yhtäältä sosiaalialan ja toisaalta yritysjohtamisen tutkimuskirjallisuuden kautta.	Artikkelissa todetaan, että sosiaalialan johtaminen eroaa yritysjohtamisesta useissa peruseriaa-alueissa alkaen asiakkaan roolista jatkuen vaikuttavuuden vs. tehokkuuden kysymyksiin. Artikkelissa todetaan, että sosiaalialan johtamisen erityisyys on tunnustettava.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Muutos, NPM Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus					
60.	Mizrahi, Terry & Rosenthal, Beth B.	Yhdysvallat	2001	Tutkimus koskee Yhdysvalloissa nykyaikana yleistyneiden sosiaalipalvelujen koali- tioiden erityispiirteitä. Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalialan koali- tioiden muodostumiseen ja menestykseen vaikuttavia seikkoja koali- tioiden johtajien näkökulmasta.	Tutkimuksessa haasteltiin fokusryhmähaastatteluihin 70 johtajaa 40 sosiaalialan koali- tiosta. Haastatteluiden pohjalta täytettiin surveymatriisi, jonka tulokset analysoidiin tilastollisesti.	Tutkimuksessa nimetään lukuisia sosiaalialan koali- tion menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen johtopäätös on, että menestyvä koali- tio vaatii ennen kaikkea valistuneen ja kokeneen johtajan.
	Sosiaalityö					
	Kolmas sektori					
	Muutos Tavat ja tyylit Tehokkuus ja vaikuttavuus Moni- ammattillisuus					
61.	Mizrahi, Terry & Berger, Candyce S.	Yhdysvallat	2001	Tutkimuksessa selvitettiin sairaalassosiaalityön johtajien asenteita muuttuvaan terveydenhuoltoympäristöön ja heidän käyttämiään strategioita sekä selviytymismekanismeja.	Tutkimus on osa seuranta- tutkimusta. Tässä osiossa lähetettiin sur- vey-lomake 750 sairaalan johtavalle sosiaali- työntekijälle, 340 palautui (vastaus% 45,3). Lomakkeet tematisoitiin GT-analyysillä, jonka jälkeen toteutettiin kvantitatiivinen ja kvalitaatiivinen analyysi.	Johtavien sosiaalityöntekijöiden asenne tulevaisuuteen oli muutospai- neesta huolimatta myönteinen. Avaintekijät selviytymiselle olivat aktiivisuus, luovuus, sitoutuminen ja kompetenssi. Johtajilla oli systeminen lähestymistapa vaikeuksiin.
	Sosiaalityö					
	Sairaalan sosiaalityö					
	Muutos Tavat ja tyylit Työolosuhteet					
62.	Munn-Giddings, C. & Hart, C. & Ramon, S.	Iso-Britannia	2005	Tutkimuksessa tarkasteltiin toimintatutkimuksen kautta kahden suuren organisaation - Iso-Britannian terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden - stressitekijöitä ja henkilöstön hyvinvointia. Tutkimukseen osallistuvien organisaation keskitason johtajat.	Tutkimuksessa muodostettiin 10 tutkijan monitieteellinen tiimi, jotka muodostivat viisi työpa- jaa kahteen organisaatioon. Senioritason johtajat valitsivat työpajojen osallistujat (=keski- ja alemman portaan johto). Työpajojen prosessia seurattiin osallistumalla.	Toimintatutkimuksen luonne muodostui seniori- johtajien valitessa osallistujat. Eri työntekijä- tasojen väliset jännitteet tulivat näkyviksi. Lukuisia stressitekijöitä tunnistettiin ja niiden ratkaisumalleja etsittiin.
	Sosiaalipolitiikka					
	Sosiaalipalvelut yleinen					
	Työolosuhteet					

63.	Netting, F. Ellen & O'Connor, Mary Katherine	Yhdysvallat	2005	Historiallinen tarkastelu hyväntekeväisyysjärjestöjen naisjohtokunnista ( <i>Lady boards</i> ), jotka toimivat aktiivisesti 1700- ja 1800-lukujen Yhdysvalloissa.	Historiallinen analyysi rakentuu Richmondin (VI) hyväntekeväisyysjärjestöjen arkistodokumenttien analyysiin ja erityisesti naisjohtokuntien teksteihin sekä kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.	Naisten rooli 1700- ja 1800-luvun hyväntekeväisyysjärjestöjen johdossa oli merkittävä. He vaikuttivat paitsi järjestöjen perustajina, myös niiden johtajina sekä johtamiskäytäntöjen kehittäjinä. Naiset siirtyivät syrjään 1900-luvun alussa, kun järjestöjen johtaminen muuttui organisoidummaksi.
	Sosiaalityö					
	Kolmas sektori					
	Naisasia					
	Historia					
64.	Nho, Choong Rai & Choi, Soochan	Etelä-Korea	2009	Tutkimuksessa selvitettiin sosiaalityöntekijöiden kohtaamaa työväkivaltaa: ilmiön yleisyyttä, sen uhkaa ja turvallisuutta lisääviä käytäntöjä sosiaalityön johtajien näkökulmasta.	Survey-lomake lähetettiin neljällesadalle (400) sosiaalitoimiston esimiehelle, joista 240 palautti lomakkeen (vastaus% 60). Tilastollinen tarkastelu.	Väkivallasta oli raportoitu 47.3%:lle vastaajista. Silti yhteistä käytäntöä väkivaltatilanteiden hoidolle tai niiden ehkäisyille ei ollut.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Työolosuhteet					
65.	Nilsson, David & Wellington-Boyd, Anna	Australia	2006	Artikkelissa kerrotaan Yhdysvalloissa järjestettävän kansainvälisen sairaalassosiaalityön johtamiskoulutuksen tuloksista australialaisten opiskelijoiden näkökulmasta.	Koulutusohjelman arviointi suoritettiin kahdessa vaiheessa. Aineistona koulutukseen liittyvät dokumentit sekä viiden osallistujan syvähaastattelut.	Johtamiskoulutuksen tulokset nivoutuvat monitasoisesti henkilökohtaisiin, ammatillisiin, organisaation sekä kansainvälisiin yhteyksiin. Koulutuksesta koettiin olevan hyötyä sekä vaikuttavuutta kotimaan (Australian) sairaalassosiaalityön johtamisen kehittämisessä.
	Sosiaalityö					
	Sairaalan sosiaalityö					
	Koulutus					
66.	Ospina, Sonia & Su, Celina	Yhdysvallat	2009	Tutkimuksessa etnisyyttä ja johtajuutta tarkastellaan konstruktionistisesta ja fenomenologisesta viitekehystä. Näin pyritään löytämään uusia tapoja konstruoida etnisyyden merkitystä johtajuudelle.	Tutkimuksen aineisto on monipuolinen: syvähaastatteluja 40 organisaatiossa, analyttiset havainnointimuistiinpanot, organisaation profiilien tarkastelu. Analyysia syvennettiin induktiivisesti 22 organisaatiossa, jonka jälkeen vielä kuusi valittiin syväanalyysiin. Näin pyrittiin tavoittamaan johtamisen kokemus sellaisena kuin se kollektiivisesti manifestoituu tietyssä organisaatiokontekstissa.	Tutkimuksen tuloksena muodostui kolme tapaa yhdistää etnisyyttä ja johtajuutta kollektiivisella tasolla: useiden narratiivien organisaatiot; kulttuuristen traditioiden organisaatiot sekä eletyn kokemuksen perusteella konstruoidut organisaatiot
	Sosiologia					
	Kolmas sektori					
	Vähemmistöryhmykset					
67.	Papin, Tom & Houck, Treva	Yhdysvallat	2005	Artikkeli perustuu kahden suuren lastensuojeluorganisaation johtajien kokemuksille seudullisen yhteistyöjärjestelmän luomisesta lastensuojelupalvelujen järjestämiseksi.	Artikkeli ei täytä tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia, vaan perustuu kirjoittajien kokemustietoon seudullisen yhteistyön perustamisesta.	Kirjoittajat nostavat vahvan johtajuuden keskeiseksi moniammatillisen yhteistyön luomisen edellytykseksi. Vahva johtajuus takaa yhteisen vision ja yhteisymmärryksen työn tavoitteista ja käytännöistä.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
	Moniammatillisuus					

68.	Patti, Rino Sosiaalityö Sosiaalityö Koulutus Historia	Yhdys- vallat	2003	Artikkelissa pitkäaikainen sosiaalialan johtamista opettanut sekä <i>Administration in Social Work</i> -lehden päätoimittajana toiminut emeritusprofessori kirjoittaa näkemyksiään johtamisen tilasta sosiaalityössä. Artikkelissa tehdään myös katsaus sosiaalialan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen historiaan.	Artikkeli perustuu kirjoittajan kokemuksille, oppikirja- ja tutkimuskirjallisuuteen.	Kirjoittajan mukaan sosiaalialan johtamisen käytäntö ja koulutus ovat näivettyneissä. Johtamisen nostaminen uuteen arvostukseen edellyttää panosta niin tutkimuksen, käytännön kuin koulutuksenkin taholta.
69.	Perlmutter, Felice D. & Netting, Ellen & Bailey, Darlyne Sosiaalityö Sosiaalityö Muutos	Yhdys- vallat	2001	Artikkelissa tarkastellaan yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia johtajien työskentelylle sekä ristiriitaa, joka virittyy henkilökohtaisen epävarmuuden ja ammatillisen vastuun välille.	Artikkeli perustuu kirjoittajien näkemyksille, tutkimuskirjallisuudelle sekä käytännön tausesimerkeille.	Kirjoittajien mukaan ristiriidat sosiaalialan johtajien eri roolien välillä aiheuttavat epävarmuutta, jonka ylittäminen edellyttää omien asioiden ajamista, tiedonkulun lisäämistä, yhteistyötä muiden johtajien kanssa sekä poliittisen tietoisuuden parantamista vaikutusvallan lisäämiseksi.
70.	Perlmutter, Felice D. Sosiaalityö Sosiaalityö Muutos Koulutus	Yhdys- vallat	2006	Artikkeli on pääkirjoitus, joka käsittelyssä, koska keskeinen (kuten Patti 2003). Artikkelissa kannetaan huolta sosiaalialan johtajien paikkojen siirtymisestä sosiaalityöntekijän koulutuksen saaneilta henkilöiltä lakimiehille, ekonomisteille ja yleisen johtamiskoulutuksen saaneille ja kuvataan tendenssin historiallista taustaa, nykytilaa sekä haasteita tulevaisuudessa.	Artikkeli perustuu kirjoittajan omakohtaiseen kokemukseen sosiaalialan johtamisen emeritus professorina.	Kirjoittajan mukaan sosiaalialan johtamisen siirtyminen sosiaalityöntekijöiltä muille ammattikunnille johtuu mm. koulutuspolitiikasta, tehtävien erilaisista taustaideologioista, sosiaalityön koulutuksen alhaisesta statuksesta ja tehtäväkenttien dikotomiasta.
71.	Perry, Robin E. Sosiaalityö Lastensuojelu Tehokkuus ja vaikuttavuus Koulutus	Yhdys- vallat	2006	Tutkimuksessa arvioitiin, onko lastensuojelutyön johtajien koulutustaustalla vaikutusta työssä suoriutumiseen.	Tutkimuksessa selvitetiin Floridan kaikkien julkisen lastensuojelutyön johtajien koulutustausta. Suoritusarviointeja suoritettiin 175:lle (58,5%) johtajalle. Suoritusta mitattiin kahdella mittarilla: itsearviointilla ja vertaisarviointilla. Tiedot yhdistettiin koulutustietoihin.	Koulutuksella ei todettu olevan yhteyttä lastensuojelutyössä suoriutumiseen.

72.	Preston, Mark S.	Yhdysvallat	2008	Tutkimuksessa selvitettiin sosiaalialan substanssin ja johtamiselle asetettujen vaatimusten välistä yhteyttä: miten lastensuojelun, vanhuspalveluiden ja työvoimapaalveluiden johtajilta edellytetyt ominaisuudet eroavat toisistaan vai eroavatko?	Tutkimuksessa käytettiin johtajuuden roolien arvioimiseen arvoja mittaavaa <i>Competing Values Framework</i> (CVF) -mittaria. Surveylomake postitettiin 81 johtajalle, vastaus% 75, vastauksia 56 (18 lastensuojelusta, 18 työvoima- ja 20 vanhustenpalveluista). Tilastollinen analyysi.	Johtajilta edellytetyissä taidoissa oli huomattavia eroja: lastensuojelun johtajilta vaadittiin ihmissuhdetaitoja ja mentoointia enemmän kuin työvoimapaalvelujohtajilta ja vanhuspalvelujohtajilta. Vanhuspalvelujohtajilta ihmissuhdetaitoja vaadittiin vähiten.
	Sosiaalityö					
	Monialainen					
	Tavat ja tyylit					
73.	Preston, Mark S.	Yhdysvallat	2004	Tutkimuksessa selvitettiin, miten Yhdysvaltain eri osavaltiot tarjoavat lastensuojelun uusille johtajille johtajakoulutusta sekä koulutuksen sisällön ja tutkimustiedon välistä eroavaisuutta: millaista koulutusta tarjotaan ja vastaako se tutkimustietoa lastensuojelun johtajilta vaadittavista tietotaidoista (strateginen, interpersonaalinen ja tekninen osaaminen)?	Tutkimuksessa kartoitettiin 50 osavaltion johtamiskoulutusohjelmat. Saaduille ohjelmille tehtiin sisällönanalyysi.	31 osavaltiota vastasi, 9 ei tarjonnut koulutusta, 9 tarjosi yleistä julkisjohtamiskoulutusta, 13 spesifisti lastensuojelun johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutuksissa ei annettu valmiuksia strategiaan johtamiseen, vaan panostettiin interpersonaaliseen ja tekniseen osaamiseen.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Tavat ja tyylit					
	Koulutus					
74.	Rank, Michael G. & Hutchison, William S.	Yhdysvallat	2000	Tutkimuksessa selvitettiin sosiaalityön johtajien näkemyksiä johtajuudesta ( <i>leadership</i> ) niin akateemisilla kuin käytännön areenoilla. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, paitsi käsityksiä johtajuuden erityispiirteistä myös sosiaalityön erityisvaatimuksista ja sosiaalityön tulevaisuuden haasteista.	Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksanosaisella, avoimiin kysymyksiin perustuvalla haastattelurungolla puhelinhaastatteluun sosiaalityön koulutuksen dekaaneja sekä johtajia (n=75) ja sosiaalityöntekijöiden kansallisen järjestön ( <i>National Association of Social Workers</i> ) paikallisjaostojen puheenjohtajia (n=75). Haastattelutavat poimittiin perusjoukoista satunnaisotannan avulla.	Haastateltavat liittivät sosiaalityön johtajuuteen ( <i>leadership</i> ) viisi käsitettä: proaktiivisuus (ennakoointi), arvot ja etiikka, empowerment, visio ja kommunikaatiotaidot. 77 % vastaajista oli sitä mieltä, että sosiaalityön johtaminen poikkeaa muusta ihmisjohtamisesta. Johtajilta vaadittiin erityistaitoja, kuten yhteisön kehittämistaitoja, kommunikaatio- ja ihmissuhdetaitoja, analyttisiä taitoja, teknologiataitoja, poliittisia taitoja, visioinnin taitoja, eettisen päätelyn taitoja, riskinoton taitoja sekä monikulttuurisuuden taitoja. Tulevaisuuden tehtäviksi asetettiin poliittinen asianajotoiminta, selkeä asiantuntijuuden määrittäminen, sosiaalisen rekonstruointi sekä tulevaisuusvision kirkastaminen.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos					
	Tavat & tyylit					
	Koulutus					



75.	Regehr, Cheryl Sosiaalityö Lastensuojelu Muutos, NPM Työolosuhteet	Kanada	2002	Tutkimuksessa selvitettiin lastensuojelun sosiaalityön johtajien kohtaamien stressitekijöiden luonnetta, vaikutuksia sekä erityisesti suhteessa sosiaalityöntekijöiden kohtaamiin paineisiin. Tutkimusta motivoi lastensuojelutyössä kohdattu voimakas muutospainne.	Tutkimuksessa suoritettiin stressitekijöitä mittaava survey 175:lle lastensuojelun johtajalle sekä 8 laadullista haastattelua teemojen syventämiseksi.	Lastensuojelun johtajat kohtasivat työssään merkittävän määrän stressitekijöitä, jotka liittyivät paitsi asiakastyöhön myös työntekijöiden ohjaamiseen ja ulkoisiin paineisiin, kuten kustannustehokkuusvaatimuksiin. Post-traumaattisen stressin oireita oli 48,7 %:lla vastaajista.
76.	Reingold, David A. & Liu, Helen K. Sosiaalityö Sosiaalityö Tavat ja tyylit	Yhdysvallat	2009	Tutkimuksessa selvitettiin sosiaalipalvelutoimistojen johtajien selityksille ja asenteita köyhyyteen ja niiden yhteyttä organisaation tarjoamiin palveluihin.	Tutkimuksessa haasteltiin 207 erilaisen sosiaalipalvelutoimiston johtajaa yksilohaastatteluin haastattelulomakkeen avulla. Lisäksi tarkasteltiin organisaatioiden palveluja.	Köyhyyden ensisijaisena syynä 75 % johtajista piti rakennetekijöitä (koulutus, työn puute); 44 % kulttuuritekijöitä ja opittua elämäntapaa; 23 % yksilön ominaisuuksiin liittyviä syitä (esim. laiskuus); 8 % palveluriippuvuutta. Näillä oli yhteyttä organisaation tarjoamiin palveluihin sekä kehittämisaktiivisuuteen, mutta kausaalisuhteet jäivät epäselviksi.
77.	Sandfort, Jodi R. Sosiaalipolitiikka Sosiaalipalvelut yleinen Muutos, NPM Tavat ja tyylit	Yhdysvallat	2000	Tutkimuksessa tarkastellaan julkisjohtamisen erityispiirteitä hyvinvointipalvelujen eturintamassa - viiden palveluja tarjoavan organisaation johtamistointojen kautta. Näin pyrittiin vastaamaan kysymykseen siitä, mitkä voimat ohjaavat tehtyjä toimenpiteitä uuden julkisjohtamisen aikakaudella.	Tutkimus perustuu viidessä organisaatiossa toteutettuun etnografiiseen tutkimukseen, jossa aineistoa kerättiin haastatellen, havainnoiden, dokumenttien sekä fokusryhmähaastatteluiden avulla.	Tutkimuksessa todettiin, että hyvinvointipalveluja järjestävien organisaatioiden johtajien käytännöt rakentuivat päivittäisten kokemusten pohjalta - eivät johtamisoppien varaan. Johtaminen oli sosiaalinen prosessi.
78.	Schmid, Hillel Sosiaalityö Sosiaalipalvelut yleinen Muutos Teoria	Israel	2004	Artikkelissa tarkastellaan yhteiskunnallisen muutoksen merkitystä hyvinvointipalveluiden johtamiselle kolmesta teoreettisesta viitekehystä - ekologisesta, institutionaalisesta ja adaptiivisesta - käsin.	Tutkimuksessa teoreettisia viitekehäksiä tarkastellaan suhteessa teoreettiseen- ja tutkimuskirjallisuuteen.	Artikkelissa todetaan, että erilaiset teoreettiset lähestymistavat auttavat kontekstoimaan, tulkitsemaan ja jäsentämään nopeassa tahdissa tapahtuvia muutoksia hyvinvointipalvelusektorilla.
79.	Simons, Kelsey V. Sosiaalityö Vanhusten palvelut, laitoshoido Tavat ja tyylit Työolosuhteet	Yhdysvallat	2006	Tutkimuksessa selvitettiin vanhusten hoitokotien johtajien koulutustason sekä organisaation ominaispiirteiden välisiä yhteyksiä.	Hoitokotien johtajille (N=675) lähetettiin koulutusta ja organisaatiota koskeva kyselylomake. Vastaus % 45 (N=299). Tilastollinen analyysi.	Hoitokotien johtajat olivat korkeammin koulutettuja maaseudulla sijaitsevissa voittoon tavoittelemattomissa yksiköissä. Tulosta selitetään kaupunkialueiden työmarkkinoiden vetovoimalla.

80.	Smith, Sylvia Sosiaalityö Lastensuojelu Vähemmistöky- symykset	Yhdys- vallat	2007	Tutkimuksessa lähestyttiin etnisyyteen liittyviä ristiriitoja lastensuojelun johtajien työssä psykoanalyttisesta viitekehuksesta projektion ja transferenssin käsitteiden kautta.	Tutkimus perustuu etnografiseen havainnointiin yhden tummaihoisen asiakkaan, hänen tyttärensä, sosiaalityöntekijän ja sosiaalityön johtajan välisestä yhteistyöstä sekä siinä muodostuneista keskusteluista.	Kirjoittaja osoittaa analyyssissa, miten työntekijät projisoivat piilotettuja pelkojaan asiakastyöhön. Tutkija reflektoi tuloksia myös suhteessa omaan etniseen taustaansa sekä kokemuksiinsa.
81.	Spencer, Patricia C. & Munch, Shari Sosiaalityö Mielenterveys- palvelut Työolosuhteet	Yhdys- vallat	2003	Artikkelissa käsitellään esimiesten ja johdon roolia sosiaalityöntekijöihin kohdistuvan väkivallan ehkäisyssä ja hoidossa mielen- terveyspalvelujen piirissä. Sisältää lukuisia suosituksia ja ohjeita väkivaltatilanteiden ehkäisyyn, turvallisuustietoisuuden- ja koulutuksen lisäämiseen sekä psykologisen tuen tarjoamiseen.	Artikkelissa analysoidaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta, tilastoja sekä erilaisia väkivallan ehkäisyyn, ilmiöön ja jälkihoitoon liittyviä kansallisia ja kansainvälisiä ohjeita.	Artikkelissa nostetaan esimiesten ja johdon rooli merkittäväksi väkivaltatilanteiden hallinnassa.
82.	Stevens, Alison M. & Amundson, Norman Kasvatustiede Sosiaalityö	Kana- da	2008	Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalitoimessa pitkään johtamistehtävissä työskennelleiden arvoja, uskomuksia ja motivaatioita jatkaa urallaan sekä kokemusta urakehityksestään.	Tutkimuksen viitekehys on fenomenologinen. 8 sosiaalitoimen johtajaa haastateltiin laadullisissa, avoimissa haastattelussa. Temaattinen analyysi.	Tutkimuksessa löydettiin vahva yhteys arvojen, uskomusten, motivaation ja urakehityksen välillä: eteneminen sosiaalitoimen työuralla oli tietoinen valinta, jota arvot ohjasivat. Siirtyminen esimiestehtäviin johtui kypsyydestä, viisastumisesta ja halusta mentorointiin. Arvot lausuttiin käytäntöjen kautta.
83.	Stotzer, Rebecca L. & Tropman, John E. Sosiaalityö Sosiaalityö Tavat ja tyylit Naisasia Historia	Yhdys- vallat	2006	Artikkelissa analysoidaan Yhdysvaltain kansallisen sosiaalityön järjestön ( <i>National Conference of Social Work</i> ) 21 naispresidentin vaikutusta sosiaalityön professionaalistumiskehitykseen vuosina 1910 - 1982. Samalla luodaan näiden naisten henkilökuvat ja tarkastellaan sosiaalityön professionaalistumiskehityksen haasteita.	Tutkimuksessa analysoidaan 21 naisjohtajan puheita. Neljä tutkijaa analysoi puheet itsenäisesti <i>grounded theory</i> (GT)-analyysillä, jonka jälkeen yhteisesti muodostettiin käsitys nousseista teemoista.	Kolme ajan halki kulkevaa teemaa nousi: asiantuntijuuden korostaminen johtajuuden legitimoimiseksi; konservatiivisavyytteinen ja partisaanittyylinen johtamistapa; naisasian välttäminen. Tuloksia selitetään sosiaalityön profession statuksen ylläpidolla, johtajien oman aseman suojaamisella ja naisten suojelemisella.
84.	Sulman, Joanne & Savage, Diane & Vrooman, Paul & McGillivray, Maureen Sosiaalityö Sairaalan sosiaalityö Muutos Tavat ja tyylit	Kana- da	2004	Artikkelissa kuvataan, miten sosiaaliselle ryhmätyölle perustuvalla mallilla voidaan vahvistaa sairaalassosiaalityön asemaa sairaalaympäristön muutoksessa, joka asettaa erityishaasteita sosiaalityölle.	Tutkimus perustuu kirjoittajien kokemuksille useasta ryhmämallin implementoinnista sekä mallia arvioiville sosiaalityöntekijöiden haastatteluille.	Tutkimus osoittaa, että sosiaalinen ryhmätyömalli luo puitteet sosiaalityön profession vahvistamiselle, mutta edellyttää hyvää johtajuutta, autonomian vastuuntuntoista kantamista, tukea ja demokraattista päätöksentekoa vertaisryhmärakenteissa

Työolosuhteet Moniammatillisuus						
85.	Tiuraniemi, Juhani	Suomi	2008	Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalitoimen johtajien itsearviointien ja alaisten johtamisestaan tekemien arviointien suhdetta organisaation ilmapiiriin ja työsuorituksiin.	Tutkimukseen osallistui 44 johtajaa (vastaus% 100) ja 445 työntekijää (vastaus% 71,2) kahdesta sosiaalialan organisaatiosta. Johtajat suorittivat itsearviointien, työntekijöiden surveylomakkeessa arvioitiin johtajan ominaisuuksia ja organisaation työsuoritusta.	Johtajat jaettiin kolmeen ryhmään (aliarvioijat, täsmälliset, yliarvioijat) perustuen ristiriitaan itsearvion ja alaisten arvion välillä. Tuloksissa todettiin, että johtajan kyky arvioida suoritustaan todenmukaisesti oli suorassa yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuuteen.
	Psykologia					
	Sosiaalityö					
	Tavat ja tyyli Tehokkuus ja vaikuttavuus Työolosuhteet					
86.	Toasland, Jude	Iso-Britannia	2007	Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalityön johtajan, alaisten ja asiakkaiden suhdetta tunteiden säiliön ( <i>container</i> ) teoreettisen käsitteen kautta terapiaa antavissa sosiaalipalveluissa.	Artikkeli perustuu kirjoittajan pitkäkestoisille kokemuksille sosiaaliterapeuttien esimiehenä.	Artikkelissa todetaan, että esimies, joka kykenee muodostamaan tunteita reflektiivisesti säilövä johtamisrakenteen voi vahvistaa tiimiä ja mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen konstruktivistisempaan suhteeseen asiakkaiden kanssa.
	Psykologia					
	Kasvatus- ja perheneuvola					
	Työolosuhteet					
87.	Trydegård, Gun-Britt	Ruotsi	2000	Tutkimus käsittelee Ruotsin vanhustenhuollon kehitystä 1900-luvulla johtajuuden näkökulmasta.	Tutkimuksessa analysoidaan arkistomateriaalia, lainsäädäntödokumentteja, muita julkisia dokumentteja, opetusmateriaalia, ammattilehtien artikkeleita	Tutkimuksessa todetaan, että 1900-1920 vallitsi vahvan johtajuuden aika; 1920-1950 instituutioisuus; 1950-1980 vahva kehittämisen aika ja 1990-luvun johtajuutta leimasi taloushallinto.
	Sosiaalityö					
	Vanhusten palvelut, yleinen					
	Tavat ja tyyli Historia					
88.	Watson, David & West, Janice	Iso-Britannia	2008	Artikkelissa arvioidaan Skotlannin sosiaalityön nykytilaa ja tulevaisuutta käsittelemällä laajan sosiaalipoliittisen muutosaloitteen teemoja erityisesti sosiaalialan johtamisen näkökulmasta.	Tutkimuksessa analysoidaan reformiohjelmia suhteessa tutkimus- ja muuhun kirjallisuuteen, mutta myös kirjoittajien aiempiin tutkimuksiin sosiaalityön johtamisesta.	Artikkelissa todetaan, että suurten transformaatioiden toteuttaminen ei onnistu ylhäältä alas ohjautuvalla johtamisella, vaan edellyttää demokraattista muutosta.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos, NPM					

89.	Watson, Joan E.R.	Iso-Britannia	2008	Artikkelissa käsitellään sosiaalityön johtajien muuttuvaa roolia uuden lainsäädännön ja politiikan valossa. Johtajuuden haasteita arvioidaan Iso-Britanniassa asiakastyössä tapahtuneiden epäonnistumisten (asiakkaiden kuolemantapauksien) ja niiden johdosta toteutettujen kehittämisraporttien kautta. Johtamiskoulutus nostetaan erityiseen tarkasteluun.	Artikkelissa analysoidaan aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta, komiteamietintöjä, hallituksen teettämiä arviointiraportteja ja sosiaalialan johtamiskoulutuksen ohjelmia.	Artikkelissa korostetaan useita sosiaalityön johtamisen ongelmia: tiedonkulun katkoksia, vastuukysymysten epämääräisyyttä sekä valvonnan puutetta. Johtajien osaminen kyseenalaistetaan. Pohditaan moniammatillisuuden ja sitä kautta sosiaalityön arvojen korostamisen merkitystä.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos					
	Koulutus					
	Moniammatillisuus					
90.	Wells, Rebecca	Yhdysvallat	2006	Artikkeli perustuu lastensuojelun sosiaalityön johtamisen kirjallisuus- ja tutkimuskatsaukseen, jossa pyrittiin löytämään näyttöön perustuvia tutkimustuloksia johtamisen roolista lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä.	Artikkelissa arvioidaan lastensuojelun sosiaalityön johtamisesta tehtyjä empiirisiä tutkimuksia, mutta myös yleisesti sosiaalialan johtamisesta tehtyjä tutkimuksia neljästä viitekehuksesta: mittaamisen ja tilivelvollisuuden ( <i>measurement &amp; accountability</i> ); henkilöstöjohtamisen ( <i>human resource management</i> ); muutosjohtamisen ( <i>change management</i> ) ja verkostoitumisen ( <i>networking with other agencies</i> ).	Tutkimuskatsauksessa todetaan, että eniten tutkimusta on tehty henkilöstöjohtamisen viitekehässä, jolloin keskiöön nousee johtajan konsulttirooli. Mittaamisen ja tilivelvollisuuden yhteydessä korostetaan sopimusjohtamista, muutosjohtajuuden yhteydessä kommunikaatiota ja avoimuutta, verkostoitumisesta on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Tavat ja tyylit					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
91.	Wilson, Sandy	Australia	2009	Tutkimuksessa implementointiin käytäntöön lastensuojelun sosiaalityön johtamismalli, jossa tavoitteena oli työn myönteinen tuloksellisuus. Kokeilun tavoitteena oli tarkastella johtamismallin kriittisiä tekijöitä ja ymmärtää implementoinnin esteet ja edellytykset.	Uusi johtamismalli implementoitiin 10 kuukauden aikana kolmeen lastensuojeluyksikköön, jossa 62 työntekijää (näistä 14 johtajaa). Mallin toimivuutta arvioitiin laadullisesti useilla menetelmillä.	Artikkeli tuottaa lukuisia, yksityiskohtaisia havaintoja johtamismallin implementoinnin esteistä ja edellytyksistä. Artikkelissa todetaan, että tehokas johtaminen edellyttää niin proaktiivisia kuin reaktiivisia johtamisen taitoja.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Muutos					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
92.	Wilson, Sandy & Tilse, Cheryl	Australia	2006	Tutkimuksessa sovellettiin mentorointia lastensuojelun sosiaalityön johtajien työssä ja arvioitiin sen soveltumista. Mentorointi oli osa laajempaa johtamisen mallin implementointia (Wilson 2009). Artikkelissa otetaan kantaa erityisesti sosiaalityön johtamiskoulutukseen ja mentoroinnin mahdollisuuksiin.	Mentorointiohjelmaan osallistui 14 johtajaa, kesto 10 kk, 127 mentorointitilaisuutta. Osallistujien kokemuksia karotoitettiin laadullisin haastatteluin.	Tutkimus osoitti perustavanlaatuisia muutoksia johtajien johtamiskäsityksissä ja -tavoissa. Mentorointi auttoi johtamisstrategioiden soveltamisessa, lisäsi paineensietokykyä, itsevarmuutta ja muutostamotivaatiota ja paransi näin myös asiakastyön tuloksia.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Muutos					
	Tavat ja tyylit					
	Tehokkuus ja vaikuttavuus					
	Koulutus					

93.	Wimpfheimer, Shelly	Yhdysvallat	2004	Artikkelissa kerrotaan Yhdysvaltojen kansallisen sosiaalityön johtajien verkoston ( <i>National Network for Social Work Managers</i> ) historiasta ja toiminnasta sekä nimetään kymmenen verkoston kehittämää sosiaalityön johtamisen kompetenssia. Lisäksi kerrotaan sosiaalityön johtamisen koulutuksesta verkoston akatemiassa sekä sosiaalityön johtamisen uudesta sertifikaatista.	Artikkeli ei täytä tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia, vaan perustuu verkoston ohjelmalle.	Sosiaalityön johtajan on oltava kompetentti seuraavissa asioissa: 1) ajankohtaiset sosiaaliset ja julkiset poliittiset aiheet; 2) oikeusasioiden ajaminen ( <i>advocacy</i> ); 3) yhteisösuhteet ja markkinointi; 4) hallinto; 5) suunnittelu; 6) ohjelmien kehittäminen ja hallinto; 7) talousosaaminen; 8) arviointiosaaminen; 9) henkilöstöjohtaminen; 10) henkilöstön kehittäminen.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Koulutus					
94.	Wuenschel, Peter C.	Yhdysvallat	2006	Artikkelissa tarkastellaan sosiaalityön osaamisen asemaa sosiaalityön johtamisessa: on todettu, että muiden alojen johtajaosaaminen jyrää sosiaalityön osaamisen johtamisolosuhteista. Artikkelissa etsitään syitä kehitykseen tutkimuskirjallisuuden kautta.	Artikkelissa hyödynnetään aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja muuta sosiaalityön johtamisesta julkaistua kirjallisuutta.	Sosiaalityön roolin vaarantumiselle sosiaalityön johtamisessa etsitään selityksiä kolmesta tekijästä: sosiaalityön koulutus; kilpailu sosiaalialan johtamispaikoista; sosiaalialan johtamisen erityisvaatimukset.
	Sosiaalityö					
	Sosiaalityö					
	Muutos					
	Koulutus					
95.	Yin, Robert T.	Yhdysvallat	2004	Artikkelissa annetaan kolme konkreettista johtamisen strategiaa lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työtaakan helpottamiseksi.	Artikkeli ei täytä tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia vaan perustuu kirjoittajan omakohtaiseen kokemukseen lastensuojelun sosiaalityön valvojana.	Kirjoittajan mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työtaakkaa voi helpottaa seuraavin periaattein: 1) työntekijän terveys on etusijalla; 2) tulos ratkaisee, ei tekotapa: työntekijöiden ylimääräistä kontrollointia tulee välttää; 3) hätätapauksia ei ole, rauhallinen harkinta on paikallaan.
	Sosiaalityö					
	Lastensuojelu					
	Työolosuhteet					

## Liite 7 Kotimaisten tutkimusten kuvailevat taulukot

	Tekijä, tieteen- ala, toimiala ja tutkimuksen teema(t)	Vuosi	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä	Tutkimuksen metodi	Keskeiset tulokset
1.	Aaltonen, Elli  Sosiaalipoliitikka (sosiaalityö)  Sosiaalipalvelut yleinen  Muutos Tavat ja tyylit	1999	Tutkimuksessa kuvataan neljän tutkimusartikkelin ja suomalaisen sosiaali- huollon historiaa käsitte- levän osion avulla, miten sosiaalitoimen johtaminen 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin on muuttunut sosiaalitoimen johtajan roolien, organisaatiora- kenteiden, henkilökunnan ja asiakkaiden aseman näkökulmasta. Analyysi keskittyy kolmeen ajan- jaksoon: hyvinvointivalti- on rakentamisen aikakau- teen (1950 - 65), täyden- tämisen kauteen (1966 - 83) ja uudistusten sekä uusjaon kauteen (1984-).	Tutkimusartikkeleiden aineistoina käytettiin Sosiaalityöntekijäin liiton jäsenrekisteristä saaduille sosiaalitoi- men johtamistehtävis- sä eri aikakausina toimineelle 60 sosiaali- johtajalle postitettua kyselylomaketta (vas- taus% 78, n=47), Huoltaja-lehdessä vuosina 1950 - 1994 julkaistuja sosiaalitoi- men johtajien kirjoit- tamia näkemyksiä johtamistyöstä sekä aiempia tutkimuksia sosiaalitoimen johtajis- ta. Lisäksi sosiaalitoi- men johtajille lähetet- tiin asiakaslähtöistä laadunarviointia kos- keva kyselyaineisto 143 sosiaalitoimen organisaatiossa (n=335). Laadullinen ja tilastollinen analyysi.	Yhteenvedona todetaan, että sosiaalitoimen johta- jat ovat siirtyneet hyvin- vointivaltion rakentamisen kauden ihmissuhdeulottu- vuuden rooleista täyden- tämisen kauden päätök- senteon ja ammatillisuu- den ulottuvuudelle omi- naisiin rooleihin. Johta- misroolien ulottuvuudet ovat ajan myötä sijoittu- neet useammalle ulottu- vuudelle. Kuntien sosiaali- toimen johtamisessa ovat korostuneet liiketaloudel- lisen johtamisteorian, byrokratiateorian ja tulos- johtamisen piirteet. On siirrytty taylorilaisesta johtamistavasta byro- kraattisuuden kautta tulosjohtamisen malliin. Johtajien käsitykset työn- tekijöistä ovat muuttuneet myönteisempään suun- taan. Valvonnasta ja kont- rollista on siirrytty koor- dinointiin ja kommuni- kointiin. Vuorovaikutus on lisääntynyt. Myös asiak- kaita kohtaan ollaan myönteisempiä. Johtami- nen vaatii sosiaalihuollon asiantuntemusta sekä talous- ja henkilöstöjoh- tamisen taitoja.

2.	Aarva, Kim Hoitotiede Vanhusten palvelut, yleinen Tavat ja tyylit	2009 Tutkimuksessa tarkasteltiin vanhuspalvelujen piirissä toteutetun hoiva- ja hoitotyön eroja ja yhtäläisyyksiä vanhuspalveluorganisaation kahdella eri sektorilla - terveysviraston alaisessa kotihoidossa ja sosiaaliviraston alaisessa vanhusten palvelujen vastuualueella - Helsingissä. Tavoitteena tutkia, miten vanhusten hoiva ja hoito sekä sen johtaminen ymmärretään käytännön työntekijöiden ja johtajien näkökulmasta.	Tutkimuksen laadullinen aineisto tuotettiin kahdeksan (8) ryhmäkeskustelun avulla kotihoito-osaston ja vanhustenpalvelujen vastuualueen työntekijöiden kanssa. Ryhmiin valittiin edustajia eri työntekijäryhmistä. Laadullinen sisällönanalyysi. Tilastollinen aineisto kerättiin internet-kyselyllä, joka lähetettiin kaikille Helsingin kaupungin kotihoito-osaston (n=1631) ja vanhuspalveluiden vastuualueeseen (n=1628) työntekijöille. Vastauksia 509 (vastaus % 15,5). Esimiesten suhteellinen osuus oli työntekijöitä korkeampi. Tilastollinen analyysi.	Hoivan ja hoidon käsitteiden määrittäminen on vaikeaa niin työntekijöille, esimiehille kuin tutkijoille. Tutkimuksessa havaittiin useita hoivan ja hoidon ymmärtämisen tapaa ja ulottuvuutta, ja niiden välillä enemmän yhtäläisyyksiä kuin erilaisia merkityssisältöjä. Kahta vahvasti erilaista organisaatiokulttuurista hahmottamistapaa ei löytynyt, mutta organisaatioiden sisällä esimiesten ja alaisien ymmärrys hoivasta ja hoidosta erosi. Samoin käsitykset hoivan ja hoidon johtamisesta eivät eronneet virastojen välillä, mutta esimiesten ja alaisten välillä. Lähijohtajien rooleihin vaikutti koulutustausta: erityisesti terveydenhuollon koulutus tuli johtajaroolissa näkyväksi.
3.	Haverinen, Riitta Sosiaalipolitiikka (sosiaalityö) Sosiaalipalvelut yleinen Muutos, NPM	2000 Tutkimuksessa analysoitiin paikallisten sosiaalipoliittisten ratkaisujen yhteyksiä managerialististen mallien omaksumiseen kolmen maan - Suomen, Ruotsin ja Englannin - kolmen paikallistapauksen kautta. Tarkastelussa tulevat näkyviin myös uusien johtamisen mallien ja demokratian yhteydet sekä vaikutukset palvelujen tarvitsijoille ja käyttäjille.	Paikallistapauksiksi valittiin keskikokoisia kaupunkeja, joissa oli otettu käyttöön sosiaalipalveluja koskevia paikallisia chartereita tai palvelusitoumuksia tai niiden mukaisia paikallisia strategioita. Aineistona käytettiin sosiaalipalvelujen palvelusitoumusten valmisteluasiakirjoja, keskeisten avaintoimijoiden (30) haastatteluita ja teoreettista kirjallisuutta. Haastattelut olivat paikallista poliittista areenan ja sosiaalitoimen toimienpanoareenan johtoa. Metodinen lähestymistapa kehysanalyysi.	Tutkimuksessa muodostettiin neljä aineistolähdeistä tukintakehystä: taloudellinen; sosiaalipoliittinen; julkis palvelukeskus ja paikallisuuskehys. Yritysmallien johtamisen (managerialismi, New Public Management) välineet neutraalimmin käytössä Pohjoismaissa. Kaikissa paikallistapauksissa oli tapahtunut siirtymä markkinamalleihin ja epäviralliseen hoivaan. Havaittiin myös talouskeskeisyyden vastastrategioita. Julkishallinnon modernisaatiolla seurauksia demokratialle, toimienpanolle ja kuntalaisille: palvelujen käyttäjiä vastuutettiin ja asiakkaita tuli kuluttajia tai kohdeasiakkaita, joka johti jossain määrin kansalaisten eriarvoistumiseen ja palveluista syrjäytymiseen.

4.	Huotari, Päivi Hallintotiede/ johtaminen Sosiaalipalvelut yleinen Tavat ja tyyli Teoria	2009	Tutkimuksen tehtävänä on luoda malli strategiasta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali- ja terveystoimialoille, kuvata sen toteutumista ja kehittämiskohteita sosiaali- ja terveystoimialojen johtamistoiminnassa.	Tutkimuksen ensivaiheessa toteutettiin kahdeksan fokusryhmähaastattelua sosiaali- ja terveystoimen linjajohdon johtajille (n=47). Laadullinen sisällönanalyysi, jonka pohjalta luotu kyselylomake postitettiin 699 esimiehelle, vastaus % 71,4, 496 vastausta. Tilastollinen analyysi	Tutkimuksessa todettiin, että strateginen osaamisen johtaminen sisältää strategisen johtamisen ja edellyttää osaamisen johtamisen nostamista omaksi johtamisalueekseen ja siten näkyväksi eri toimialojen strategisessa johtamisessa. Tutkimus nostaa esiin keski- ja lähijohdon roolin strategian toteuttamisessa sekä tilanteen tämänhetkiset haasteet. Muutoksen johtamisosaaminen vaatii vahvistamista.
5.	Heikka, Helena Terveyshallintotiede Sosiaalipalvelut yleinen Muutos Tavat ja tyyli Teoria	2008	Tutkimuksessa analysoitiin kunnallisen sosiaali- ja terveystoimen johtajien työn sisältöä kompetenssinäkökulmasta.	Tutkimuksessa suoritettiin internet- ja postikysely kuntien sosiaali- ja terveysjohtajille. Vastauksia 169 (vastaus% 50,2). Tilastollinen analyysi. Lisäksi teemahaastattelu viidelle (5) johtajalle. Laadullinen sisällönanalyysi.	Sosiaali- ja terveysjohtajan perustehtävässä korostuivat muutosjohtaminen, talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Johtamiskompetensseista edellytettiin osaamista erityisesti toiminnan johtamisessa sekä talous- ja henkilöstöjohtamisen taitoja.
6.	Hujala, Anneli Terveyshallintotiede Muu: Hoivayritys Tavat ja tyyli	2008	Tutkimuksessa luodaan diskursiivinen näkökulma johtamiseen hoivayrityksissä. Tavoitteena on tarkastella, miten johtaminen konstruoidaan vuorovaikutuksessa sekä miten sen moniäänisyys ilmenee niin teorioissa, hoivayrityksen organisatiotasolla sekä mikrotason johtamispuhunnassa.	Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto koostettiin koko Suomen hoivayrittäjille suunnatun kyselyn pohjalta. Tarkasteluun otettiin 464 hoivayrittäjän vastaukset. Hoivayritysten työntekijöille suunnatusta kyselystä 94 vastausta (n=168, vastaus% 55). Lisäksi havainnoitiin ja nauhoitettiin kolmen hoivayrityksen suunnittelupalavereja (2 x 3 havainnointia).	Hoivayrityksen johtaminen on suunnitelmallista, työntekijää osallistavaa laatutyötä, jossa tasapainoiltaan rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä. Johtamisen tuottamiseen osallistuvat kaikki osapuolet.
7.	Jämsén, Arja Sosiaalipolitiikka Sosiaalipalvelut yleinen Muutos	2008	Teos on artikkelikokoelma sosiaalialan johtamisesta Suomessa. Kussakin artikkelissa sosiaalialan johtamista tarkastellaan eri näkökulmasta. Yhteistä artikkeleille on johtajuuden muutos ja tulevaisuuden haasteet.	Teoksen artikkelit eivät täytä tieteelliselle artikkelille asetettuja vaatimuksia, vaan ovat puheenvuoroja erilaisista kehittämis- ja tutkimushankkeista sekä kokemuksista.	Teos sisältää artikkelit: Sinkkonen, Merja: Johtamisen etiikka sosiaalialalla. Niiranen Vuokko: Johtamisen diversiteetti -kunnan sosiaalipalvelujen johtaminen muutoksessa. Ollila, Seija: Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Hyvärinen, Sinikka: Asiantuntijat johtajuuden ristipaineissa. Nevalainen, Virpi: Dialogi sosiaalityön johtamisessa. Kauppila, Tarja: Askelmerkkejä sosiaalialan asiantuntemuksen johtamiseen.



<p>8. Karvinen-Niinikoski, Synnöve; &amp; Salonen, Jari &amp; Meltti, Tero &amp; Yliruka, Laura &amp; Tapola-Haapala, Maria &amp; Björkenheim, Johanna</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Tavat ja tyylit Työolosuhteet</p>	<p>2005 Raportti perustuu laajaan kansalliseen suomalaisen sosiaalityön tilannetta selvittäneeseen kyselyyn syksyllä 2003. Tutkimuksella selvitettiin sosiaalityön ammattikäytäntöjä ja sosiaalityön asiantuntijuuden kehittymisen näkymiä ja rakenteita. Raportissa käsitellään myös johtamista sosiaalialan organisaatioissa ja erityisesti sosiaalityön kentällä.</p>	<p>Tutkimuksessa suoritettiin yksinkertaiseen satunnaisotantaan perustuva kysely Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian jäsenille. Suomenkielisten otos 1249, vastaus% 45,08, n=563. Ruotsinkielisten otos 333, vastaus% 45,3, n=151. Yhteensä vastauksia: 716. Deskriptiivinen ja tilastollinen analyysi.</p>	<p>Tässä käsitellään johtamista koskevia tutkimustuloksia. Esimiehiä 14,5 % vastaajista ja he keskimäärin vanhempia: esimieheksi sosiaalityössä tullaan kokemuksen kautta. Yli 90 % esimiehistä toimi myös asiakastyössä. Esimiesten tyytyväisyys oli muita vastaajia korkeampaa, mikä liitetään työn kehittämisen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Työntekijöiden tyytyväisyys lähiesimiehen toimintaan (66 % tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä) oli korkeampaa kuin organisaation johtoon. Organisaatioiden välisiä eroja työntekijöiden tyytyväisyydessä havaittiin. Johtajien koulutus vaihteli organisaatioittain ollen sosiaalitoimistoissa sosiaalityöpainotteista. Voimavaroista huolehtiminen nostettiin huolenaiheeksi työntekijöiltä kysyttäessä. Sosiaalitoimistoissa kohdistettiin kritiikkiä johtajien lakikeskeisyyteen, jaksamisen huomioimiseen ja ammatillisen arvioinnin tasoon. Maaseutu- ja kunnien organisaatioissa tyytymättömyys johtajuuteen oli muita kuntia yleisempää. Raportin johtopäätöksissä todetaan, ettei johtaminen vaikuta sosiaalityön suurimmalta ongelmakohdalta.</p>
<p>9. Kauppi, Ulla</p> <p>Hallintotiede/ johtaminen</p> <p>Sosiaalipalvelut yleinen</p> <p>Tavat ja tyylit</p>	<p>2001 Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä organisaatiokulttuurilla ymmärretään, miten sitä voidaan tutkia sekä miten se ilmenee neljässä tutkimuksen kohteeksi valitussa sosiaalialan organisaatioissa julkisella (n=1) ja kolmannella sektorilla (n=3). Tutkimuksessa tarkastellaan myös johtajuuden kysymyksiä organisaatiokulttuurin viitekehyksessä.</p>	<p>Teoreettiseen malliin perustuva kyselylomake lähetettiin neljän organisaation erikaisille ja eri työntekijäryhmien edustajille (n=75). Vastaus% 75, n=56. Laadullinen analyysi.</p>	<p>Tässä tuloksia tulkitaan erityisesti johtajuuden näkökulmasta. Johtamisrooleja olivat virkamies, yrittäjä, yhdistäjä ja tuottaja. Julkisen sektorin organisaatioissa johtaja koettiin yhdistäjäksi, kolmannen sektorin organisaatioissa tulkinnat hajaantuivat: johtaja nähtiin tuottajana, yhdistäjänä, tuottajana tai talousjohtajana organisaatiosta riippuen. Organisaatiokulttuuri muokkaa siis vahvasti myös johtajuusrooleja sosiaalialalla ja toisaalta johtaja saattaa muokata organisaatiokulttuuria.</p>

10. Kekäläinen, Anita & Ilves, Vesa  Kasvatustiede  Lasten päivähoito  Työolosuhteet	2007	Kyseessä on Lastentarhanopettajaliiton teettämä selvitys päivähoiton johtajuusjärjestelyistä.	Kyselylomake lähetettiin kaikille OAJ:n jäsenrekisterissä oleville päiväkodinjohtajille. 733 vastausta, vastaus% 57,8. Kyselyssä kartoitettiin useita organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia, johtamisesta ja päätöksenteosta oli oma osio, jossa otettiin huomioon sekä toiminnan että roolin kautta määräytyvä johtamiskulttuuri.	Selvityksessä todettiin, että lapsiryhmässä työskentelevien johtajien osuus on vähentynyt, mutta tehtäväkokonaisuudet laajentuneet. Organisaation hajautuminen on johtanut useiden yksiköiden johtamiseen. Johtavat kokevat voivansa vaikuttaa yksiköiden sisällä, mutta eivät ulos- tai ylöspäin. Työn kuormittavuus on lisääntynyt.
11. Kivekäs, Tarja  Sosiaalityö  Vanhusten palvelut, yleinen  Muutos Työolosuhteet	2005	Selvityksen tavoitteena on tarkastella vanhussosiaalityön johtamista teoria- ja tutkimustiedon varassa, kuvata vanhussosiaalityön johtamisen tilannetta Helsingin sosiaalivirastossa ennen v. 2005 organisaatiouudistusta sekä johtamiseen liittyviä odotuksia.	Tutkimuksessa kahden sosiaalikeskuksen alueella suoritettiin vanhustalouden sosiaalityöntekijöiden ryhmähaastattelut (n=5 + 5) ja vanhustalouden johtavien sosiaalityöntekijöiden ryhmähaastattelut (n=3 + 3). Haastatteluiden yhteenveto tehtiin kysymysrungon mukaisesti käyttäen <i>balanced scorecard</i> -kehikkoa.	Keskeisenä asiana tuli esiin johtamisrakenteiden merkitys toiminnan ohjaamisessa: johtamisrakenteet vanhustalouden sosiaalityön kannalta olivat hajanaiset, johtaminen oli hajautunut moneen tahoon ja näiden välinen koordinointi oli puutteellista. Pyrkimys hierarkkisesta joustavaan organisaatioon koettiin haasteena. Valta oli myös hajaantunutta. Kehittämishankkeita oli kaksi, mutta muuten systemaattinen kehittämistyö oli vähäistä. Linjajohdon ohjaava ote vanhussosiaalityön kehittämisessä koettiin vähäiseksi. Asiantuntijajohtajuutta erityisesti keskihoitoon kaivattiin lisää. Jokapäiväisen työn kannalta tärkeät toiminnan rakenteet näyttivät selkeiltä ja toimivilta. Johtamisilmasto sosiaalivirastossa vaikutti vapaalta ja yhteistyöhön perustuvalla. Tutkimuksessa todetaan, että management-johtaminen oli vanhussosiaalityössä liian hajaantunutta. Sosiaalityön johtamisen tukemiseen on myös kiinnitettävä huomiota.

12.	Kivilaakso, Tuovi Sosiaalipolitiikka Sosiaalipalvelut yleinen Muutos	2005	Hyvinvoinnin rakentajat - hankkeen osakokonaisuuden raportti, jossa selvitettiin kehittämistyön tarpeita sosiaali- ja terveysalan tiimi- ja verkostotyön johtamisessa taloudellisesti muuttuneissa olosuhteissa.	Tutkimus perustuu terveydenhoito-opiskelijoiden ja sosiaalialan opiskelijoiden työharjoittelun kulussa keräämään havainnointiaineistoon 29 sosiaali- ja terveysalan toimipisteestä. Havainnointipäiväkirjat, joiden kokoamista ohjattiin.	Selvityksen mukaan talousnäkökulma korostuu sosiaali- ja terveydenhuollon työssä ja kohdistuu näkyvimmin henkilöstöön niin määrällisesti kuin laadullisesti. Verkostotyö työmuotona ei ollut vakiintunut ja sen osaaminen edellyttää oman substanssialueen hallintaa ja tätä tukevia rakenteita, joista johtajuus oli ratkaisevaa. Verkostojohtamisen käsite oli kuitenkin käytännössä tuntematon.
13.	Koski, Arja Sosiaalipolitiikka Sosiaalipalvelut yleinen Muutos Työolosuhteet	2005	Hyvinvoinnin rakentajat - hankkeen osakokonaisuuden raportti, jossa selvitettiin ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä sekä pyrittiin tunnistamaan tulevaisuuden haasteita. Ikäjohtamisella tarkoitetaan työllisyyden tukemista, työvoiman osaamisen kehittämistä, motiivointia, työkyvyn edistämistä sekä tuottavuuden ylläpitämistä työväestön ikärakenteen muuttuessa.	Selvitys pohjautuu terveys- ja sosiaalialan opiskelijoiden toteuttaman osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden sekä opettajan ohjaamien yhteisökeskustelujen tuottamaan aineistoon, joka kerätty 22 työyhteisössä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa julkisella, yksityisellä ja järjestötyön eri sektoreilla. Sisällysanalyysi.	Tutkimuksessa todetaan, että ikäjohtaminen on edelleen vieras käsite työyhteisöissä. Osaamista kehittävä ikäjohtaminen, joka sisältää ammattitaitovaatimukset, perehdytyksen ja kehittämiskeskustelut, oli yhteisöissä selkeää. Ikänsenne työyhteisöissä oli positiivinen ja erilaisuutta arvostettiin voimavarana.
14.	Niiranen, Vuokko Sosiaalipolitiikka (sosiaalityö) Sosiaalipalvelut yleinen Muutos Tavat ja tyylit Teoria	1994	Tutkimuksessa kuvataan ja tyypitellään sosiaalitoimen johtamista uudistamisaineissa sekä selvitetään sosiaalijohtajien käsityksiä vapaakuntakokouksen käyttämisestä sosiaalitoimen uudistamisessa. Johtajuutta ja toiminnan uudistamista tutkitaan johtamisprofiilin, toimintaverkoston, tietoperustan, tuen ja kritiikin kautta.	Teoreettisena lähestymistapana resurssiriippuvuusteoria ja organisaation kilpailevien arvojen malli. Tutkimuksessa suoritettiin kaksi kaikkien vapaa kuntien sosiaalijohtajille tehtyä kyselyä, ensimmäisessä n=46, toisessa n=44. Lisäksi analysoitiin kuntien vapaakuntakokeilusuunnitelmat, kunta-kohtaiset kokeiluraportit ja sisäasiainministeriön itsehallintoprojektin vapaakuntakokeilun dokumenttiaineisto. Tilastollinen ja laadullinen analyysi.	Sosiaalitoimen johtaminen moniulotteista eli työn tavoitteet ja työhön kohdistuvat vaatimukset laaja-alaisia ja usein ristiriitaisia. Tulokset ilmentävät reaktiivista, mukauttavaa johtajuutta. Johtajat soveltivat sosiaalitoimen ratkaisuja kunnan keskushallinnon päätöksiin ja käyttivät osallistavaa johtamista ja ryhmätyöskentelyä saadakseen sosiaalitoimen työntekijät uudistuksiin ja toteuttamaan tehtyjä ratkaisuja. Hierarkiaa tahdottiin vähentää ja työntekijöiden itsenäisyyttä lisätä. Keskeinen informaatioperusta rakentui poliittis-hallinnollisessa prosessissa, sisäisen ammatillisen tiedon ja lainsäädännön kautta. Viisi keskenään erilaista sosiaalijohtajatyyppejä erottui. Vapaakuntakokeilu koettiin tietoisena uudistamisena,

ja siihen suhtauduttiin eri tavoin: jäi sosiaalitoimessa 1990-luvun alun talousongelmien varjoon.

<p>15. Niiranen, Vuokko</p> <p>Sosiaalipolitiikka (sosiaalityö)</p> <p>Sosiaalipalvelut yleinen</p> <p>Muutos</p> <p>Tehokkuus ja vaikuttavuus</p>	<p>2006</p> <p>Artikkelissa tarkastellaan, miten pohjoismaisen hyvinvointimallin muutoksesta juontava kuntatason sosiaalipalveluiden reformi toteutuu kuntatasolla ja mitä se merkitsee. Reformi ymmärretään hallinnan / johtamisen työkaluksi (<i>management tool</i>) ja siis aktiiviseksi, tietoiseksi ja tarkoitushakuisesti operatiiviseksi toiminnaksi.</p>	<p>Artikkelissa kunnallisten sosiaalipalvelujen reformia tarkastellaan sosiaalipalvelujen moniulotteisuuden ja erityisyyden kautta: ala vaatii erityisosaimista ja kilpailevien / ristiriitaisten arvojen huomioimista. Lisäksi tarkastellaan arvioinnin (<i>evaluation</i>) roolia reformin toteuttamisessa.</p>	<p>Artikkelissa todetaan, että reformi ei voi kohdistua vain organisaation rakenteisiin, vaan työntekijöiden erityisosaaminen ja sitoutuminen on huomiotava. Radikaali reformi edellyttää myös oppivaa työyhteisöä, joka voidaan aikaansaada sisäisillä vaihdoilla, mahdollistavilla rakenteilla ja organisaatiokulttuurin tuntemisella. Ihmisten - päättäjien, rahoittajien, johtajien, työntekijöiden ja asiakkaiden - välinen vuorovaikutus ja suhteet ovat avainasemassa reformien kestävässä toteuttamisessa.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

16. Niiranen, Vuokko Sosiaalipoliittikka (sosiaalityö) Sosiaalityö Muutos Koulutus	2004 Puheenvuorossa otetaan kantaa sosiaalityön johtamisen haasteisiin toimien vaatimusten ja kvalifikaatioiden näkökulmasta: kirjoittajan mukaan paitsi sosiaalityön johtamisessa myös käytännön sosiaalityöntekijän työssä vaaditaan yhä enemmän johtamisosaamista. Mitä johtajuudelta odotetaan ja toisaalta mitä johtajilta vaaditaan?	Teksti on luonteeltaan puheenvuoro, mutta mukana, koska sisältää tärkeitä huomioita sosiaalityön johtamisen nykytilasta ja tulevista koulutustarpeista. Perustuu kirjallisuuteen, tutkimukseen ja alueella käytävään keskusteluun.	Kirjoittajan mukaan sosiaalityön johtamisessa korostuvat ulkoisen johtamisen, tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan tuloksellisuuden rinnalla organisaation sisäinen ulottuvuus ja strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävät. Organisaation sisällä on tuettava organisatorista oppimista eli omaa työtä ja työkykyä koskevaa arviointi- ja toimintatiedon tuottamista ja käyttämistä. Inhimillisiä voimavaroja on johdettava ja oppimismyönteinen ilmapiiri säilytettävä. Jatkuva ympäristön muutokseen, yhteiskunnan muuttuviin ongelmiin ja asiakkaiden muuttuviin ongelmiin tulee voida vastata.
17. Nivala, Veijo Kasvatustiede Lasten päivähoito Tavat ja tyyli Teoria	2001 Artikkelin perustuu kirjoittajan väitöstutkimukseen, joka on suomalaista päiväkotijohtajuutta koskeva perustutkimus. Sen tuloksia voidaan hyödyntää päiväkotijohtajuuden kehittämisessä. Artikkelissa tarkastellaan väitöstutkimuksessa kehitettyä päiväkotijohtajuuden kontekstuaalista mallia, joka yhdistää johtajuusteorioihin ja johtajuuden konteksteihin mikrotasolta makrotasolle - suhteessa työyhteisöön ja toisaalta päiväkotityötä ohjaavaan säännöstyöhön.	Tutkimus rakentui kahdesta esitutkimuksesta ja perustutkimuksesta. Ensimmäinen esitutkimus toteutettiin haastattelemalla yhden suuren suomalaiskunnan 14 päiväkodin johtajaa ja yksiköiden henkilökuntaa sekä havainnoimalla. Toinen esitutkimus toteutettiin haastattelemalla kolme australialaista päiväkodin johtajaa. Perustutkimus rakentui valtakunnallisesta kyselyaineistosta, johon vastasi 206 päiväkodin johtajaa (vastaus% 51,5). Perustutkimusvaiheeseen sisältyi em. kyseilyn lisäksi tapaustutkimusluonteiset aineistonkeruujaksot kahdessa kunnassa, joissa aineisto kerättiin haastatteluin, havainnoimalla ja lomakkeilla.	Artikkelissa laajan tutkimuksen tuloksia esitellään vain rajatusti. Tutkimuksessa todettiin, että päiväkotien johtajat määrittävät roolinsa pedagogisena johtajana kolmella tavalla: 1. yleisen johtamisroolin ja työn organisoimisen kautta 2. pedagogista asiantuntijuuttaan ja esimerkillisyyttään korostaen 3. tai ilmaisemalla, ettei heillä ole aikaa tai tietoa-taitoa pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen. Tutkimus osoitti, että johtajuuden toteuttamista päiväkodeissa vaikeuttaa johtamiskohteen jäsentymättömyys. Varhaiskasvatus oli vahva substanssi-intressi. Vaikeaksi koettiin sen yhdistäminen hallinnolliseen tehtävään. Kirjoittaja esittää, että päivähoitoa tarkasteltava tulevaisuudessa lapsikansalaisten elämänlaatukysymyksenä.

18.	Ollila, Seija  Terveyshallinto- tiede  Sosiaalipalvelut yleinen  Tavat ja tyyli Teoria	2006	Tavoitteena on tutkia osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä sekä tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita työohjauksellisesta näkökulmasta. Samalla luodaan strategisen johtamisen hallinnan teoreettinen malli.	Tutkimuksen ensivaiheessa haastateltiin 11 julkisen ja 11 yksityisen sosiaalipalveluorganisaation johtajaa. Toisessa vaiheessa haastattelut suoritettiin 12 johtajalle puoli-strukturoidun haastattelulomakkeen pohjalta. Kvalitatiivinen induktiivinen vertailututkimus, jossa hermeneuttis-fenomenologinen lähestymistapa.	Tutkimus osoittaa, että osaamisen strateginen johtaminen julkisella ja yksityisellä sektorilla haakee edelleen linjaansa. Toiminta perustetaan julkisten organisaatioiden strategioihin ja yksityisten organisaatioiden vahvaan ideologiaan. Johtajien keskeiseksi profiilimalliksi nousivat uudistajan/innostajan sekä valmentajan/tuottajan roolit. Teoreettinen malli auttaa strategisen osaamisen johtamisen käsitteellisessä täsmentämisessä. Arvot nostetaan tutkimuksen johtopäätöksissä sosiaalialan strategisen osaamisen johtamisen osatekijäksi.
19.	Ollila, Seija  Terveyshallinto- tiede  Sosiaalityö  Muutos Tavat ja tyyli Teoria Tehokkuus ja vaikuttavuus	2009	Artikkelissa tarkastellaan sosiaalityölle kasautuvien muutospainoiden, tulos- ja tuottavuustavoitteiden ja johtajuuden suhteita osaamisen johtamisen näkökulmasta. Millainen merkitys osaamisen johtamisella on sosiaalityön tuottavuuteen? Miten työn tuottavuutta voidaan lisätä riittävällä johtamisosaamisella?	Artikkelissa sosiaalityön tuottavuuden ja osaamisen johtajuuden kysymyksiä tarkastellaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, tutkimusten, raporttien ja selvitysten avulla.	Artikkelissa johtamisosaamista ja osaamisen johtamista sekä tuottavuutta tarkastellaan rakenteellisen ja inhimillisen ulottuvuuden näkökulmista ja todetaan, että rakenteellinen muutos luo puitteet, joissa toiminnan kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista ja tapoja toimia. Näin ollen tarvitaan riittävää johtamisosaamista, osaamisen johtamisen oivaltamista, toimintatapojen uudistamista kaikilla työntekijätasolla ja tuottavuusnäkökulman huomioimista innovatiivisuutta hyödyntäen. Sosiaalityön tuottavuus muodostuu syvällä olevista perustekijöistä, joten alan toimintaympäristön erityispiirteiden ja toimintaedellytysten kokonaisvaltainen huomioiminen on keskeistä.
20.	Oulasvirta, Lasse & Ohtonen, Jukka & Stenvall, Jari  Terveyshallinto- tiede  Sosiaalipalvelut yleinen  Muutos, NPM Teoria Tehokkuus ja vaikuttavuus	2002	Tutkimuksessa tarkastellaan valtion ohjausroolia ja -mahdollisuuksia kuntatason sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä siten, että palveluiden tavoitteet saavutetaan kunnallista itsehallintoa ylläpitäen. Tutkimuksessa ohjaukselle luodaan teoreettiset lähtökohdat. Tutkimuksen tavoitteena on luoda tasapainoisen ohjauksen ideaalimalli.	Tutkimus hyödyntää aiemmin julkaistuja tapaustutkimuksia, mutta on teoreettinen perustuen tutkimuskirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin.	Tutkimuksessa todetaan, että kuntien ohjaus on 1990-luvulla ollut heiluri- maista. Tasapainoinen ja kestävä ohjaus edellyttää suunnitelmallisuutta, ohjauksen lähtökohtaanalyysia, tavoitekeinoanalyysia, ohjausvälineiden riskianalyysia, seurantaa ja valvontaa sekä vertailua ja arviointia. Ohjauksen tasapaino vaatii koko ministeriökentän panosta ja yhteisen ohjauspolitiikan muodostamista sekä yhteistyötä kuntasektorin kanssa.

21.	Päätalo, Margit Terveyshallinto- tiede Sosiaalipalvelut yleinen Muutos	2005	Tutkimus poikkeaa muista mukaan otetuista, koska käsittelee kunnallisen palvelurakennemuutoksen hallintaa. Tutkimuksen tarkoituksena kuvata ja ymmärtää kunnallisen palvelurakenneprojektin toteutukseen liittyvää muutosprosessia: millaisia strategisia valintoja tehtiin muutosprosessin toteuttamisessa?	Tutkimuksessa seurattiin osallistuvan ha- vainnoinnin periaat- teella yhden suoma- laiskunnan palvelura- kenneprojektiin liitty- vää muutosprosessia analysoimalla doku- mentteja, haastattele- malla ryhmähaastatte- luin palvelurakenne- projektin osaprojektien henkilöstön edustajat, sosiaali- ja terveys- osaston johtoryhmän ja erikseen sosiaali- ja terveysjohtajat. Yh- teensä suoritettiin 16 haastateltua. Laadullis- nen analyysi.	Johtamisen näkökulmasta keskeinen tulos liittyy kunnan toimialan koko- naishallinnan osa- alueisiin, joiksi tunnistet- tiin toimintaympäristön dynamiikka, syvästrategi- nen työskentely, monijoh- tajuus, voimaannuttava oppiminen ja innovoiva työyhteisö. Uusi monijoh- tajuus merkitsee haastei- ta, sillä se edellyttää alhaalta ylös ohjautuvan ( <i>bottom up</i> ) johtajuuden omaksumista: organisaa- tion on tarkoitus yhdessä toimien vaikuttaa yhteisen päämäärän saavuttami- seen. Tämä edellyttää yhteisymmärrystä ja vi- siota yhteisistä tavoitteis- ta. Vuorovaikutus ja hen- kilöstön mukaan ottami- nen ovat muutosjohtajuus- den edellytyksiä.
22.	Rasanen, Leena Sosiaalityö Sosiaalityö Tavat ja tyylit Työolosuhteet Koulutus	2009	Artikkelissa tarkastellaan sosiaalityön johtamisen edellytyksiä ja haasteita Sosiaalialan työolot - hankkeen esimiesvalmen- nusprosessin tuottamien kokemusten valossa. Tavoitteena oli tutkia ja kehittää johtamiskäytän- töjä, jotka edistävät hen- kilöstön työhyvinvointia ja kehittämismotivaatiota.	Valmennusohjelmaan osallistui 18 keskipor- taan esimiestä neljän kunnan sosiaalitoimes- ta. Artikkelin perustuu valmennusohjelmassa tuotetulle kirjalliselle materiaalille, osallistu- jien tekemiin tehtäviin, nauhoitettuihin ryhmä- keskusteluihin sekä suullisiin ja kirjallisiin palautteisiin.	Johtajien esimiesrooleissa korostuivat ihmishuone- tehtäväsuuntautuneisuus, mutta myös muutosjohta- juutta edellytettiin. Koetut kehittämistarpeet liittyivät vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, tavoitteel- lisempaan johtamiseen ja ajankäyttöön. Haasteeksi koettiin muuttuvat raken- teet sekä työnjako- ja organisointikysymykset. Johtamistyön kehittämi- sen todettiin tukevan työhyvinvointia.
23.	Sankelo, Merja & Åkerblad, Leena Hoitotiede Muu: hoivayritys Tavat ja tyylit	2009	Tutkimuksen tavoitteena saada tietoa suomalaisten hoivayrittäjien johtamis- valmiuksista ja taidoista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Miten hoivayrit- täjät suhtautuvat johta- juuteen ja miten he ovat omaksuneet ja sisäistä- neet oman johtajuuden? Miten jämakkiä he ovat? Miten hoivayrittäjiä ja heidän yrityksiään koske- vat taustatiedot ovat yhteydessä em. kysymyk- siin?	Strukturoitu kyselylo- make lähetettiin laa- jemman selvityksen yhteydessä valtakun- nallisen hoivayrittäjien palveluverkoston tietojen pohjalta 765 yrittä- jälle, vastaus% 48, lopullinen aineisto 345 lomaketta. Tähän osa- tutkimukseen 294 vastaajaa. Tilastollinen analyysi.	Hoivayrittäjien asenne johtajuutta kohtaan myönteinen, vaikei joh- tajuuden omaksuminen ollut yksiselitteisesti help- poa tai itsestään selvää. Asenne johtajuuteen myönteisempää korke- ammin koulutetuilla ja esimieskokemusta omaa- villa. Hoivayrittäjät periksi antavia johtajia: jämak- kyys matalaa.

<p>24. Sinkkonen-Tolppi, Merja &amp; Viitanen, Elina</p> <p>Sosiaalipolitiikka</p> <p>Sosiaalipalvelut yleinen</p> <p>Muutos Koulutus</p>	<p>2005</p>	<p>Artikkeli perustuu opetusministeriön v. 2004 asettaman sosiaali- ja terveysalan johtamista selvittävän työryhmän suorittamaan kartoitukseen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtajien kelpoisuudesta, organisaation johtamisosaamisesta ja johtamiseen liittyvästä täydennyskoulutuksen tarpeesta. Artikkelissa esitellään kyselyn tärkeimmät tulokset.</p>	<p>Kyselyyn valittiin 118 kuntaa väkiluvun, asukastiheyden ja maantieteellisen sijainnin perustella. Lomakkeita palautettiin 65, vastaus% 42. Yhteensä organisaatioissa, joista vastaus saatiin, työskenteli 7051 sosiaali- ja terveydenhuollon johtajaa. Tilastollinen analyysi.</p>	<p>Johtamiseen suhtauduttiin vakavasti ja sen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Johtamiseen suhtauduttiin laaja-alaisesti. Johtajien kelpoisuusvaatimusten selvittäminen ongelmallista: puolet jättivät vastaamatta. Lähijohtajien kelpoisuus vastaa alan työntekijöiden kelpoisuusvaatimuksia; keski johdon kohdalla enemmän kirjavuutta (sos.sektorilla tärkeää substanssiosaaminen); ylimmän johdon kohdalla yhdenmukaisuutta vaatimuksissa. Johtamisosaamisen vahvistamista toivottiin muutosjohtamisessa, kokonaisuuden hahmottamisessa ja vuorovaikutustaidoissa: strateginen johtaminen nousi tärkeimmäksi. Johtajien täydennyskoulutus oli heikosti tunnettu ja hoidettu. Lähivuosien eläköityminen asettaa sosiaali- ja terveysjohtamiselle erityisen haasteen.</p>
<p>25. Törrönen, Maritta &amp; Vornanen, Riitta</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Muutos Tavat ja tyylit</p>	<p>2004</p>	<p>Artikkelissa tartutaan sosiaalialan organisaatioiden kohtaamaan muutospaineseen ja sen sosiaalityön johtamiselle asetamiin haasteisiin ihmisten johtamisen näkökulmasta.</p>	<p>Artikkelissa sosiaalityön johtajuutta ja ihmisten johtamista käsitellään johtamiskirjallisuuden, tutkimusten sekä selvitysten kautta.</p>	<p>Artikkelissa mahdolliseksi toiminnan muutosmahdollisuuksiksi tarjotaan yhteistoiminnallista johtajuutta, kehittyvää yhteistyötä ja hyvinvoinnin tulevaisuusstrategian suunnittelua. Sosiaalityön johtaminen ihmisten johtamisena edistää sosiaalityöntekijöiden työihtiävyyttä ja parantaa mahdollisuutta toteuttaa työtä. Sosiaalinen vuorovaikutus ja dialogi nostetaan tärkeiksi osaksi toimivaa yhteistyötä.</p>



<p>26. Vataja, Katri &amp; Seppänen-Järvelä, Riitta &amp; Vanhanen, Tuomas</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Muutos</p> <p>Työolosuhteet</p>	<p>2007 Tutkimuksessa selvitetiin sosiaalitoimistojen työn ja työyhteisön piirteitä. Tutkimus toteutettiin osana laajempaa kehittämishanketta, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaalitoimistoista työympäristönä sekä niiden työoloista, mutta toimia myös reflektiopintana työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä.</p>	<p>Tutkimuksessa toteutettiin lomakekysely 16 erikokoisen sosiaalitoimiston kaikille työntekijöille (n=281), vastaus% 81 (n=228). Tilastollinen analyysi. Lisäksi suoritettiin 15 puolistrukturoitua haastattelua sosiaalitoimistojen esimiehille työyhteisöstä ja sen kehittämisestä.</p>	<p>Tässä keskitytään tutkimuksen johtamista koskeviin tuloksiin. Todettiin, että sosiaalitoimistojen esimiehet koettiin myönteisesti, mutta erot yksiköiden välillä olivat suuret. Neljässä toimistossa tyytymättömyyttä, joka yhteydessä luottamuspuulaan ja heikkoon tai voimakkaaseen johtajarooliin. Johtamistavat haajaantuivat. Esimiehet määrittivät tehtäväkseen koordinoinnin ja yksikön toimintaedellytysten luomisen sekä työyhteisön toiminnan ohjaamisen. Esimiestyön merkitys työyhteisön eri ulottuvuuksissa korostui.</p>
<p>27. Viitanen, Elina &amp; Kokkinen, Lauri &amp; Konu, Anne &amp; Simonen, Outi &amp; Virtanen, Juha V. &amp; Lehto, Juhani</p> <p>Monialainen</p> <p>Sosiaalipalvelut yleinen</p> <p>Tavat ja tyyli</p> <p>Tehokkuus ja vaikuttavuus</p> <p>Työolosuhteet</p>	<p>2007 Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien johtajuutta ja johtamistyötä muuttuvassa toimintakentässä, joka alemmaa jännitteisempi ja haastavampi. Tutkimuksessa toimintakenttää tarkastellaan erityisesti lisääntyneen managerialismin näkökulmasta.</p>	<p>Tutkimuksessa kerättiin kolme aineistoa: 1) Tampereen yliopistollisen sairaalan vastuualueen kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveystoimen keski johdolle (n=703) postitettu kysely. Vastaus% 62, n=433. 2) Kolmen sairaanhoitopiirin lähiesimiehille (n=677) lähetetty kysely, vastaus% 51, n=348. 3) 24 sosiaali- ja terveydenhuollon keski johdon johtajan teemahaastattelut. 1 ja 2 aineistoille tilastollinen analyysi, 3. aineistolle teorialähtöinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Tulokset kertovat selkeästi muutoksesta johtamisen painopistealueissa. Johtopäätökset ovat seuraavat: 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon keski johtajille ominaista pyrkimys olla hyviä johtajia, erityisesti henkilöstöä kuuntelevia, sen kanssa kehittämistyön jakavia ja sitä tukevia johtajia. Samalla koetaan, ettei heitä itseään ole johdettu näiden tavoitteiden mukaisesti. Motivaatio johtamiskoulutukseen hyvä. 2. Keski johto kokee vastuun yksikkönsä toiminnallisesta tuloksesta käytäen aikaa kehittämistyöhön ja hankkeisiin. Samaa aikaan voimattomuutta tulokseen tai toimintaprosessien kehittämiseen keskeisesti vaikuttavien tekijöiden suhteen. Tämä voi johtaa turhautumiseen. 3. Keski johdossa, erit. terveydenhuollossa, on epäselvyyttä sen suhteen, johdetaanko kokonaisia organisaatioita ja prosesseja vai vain omaa ammattikuntaa. 4. Keski johdossa on meilläään sukupolvenvaihdos, joka merkitsee kahta haastetta: annettava arvo hiljaiselle johtamistiedolle, jota väistyvällä johtajapolvella on. Toisaalta tuettava uuden johtajapolven kehittymistä.</p>

<p>28. Yliruka, Laura &amp; Koivisto, Juha &amp; Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim ).</p> <p>Sosiaalityö</p> <p>Sosiaalipalvelut yleinen</p> <p>Työolosuhteet</p>	<p>2009 Julkaisu artikkelikokoelma Sosiaalialan työolot - hankkeen osahankkeista. Hankkeessa selvitetty, kokeiltu ja kokeiltu niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Hankkeen tuloksia peilataan laajemmin sosiaalialaan.</p>	<p>Hankkeessa suoritettu kyselyitä, selvityksiä, kirjallisuuskatsauksia, kokeilu- ja kehittämishankkeita ja näiden pohjalta kehitettyjä käytäntöjä sosiaalityöstä, kotipalvelusta ja kotihoidosta.</p>	<p>Hanke on tuottanut useita sosiaalialan työoloihin ja työhyvinvointiin liittyviä tuloksia. Sosiaalialan työolojen kehittäminen edellyttää mm. työn kognitiivisten, emotionaalisten ja käytännöllisten asioiden yhteistä käsittelyä; tiedontuotannon ja ohjauksen toimivia rakenteita; työntekijöiden, esimiesten, asiakkaiden ja poliittisten päättäjien avointa vuoropuhelua tukevien rakenteiden luomista; kehittävän orientaation edistämistä esimiestyössä; paneutuvan asiakastyön resursointia. Johtajuutta koskeva artikkeli (Rasanen 2009) käsitelty erikseen.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Liite 8 Kansainvälisten tutkimusten lähdeviitteet

- Ackroyd, S., Kirkpatrick, I., & Walker, R. M. (2007). Public management reform in the UK and its consequences for professional organization: A comparative analysis. *Public Administration*, 85(1), 9-26.
- Andersen, L. L. (2005). The long gone promise of social work: Ambivalence and individualisation in social services administration. *Journal of Social Work Practice*, 19(1), 73-86.
- Anderson, S. G. (2004). Developing contracted social service initiatives in small nonprofit agencies: Understanding management dilemmas in uncertain environments. *Families in Society*, 85(4), 454-462.
- Austin, M. J. (2002). Managing out: The community practice dimensions of effective agency management. *Journal of Community Practice*, 10(4), 33-48.
- Austin, M. J., & Kruzich, J. M. (2004). Assessing recent textbooks and casebooks in human service administration: Implications and future directions. *Administration in Social Work*, 28(1), 115-129.
- Barkdull, C. (2009). Exploring intersections of identity with native american women leaders. *Affilia: Journal of Women & Social Work*, 24(2), 120-136.
- Berg, E. E. B., Barry, J. J. J., & Chandler, J. J. P. (2008). New public management and social work in Sweden and England: Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(3-4), 114-128.
- Blackmore, M. (2001). Mind the gap: Exploring the implementation deficit in the administration of the stricter benefits regime. *Social Policy and Administration*, 35(2), 145-162.
- Boehm, A., & Staples, L. (2005). Grassroots leadership in task-oriented groups: Learning from successful leaders. *Social Work with Groups*, 28(2), 77-96.
- Briggs, H. E., & McBeath, B. (2009). Evidence-based management: Origins, challenges, and implications for social service administration. *Administration in Social Work*, 33(3), 242-261.
- Carnochan, S., & Austin, M. J. (2002). Implementing welfare reform and guiding organizational change. *Administration in Social Work*, 26(1), 61-77.
- Clark, S., Gilman, E., Jacquet, S., Johnson, B., Mathias, C., Paris, R., et al. (2008). Line worker, supervisor and manager perceptions of supervisory practices and tasks in child welfare. *Journal of Public Child Welfare*, 2(1), 3-32.
- Connolly, M., & Jones, N. (2003). Constructing management practice in the new public management: The case of mental health managers. *Health Services Management Research*, 16(3), 203-210.
- Daley, D., Vasu, M. L., & Weinstein, M. B. (2002). Strategic human resource management: Perceptions among north carolina county social service professionals. *Public Personnel Management*, 31(3), 359-375.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals - putting the strategic into human resource management. *American Review of Public Administration*, 35(2), 157-167.
- De Gibaja, M. G. (2001). An exploratory study of administrative practice in collaboratives. *Administration in Social Work*, 25(2), 39-59.
- Dickens, J. (2008). Welfare, law and managerialism: Interdiscursivity and inter-professional practice in child care social work. *Journal of Social Work*, 8(1), 45-64.
- Dickinson, H., Peck, E., & Davidson, D. (2007). Opportunity seized or missed? A case study of leadership and organizational change in the creation of a care trust. *Journal of Interprofessional Care*, 21(5), 503-513.
- Elpers, K., & Westhuis, D. J. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: A national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 26-43.
- Evans, T., & Harris, J. (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *British Journal of Social Work*, 34(6), 871-895.
- Ezell, M., Casey, E., Pecora, P. J., Grossman, C., Friend, R., Vernon, L., et al. (2002). The results of a management redesign: A case study of a private child welfare agency. *Administration in Social Work*, 26(4), 61-79.
- Ezell, M., Chernesky, R. H., & Healy, L. M. (2004). The learning climate for administration students. *Administration in Social Work*, 28(1), 57-76.
- Farrell, C., & Morris, J. (2003). The 'Neo-bureaucratic' state: Professionals, managers and professional managers in schools, general practices and social work. *Organization*, 10(1), 129-156.
- Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Fischbach, L. M., Smerz, C., Findlay, G., Williams, C., & Cox, A. (2007). Co-CEOs: A new leadership paradigm for social service agencies. *Families in Society-the Journal of Contemporary Social Services*, 88(1), 30-34.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367.
- Froggett, L. (2000). Staff supervision and dependency culture: A case study. *Journal of Social Work Practice*, 14(1), 27-35.
- Fuglsang, L. (2001). Management problems in welfare services: The role of the "social entrepreneur" in home-help for the elderly, the valby case. *Scandinavian Journal of Management*, 17(4), 437-455. doi:DOI: 10.1016/S0956-5221(00)00005-1
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17.
- Gibelman, M. (2004). Reflections on boards and board membership. *Administration in Social Work*, 28(2), 49-62.
- Griggs, H. E. (2003). Corporatisation of the not-for-profit sector: Strategic planning and organizational performance in disability-based organizations. *International Journal of Disability, Development and Education*, 50(2), 197-220.
- Guo, K. L., & Company, J. D. (2007). Leaders in hospital-based social work. *Leadership in Health Services*, 20(2), 124.
- Hafford-Letchfield, T., & Chick, N. (2006). Succession planning: Developing management potential in a social services department. *Diversity in Health and Social Care*, 3(3), 191-201.
- Hardina, D. (2005). Ten characteristics of empowerment-oriented social service organizations. *Administration in Social Work*, 29(3), 23-42.
- Harlow, E. (2002). Gender, parenting and managerial ambition in social work. *Journal of Social Work*, 2(1), 65-82.

- Harlow, E. (2003). New managerialism, social service departments and social work practice today. *Practice*, 15(2), 29-44.
- Healy, K. (2002). Managing Human Services in a Market Environment: What Role for Social Workers? *British Journal of Social Work* 32(5), 527-540
- Henriksen, E. (2003). Contradictions in elderly care: A descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care. *Health and Social Care in the Community*, 11(1), 27-35.
- Hicks, L. (2008). The role of manager in children's homes: The process of managing and leading a well-functioning staff team. *Child and Family Social Work*, 13(3), 241-251.
- Hoefler, R. (2003). Administrative skills and degrees: The 'best place' debate rages on. *Administration in Social Work*, 27(1), 25-46.
- Hopkins, K. M., & Hyde, C. (2002). The human service managerial dilemma: New expectations, chronic challenges and old solutions. *Administration in Social Work*, 26(3), 1-15.
- Impink, R. V. (2004). Leadership dimensions, the critical link for the evolution of collaboration: A case study. *Social Policy Journal*, 3(2), 39.
- Jaskyte, K. (2003). Assessing changes in employees' perceptions of leadership behavior, job design, and organizational arrangements and their job satisfaction and commitment. *Administration in Social Work*, 27(4), 25-39.
- Juby, C., & Scannapieco, M. (2007). Characteristics of workload management in public child welfare agencies. *Administration in Social Work*, 31(3), 95-109.
- Kelly, M. J. (2001). Management mentoring in a social service organization. *Administration in Social Work*, 25(1), 17-33.
- Kissane, R. J. (2006). Responsible but uninformed? non-profit executive and program directors' knowledge of welfare reform. *Social Service Review*, 80(2), 322-345.
- Kokkinen, L., Konu, A., & Viitanen, E. (2007). Personnel management in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*, 20(3), 184.
- Konu, A., & Viitanen, E. (2008). Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*, 21(1), 28.
- Landau, R. (2000). Ethical dilemmas in general hospitals: Differential perceptions of direct practitioners and directors of social services. *Social Work in Health Care*, 30(4), 25-44.
- Lawler, J. (2007). Leadership in social work: A case of caveat emptor? *British Journal of Social Work*, 37(1), 123-141.
- Lawler, J., & Harlow, E. (2005). Postmodernization: A phase we're going through? management in social care. *The British Journal of Social Work*, 35(7), 1163-1174.
- Maertz, C. P., Jr., Griffith, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Mary, N. L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 105-118.
- McBeath, B., Briggs, H. E., & Aisenberg, E. (2009). The role of child welfare managers in promoting agency performance through experimentation. *Children and Youth Services Review*, 31(1), 112-118.
- McLean, J., & Andrew, T. (2000). Commitment, satisfaction, stress and control among social services managers and social workers in the UK. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 93-+.
- Mederos, F., & Woldegiorgis, I. (2003). Beyond cultural competence: What child protection managers need to know and do. *Child Welfare*, 82(2), 125-142.
- Mena, K. C., & Bailey, J. D. (2007). The effects of the supervisory working alliance on worker outcomes. *Journal of Social Service Research*, 34(1), 55-65.
- Ming-Sum Tsui, & Cheung, F. C. H. (2009). Social work administration revisited: A re-examination of concepts, context and content. *Journal of Social Work*, 9(2), 148-157.
- Mizrahi, T., & Rosenthal, B. B. (2001). Complexities of coalition building: Leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. *Social Work*, 46(1), 63-78.
- Mizrahi, T., & Berger, C. S. (2001). Effect of a changing health care environment on social work leaders: Obstacles and opportunities in hospital social work. *Social Work*, 46(2), 170-182.
- Mor Barak, M. E., Travis, D., & Bess, G. (2004). Exploring managers' and administrators' retrospective perceptions of their MSW fieldwork experience: A national study. *Administration in Social Work*, 28(1), 21-44.
- Munn-Giddings, C., Hart, C., & Ramon, S. (2005). A participatory approach to the promotion of well-being in the workplace: Lessons from empirical research. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 409-417.
- Netting, F. E., & O'Connor, M. K. (2005). Lady boards of managers: Subjugated legacies of governance and administration. *Affilia: Journal of Women & Social Work*, 20(4), 448-464.
- Nho, C. R., & Choi, S. (2009). Are social workers safe in their workplace? South Korean managers' views. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 19(1), 39-49.
- Nilsson, D., & Wellington-Boyd, A. (2006). Outcomes from the Mount Sinai social work leadership enhancement program: Evaluation and extrapolation. *Social Work in Health Care*, 43(2), 163-172.
- Ospina, S., & Su, C. (2009). Weaving color lines: Race, ethnicity, and the work of leadership in social change organizations. *Leadership*, 5(2), 131-170.
- Papin, T., & Houck, T. (2005). All it takes is leadership. *Child Welfare*, 84(2), 299-310.
- Patti, R. (2003). Reflections on the state of management in social work. *Administration in Social Work*, 27(2), 1-11.
- Perlmutter, F. D., Netting, E., & Bailey, D. (2001). Managerial tensions: Personal insecurity vs professional responsibility. *Administration in Social Work*, 25(1), 1-16.
- Perlmutter, F. D. (2006). Ensuring social work administration. *Administration in Social Work*, 30(2), 3-10.
- Perry, R. E. (2006). Education and child welfare supervisor performance: Does a social work degree matter? *Research on Social Work Practice*, 16(6), 591-604.
- Preston, M. S. (2004). Mandatory management training for newly hired child welfare supervisors: A divergence between management research and training practice? *Administration in Social Work*, 28(2), 81-97.
- Preston, M. S. (2008). The direct effects of field of practice on core managerial role competencies: A study across three types of public sector human service agencies. *Administration in Social Work*, 32(3), 63-83.
- Rank, M.G. & Hutchison, W.S. (2000) An analysis of leadership within the social work profession. *Journal of Social Work Education*, 36(3), 487 - 502.
- Regehr, C. (2002). An exploration of supervisor's and manager's responses to child welfare reform. *Administration in Social Work*, 26(3), 17-36.
- Reingold, D. A., & Liu, H. K. (2009). Do poverty attitudes of social service agency directors influence organiza-

- tional behavior? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 307-332.
- Sandfort, J. R. (2000). Moving beyond discretion and outcomes: Examining public management from the front lines of the welfare system. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 729-756.
- Schmid, H. (2004). Organization-environment relationships: Theory for management practice in human service organizations. *Administration in Social Work*, 28(1), 97-113.
- Simons, K. V. (2006). Organizational characteristics influencing nursing home social service directors' qualifications: A national study. *Health & Social Work*, 31(4), 266-274.
- Smith, S. (2007). Projective processes on the front line. *Journal of Social Work Practice*, 21(2), 207-218.
- Spencer, P. C., & Munch, S. (2003). Client violence toward social workers: The role of management in community mental health programs. *Social Work*, 48(4), 532-544.
- Stevens, A. M., & Amundson, N. (2008). The experience of career for people who have moved into supervisory and management roles in a social service organization. *Canadian Journal of Counselling*, 42(3), 159-173.
- Stotzer, R. L., & Tropman, J. E. (2006). Professionalizing social work at the national level: Women social work leaders, 1910-1982. *Affilia*, 21(1), 9-27.
- Sulman, J., Savage, D., Vrooman, P., & McGillivray, M. (2004). Social group work: Building a professional collective of hospital social workers. *Social Work in Health Care*, 39(3), 287-307.
- Tiuraniemi, J. (2008). Leader self-awareness and its relationship to subordinate assessment of organizational atmosphere in the social welfare sector. *Administration in Social Work*, 32(4), 23-38.
- Toasland, J. (2007). Containing the container: An exploration of the containing role of management in a social work context. *Journal of Social Work Practice*, 21(2), 197-202.
- Trydegard, G. (2000). From poorhouse overseer to production manager: One hundred years of old-age care in Sweden reflected in the development of an occupation. *Ageing and Society*, 20(5), 571-597.
- Watson, D., & West, J. (2008). The report of the 21st century social work review: Reviewing the 'Transformational' aspirations of a major public policy initiative in Scotland. *Public Policy and Administration*, 23(3), 302-318.
- Watson, J. E. R. (2008). 'The times they are a changing' - post qualifying training needs of social work managers. *Social Work Education*, 27(3), 318-333.
- Wells, R. (2006). Managing child welfare agencies: What do we know about what works? *Children and Youth Services Review*, 28(10), 1181-1194.
- Wilson, S. (2009). Proactively managing for outcomes in statutory child protection -- the development of a management model. *Administration in Social Work*, 33(2), 136-150.
- Wilson, S., & Tilse, C. (2006). Mentoring the statutory child protection manager -- A strategy for promoting proactive, outcome focused management. *Social Work Education*, 25(2), 177-188.
- Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and management competencies defined by practicing social work managers: An overview of standards developed by the national network for social work managers. *Administration in Social Work*, 28(1), 45-56.
- Wuenschel, P. C. (2006). The diminishing role of social work administrators in social service agencies: Issues for consideration. *Administration in Social Work*, 30(4), 5-18.
- Yin, R. T. (2004). Innovations in the management of child protection workers: Building worker resilience. *Social Work*, 49(4), 605-608.

## Liite 9 Kotimaisten tutkimusten lähdeviitteet

- Aaltonen, E. (1999) Sosiaalitoimen johtaminen - byrokratiaa vai tulosjohtamista? Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Aarva, K. (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Haverinen, R. (2000). Julkishallinnon modernisaatio ja paikallisen sosiaalipolitiikan vaihtoehdot. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 28(1), 17-29.
- Heikka, H. (2008). Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jämsén, A. ( . ). (2008). In Jämsén A. (Ed.), *Johda sosiaalialaa!puheenvuoroja ja näkökulmia*. Kuopio: Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.
- Karvinen-Niinikoski, S. (2005). Konstikas sosiaalityö 2003 : Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuuden näkymät. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kauppi, U. (2001). Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kekäläinen, A., & Ilves, V. (2007). *Päiväkodin johtajuus huojuu*. Helsinki: Opetusalan ammattijärjestö OAJ & Lastentarhanopettajaliitto.
- Kivekäs, T. (2005). Vanhaa ja uutta: Vanhussosiaalityön johtaminen helsingin sosiaalivirastossa. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Kivilaakso, T. (2005). Sosiaali- ja terveysalan johtajuus verkostoituvassa palvelurakenteessa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Koski, A. (2005). *Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Niiranen, V. (1994). Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus: Tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Niiranen, V. (2004). Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvaalifikaatiot. *Janus*, 12(2), 226-233.
- Niiranen, V. (2006). Managing local social services in reforms - challenges to the leadership of human resource management. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 34(4), 354-361.
- Nivala, V. (2001). Tutkimuskohteena päiväkodin johtajuus. *Kasvatus*, (2), 109-117.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa [elektroninen aineisto] : johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Ollila, S. (2009). Tuottavuus muutoksessa - sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, (2), 176-187.
- Oulasvirta, L., Ohtonen, J., & Stenvall, J. (2002). Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus [elektroninen aineisto] : tasapainoista ratkaisua etsimässä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Päättalo, M. (2005). Strategisista valinnoista kokonaishallintaan : kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Rasanen, L. (2009). Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. In L. Yliruka, J. Koivisto & S. Karvinen-Niinikoski (Eds.), *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen* (pp. 59-76). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sankelo, M., & Åkerblad, L. (2009). Suomalaisten hoivayrityksien valmiudet ja taidot johtajina sekä niihin yhteydessä olevat tekijät -kyselyn tuloksia. *Hallinnon Tutkimus*, (1), 33-45.
- Sinkkonen-Tolppi, M., & Viitanen, E. (2005). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 33(1), 68-74.
- Törrönen, M., & Vornanen, R. (2004). Ihmisten johtamisen merkitys sosiaalityön organisoimiselle. *Työelämän Tutkimus*, (1), 46-56.
- Vataja, K., Seppänen-Järvelä, R., & Vanhanen, T. (2007). Sosiaalitoimisto työympäristönä: Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka*, 72(4), 357-370.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V., & Lehto, J. (2007). In Viitanen E. (Ed.), *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätö.
- Yliruka, L., Koivisto, J., & Karvinen-Niinikoski, S. ( . ). (2009). In Yliruka L., Koivisto J. and Karvinen-Niinikoski S. (Eds.), *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

## Liite 10: Kotimaiset pro gradu -tutkimukset

- Aho, A. (2004). *Luja ja pehmeä: johtajuus sosiaalityössä*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Backström, R. A. (2008.). *Förändringar i synen på ledarskap i socialt arbete : En fronetisk studie av diskussionen om ledarskap*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Haapala, R. (2004). Työ tekijäänsä kiittää. tutkimus sosiaalialan työntekijöiden motivoituneista ja niiden merkityksistä mekanistisen ja positiivisen ihmiskäsityksen mukaan. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Haapala, R. (2005). Sosiaalityön johtamisen lyhyt oppimäärä : tutkimus henkilöstön motivoimista sosiaalityön johtamisen välineenä. Tampere: Tampereen yliopisto
- Heiskanen, U. (2007). Työuupumus ja henkilöstöjohtaminen sosiaalialan työyhteisöissä. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Huuki, T., & Jylhä, I. (2008). Sosiaalijohtajuus muutoksessa : vertaileva tutkimus 1960-luvulta nykypäivään sosiaalijohtajien käsityksistä sosiaalityön hallinnossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jaako, T. (2004). Viestintäilmasto ja tiedonmuodostus yhdistyneessä sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmässä. Kuopio: Terveystieteiden ja -talouden laitos, Kuopion yliopisto.
- Jämsén, S. (2005). Ikäjohtaminen esimiestyössä. sosiaali- ja terveydenhuollon hoitohenkilökunnan käsityksiä lähiesimiesten ikäasenteesta, yhteistyö- ja kommunikaatio- taidoista sekä työn yksilöllisestä suunnittelusta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kari, P. (2008). Delegoidun päätösvallan suhde sosiaalityön vaikuttavaan toteuttamiseen tulostekijöiden vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kirvesniemi, T. (2004). *Päiväkodin laadukas johtaminen*. Helsingin yliopisto: Kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Koskinen, A. (2004). Asiakastyön imussa : Tutkimuskohteena esimiestyö sosiaalipalvelutoimistoissa ja eettisesti kestävä sosiaalityön johtaminen. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Leppänen, S. (2007). Johtamisen oikeudenmukaisuus ja sen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin: vertailututkimus henkilöstön kokemasta päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta sekä psyykkisestä hyvinvoinnista kahdessa kunnassa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lindström, T. (2004). Johtaminen sosiaalityön arjessa : Helsingin sosiaalityöntekijöiden kokemuksia sosiaalityön johtamisesta. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pekkola, E. (2007). Massojen pelko: johtolankoja suomalaisen sosiaalityön valtateoreettiseen tarkasteluun. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Perkiö, T. (2002). Vastanottokodin johtajuus: tukea, vastuuta, mahdollistamista. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Siljander, J. (2004). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä urakehityksestään ja siihen vaikuttaneista tekijöistä : "jos minne lie, polkuni vie...". Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Sipola, E. (2001). Työnohjaus hallinnossa ja johtamisessa: Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien käsityksiä työnohjauksesta hallinnon ja johtamisen välineenä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Starast, T. (2003). Sosiaali- ja terveysjohtajien johtamisulottuvuuksien ja -tyylien vertailua: Sosiaali- ja terveydenhuollon ammatilliset (PD) jatkokoulutettavat johtamistoimintansa arvioitsijoina. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Suksi, T. (2008). Johtamalla työtyytyväisyyttä sosiaalityöntekijöille. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Syrjäläinen, S. (2005). Sosiaalijohtajat muuttuvassa toimintaympäristössä: Tutkimus sosiaalijohtajan ja -johtamisen vaatimuksista. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Toivakka, I. (2005). Työnohjaus johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Turtio, T. (2005). Kuntien vanhustyön johtaminen kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Voivalin, K. (2008). Diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaaminen johtamisen välineeksi. Vaasa: Vaasan yliopisto.

## Liite 11 Tavoittamatta jääneet kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset

### Kansainväliset:

- Bern-Klug, M., Kramer, K. W. O., Chan, G., Kane, R., Dorfman, L. T., & Saunders, J. B. (2009). Characteristics of nursing home social services directors: How common is a degree in social work? *Journal of the American Medical Directors Association*, 10(1), 36-44.
- Bradley, G., & Hojer, S. (2009). Supervision reviewed: Reflections on two different social work models in England and Sweden. *European Journal of Social Work*, 12(1), 71-85.
- Cameron, R. (2000). An analysis of the capacity building programme for senior and middle management of the national and provincial departments of social welfare. *Maatskaplike Werk/Social Work*, 36(2), 168-177.
- Edwards, A. I. I. (2009). Competency modeling as an antecedent for effective leadership development and succession planning within the public social services environment.
- Gaffley, M. (2004). The leadership challenge for human services agencies. *Journal of Child and Youth Care Work*, 19, 243-253.
- Holosko, M. J. (2009). Social work leadership: Identifying core attributes. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 19(4), 448-459.
- Iskorteveva, N. (2005). Managerialization of social services: The main principles and issues. [Menedzherializatsiya soztsial'nih servisov: osnovnie printsipi i problemi] *The Journal of Social Policy Studies/Zhurnal Issledovaniy Sotsial'Noy Politiki*, 3(4), 479-496.
- Kirkpatrick, I. (2002). A jungle of competing requirements: Management "reform" in the organisational field of UK social services. *Social Work and Social Sciences Review*, 10(3), 24-47.
- Kirkpatrick, I., & Ackroyd, S. (2003). Transforming the professional archetype? the new managerialism in UK social services. *Public Management Review*, 5(4), 511-531.
- Kissane, R. J. (2008). How do faith-based organizations compare to secular providers? nonprofit directors' and poor women's assessments of FBOs. *Journal of Poverty*, 11(4), 91-115.
- Kitchener, M., Kirkpatrick, I., & Whipp, R. (2000). Supervising professional work under new public management: Evidence from an 'invisible trade'. *British Journal of Management*, 11(3), 213-226.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.

- Leason, K. (2003). Social services directors welcome lamington's focus on accountability. *Community Care*, 6, 18-19.
- Mano-Negrin, R. (2002). Employee empowerment in public human service organizations. *Social Work and Social Sciences Review*, 9(3), 23-41.
- McDonald, C., & Chenoweth, L. (2009). Leadership: A crucial ingredient in unstable times. *Social Work & Society*, 7(1)
- Mor Barak, E. M., Travis, D. J., Pyun, H., & Xie, B. (2009). The impact of supervision on worker outcomes: A meta-analysis. *Social Service Review*, 83(1), 3-32.
- Richman, B., & Struyk, R. (2002). Local administration of social assistance programs in Russia. *International Journal of Public Administration*, 25(6), 773-804.
- Statham, D. (2004). *Managing front line practice in social care*. London: Jessica Kingsley.
- Wolmesjo, M. (2005). Management function in transformation: On changes of the professional role of upper management within the communal care for the elderly and handicapped. [Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen] *Nordisk Sosialt Arbeid*, 25(4), 375-375.

### Kotimaiset:

- Flinck, M. (2005). Itse teossa: toimintatutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työssä jaksamisen kehittämishankkeesta vuosilta 2000-2002. Turku: Turun yliopisto.
- Kurtti-Sonninen, E. (2003). *Sosiaali- ja terveysalan professiot, kollegiaalisuus ja ammatillinen yhteistyö*. Kuopio: Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja -talouden laitos.
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistuvan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lankinen, N. (2004). Roolistressitekijät ja työntekijän hyvinvointi sosiaalitoimistoissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mauno, S., & Piitulainen, S. (2002). Johtamistyyli ja hyvinvointi: Vertaileva tutkimus neljässä organisaatiossa. *Psykologia*, 37(6), 473-487.
- Syväjärvi, A. (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tampsi-Jarvala, T., Viitanen, E., & Lehto, J. (2005). *Johtajana sosiaali- ja terveystoimessa 2003*. Helsinki: Stakes.