

JOHANNA ANTIKAINEN

SOSIAALIJOHDON TOINEN MAHDOLLISUUS



JOHANNA ANTIKAINEN

SOSIAALIJOHDON TOINEN MAHDOLLISUUS

Pohjois-Savon sosiaalijohtojen kehittämishankkeen loppuraportti



Pohjois-Savon kuntien sosiaalijohtajia ja hankkeen ohjausryhmän jäseniä opintokäynnillä eduskunnassa 10.2.2009.

5.10.2009

Yleistiedot hankkeesta

Nimi	Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishanke
Tavoitteet	1) Sosiaalijohdon työn vaikuttavuuden ja asiantuntijuuden näkyväksi tekeminen 2) Sosiaalijohdon työolojen kehittäminen 3) Johtamisen osaamisen vahvistaminen 4) Sosiaalijohdon alueellisen yhteistyön, yhteisten käytäntöjen ja vertaistuen vahvistuminen
Toteutusaika	1.8.2007 – 30.9.2009
Hallinnoija	Iisalmen kaupunki
Rahoitus	Itä-Suomen lääninhallitus 173 645 euroa (sosiaalialan kehittämishanke) josta Pohjois-Savon kuntien omarahoitusosuus 43 412 euroa
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">• Projektipäällikkö Sinikka Hyvärinen 1.8.07 – 30.6.09• Projektipäällikkö Johanna Antikainen 1.8. – 30.9.09
Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none">• Meriläinen Marja-Leena, perusturvajohtaja, Iisalmi (ohjausryhmän puheenjohtaja)• Hyvärinen Sinikka, projektipäällikkö (ohjausryhmän sihteeri)• Antikainen Johanna, yksikön johtaja, ISO• Antikainen Mari, perusturvajohtaja, Karttula• Haatainen Heikki, kunnanhallituksen puheenjohtaja, Vesanto• Mutanen Jouni, kunnanjohtaja Siilinjärvi (hänen tilallaan 1.1.08 alkaen Airaksinen Heikki, kunnanjohtaja, Lapinlahti ja Varpaisjärvi)• Niiranen Vuokko, professori, Kuopion yliopisto• Sarnola Aulis, sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja, Juankoski• Siirola Elina, sosiaalilautakunnan jäsen, Iisalmi• Tsupari Hannu, kaupunginjohtaja, Varkaus (vaihtui 1.1.08 alkaen Voutilainen Raija, sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja, Varkaus)• Vidgren Eveliina, kunnanvaltuuston puheenjohtaja, Vieremä• Väättäinen Tuula, kansanedustaja• Walden Anne, perheosaston osastopäällikkö, Lapinlahti
Työryhmä	<ul style="list-style-type: none">• Meriläinen Marja-Leena, perusturvajohtaja, Iisalmi (puheenjohtaja)• Hyvärinen Sinikka, projektipäällikkö (sihteeri)• Alenius Pauli, sosiaalijohtaja, Keitele• Antikainen Johanna, yksikön johtaja, ISO• Kekoni Arja, perusturvajohtaja, Nilsjä• Markkanen Marja-Leena, sosiaalijohtaja, Suonenjoki• Ruostila Reijo, peruspalvelukeskuksen johtaja, Siilinjärvi• Tiuhonen Paula, perhepalvelujohtaja, Leppävirta

Esipuhe

Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishanke oli 22 kunnan yhteinen ponnistus sosiaalijohtamisen vahvistamiseksi. Tässä raportissa kuvataan hankkeen taustaa, toteuttamista, tulosten arviointia sekä pohdintaa tulevaisuuden sosiaalijohtamisesta, sosiaalijohdon toisesta mahdollisuudesta. Raportti pohjaa hankkeen kahden vuoden aikana tehtyyn työhön, sosiaali- ja kuntajohdon haastatteluihin hankkeen alussa, hankkeen väli- ja loppuarviointiin sekä hankkeen aikana syntyneeseen muuhun aineistoon.

Raportissa on suhteellisen paljon suoria lainauksia sosiaali- ja kuntajohdon haastatteluista sekä sosiaalijohdon loppuarvioinnista, näiden tarkoituksena on välittää lukijalle hankkeessa tehtyä työtä mahdollisimman paljon hankkeen päätekijöiden, sosiaalijohdon, kokemana ja kuvaamana.

Työtä on tehty ja nyt on aika pysähtyä hetkeksi nauttimaan ja kiittämään tuloksista.

Erityinen Kiitos kuuluu Pohjois-Savon sosiaalijohtajille yhdessä ja kaikille erikseen, ohjausryhmälle ja projektipäällikkö Sinikka Hyväriselle!

Kehittämistyön jatkosta on käyty alustavia keskusteluja. Tiedolla johtaminen, yhteiset käytännöt, vertaisoppiminen ovat esimerkiksi nousseet teemoina, missä hyvin alkanutta kehittämistyötä haluttaisiin jatkaa ja syventää.

Raportti haastaa Sinut pohtimaan sosiaalijohtamisen moniulotteisia kysymyksiä nykyhetkessä ja luomaan ratkaisuja hyvän tulevaisuuden luomiseksi.

Kuopiossa 25.9.2009



Johanna Antikainen

yksikön johtaja

Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Prologi

*Tämä edelleen ajankohtainen tiivistys sosiaalijohtajan työn moniulotteisuudesta on pitkään sosiaalijohtajana toimineen **Erkki Torpan** pääkirjoitus Sosiaaliturva-lehdestä 5.9.2006. Teksti on lainattu tähän kirjoittajan ja lehden suostumuksella.*

Etiikkaa vai ekonomiaa?

Pankkikriisin ja lamavuosien kokemusten myötä suomalainen valta on taloudellistunut. Yhteiskunnallinen keskustelumme on eurojen kehystämää. Ei ole ihme, että maamme menestyy kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa, mutta ei enää samassa määrin hyvinvointivertailuissa. Ekonomia on ottanut niskalenkin etiikasta.

Kunnissa ihmisten tarpeet ja talouden raamit kohtaavat toisensa päivittäin. Valtiovalta voi antaa laatusuosituksia ja korostaa eettisiä näkökulmia, kun kunnat pannaan tekemään likainen työ.

Hankintalain intohimoiset tulkinnat ovat tuoneet sosiaalipolitiikan soppaan omat lisämausteensa. Sosiaalijohto voi mennä mukaan uuteen liturgiaan; kilpailutuksen, ulkoistamisen, tilaamisen ja tuottamisen maailmaan. Tällainen ”palvelutehtaan johtaja” voi onnistuessaan saada pikavoittoja, mutta työote ei takaa sitä, että kuntalaisten hyvinvointi lisääntyy pitkällä aikajänteellä. Hallinnon tuki on kuitenkin turvattu.

Johtajan toinen mahdollisuus on perustaa työnsä perinteisempiin sosiaalihuollon arvoihin ja kuntalaisten hyvinvoinnin edellytysten vahvistamiseen. Näin ei kuitenkaan saada pikavoittoja ja harvemmin tulee hyväksyntääkään.

Kuntatalouden lyhytsyklisyys ja pahimmillaan vain muutaman kuukauden mittaiset käyttösuunnitelmat rajoittavat kunnallisen sosiaalipolitiikan mahdollisuuksia. Työssämme on usein kyse vuosien jopa kymmenien vuosien sosiaalisista ja inhimillisistä investoinneista, mutta tulokset pitäisi ulosmitata kvartaalitalouden ehdoin välittömästi.

Itseäni vaivaa se, että oma puheeni on muuttunut yhä talousperustaisemmaksi. Saadakseni aikaan muutoksia perustelen ensimmäiseksi asiat sillä, kuinka paljon kalliimmaksi asia tulee, jos se hoidetaan muutoin tai jätetään hoitamatta. Ekonomian sijaan olisi hyvä käyttää välillä eettisiä perusteita. Pelkoni vain on, että sillä tavalla en tule kuulluksi.

Talouden ristipaineiden keskellä on toisaalta myös mukavaa olla sosiaalialan edustaja. Hyvin hoidettu sosiaalihuolto kun on useimmiten sekä inhimillisin että taloudellisin vaihtoehto.

Markkinat pyrkivät lisäämään palveluiden kysyntää, kun taas kunnallinen sosiaalitoimi pyrkii sitä ehkäisemään. Vanhustenhuoltoa kannattaa kehittää, jotta kalliita sairaalapalveluita tarvittaisiin mahdollisimman vähän. Elinympäristön parantaminen helpottaa muun muassa vammaisten elämää ja vähentää palvelutarpeita. Lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy kerryttää parhaat tuotot. Miten muutamme tämän tiedon yhteiseksi ymmärrykseksi? Auttaisiko se, että talouden rinnalla puhuisimme enemmän myös työmme sisällöstä.

Sisällys

1 Sosiaali johto ”muailman” muutoksissa	7
2 Suunnitelmat toimiksi.....	9
2.1 Mitä tavoiteltiin, miten edettiin.....	9
2.2 Haastattelujen antia	10
2.2.1 Sosiaali johto monialaosajina.....	10
2.2.2 Kuntajohto korostaa kokonaisuutta.....	12
2.3 Sosiaali johtajan tehtävät ja osaaminen johdon kuvaamana	13
3 Vertaistukea ja oman johtajuuden vahvistumista – hankkeen arviointia.....	15
4 Sosiaali johdon toinen mahdollisuus.....	18
5 Kehittämiskysymyksiä	20

1 Sosiaalijohto ”muailman” muutoksissa

Kunta- ja palvelurakennemuutokselta halutaan merkittäviä muutoksia palveluiden organisoinnissa. Perinteisesti suuressa osassa Suomen kuntia sosiaali- ja terveystoimea on johdettu ja palvelut järjestetty kuntakohtaisesti, joko yhden johtajan luotsaamana tai erillisinä yhteistyötä tekevinä yksikköinä. Muutoksen myötä johtamismallit laajenevat: osassa kuntia sosiaali- ja terveystoimi yhdistyvät kokonaan, palveluja järjestetään alueellisesti ja joissain kunnissa sosiaalitoimi jää peruskunnan hoitoon. Sosiaalihuolto on monella tasolla hakemassa paikkaansa uusissa rakenteissa. Sosiaalitoimeen kohdistuu muutoksia, jotka edellyttävät johtajan toimivan aiempaa enemmän alueellisissa, seudullisissa sekä yksityisen ja kolmannen sektorin verkostoissa. (Heikka 2008, 13.)

Sosiaalialan johtamisesta vastaavilla viranhaltijoilla on keskeinen rooli kunnallisen sosiaalipolitiikan toimijoina sekä kunnan sosiaalihuollon ja sosiaalipalveluiden kokonaisuuden suunnittelijoina ja kehittäjinä. ”Sosiaalihuollon johtamiseen liittyy vahva arvoperusta, jota se ei tuottavuuden vaateiden allakaan saa kadottaa. Johtaminen ei voi olla vain markkinatalouden hallintaa. Johtamiseen sisältyy aina kysymys siitä, miten voimme auttaa ihmistä säilyttämään ihmisarvonsa ja olemaan osa ympäröivää yhteiskuntaa työttömyydestä, ikääntymisestä, sairaudesta, vammaisuudesta tai muista syistä huolimatta” (Aaltonen 2008, 2).

Kunnan sosiaalitoimen ylin johtaja on selkeästi strateginen johtaja. Hän näkee toiminnan tulokset ja niiden yhteyden kunnan muihin hyvinvointitavoitteisiin ja valtiontasoisin sosiaalipoliittisiin tavoitteisiin. Asiantuntijan ja asiantuntijoiden johtajan työnäky eroaa juuri tässä. Asiakastyötä tekevien ammattilaisten työssä ovat keskeisiä toiminnan prosessit ja asiakkuudet, kun taas johtajan huomio on toiminnan tuloksissa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Pakarinen 2005.) Pienten kuntien johtajat, joiden työnkuvaan kuuluu myös asiakastyötä, voivat kokea ongelmallisena sen, miten painottaa voimavaroja sekä asiakastyöhön että kokonaisuuden johtamiseen.

Sosiaaliala on voimakkaassa muutosvaiheessa, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Uusia haasteita tuovat muun muassa tulosohjaus, toimintojen liikelaitostaminen, kilpailuttaminen, yhtiöittäminen, yksityistäminen ja ulkoistaminen. Myös kansalaiset ovat aikaisempaa tietoisempia tarpeistaan ja oikeuksistaan.

Idea sosiaalialan johtamisen hankkeeseen syntyi Pohjois-Savon sosiaalijohdon työkokouksissa, joissa keskusteltiin sosiaalijohdon työn muutoksista ja paineiden lisääntymisestä. Paineet esimerkiksi asiakkaiden kasvavien ja monimutkaistuvien (ilkeiden) ongelmien ja toisaalta kuntatalouden säästämisvaatimusten alla ovat tuntuvia. Eräs sosiaalijohtaja kuvasi, että *”talousarviokokouksessa olo on kuin olisi syytettyjen penkillä.”* Tapahtuuko tässä yhteiskunnallisten ongelmien yksilöintiä, jossa sosiaalijohdon päälle kasataan sellaisia haasteita, joihin – ainakin yksittäisen ihmisen - on mahdotonta vastata. Sosiaalijohtajat kokevat ristiriitoja eettisyyden ja taloudellisen tehokkuuden välillä.

Ennen hankkeen aloittamista sosiaalijohdon vaihtuvuus Pohjois-Savossa oli suurta ja myös pätevien johtajien rekrytoinnissa oli ongelmia. Lisäksi sosiaalialan henkilöstöstä lähes puolet jää eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä. Nämä olivat myös kehittämistarpeena hankkeen syntymiselle.

Sosiaalijohtajan moniulotteinen työ vaatii talous- ja strategiaosaamista. Sosiaalijohto on myös henkilöstön johtaja, jossa osaamisen johtaminen on keskeistä. Muutoksissa vaaditaan erityisen vahvaa johtajuutta: runsasta tuen sekä ajan antamista työntekijöille. Niiranen (2006, 20) toteaa, että sosiaalialalla keskeisin osa työstä perustuu ihmisten osaamiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Siksi johtajilta kysytään erityisesti henkilöstöjohtamisen taitoja. "Henkilöstöjohtamisen taidot ja valmiudet työyhteisöjen kehittämiseen korostuvat myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen reunaehtojen voimakkaissa muutospaineissa" (Hämäläinen & Niemelä 2006, 91–94).

Sosiaalijohdon oman työn tuki jää usein heikoksi. Niiranen ja Sinkkonen-Tolppi (2006, 66–68) kysyivät tutkimuksessaan sosiaalijohtajilta, mistä he kokevat saavansa tukea työlleen. Avainasemassa ovat kunnanjohtaja ja sosiaali(perusturva ym.)lautakunta. Sosiaalijohtajat kokevat saavansa tukea myös oman tai vertaisalan johtoryhmistä ja eri kuntien kollegoiden verkostosta. Näitä on siis hyvä vahvistaa työn tueksi.

Kansallisen sosiaalialan kehittämishankkeen (2004 – 2007) tavoitteena oli varmistaa sitä, että kunnalla on käytettävissä riittävä sosiaalialan asiantuntemus palvelujärjestelmän suunnittelua, päätöksenteon valmistelua ja päätöksentekoa sekä palvelujen arviointia varten. Tavoitteena oli myös turvata henkilöstön saanti parantamalla työoloja ja urakehitystä. Tämä alueellinen johdon hanke kytkeytyi valtakunnallisen työn tähän osahankkeeseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen ke-

hittämishjelma (Kaste) 2008 - 2011 pyrkii myös sosiaalialan ammattityön johtamisen kehittämiseen uudistuvissa toimintaympäristöissä.

2 Suunnitelmat toimiksi

2.1 Mitä tavoiteltiin, miten edettiin

Hankkeen tavoitteet

1. Sosiaalijohdon työolojen kehittäminen
 - sosiaalijohdon työn vaikuttavuuden ja asiantuntijuuden näkyväksi tekeminen
 - työn vetovoimaisuuden lisääminen
 - työn rajaaminen ja hallinnan paraneminen sekä jaksamisen vahvistaminen
2. Johtamisen osaamisen vahvistaminen
 - henkilöstövoimavarajohtamisen kehittyminen
 - strategisen johtamisen taitojen kehittyminen
 - yhteisten käytäntöjen, työmenetelmien ja – välineiden käyttöönotto
3. Alueellisen yhteistyön ja vertaistuen vahvistuminen
 - säännöllisten ja systemaattisten foorumien syntyminen
 - mentoroinnin ja vertaistuen käytännön rakenteiden syntyminen

Hankeprosessin vaiheet:

- Lähtökohtatilanteen haastattelut, haastattelujen nauhoitus, litterointi ja yhteenveto
 - sosiaalijohtajat (n=21)
 - kuntajohtajat (n=9)
- Sosiaalijohtajan tehtävä- ja osaamiskuvauksen koonti ja työstäminen
- Koulutukset johdolle
 - viestintä
 - vaikuttavuus
 - oma johtajuus ja muutosjohtaminen
- Osaamisen johtamisen kirjallisuuskootti johtajien työn tueksi
- Työkokoukset ja alueelliset tapaamiset sekä loppuseminaari
- Vierailukäynti eduskuntaan ja Karkkilaan

- Yhteinen kokous kuntien luottamushenkilöille sekä kunta- ja sosiaalijohdolle kunta- ja palvelurakennemuutoksesta Pohjois-Savossa
- Hankkeen materiaalin koonti kansioihin ”käsikirjaksi” ja loppuraportti

2.2 Haastattelujen antia

2.2.1 Sosiaalijohto monialaosajina

Hankkeen ensisijaisena kohderyhmänä olivat Pohjois-Savon 22 kunnan sosiaalitoimen ylimmät johtajat. Hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin sosiaalijohtajien haastattelu 21 johtajalle. Johtajien nimikkeinä ovat perusturvajohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, sosiaalijohtaja, perhepalvelujohtaja tai perheosaston osastopäällikkö, joista tässä raportissa käytetään käsitettä sosiaalijohtaja. Haastattelussa kysyttiin sosiaalijohtajien osaamisesta, kehittymistarpeista, saadusta tuesta ja palautteesta, odotuksista, yhteistyöstä oman kunnan sisällä ja ulkopuolella, sosiaalitoimen imagosta ja tulevaisuuden haasteista.

Sosiaalijohtajien mainitsemat osaamisalueet

- yleis-, henkilöstö- ja muutosjohtaminen
- toiminnallisten kokonaisuuksien johtaminen, kokonaisuuksien hahmottaminen, visiointi
- substanssiosaaminen
- lakiosaaminen, talousosaaminen
- vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, verkostoituminen
- viestintä- ja markkinointiosaaminen

Oma osaaminen suhteessa työn vaatimukseen koettiin riittävänä, mutta jatkuva muutos aiheuttaa jatkuvan koulutuksen tarpeen. Sosiaalijohtajat toivat esille myös ristiriidan siitä, miten painottaa johtamiskoulutusta ja substanssikoulutusta.

Muutamia otteita vastauksista:

”Omasta mielestäni olen selvinnyt ihan hyvin.”

” Koulutus antaa hyvät pohjavalmiudet, mutta muutosvauhti on niin suuri, ettei pelkillä yliopisto-opinnoilla selviä.”

”On sellaisia erityiskysymyksiä, joissa ei riitä.”

”Lainsäädännön ja teoriapohjan hallitsen, mutta koko ajan pitäisi lukea kirjallisuutta, että pysyy ajan hermolla.”

”Ei valmis ole kukaan, kehittää pitää kaikkia osa-alueita.”

Kehittämistarpeina haastatteluissa nousevat esille sosiaalijohdon tehtävien, toimenkuvien ja vastuujakojen selkeyttäminen ja sitä kautta asioiden priorisoinnin ja ajankäytön hallinta. Haasteellisena koetaan oman palvelualueen puolustaminen suhteessa päättäjiin ja taloushallintoon. Haasteita johtamiselle tuovat myös kuntien talouden kiristyminen, palvelutarpeiden ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Sosiaalijohdolle syntyy ristipaineita kunnan poliittisten ja taloudellisten päätösten, sosiaalialan valtakunnallisen ohjauksen ja alan ammatillis-eettisten tavoitteiden toimintakentässä. Vastaukset ovat hyvin samankaltaisia kuin muutama vuosi sitten Itä-Suomen sosiaalijohdolle tehdyssä tutkimuksessa. (vrt. Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006.)

Sosiaalijohdon saama tuki on vaihtelevaa, mutta pääsääntöisesti suhteellisen vähäistä. Tilanteesta kertonee aika hyvin erään sosiaalijohtajan lausuma, että *”yksinäiseksi voi kuvata tätä tilannetta.”* Kolmasosa vastaajista sai tukea esimieheltään ja puolet mainitsi johtoryhmän tukevan työtään. Samoin kolmasosa sai palautetta esimieheltään kohtalaisesti, kun vastaavasti kaksi kolmasosaa sai palautetta vähän tai ei lainkaan. Ainoastaan yksi johtaja käytti työnohjausta. Kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa kävi noin kaksikolmasosaa vastaajaa. Puolet vastaajista mainitsi tarkastuslautakunnan palautteen antajana.

Asiakkaat ja henkilöstö palautteen antajina saivat vain muutamia mainintoja. Aaltonen (1999, 97) toteaa, että asiakaspalautteen asema kehitettäessä sosiaalipalveluja on edelleen sattumanvarainen ja marginaalinen. Nyt - kymmenen vuotta myöhemmin - Kaste-ohjelma nostaa esille kansalaisten osallistumismahdollisuuksien lisäämisen sekä esittää toimenä asiakastyytyväisyyden seuraamista systemaattisesti laadun mittarina.

Sosiaalijohto kokee siis henkilöstöjohtamisen haasteellisena. Tärkeimpinä esille nousevat osaaminen, työhyvinvointi ja eläköitymisestä aiheutuva henkilöstöressurssien turvaaminen. Kunnalliset sosiaalipalvelut ovat osaamiselle perustuvaa toimintaa. Kun organisaatiota uudistetaan ja palveluja järjestetään uusilla tavoilla, korostuu henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kunnissa henkilöstövoimavarojen johtamista ei ole toistaiseksi pidetty keskeisimpänä kehittämisen kohteena. Organisaatio- ratkaisut ja palvelujen uudet tuottamismuodot ovat nousseet henkilöstöjohtamisen edelle. (Heikka 2008, 14 ja Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 55.)

2.2.2 Kuntajohto korostaa kokonaisuutta

Hankkeen alussa toteutettiin haastattelu myös yhdeksälle kuntajohtajalle: millaista osaamista heidän mielestään sosiaalijohto tarvitsee ja miten he näkevät sosiaalijohtamisen tulevaisuuden. Kuntajohdon näkemykset sosiaalitoimen johtamisen osaamisesta, olivat hyvin yhteneväisiä sosiaalijohtajien näkemyksien kanssa. Ainut selkeä ero vastauksissa näkyi siinä, että kuntajohtajat korostivat enemmän sosiaalitoimea yhtenä osana kunnan kokonaisuutta. Tällöin painottuu sosiaalijohtajan laaja-alainen (yhteiskuntatieteellinen) osaaminen hahmottaa sosiaalitoimi osana ”kuntakonsernia”, tällöin otetaan huomioon kunnan visio, strategiat ja talous ja johdetaan niiden mukaisesti.

Kuntajohtajien näkemys sosiaalijohtajan osaamisalueista

- johtamisen osaaminen, koko sektorin johtaminen, kokonaisvaltainen koko kuntakonsernin ymmärtäminen
- tulevaisuuden ennakointi, innovatiivisuus, muutosjohtaminen
- henkilöstöjohtaminen
- taloudellinen ajattelu ja vaikuttavuuden ymmärtäminen
- substanssiosaaminen
- lainsäädännön tuntemus
- yhteistyökyky ja sosiaaliset taidot
- viestintätaidot

Kuntajohdolta kysyttiin myös, mitä he näkevät tapahtuvan sosiaalitoimen johtajuudelle kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä.

”Toimenkuva ei paljon muutu, osastopäälliköitä, kehittäjiä tarvitaan joka tapauksessa.”

”Sosiaalitoimen johtajuuden pitää avautua terveydenhuoltoon päin ja kunnan kokonaisvaltaiseen strategiseen linjaukseen, ei pidä ryhtyä kapinoimaan kuntien ja kaupunkien linjauksia vastaan.”

”Sosiaalitoimen johtajuus pirstaloituu, tilaaja-tuottaja-mallit ja elämänkaarityyppiset ratkaisut hajottavat sosiaalitoimen osaksi elämää.”

”Ei mitään sen kummempaa, nimikkeet saattavat muuttua, mutta johtaminenhan ei koskaan pakene minnekään.”

”Haasteet sen kun kasvavat.”

”Edellytetään hyvää vuoropuhelua terveydenhuollon kanssa.”

”Sosiaali- ja terveystoimi ovat yhtä hallintokuntaa ja perinteisistä sosiaalijohtajista tulee yleisjohtajia ja lääkärijohtajista johtavia lääkäreitä.”

”Organisaatiot madaltuu ja miten se johtajuuteen sitten vaikuttaa, niin se on toinen kysymys.”

2.3 Sosiaalijohtajan tehtävät ja osaaminen johdon kuvaamana

Jo hankesuunnitteluvaiheessa nähtiin tärkeänä, että hankkeessa kuvataan sosiaalijohdon tehtäviä ja osaamista. Tarkoitus on selkiyttää tehtäväjakoja ja laajemmin katsottuna myös vahvistaa sosiaalijohtajan asemaa kunnallisen sosiaalipolitiikan tekijänä ja osajana. Tämä näkemys vahvistui edelleen sosiaalijohtajien haastattelujen jälkeen.

Liikkeellelähtö asiassa tuotti monta kysymystä. Perinteistä tehtäväkuvausta ei nähty hyödylliseksi, koska ajattelutapa nähtiin vanhanaikaiseksi muuttuvissa organisaatioissa. Osaamiskartoitusmalleja tutkittiin, mutta ne eivät tuntuneet vastaavan suoraan tarpeeseemme.

Asia ratkaistiin hyvin käytäntölähtöisesti. Kuvaukseen kerättiin haastatteluista ne alueet, joita johtajat itse katsovat itseltään vaadittavan sekä kuntajohdon haastatteluista ne, joita kuntajohto toivoo sosiaalijohdolta. Taulukossa 1. on tiivistettynä tämä kuvaus. Asiat on luokiteltu strategisen, operatiivisen sekä henkilöstö- ja verkostojohdamisen käsitteiden alle. Erityinen osaaminen tuo näkyville mm. kunnallisen sosiaalipolitiikan roolia. Kuvioista on jätetty pois asiakastyö, joka erityisesti pienten kuntien sosiaalijohtajien työssä voi vaikuttaa työajan painottamiseen. Lisäksi ajankäyttö sekä asiakastyöhön ja että johtamiseen aiheuttaa ristiriitoja niille johtajille, jotka joutuvat tasapainoilemaan näiden kahden tehtävän välillä.

Taulukko 1. **SOSIAALIJOHTAJAN TEHTÄVÄT JA OSAAMINEN JOHDON KUVAAMANA**

STRATEGINEN JOHTAMINEN

- vastaa sosiaalitoimen strategises-ta suunnittelusta
- vastaa toiminnan ja talouden ke-hittämisestä ja ohjaamisesta
- havainnoi ja analysoi yhteiskun-nallisia rakenteita ja muutoksia sekä niiden vaikutuksia sosiaali-toimen tavoitteisiin ja toimintoihin

OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

- johtaa ja kehittää sosiaalipalveluja sekä vastaa sosiaalipalvelujen hallinnosta
- vastaa talousarvion ja toiminnallisten tavoittei-den seurannasta ja toteutumisesta sekä ymmär-tää päätöksien taloudelliset merkitykset ja seu-raukset.
- vastaa oman sektorinsa johtoryhmätyöstä.
- johtaa sosiaalitoimen tiedottamista ja viestintää.
- hallitsee ja osaa soveltaa sosiaalihuoltoon liitty-viä lakeja
- vastaa hankkeiden hallinnoinnista ja osallistuu ohjausryhmiin
- tekee erilaiset sopimukset, lausunnot, asioiden valmistelua sekä yksityisten sosiaalipalvelujen valvontaa

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

- vastaa henkilöstön kehittämisestä
- hallitsee osaamisen johtamisen
- vastaa ja päättää henkilöstön toimivaltaan ja vastuisiin sekä henkilöstön organisaatioiden si-säisiin työnjakoihin, työnkiertoon ja sijoituksiin liittyvistä asioista

VERKOSTOJOHTAMINEN

- vastaa toiminnallisen ja luottamushenkilöjohdon yhteistyöstä
- huolehtii sidosryhmäyhteistyöstä eri viranomais-, kolmannen sektorin, yrittäjä- ym. tahojen ja yh-teistyökumppaneiden kanssa
- hankkii sosiaalihuollon toimintaa edistäviä ver-kostoja ja tukijoita
- käyttää heijasteista valtaa

ERITYINEN OSAAMINEN

- tuo näkyville sosiaalipoliittisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia, niiden epäkohtia sekä vaikutuk-sia, pitkän aikavälin kehitystä
- osoittaa oman sektorinsa päätösten ja toiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset, niiden syy- ja seuraussuhteet
- vastaa sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisestä
- tiedottaa ja vaikuttaa niihin ratkaisuihin, jotka ehkäisevät sosiaalisten ongelmien syntyä ja edistävät sosiaalista hyvinvointia
- huomioi sosiaalitoimen päätöksien ja toimenpiteiden vaikutukset ihmisten henkilökohtaiseen elämään, näkee ihmisen kokonaisuutena
- ymmärtää sosiaalitoimen erilaisia tulosalueita, niiden toimintaperiaatteita ja tavoitteita.
- hyödyntää tutkimustietoa vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta sekä tiedottaa siitä myös ulospäin
- huolehtii sosiaalitoimen systemaattisesta asiakastiedon tuottamisesta ja käyttämisestä sekä niistä nousevan tiedon hyödyntämisestä
- huolehtii päätöksien eettisyydestä

3 Vertaistukea ja oman johtajuuden vahvistumista – hankkeen arviointia

Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishanke on ollut valtakunnallisestikin tarkastellen ainutlaatuinen koska, nimenomaan sosiaalitoimen johtamiseen keskittyviä kehittämishankkeita ei ole ollut. Pohjois-Savo oli tässä edelläkävijänä esimerkiksi suhteessa siihen, että STM:ssä laadittava valtakunnallinen sosiaalialan johtamisen toimintaohjelma on ilmestymässä tätä kirjoitettaessa syksyllä 2009.

Hankkeen tavoitteet olivat hyvin laajat ja kunnianhimoiset. Sosiaalijohdon arvioinnin mukaan pääosin niissä kaikissa on viety kehitystä eteenpäin. Jatkossa hankkeen tavoite kannattaa rajata paremmin suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin. Hanketta on arvioitu sosiaalijohdon ja ohjausryhmän kirjallisella väli- ja loppuarvioinnilla sekä sosiaalijohtajien ryhmäkeskusteluissa touko-kesäkuussa 2009. Ryhmäkeskustelut tapahtuivat kuntakoon mukaisissa ryhmissä.

Sosiaalijohtajien alueellista yhteistyötä on hankkeen aikana tiivistetty. Maakunnallisiin sosiaalijohdon työkokouksiin on luotu säännöllisyyttä ja systemaattisuutta. Hankkeen aikana luodun käytännön mukaisesti työkokoukset kiertävät eri seutukunnilla. Seutukunnan sosiaalijohtajat vastaavat työkokouksen ohjelman laatimisesta ja käytännön järjestelyistä. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (ISO) toimii tukena ja vastaa jatkossa esimerkiksi työkokousten tiedottamisesta. Ohjelmaan kuuluu hyvän käytännön esittely siltä seutukunnalta, millä työkokous toteutetaan. Ohjelmassa tulee olla aikaa vapaalle keskustelulle ja ideoinnille. Yhteiset tapaamiset ja asioiden jakaminen on lisännyt vertaistuen kokemusta.

Sosiaalijohtajien kommentteja ryhmäarviointikeskusteluista:

”Tietää kuka on missäkin ja tuolle minä voin soittaa tuosta asiasta, sehän onkin riittävä.”

”Vertaistuki on selkeästi lisääntynyt: työkokoukset, muut tapaamiset.”

”Hyväksi arvioitu työkokoukset, on olleet hyviä ja tehokkaita, ollut selkeä teema ja on paljon keskusteltu ja on auttanut yhteenhittautumista ja niihin on saanut tulla omana itsenään ja ollut hyvähenkisiä.”

”On vahvistanut ammatillista identiteettiä.”

”Verkostoituminen on ollut johtamistaitoja edistävä tekijä, koska sillä on myöskin jatkumo.”

”Yhteiset palaverit ovat mentorointia, debriefinkiä ja vaikka mitä, tärkeitä joka tapauksessa.”

”Tähänkin hankkeeseen on vain valitettavasti osa erittäin huonosti sitoutunut, jos ajatellaan vaikka verkostoitumista.”

Hankkeessa suunniteltu mentorointi ja mentorointirakenteiden luominen ei käynnistynyt. Mentoroitavia kyllä ilmoittautui, mutta ei mentoreita, eikä mentorointi-koulutukseen löytynyt halukkaita.

”Mentorointiin tulee pitkä miinus, me ei tykätty siitä, ehkä me pelättiin sen vaatimaa työmäärää tässä ajassa.”

”Olisin ollut halukas mentorointiin, mutta ei muuten ottanut tuulta.”

Hanke järjesti kaksi puolen päivän koulutusta viestinnästä ja kouluttajana toimi Kuopion sosiaali- ja terveystoimen tiedottaja Satu-Mari Tolonen. Viestinnän koulutusta täydensi kolmas päivä, jonka kouluttajana toimi Sosiaalitieto-lehden (aiemmin Sosiaaliturva) toimitussihteeri Erja Saarinen. Lisäksi hanke järjesti koulutuspäivän vaikuttavuudesta kouluttajana tutkimusjohtaja Aija Kettunen Sosiaalitalouden tutkimusyksiköstä sekä kaksi koulutuspäivää toinen omasta johtajuudesta ja toinen muutosjohtajuudesta. Viimeksi mainitussa kahdessa päivässä kouluttajana toimi konsultti Paavo Viirkorpi. Koulutuksissa mukana olleet kokivat saaneensa niistä hyötyä johtamistaitojen paranemiseen.

Koulutuksiin osallistujien määrä varsinkin alkuvaiheessa oli suhteellisen vähäinen. Viestinnän koulutukset keräsivät vähiten osallistujia ja eniten osallistujia tuli kahteen johtajuutta käsittelevään koulutuspäivään.

”Eväitä on antanut, johtamisenkoulutus oli hyvä.”

”Koulutuksessa tulee oivalluksia ja se vie eteenpäin.”

”Koulutukset ovat olleet tarpeellisia, oma osallistumattomuus harmittaa.”

”Uusia näkökulmia tullut, jotka ovat sitten vaikuttaneet johtamistapoihin.”

Sosiaalijohtajat näkivät sosiaalijohdon tehtävistä ja osaamisesta tehdyn kuvauksen ja koonnin yhtenä askeleena ja konkreettisena toimena sosiaalijohdon asiantuntijuuden näkyväksi tekemisenä. Ku-

vausta on tarkoitus hyödyntää mm. kehityskeskusteluissa, työnkuvia tarkisteltaessa ja mahdollisesti uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Työnkuvia joudutaan todennäköisesti miettimään uudelleen kunta- ja palvelurakennemuutosten myötä lähes jokaisessa kunnassa.

” Omassa piirissä ainakin tehty näkyväksi ja se tuli vielä paperille näkyväksi, mitä kaikkea osaamisen ja asiantuntijuuden osa-alueita tässä on.”

”Onko levitetty omassa organisaatiossa, riittääkö se, että me itse voimaannumme omasta asiantuntijuudesta”

”Minä olen saanut rohkeutta tuoda esille omaa työtä ja minun työote on muuttunut, minä paljon enemmän johtoryhmässä ja kunnan muissa kuvioissa tätä vaikuttavuutta tuon esille, nään tämän työn eri tavalla kuin ennen, selkeämmin sen, että vaikka on loputonta se pienten asioiden piipertäminen, niin minulle on kirkastunut paljon paremmin se, mikä minun tehtävä on, minun asia ei oo askaroida kaikissa pienissä asioissa vaan isommat linjat on minun juttu.”

Koulutusten materiaali on koottu hankkeessa mukana olleille johtajille ja ohjausryhmälle käsikirjaksi kansioihin myöhempää käyttöä varten ja myös niiden johtajien käytettäväksi, jotka eivät voineet osallistua koulutuksiin. Projektipäällikkö kokosi kansioihin myös kirjallisuuskatsauksen ja käytännön vinkkejä osaamisen johtamisesta ja sen soveltamisesta.

Hanke toteutti kaksipäiväisen opintokäynnin. Eduskunnassa tavattiin sosiaali- ja terveystieteiden puheenjohtaja, alueen kansanedustajia sekä peruspalveluministeri Paula Risikko. Toisena päivänä tutustuttiin Karkkilan kuntaan ja kuntayhtymä Karviaiseen. Vierailua esiteltiin ISO-tiedotteessa 1/2009 (http://www.isonetti.net/ISO_tiedotteet.html).

”Ministeriössä käynti oli erittäin merkittävä juuri tämän asiantuntijuuden ja vaikuttavuuden näkyväksi tekemisen kannalta.”

”Muutama lehtijuttu ollut, olis ehkä ollut aineksia enempiäkin.”

Jo olemassa olevia malleja on jaettu yhteisissä tapaamisissa ja verkottumisen avulla. Yhteisten käytäntöjen ja työmenetelmien käyttöönottamisessa on kuitenkin vielä kehitettävää ja tulevaisuuden kehittämistyölle voidaan nähdä siinä selkeä haaste.

”Tulevaisuudessa tärkeä verkottua ja tehdä yhdessä asioita.”

”Tämä enemmän seutukunnallisten tapaamisten aihe ja foorumi.”

”Ei ole toteutunut, erikokoiset kunnat ja erilaiset organisaatiot.”

”Yhteiset käytännöt nousevat verkostotapaamisissa, me ollaan älytty, että tämmöstäki on, kaikkea ei tarvitse itse keksiä.”

Hanke järjesti Kuntalaisen Paras Pohjois-Savossa –seminaarin syyskuussa 2009. Tilaisuuteen osallistui yli 80 henkilöä: johtavia luottamushenkilöitä sekä kunta- ja sosiaalijohtoa. Seminaarissa saatiin tietoa ja keskusteltiin Pohjois-Savon kunta- ja palvelurakennemuutoksen etenemisestä erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä kunnallisen sosiaalipolitiikan näkökulmasta. Tilaisuudessa esiteltiin perusterveydenhuollon liikelaitosmalli, Kysteri, isäntäkuntamalli Siiliset sekä Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymämalli. Osallistujilta kerätty palaute oli positiivista.

”Paras-hankkeen kokonaistilanne maakunnassa kirkastuu.”

”Paljon tietoa, ohjeistusta ja vertailua, useamman mallin vertailu antaa tietoisuutta.”

”Olisi mielenkiintoista palata 1-2 vuoden kuluttua ja kuulla mitä malleille kuuluu.”

”Sote-alueella on lakiviidakko, tätä kokonaisuutta olisi hyvä avata kansanomaiseksi ja ymmärrettäväksi.”

4 Sosiaalijohdon toinen mahdollisuus

Sosiaalijohdon näkemykset tulevaisuudesta ovat varsin vaihtelevia. Asiakkaiden kannalta mielekkäiden kokonaisuuksien rakentaminen vaatii niin kuntien välisen yhteistyön kuin eri sektoreiden ja eri toimijoiden välisen yhteistyön parantamista. *Johtamisen haasteet kohdistuvat sekä verkostojen johtamiseen ja sidosryhmäyhteistyöhön että henkilöstövoimavarakysymyksiin ja asiakasryhmien palvelutarpeisiin.* Tehtävissä korostuvat strateginen osaaminen ja governance- tyyppinen sisältö ja toiminnan prosessien hallinta. *Kasvavat yhteiskunnalliset ongelmat ja niiden ennakointi vaativat sosiaalitoimelta aivan uudenlaista osaamista.* (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen, 2006, 69-70, 73).

Arviot toimintaympäristön muutosten kuten kunta- ja palvelurakennemuutoksen vaikutuksista sosiaalitoimen johtamiseen vaihtelevat. Toisaalta muutos nähdään vastuiden ja osaamisen selkeyden lisääntymisenä, toisaalta taas johtamisen nähdään pirstaloituvan, moniportaistuvan ja monimutkaisuutena. *Jos sisältöosaajat korvautuvat hallinnollisilla osaajilla on riski, että johtamisen lähtökohdaksi tulevat kustannukset ja kustannustehokkuus sosiaali- ja terveystalouden tavoitteiden sijaan, ei niiden rinnalle. Tällöin tehtyjä ratkaisuja arvioidaan palvelusuoritteilla ja lyhyen aikavälin kus-*

tannuksilla sen sijaan, että tarkasteltaisiin, mitä vaikutuksia palveluilla saadaan aikaan niitä käyttävien elämässä.

Uudistuksissa on varmistettava sosiaali- ja terveystaloudellinen osaaminen. Tätä osaamista on vahvistettava. Kunnissa tarvitaan selkeästi strategisen ja pitkäjänteisen johtamisen kehittämistä. Muuten tehdyt ratkaisut jäävät sattumanvaraisiksi ja tuottavat kenties vain lyhyen aikavälin etuja ja joiden pitkän aikavälin kestävyys jää ottamatta huomioon. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa tulisi kehittää rinnan ja tasavertaisina osaamisalueina. (Eronen & al. 2009, 18–20.)

Itä-Suomen sosiaalijohtoa koskevassa tutkimuksessa on sosiaalitoimen tulevaisuutta koskevat vastaukset pelkistetty kolmeen pääkategoriaan: 1) laajenevan kunnallisen sosiaalipolitiikan visio, 2) erityisosaamista korostava verkostoitumisen visio ja 3) eriytymisen ja marginalisoitumisen visio. Tuntuu sängen pelottavalta, jos eriytymisen ja marginalisoitumisen visio toteutuisi, mikä tarkoittaisi sosiaalitoimen tehtäväalueen kapeutumista ja marginalisoitumista, sopeutumista ainoastaan talouden ehtoihin. Erityisosaamista korostavassa verkostoitumisen visiossa perustehtävää tarkistetaan ja kohdennetaan uudelleen. Tämä voi konkretisoitua rajatuimpina tehtävinä ja erityisosaamisena sekä verkostoitumisena.

Tavoiteltavin visio tuntuisi olevan laajenevan *kunnallisen sosiaalipolitiikan visio*. Sen toteutuminen vaatii rakenteellisia uudistuksia ja sisällön uudelleenarviointia, uusia toimintakäytäntöjä ja kokonaisuuden hallintaa. Siinä sosiaalitoimen asema vahvistuu alueellisen sosiaalipolitiikan osaajana ja palveluprosessien kokonaisuuksien ymmärtäjänä. *Yhteiskunnallisia ongelmia ei voida hoitaa vain sosiaali- ja terveyspalveluilla. Sosiaalista tarvitaan kaikissa politiikoissa. Tämän vision mukaan sosiaalijohtajan työ avautuisi sosiaalitoimen ulkopuolelle verkostoitumaan ja käyttämään heijasteista valtaa.* (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 70.)

Kunta- ja luottamushenkilöjohdon tuki sosiaalijohdon työlle on tärkeää. Koetun tuen määrä vaihtelee kunnissa paljon. Valitettavasti haastattelujen tulokset kertoivat sosiaalijohdon jäävän aika usein yksin. Tässä hankkeessa vahvistettiin vertaistukea esimerkiksi maakunnallisen ja seutukunnallisiin foorumein. Vertaistuki on tärkeä jaksamista tukeva tekijä, mutta ei kuitenkaan voi korvata sitä tukea, jota sosiaalijohtajan tulisi saada työlleen omasta organisaatiostaan. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006.)

Johtamisen kyky synnyttää innostusta ja inspiraatiota on varmasti tulevaisuudessa yhä tärkeämpi. Virtanen ja Juuti (2009, 162) kirjoittavat, että perinteisen johtajan roolin rinnalla tarvitaan taiteilijamaista johtajuutta. ”Taiteilijat ovat aina kyenneet työssään käyttämään hyväksi kaaoksen luomia mahdollisuuksia. Siksi kaaos ei ole heille uhka, vaan työn ehdoton edellytys. *Nykyisin menestyvä johtaminen yhdistää perinteisen rationaalisen johtamisen taiteilijamaiseen luovuuteen ja saa aikaan innostumista uudistumiseen.* Johtaja, joka käyttää pelkästään rationaalisia keinoja hyväkseen, ei kykene käynnistämään intoa, sillä hän ei vetoa tunteisiin.” Luovuus ja innovatiivisuus vaativat aikaa ja tilaa. Johtajan kalentereissa tulisi olla aikaa ajattelulle ja pohdinnoille, joita niin strateginen johtaminen, kehittämistyö ja oma jaksaminen vaativat.

5 Kehittämiskysymyksiä

Miten asiat ovat kunnassamme?

Mitä parannuksia voimme tehdä?

- ❖ Miten kehitämme vuoropuhelua sosiaalijohdon, luottamushenkilöiden ja kuntajohdon kanssa yhteisiä ratkaisuja hakevaksi?
- ❖ Miten saamme eri näkökulmat esim. taloudellisuus ja eettisyys yhteiseen keskusteluun?
- ❖ Miten saamme päätöksentekoon entistä paremmin pitkän aikavälin vaikutukset ja ennakoidun näkökulman?
- ❖ Miten hyödynnämme sosiaalipolitiikan asiantuntemusta kunnan eri päätöksissä?
- ❖ Mitä voisimme tehdä, että päätökset perustuisivat parempaan tietoon? Miten keräämme ja hyödynnämme asiakastyöstä ja asiakaspalautteesta saatua tietoa päätöksenteossa?
- ❖ Miten voimme tuoda keskusteluun sosiaalipoliittisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia ja vaikuttameko niihin?
- ❖ Miten toteutamme kunnan eri toimialojen sekä muiden yhteistyökumppaneiden yhteistyötä esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi?
- ❖ Mistä sosiaalijohtaja saa tukea työlleen? Miten varmistamme, että sosiaalijohtaja saa systemaattista ja rakentavaa palautetta työstään?
- ❖ Miten johdon oman työn kehittämiseen on varattu aikaa ja resursseja?
- ❖ Miten tuemme luovaa ja uudenlaista ajattelua?
- ❖ Miten turvaamme sosiaalihuollon johtamisen / osaamisen muuttuvissa rakenteissa?

Lähteet

Aaltonen, E. 1999. Sosiaalitoimen johtaminen –byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopisto, yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja Nro 38. Joensuu.

Aaltonen, E. 2008. Esipuhe. Julkaisussa Jämsen, A. (toim.). Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu. Kuopio.

Eronen, A., Londén, P., Perälähti, A., Siltaniemi, A. & Särkelä, R. Sosiaalibarometri 2009. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968. Oulu.

Hämäläinen, J. & Niemelä P. 2006. Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet.

Juuti, P. & Virtanen P. 2009: Organisaatiomuutos. Otava. Keuruu.

Niiranen, V. 2006. Sosiaalijohtaja tarvitsee monipuolisia johtamistaitoja. Kuntalehti 9/2006.

Pakarinen, T. 2005. Tuloksellisuusarviointi tieto-organisaatiossa. Osaatko-Kartuke julkaisuja 2. Kuopion yliopisto.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. 2006. Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Osaatko-Kartuke-hankkeen julkaisuja 7. Kuopion yliopisto.