

Johtajat puristuksessa - Sosiaalihuollon johtaminen ja sen tulevaisuus hyvinvointialueilla (PURJO) (1.10.23-30.9.25)

Hankkeen johtaja: Sanna Laulainen (sanna.laulainen@uef.fi)

1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

1.1 Tutkimushankkeen merkitys suhteessa nykytietämykseen sekä tutkimukselliset lähtökohdat

Uusien hyvinvointialueiden (jatkossa hv-alueet) yhtenä kriittisimmistä tavoitteista kansalaisten hyvinvoinnin edistämässä on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen (jatkossa sote-palvelut) integrointi, joka edellyttää työntekijöiden toiminnan yhteensovittamisen lisäksi myös johtajilta yhteensovittavaa orientaatiota ja yhteistyötä (Klinga ym. 2016; Hujala ym. 2020a; Laulainen ym. 2020;). Johtamisen yhteensovittamisella (integrative leadership) tarkoitetaan organisaatioiden sisällä ja välillä tapahtuvaa perinteisten vastuualueiden rajoja ylittävää johtamista, jossa eri yksiköistä, toimialueista tai sektoreista vastaavat johtajat toimivat yhdessä (Hujala ym. 2020b). Johtamisen funktio muuttuu oman siilon vartioinnista yhteistyöksi ja yhteensovittamisen kumppanuudeksi (Morse 2010). Tässä hankkeessa olemme kiinnostuneita sosiaalihuollon johtamisen roolista ja asemasta hv-alueilla yhteensovittavan johtamisen kokonaisuudessa. Sosiaalihuollon johtamisen nykytilan ymmärtäminen mahdollistaa sosiaalihuollon ammattieettisten oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvien tavoitteiden toteuttamisen hv-alueilla (Närhi ym. 2023) sekä johtamisen kehittämisen tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Vaikkei kohteena ole sosiaalihuollon asiakasrajapinta, tutkimustieto johtamisesta auttaa kehittämään myös asiakkaiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta vaikuttavampia palveluja.

Hanke nojaa Monitoimijainen rakenteellisen sosiaalityön toimintamalli tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalouksissa (MoRa) -tutkimushankkeen tuloksiin (Närhi ym. 2023), joiden mukaan sosiaalihuollon tavoitteiden yhteiskunnallisuuden ja poliittisuuden jäsentäminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen on yksi avainkysymys hv-alueiden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämisessä ja johtamisen yhteensovittamisessa. Lisäksi hv-alueiden poliittisten päättäjien rooli viranhaltijajohdon tukena ja hv-alueiden palveluille asetettujen tavoitteiden toteutumisen mahdollistajana on keskeinen (Närhi ym. 2023). Siksi tässä hankkeessa yhteensovittavan johtamisen tarkastelussa yhdistyvät sosiaalihuollon johtamisen näkökulmaan myös muiden hv-alueilla toimivien johtajien ja poliittisten päättäjien näkemykset. Sen sijaan tarkastelun ulkopuolelle jää kuntasektorin johtajien näkemykset.

Sosiaalihuollon johtamisen on kuvattu olevan eri tahoilta (esim. lainsäädäntö) tulevien odotusten ja paineiden puristuksessa. Sosiaalihuolto nähdään usein sote-palvelujen toissijaisena toimijana, vaikka sosiaalinen kestävyys, ts. sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen ja sosiaalisen eriarvoisuuden vähentäminen vaikuttavat keskeisesti myös terveyteen ja siten kokonaisvaltaisesti kansalaisten hyvinvointiin (Pohjola 2017, 172–175). Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-ohjelman väliarvioinnissa (2022, 11) on esimerkiksi tunnistettu ohjelman painottuminen terveydenhuoltoon. Yhteensovittavaa johtamista ja johtajien välistä yhteistyötä ja tasa-arvoisuutta voi-kin haastaa eri alojen välinen epäsuhta, kuten terveysalan valta-asema suhteessa sosiaalialaan (Hujala ym. 2020b).

Sosiaalihuollon johtamisen (ml. sosiaalityön johtaminen) asemaa hv-alueiden johtamisen kokonaisuudessa on mahdollisuus tukea akateemisella ja empiirisellä tutkimuksella, jota on kuitenkin tehty Suomessa vähän. Esimerkkejä ovat Vuokko Niirasen (1994) sosiaalitoimen moniulot-

teiseen johtamiseen ja Elli Aaltosen (1999) sosiaalitoimen johtamisen kehittymiseen liittyvä tutkimus. Sosiaalityötä on jonkin verran tutkittu uuden julkisjohtamisen näkökulmasta tuoden esiin riskejä sosiaalityön harkintavallan kapeutumiselle ja julkisten palvelujen markkinoistumisen kasvulle, jolloin palvelut pilkkoutuvat ja käytännöt voivat huonoimmillaan olla ristiriidassa ammatitieteen kanssa (esim. Lapinleimu 2015; Tham & Strömberg 2020). Lähijohtamista sekä asianmukaisia laadun ja arvioinnin järjestelmiä tarvitaan siis asiakkaiden tarpeita vastaavien palvelujen turvaamiseksi (Rousu 2007). Kansainväliset tutkimukset ovat kohdistuneet yleisemmin sosiaalityön johtamiseen (Austin 2002; Lawler & Harlow 2005; Lawler 2007), johtamisen kompetensseihin (Wimpfheimer 2004; Hussain & Ascroft 2020), osallistavaan (Vito 2020) tai reflektiiviseen johtamiseen (Ruch 2012) ja lähijohtamiseen lastensuojelussa (Wilson 2009a; 2009b; Tham & Strömberg 2020).

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista on tarkasteltu palvelujen integraation ja yhteistyön näkökulmasta melko runsaasti (esim. Döös 2015; Lehtonen ym. 2023) erityisesti terveydenhuollon näkökulmasta. Esimerkiksi monisairaiden hoidossa palveluja yhteensovitetaan perusterveydenhuollossa sekä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä, mutta terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä vain vähän (Hujala ym. 2020b). Kansainvälisesti on tunnistettu palvelujärjestelmien muutosten ja asiakkaiden tarpeiden mukanaan tuomat vaatimukset monialaiseen yhteistyöhön ja johtamisen vahvistamiseen, mutta esimerkit ovat painottuneet enemmän terveydenhuollon johtamiseen (esim. Kavanagh ym. 2015; Thomas ym. 2019; vrt. Klinga ym. 2016). Aikaisemman tutkimuksen pistemäisyyden ja ajankohtaisen tiedon puutteen vuoksi on tärkeää jäsentää sosiaalihuollon johtamista osana hv-alueiden yhteensovittavaa johtamista sekä tunnistaa, miten sosiaalihuollon erityispiirteet, painotukset ja vahvuudet sekä sosiaalihuollon veto- ja pitovoimahaasteet tulevat huomioiduksi johtamisen kokonaisuudessa.

Sosiaalihuollon johtaminen on jäänyt myös kansallisessa kehittämistoiminnassa katveeseen. Viime vuosikymmenten keskeisissä kansallisissa kehittämistoimissa on korostettu sosiaalityötä hyvinvointipolitiikan välineenä (Karjalainen & Sarvimäki 2005) tai johtamiskoulutuksen tarvetta sosiaali- ja terveydenhuoltoon (OKM 2004). Vaikka johtaminen on ollut esillä tavoiteohjelmissa, on käytännössä tehty varsin vähän sosiaalihuollon johtamisen vahvistamiseksi. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön organisoimista koskevat ratkaisut tehdään jatkossa osana hv-alueen palvelurakennetta ja erityisesti yhteydessä terveydenhuollon palveluihin. Sosiaalihuollon johtajien tulee varmistaa palvelujen järjestäminen ja tuottaminen sekä samanaikaisesti vastata lainsäädännön ja palvelutarpeiden kautta tuleviin muutoksiin.

Sosiaalihuollon johtamista tarkastellaan tässä hankkeessa yhteensovittavan johtamisen viitekehityksessä, jonka kautta on mahdollista edistää sekä rakenteellisen sosiaalityön (ks. Pohjola 2014) tavoitteita että koordinoita ja integroida sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuuksia. Perinteisesti johtaminen on näyttäytynyt koko sote-alalla hyvin yksilölähtöisenä toimintana, jolloin johtajan tärkeimpinä tehtävinä on pidetty oman yksikön tai organisaation johtamista ja tuloksentekeä omalla vastuualueellaan. Yhteensovittavassa johtamisessa sosiaalihuollon johtajat yhdessä muiden johtajien kanssa ovat keskeisessä roolissa, kun määritellään yhteinen toiminnan tavoitetila, selkeytetään eri toimijoiden roolit ja toimenkuvat, määritellään ylisektorisen yhteistyön toimintamallit ja yhteistyörakenteet sekä huolehditaan resurssien lisäksi siitä, että yhteistyöprosessin vaiheet ovat näkyviä, seurattavia ja arvioitavia. Rakenteiden uudistaminen, organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen sekä hyvien käytäntöjen ankkuroiminen kuuluvat myös johtajien yhteiseen tehtäväkenttään. (Morse 2010; Määttä 2015, 31, 35–36; Hujala ym. 2020a.)

Erityisesti useiden alojen yhteisasiakkaat hyötyvät siitä, että toiminnan lisäksi johtaminen ylittää organisaatioiden väliset ja organisaatioiden sisäiset rajapinnat (Hujala ym. 2020b, 131–

132). Johtajilla on oltava mahdollisuus ja velvollisuus tarkastella asiakaspolkuja yli sektorirajojen ja riittävästi valtaa vahvistaa ja laajentaa olemassa olevia hyviä toimintamalleja ja poistaa yhdessä toimimisen esteitä (Määttä 2015, 28–31). Tämä velvoittaa myös sosiaalihuollon johtajia. Johtajilta edellytetään uudenlaista asennoitumista ja sitoutumista professio- ja toimialojen rajat ylittävään johtamiseen, jotta sosiaalihuollon asiantuntemus ja näkemykset tulevat huomioiduksi (Zitting ym. 2019, 385). Yhteensovittavan johtamisen toteuttamista on vaikeuttanut johtajien yhteisen ymmärryksen puute johtamisesta ja sen tietoperustasta (Pihlainen ym. 2019; Hujala ym. 2020b, 141). Vaikka yhteensovittava johtaminen ilmentää hyvin nykyistä julkisen sektorin monitoimijaista toimintaa ja sen avulla on mahdollista saavuttaa sote-uudistukselle asetettuja tavoitteita, selkeä kuva siitä, mitä yhteensovittavalla johtamisella hv-alueiden integroiduissa sote-palveluissa tarkoitetaan erityisesti sosiaalihuollon näkökulmasta, puuttuu.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimushankkeen tavoitteena on tarkastella sosiaalihuollon johtamisen nykytilaa ja selkiyttää, mitä yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan erityisesti sosiaalihuollon näkökulmasta ja miten sosiaalihuollon johtaminen asemoituu hv-alueen johtamisen kokonaisuudessa. Hankkeessa tarkastellaan ja jäsennetään sosiaalihuollon johtamisen odotuksia, esteitä, mahdollisuuksia ja tulevaisuuden visioita yhteensovittaessa palveluja. Sosiaalihuollon johtamisen aseman ymmärtämiseksi hv-alueen johtamisen kokonaisuudessa yhteensovittavan johtamisen viitekehys laajennetaan sosiaalihuollon näkemysten tarkastelun lisäksi terveydenhuollon johtajien ja hyvinvointialueiden poliittisten päättäjien näkemyksiin. Keskeistä on, miten erilaisista lähtökohdista nousevat sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet saadaan yhteensovittettua hv-alueen johtamisessa ja toiminnassa. Hankkeen yhtenä keskeisenä lähtökohtana on vahvistaa rakenteellista sosiaalityötä (Pohjola 2014), jonka mahdollistaminen on yksi sosiaalijohdon ydintehtävistä. Rakenteellisen sosiaalityön kehittäminen edellyttää tutkittuun tietoon perustuvaa sosiaalihuollon johtamisen aseman ja toimintakulttuurin kirkastamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisten tavoitteiden yhteensovittamista (Närhi ym. 2023).

Sosiaalihuollon johtamista tarkastellaan tässä hankkeessa 1) sosiaalihuollon johtajien näkökulmasta sekä kansallisesti että kahdella hyvinvointialueella, 2) kahdella hyvinvointialueella toimivien terveydenhuollon johtajien näkökulmasta sekä 3) kahden hyvinvointialueen poliittisten päättäjien näkökulmasta. Näiden kautta rakentuu kokonaiskuva sosiaalihuollon johtamisesta ja sen asemasta hyvinvointialueilla yhteensovittaessa palveluja ja johtamista.

Päätutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on sosiaalihuollon johtamisen nykytila ja tulevaisuus?
2. Miten sosiaalihuoltoa johdetaan uusissa rakenteissa kahdella hyvinvointialueella yhteensovittavan johtamisen viitekehyksessä ja mitä ovat sosiaalihuollon yhteensovittavan johtamisen esteet ja edistävät tekijät?
3. Millainen asema sosiaalihuollon johtamisella on hyvinvointialueiden yhteensovittavassa johtamisessa ja miten sitä voidaan vahvistaa?
4. Miten kahden hyvinvointialueen poliittiset päättäjät toimivat sosiaalihuollon yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamiseksi osana yhteensovittavaa johtamista?

Tutkimuskysymykset jakautuvat työpaketeittain, joissa niihin vastataan moninäkökulmaisen ja -menetelmällisen tutkimustradition mukaisesti erilaisia aineistoja ja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen (työpakettien tutkimustehtävät, Taulukko 1, sivulla 10).

1.3 Tutkimuksen avulla syntyvät tutkimustulokset ja niiden tieteellinen vaikuttavuus, mahdollisuus tieteellisiin läpimurtoihin ja tutkimuksen uudistumiseen

Sosiaalityön ja laajemmin sosiaalihuollon johtamista on tutkittu kansallisesti ja kansainvälisesti hyvin vähän ja varsinkin kansallinen tutkimus on vanhaa. Hanke tuottaa sosiaalihuollon johtamisesta, sen asemasta ja roolista integroitujen palvelujen johtamisen yhteensovittamisessa tutkittua tietoa, joka on merkittävä avaus sosiaalihuollon, ja sosiaalityön, johtamisen kansalliseen ja kansainväliseen tieteelliseen keskusteluun ja käytäntöjen kehittämiseen. Hanke vastaa tarpeeseen luoda kokonaiskuva sosiaalihuollon johtamisesta hv-alueilla sekä saada tutkittua tietoa johtamista estävistä ja mahdollisuuksia luovista tekijöistä. Suomalainen hyvinvointialueuudistus palveluintegraatiotavoitteinen luo sosiaalihuollon johtamisen ja johtamisen yhteensovittamisen tutkimukselle poikkeuksellisen kiinnostavan ja kansainvälisesti ainutlaatuisen lähtökohdan. Tutkimustuloksilla on tästä syystä myös erityistä kansainvälistä uutuusarvoa. Lisäksi hankkeessa yhdistetään määrällisiin ja perinteisiin laadullisiin menetelmiin innovatiivisesti luovan liikkeen menetelmää aineistonkeruussa.

1.4 Haun erityistavoite

Hanke keskittyy sosiaalihuollon, ja sen osana sosiaalityön, asemaan ja toimintaan palveluintegraatiossa yhteensovittaessa johtamista. Tutkitun tiedon pohjalta toteutettu sosiaalihuollon johtamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen osana yhteensovittavaa johtamista on perusedellytys sosiaalihuollon ja erityisesti rakenteellisen sosiaalityön tavoitteiden toteuttamiseksi sekä hv-alueiden palveluja tukevien toimintakäytäntöjen ja innovaatioiden kehittämiseksi (ks. Närhi ym. 2023). Hanke painottuu sosiaalityön tutkimuksen painoalueisiin 1) sosiaalityötä sosiaali- ja terveydenhuollon (etuksien ja) palveluiden järjestelmässä koskeva tutkimus sekä 5) (ennakoidun, ehkäisevän ja) rakenteellisen sosiaalityön tutkimus sekä innovaatiot sosiaalityössä.

2 Toteutus

2.1 Työsuunnitelma, tutkimusaineisto, tutkimusmenetelmät ja aikataulu

Hanke koostuu kuudesta erillisestä, toisiaan täydentävästä työpaketista. Aineistonkeruu ja kehittäminen toteutetaan integroidusti konsortion osapuolten ja hv-alueiden yhteistyönä. Tutkimus sisältää kaksi kokonaisuutta: 1) kansallinen kysely sosiaalihuollon johtajille ja 2) tapaustutkimukset kahdella hv-alueella, joissa a) haastatellaan (temaattiset yksilö- ja/tai ryhmähaastattelut) Keski-Suomen hv-alueen (KSHVA) ja Pohjois-Savon hv-alueen (PSHVA) sosiaalihuollon johtajia, terveydenhuollon johtajia sekä poliittisia päättäjiä. Lisäksi b) järjestetään yhteiset dialogityöpajat molempien hv-alueiden johtajille ja poliittisille päättäjille. Työpajoissa kehitetään tutkimustulosten pohjalta konkreettisia keinoja yhteensovittavaan johtamiseen sekä vahvistetaan sosiaalihuollon johtajuutta. Lisäksi työpajakeskusteluja hyödynnetään myöhemmin tutkimusaineistona. Tutkijayhteistyö on tiivistä yliopistojen välillä koko hankkeen ajan. Esimerkiksi aineistonkeruussa tutkijat keräävät oman hv-alueensa aineistot käyttäen samoja haastattelurunkoja ja sopien haastattelujen käytännön toteutuksista. Tällä varmistetaan haastattelujen toteutuksen samansisällöisyys. Analysoinnissa hyödynnetään monialaista tutkijatriangulaatiota. Työpakettien tarkempi sisältö tuotoksineen on eriteltyä taulukkoon 1 sivulla 10.

Työpaketti 1: Hankejohtaminen ja viestintä (Sanna Laulainen, UEF; varajoht. Kati Närhi, JY)

Työpaketti 1 vastaa hankkeen johtamisesta. Lisäksi TP1 koordinoi hankkeen sisäistä ja ulkoista viestintää ja vuorovaikutusta. Hankkeen sisäisellä viestinnällä (Teams ympäristö) varmistetaan

ajantasainen ja saumaton tiedonkulku, joka on edellytyksenä luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Hankkeen ulkoinen viestintä ja vuorovaikutus integroidaan olemassa oleviin viestinnän kanaviin ja verkostoihin hyödyntäen mukana olevia yliopistoja, yhteistyökumppaneita ja ohjausryhmän jäseniä. Hankkeen tutkijat sitoutuvat aktiiviseen hankeviestintään sekä vuoropuheluun tutkimustiedon hyödyntäjien kanssa. Tunnistettuja keskeisiä kohderyhmiä ovat tutkimukseen osallistuvat organisaatiot ja niiden asiantuntijat, tutkijayhteisöt, kansalaiset sekä poliittiset päättäjät. Muut hankkeesta kiinnostuneet tavoitetaan parhaiten sosiaalisen median kanavien, hankkeen verkkosivun ja blogitekstien kautta.

Työpaketti 2: Sosiaalihuollon johtamisen nykytila ja tulevaisuus Suomessa (Kati Närhi, JY)

Työpaketissa 2 toteutetaan kansallinen kysely kaikkien hv-alueiden sosiaalihuollon johtajille. Kyselyn avulla luodaan kattava yleiskuva sosiaalihuollon johtamisen nykytilasta, sen erityispiirteistä, painotuksista ja vahvuuksista osana sosiaali- ja terveydenhuoltoa. TP2 vastaa pääkysymykseen 1 ja tuottaa taustatietoa kysymyksiin 2 ja 3. Sosiaalihuollon johtajalla ymmärretään tässä hankkeessa henkilöä, joka johtaa sosiaalihuollon lakisääteisiä tehtäviä. Yhteystietojen selvittämisessä hyödynnetään hv-alueiden avaintoimijoita sekä valtakunnallisen Sosiaalijohto ry:n ja Sosiaalialan osaamiskeskusverkoston asiantuntemusta. Kysely perustuu aiempiin sosiaali- ja terveysjohtamisen tutkimuksiin kohdentuen sosiaalihuollon johtamisen nykytilaan ja tulevaisuuden uudistuneissa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteissa kuten mm. sosiaalihuollon palvelujen ja prosessien johtamiseen, yhteensovittavaan johtamiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Lisäksi kysytään muun muassa vastaajien ja hv-alueen taustatietoja, joka mahdollistaa myös alueittaisen vertailun. Mittarit tarkennetaan sosiaalihuollon johtamisen näkökulmaan (esim. Lammintakanen ym. 2016, Hujala ym. 2019).

Työpaketti 3: Sosiaalihuollon johtamisen asemoituminen yhteensovittavassa johtamisessa (Sanna Laulainen, UEF)

Työpaketti 3 toteutetaan tapaustutkimuksena molemmilla hv-alueilla (KSHVA ja PSHVA). TP3 vastaa pääkysymyksiin 2 ja 3. Työpaketissa 1) kuvataan, miten sosiaalihuollon johtajat ymmärtävät yhteensovittavaa johtamista ja sen merkitystä omassa johtamistyössään sosiaalihuollon erityisyys huomioiden, 2) syvennetään kansallisen kyselyn kuvaa sosiaalihuollon johtamisesta ja yhteensovittavan johtamisen edellytyksistä ja haasteista sekä 3) tehdään näkyväksi ja vahvistetaan sosiaalihuollon asemoitumista nyt ja tulevaisuudessa hv-alueen johtamisen kokonaisuudessa. Aineistoa kerätään molemmilla hv-alueilla pari- ja ryhmähaastatteluina sosiaalihuollon johtajilta sekä pääosin terveydenhuollon taustan omaavilta johtajakollegoilta. Haastattelut toteutetaan dialogisesti. Johtajakollegat tunnustetaan lumipallomenetelmällä. TP3 hyödyntää vuosina 2022–2023 Pohjois-Savon hv-alueelta kerättyjä aineistoja monialaisista verkostoista ja strategiatyöpajoista, jotka havainnollistavat yhteensovittavan johtamisen tarpeita ja haasteita sosiaalihuollon näkökulmasta. Em. aineistojen analyysiprosessit toteutetaan syksyllä 2023.

Työpaketti 4. Poliittiset päättäjät sosiaalihuollon yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäjinä (Kati Närhi, JY)

Työpaketti 4 vastaa pääkysymykseen 4. TP 4 tutkitaan KSHVA ja PSHVA poliittisten päättäjien näkemyksiä siitä, miten erilaisista lähtökohdista nousevat sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet saadaan yhteensovitetuiksi hyvinvointialueen johtamisessa ja toiminnassa sekä millainen rooli poliittisilla päättäjillä on tässä prosessissa. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina noin neljän hengen ryhmissä (30 haastateltavaa). Ensisijaisesti tutkimukseen pyydetään osallistumaan avaininformantteja, kuten hallitusten jäseniä.

Työpaketti 5. Kehittämistyö ja dialogin vahvistaminen kahdella hyvinvointialueella (Johanna Lammintakanen, UEF)

Työpaketit 2, 3 ja 4 tuottavat tutkittua tietoa sekä yhteistä ymmärrystä sosiaalihuollon johtamisen nykytilasta yhteensovittavan johtamisen kokonaisuudessa kan-

sallisesti ja kahden hv-alueen näkökulmista. Saatuja tuloksia hyödynnetään työpaketissa 5 vahvistettaessa monialaista johtamisdialogia hv-alueiden sosiaalihuollon ja laajemmin yhteensovittavan johtamisen kehittämistyössä. Tutkimuksessa tuotettu tieto yhteensovittavasta johtamisesta vahvistaa rakenteellisen sosiaalihuollon tehtävän nivoutumista hv-alueen tehtävien kokonaisuuteen ja selkiyttää yhteistä ymmärrystä johtamisesta. Lisäksi molemmilla hv-alueilla toteutetaan tanssipedagogin johdolla innovatiivisena aineistonkeruutapana luovan liikkeen työpajat (Hujala ym. 2016) halukkaille sosiaalihuollon johtajille. Työpajat tarjoavat tilan reflektoida keholisesti johtamiskokemuksia ja suhdetta johtamiseen. Monialaisia dialogityöpajoja ja luovan liikkeen työpajoja hyödynnetään myös aineistona tutkimushankkeen jälkeen.

Työpaketti 6. Tiedon levittäminen ja politiikkasuositukset (Riitta Vornanen, UEF)

Tutkimushanke tuottaa tutkittua tietoa: a) sosiaalihuollon johtamisen nykytilasta ja asemoitumisesta yhteensovittavassa johtamisessa, b) poliittisen johdon toiminnasta ja roolista sosiaalihuollon yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumisen edistäjinä ja c) sosiaalihuollon johtamisen tulevaisuusnäkymistä osana yhteensovittavan johtamisen kokonaisuutta hv-alueilla. TP 6 keskittyy tulosten levittämiseen eri foorumeilla ja reflektointiin kansallisten ammatillisten ja tutkijayhteisöjen kanssa seminaareissa ja konferensseissa. Tässä työssä hyödynnetään hankkeen yhteistyökumppaneiden asiantuntijuutta ja verkostoja. Näin vahvistetaan sosiaalihuollon johtamisen käytäntöjä, hv-alueiden yhteensovittavan johtamisen kehittämistä sekä sosiaalihuollon johtamisen tutkimusperustaa. Konkreettisina tuloksina ovat kansallinen käytännön toimijoiden ja tutkijoiden yhteensovittavan johtamisen etäseminaari, politiikkasuositukset, puheenvuorot kansallisissa ja kansainvälisissä konferensseissa (esim. Sosiaalityön tutkimuksen päivät, Hallinnon ja kuntatutkimuksen päivät, Vaikuttavuuden tutkimuksen päivät, ESWRA, ICIC) ja erilaisilla someareenoilla. Lisäksi tutkimusryhmä osallistuu sote-integraatiota ja sen johtamista koskevaan keskusteluun kansallisissa verkostoissa. Hankkeen aikana käynnistetään myös sosiaalihuollon yhteensovittavaa johtamista käsittelevän kansainvälisen tiedekustantajan julkaiseman kirjan valmistelu.

2.2 Riskien arviointi ja vaihtoehtoinen toteutustapa

Hankkeen riskitekijöinä on tiukka aikataulu ja muotoutumassa olevien hv-alueiden toimijoiden osallistuminen ja sitoutuminen hankkeeseen. Niihin varaudutaan siten, että jo ennen hankkeen virallista aloitusta käynnistetään hv-alueiden tutkimuslupakäytännöt ja tutkimukseen osallistujat. Sitoutumista vahvistaa yliopistojen ja hv-alueiden tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö TKKI-toiminnassa. Lisäksi hankkeen onnistumista vahvistaa hankesuunnittelun aikainen yhteistyö hv-alueiden sosiaalihuollon avainhenkilöiden kanssa. Sosiaalihuollon johtajat ovat olleet varsin kuormittuneita hv-alueiden valmisteluvaiheessa ja osalla johtajista tehtävät ja työnkuvat ovat muuttuneet. Oletamme kuitenkin, että johtajat ovat motivoituneita sosiaalihuollon johtamisen kehittämiseen ja pyrimme huolehtimaan, ettei hanke kuormita heitä liikaa. Kyselytutkimuksen haasteena on riittävän suuren vastaajajoukon saaminen analyysien mahdollistamiseksi. Riskeihin varautumisessa auttaa tiivis yhteistyö hv-alueiden, Sosiaalijohto ry:n ja Sosiaalialan osaamiskeskusverkoston kanssa sekä monitieteisen tutkimusryhmän laaja hanke- ja tutkimuskokemus.

Hankkeen toteutusta vahvistaa säännölliset yhteiset kokoukset sekä selkeä työnjako. Riskinä voi olla tutkijamuutokset tai yllättävät sairastumiset hankkeen aikana. Niihin varaudutaan monipuolisella tutkijaosaamisella (esim. tilastollisten ja laadullisten menetelmien osaaminen) sekä tiiviillä yhteistyöllä työpakettien sisällä ja välillä, jotta työpakettien ja koko hankkeen toteutuminen ei ole yksittäisestä tutkijasta riippuvainen. Yllättäviin ulkopuolisiin riskeihin on vaikeaa varautua; niissä tilanteissa toimitaan yliopistojen ja kansallisten ohjeistusten mukaisesti.

2.3 Konsortion lisäarvo

Konsortiossa yhdistyy monitieteisesti rakenteellisen sosiaalityön ja sosiaalihuollon osaaminen vahvaan sote-integraatio- ja johtamistutkimusosaamiseen. Molemmat yliopistot ovat omalla asiantuntijuusalueellaan kehittäneet pitkäjänteisesti tutkimusalueitaan sekä teoreettisesti että empiirisesti. Lisäksi konsortion vahvuutena on monimenetelmällinen osaaminen, mitä tarvitaan kompleksisen ilmiön tutkimisessa. Hv-alueiden muotoutuessa sekä palvelujen että TKKI-rakenteiden näkökulmista tämänkaltaiselle tutkimusyhteistyölle on erityinen tarve.

3 Hakija, tutkimusryhmä ja yhteistyötahot

3.1 Tutkimushankkeessa työskentelevät henkilöt ja heidän, hankkeen toteuttamisen kannalta keskeiset ansiot

Sanna Laulainen, sosiaalihuollon professori, toimii hankkeen johtajana, TP 3 vetäjänä ja TP 5 luovan liikkeen työpajan osatoteuttajana. Hänen tutkimuksensa kytkeytyy sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen ja johtajuuteen, viime vuosina erityisesti palveluintegraation näkökulmasta. Hän on vahva laadullisten menetelmien osaaja. Hän on mm. vastannut Sote-alan johtamisosaamisen työpaketista Competent workforce for the future -konsortiohankkeessa (STN), jossa tutkittiin johtamista integroituneissa sote-palveluissa.

Kati Närhi, sosiaalityön professori, toimii hankkeen varajohtajana sekä TP 2 ja 4 vetäjänä. Hänen tutkimuksensa liittyy kestävästi siirtymän ja rakenteellisen sosiaalityön kysymyksiin. Närhi on toiminut rakenteellisen sosiaalityön erikoistumiskoulutuksen vastuuprofessorina vuodesta 2015. Lisäksi hän on toiminut työpaketin vetäjänä (ECOSOS 2015–2019, SA), osahankkeen (PROMEQ 2016–2019, STN) vastuullisena johtajana sekä MoRa-hankkeen (2021–2022, VTR) johtajana. **Sirpa Kannasoja, yliopistotutkija**, vastaa kansallisen kyselyn toteuttamisesta (TP2) ja on mukana TP3 ja TP4 aineistonkeruussa. Hän on määrällisten aineistojen keräämisen ja analysoinnin osaaja, mutta hän on tehnyt tutkimusta myös erilaisilla laadullisilla aineistoilla sekä toteuttanut monimenetelmällistä tutkimusta. Hän on toiminut yliopistotutkijana mm. MoRa-hankkeessa (2021–2022, VTR).

Janissa Miettinen, yliopistotutkija, osallistuu kansallisen kyselyn toteuttamiseen (TP2). Hänen osaamisensa liittyy kvantitatiivisiin menetelmiin ja vaikuttavuustutkimukseen. Hän on aiemmin tutkinut muun muassa lastensuojelun palvelujen saatavuutta Manner-Suomen kunnissa (Kuntaliiton hanke) ja lastensuojelun työyhteisöjen ja esihenkilötyön kehittämistä ja työhyvinvoinnin mittaamista (SoteDialogit muutoksessa - johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus).

Ulla Kekäläinen, projektitutkija, koordinoi haastattelujen toteuttamista (TP3) ja osallistuu TP4 aineistonkeruuseen. Väitöskirjassaan hän tutkii yliopiston ja hyvinvointialueen välistä kumppanuutta. Hän on toiminut useissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa, joista viimeisimpänä Lastuhankkeessa (2021–2023, OKM), jossa tutkimus on kohdentunut monialaisiin verkostoihin.

Sanna Tchaplinski, väitöstutkija, tutkii yhteensovittavaa johtamista lapsi- ja perhepalveluissa (TP3) ja toteuttaa em. kohderyhmälle suunnatun dialogisen työpajan (TP5). Hän toimii kehittäjä-sosiaalityöntekijänä Pohjois-Savon hv-alueella ja suunnitelmassa on, että hän toimii hankkeen käynnistyessä työelämätohtorin tehtävässä (50 %) Itä-Suomen yliopistossa.

Tuomo Kokkonen, yliopistotutkija, vastaa poliittisia päättäjiä koskevasta tutkimuksesta (TP4) ja osallistuu TP3 aineistonkeruuseen. Hänen tutkimuksensa käsittelee kansalaisuutta, sosiaalityön ja hyvinvointivaltion suhteita sekä rakenteellista sosiaalityötä ja sen poliittisuutta. Hän on toiminut yliopistotutkijana mm. MoRa-hankkeessa (2021–2022, VTR).

Johanna Lammintakanen, terveyshallintotieteen professori, toimii TP5 vetäjänä ja johtamisen asiantuntijana (TP2). Hänen tutkimuksensa kohdistuu sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen eri näkökulmista, kuten etäjohtaminen (Etänä enemmän - soteala uudistuu 2019–2022) sekä palveluiden yhteensovittaminen ja johtaminen lapsi- ja perhepalveluissa (OKM, LASTU-hanke 2021–2023). Hän toimii Welfare, Health and Management –tohtoriohjelman johtajana. **Riitta Vornanen, sosiaalityön professori**, toimii TP6 vetäjänä. Hänen tutkimusalueensa liittyy lapsi- ja perhepalveluihin. Kiinnostuksen kohteena on palvelujen ja tuen organisointi, yhteistyökysymykset ja sosiaalipalvelujen vaikuttavuus. Viimeaikaiset tutkimukset liittyvät nuoriin, joilla on monia tuen tarpeita sekä heidän palvelujensa yhteensovittamiseen.

3.2 Yhteistyötahot

Hankkeen toteuttamisesta on käyty alustavat neuvottelut tutkimukseen osallistuvien hyvinvointialueiden eli KSHVA (sosiaalihuollon johtaja Raija Kojo ja sosiaali- ja terveystieteiden johtaja Kati Kallimo) ja PSHVA (tutkimuspäällikkö Anne Waldén ja sosiaalijohtaja Marena Paahto) kanssa. Yhteistyösopimukset on sovittu laadittavaksi hankkeen käynnistyessä. Lisäksi hankkeen suunnitteluvaiheessa on käynnistetty kansallinen yhteistyö Sosiaalijohto ry:n, Sosiaalialan osaamiskeskusverkoston (OSKE), Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) sekä Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) kanssa. Kansallisen yhteistyön myötä varmistetaan hankkeen onnistumisedellytyksiä, käytäntö- ja tieteellistä relevanssia sekä yhteistyössä tuotetun tiedon hyödyntämistä sosiaalihuollon johtamisen kehittämisessä.

Hankkeelle muodostetaan ohjausryhmä, johon ovat lupautuneet seuraavat yhteistyökumppaneiden edustajat: Erityisasiantuntija Erja Mustonen (STM, Tulevaisuuden sote-keskus), tutkimusprofessori Timo Sinervo (THL, palveluintegraatiotutkimus), puheenjohtaja Sanna Lastikka (Sosiaalijohto ry), puheenjohtaja Torbjörn Stoor (Sosiaalialan osaamiskeskusverkosto), sosiaalijohtaja Marena Paahto (PSHVA, varajäsen tutkimuspäällikkö Anne Waldén) sekä sosiaali- ja terveystieteiden johtaja Kati Kallimo (KSHVA). Ohjausryhmän tehtävänä on arvioida hankkeen etenemistä ja tukea tutkimuksen ja kehittämistyön toteutumista sekä tutkimustulosten ja suositusten levittämistä. Hankkeen suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa tehdään tiivistä yhteistyötä KSHVA, PSHVA ja Sosiaalijohto ry:n sekä Sosiaalialan osaamiskeskusverkoston kanssa. Tieteellisen uutuusarvon ja tulosten kansainvälisen näkyvyyden vahvistamiseksi hankkeessa tehdään yhteistyötä kansainvälisten integraatiotutkimusta tekevien yhteistyökumppaneiden kanssa, joista keskeisimpinä ovat mm. International Foundation for Integrated Care, European Health Management Association, Axel Kaehne (Professor in Health & Social Care, päätoimittaja Journal of Integrated Care), sekä sosiaalityön ERIS-verkoston kanssa.

4 Vastuullinen tiede

4.1 Tutkimuseettiset kysymykset, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, avoin tiede sekä kestävä kehitys hankkeessa

Hankkeessa noudatetaan TENKin Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti vastuullisen tieteen periaatteita sekä sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimusluvut haetaan kahdelta hv-alueelta sekä varmistetaan, että tutkimukseen osallistujat ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja kerättyjen tietojen käytöstä (tiedote tutkittaville, tutkimuksen tietosuojaseloste), osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkittavien anonymiteetin suojaamisesta. Haastattelut nauhoitetaan, aineisto pseudonymisoidaan litteroinnin yhteydessä, jonka jälkeen tallenteet hävitetään. Kerätyt aineistot ovat hankkeen tutkijoiden yhteiskäytössä. Hankkeessa sovitaan etukäteen tutkijoiden

oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset yliopistojen ohjeita noudattaen. **Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus:** Hankkeen lähtökohtana on monitoimijaisuus. Mukana ovat yhteensovittavan johtamisen avaintoimijat sote-johtajista hv-alueen poliittisiin päättäjiin. Yhteiskunnallisen moniäänisyyden, yhdenvertaisuuden sekä tasa-arvon edistäminen ovat erottamaton osa sekä hankkeen toteutusta että tavoiteltavia tuloksia. Hankkeessa toimii eri uravaiheessa olevia tutkijoita, mikä edistää sekä nuorempien tutkijoiden tutkijanuria että kokeneempien tutkijoiden osaamispääoman hyödyntämistä. **Avoin tiede:** Hankkeessa edistetään tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. Hanke julkaisee tuloksia avoimesti saatavilla olevilla foorumeilla sekä pyrkii rinnakkaistallentamaan julkaisut Itä-Suomen yliopiston ja Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistoihin. Hankkeessa kertyviä aineistoja ja tietoja säilytetään Itä-Suomen ja Jyväskylän yliopiston tietoturvaohjeistusten mukaisesti. Avoimen tieteen periaatteen mukaan aineisto tarjotaan mahdollisuuksien mukaan tutkimuksen valmistuttua arkistoitavaksi esimerkiksi Tietoarkistoon. Tietojen käsittelyssä ja säilytyksessä noudatetaan voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä ja tutkimuseettisiä periaatteita. **Kestävän kehityksen tavoitteet:** Hv-alueen sosiaalihuollon johtamisen tutkimuksen kantavana ideana on edistää yhdenvertaisia mahdollisuuksia kansalaisten hyvinvointiin. Hanke pyrkii rakentamaan tutkimustiedon tuella sosiaalisesti kestäviä paikallisyhteisöjä. Tehokas ja toimiva tiedonkulku ja päätöksentekoprosessi edistävät myös resurssiviisaan yhteiskunnan rakentamista.

5 Yhteiskunnalliset vaikutukset ja vaikuttavuus

Hanke tuottaa seuraavia lyhyen- ja pitkän ajan yhteiskunnallisia vaikutuksia:

- Tuo esiin sosiaalihuollon johtajien osaamista ja sosiaalihuollon näkökulmaa sekä päätöksenteon että johtamiseen ja tätä kautta voimaannuttaa sosiaalihuollon johtajia.
- Työpajat auttavat sosiaalihuollon johtajia refleктоimaan omaan johtajuuttaan ja sitä kautta tietoisuus johtamisesta lisääntyy. Tällä on välillisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työntekijöiden ja johtajien houkutteluun ja rekrytointiin.
- Hanke tarjoaa kahdella hv-alueella foorumin monialaisille johtajille ja poliittisille päättäjiille keskustella yhteensovittavasta johtamisesta ja sosiaalihuollon asemasta hv-alueella ja vahvistaa sosiaalihuollon asemaa terveydenhuollon rinnalla.
- Sosiaalihuollon johtamisen sisällöllinen ja tutkimuksellinen asiantuntijuus lisääntyy, jota voidaan välittää muillekin hv-alueille ja kansalliseen integraatiokeskusteluun. Lisäksi tutkimustee-man syventäminen ja työskentely jatkuu hankkeen jälkeen (mm. Sanna Tchaplinskin väitöstutkimus 2027).
- Tutkitun tiedon käyttö ja hyödyntäminen sosiaalihuollon ja hv-alueiden johtamiskoulutuksissa sekä yliopistojen perus- ja täydennyskoulutuksessa. Johtamiskäytäntöjen kehittäminen tutkimusperusteisesti esim. Sosiaalialan osaamiskeskusverkosto – Sosiaalijohto ry – JY/UEF yliopistot -yhteistyönä.
- Vahvistaa sote-uudistuksen ydintavoitteita eli palvelujen vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta sekä paljon palveluja käyttävien asiakkaiden asemaa.
- Suomalaisen palvelujärjestelmän tunnettuus myös sosiaalihuollon näkökulmasta lisääntyy kansainvälisesti (kirjaprojekti ja yhteistyöverkostot).
- Auttaa hahmottamaan sosiaalihuollon johtamisen heikkoja signaaleja kansallisten linjausten tueksi.
- Tutkimustulosten avulla voidaan tuottaa tietoa nykyisten sekä tulevaisuuden sote-palvelujen ja yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi sekä samalla edistää yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta, turvallisuutta ja kansalaisten hyvinvointia.

TYÖPAKETTI JA TYÖKUUKAUDET	TAVOITE	AINEISTONKERUU	ANALYYSI	TEKIJÄT JA YLIOPISTO	KÄYTÄNNÖN TULOKSET	TIETEELLISET TULOKSET
TP1. Hankejohtaminen ja viestintä 1.10.23-30.9.25, 24 kk	Hankkeen sujuva eteneminen, työpakettien yhteentoimivuus, refleksiivinen prosessi ja kommunikaatio hv-alueiden ja eri toimijoiden kanssa.		Tutkimuslupaprosessit, kick-off -tilaisuus, väli- ja päätöstapaamiset, viestintä- ja julkaisu-suunnitelma, itsearviointi	<i>Laulainen</i> (UEF), koko tutkijaryhmä	Tutkimuslupien saaminen, aktiivinen, avoin hankeviestintä, hankkeen tavoitteiden saavuttaminen, tiivis sidosryhmä- ja tutkijayhteistyö.	Hankejohtaminen mahdollistaa tieteellisesti tutkitun tiedon tuottamisen
TP2. Sosiaalihuollon johtamisen nykytila ja tulevaisuus Suomessa 1.10.23-31.12.24, 15 kk	Tutkitun tiedon tuottaminen suomalaisen sosiaalihuollon johtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta.	Kansallinen Webropol -kysely sosiaalihuollon johdolle	Kvantitatiiviset kuvailevat ja selittävät menetelmät	<i>Närhi</i> (JY), <i>Lammintakanen</i> ja <i>Vornanen</i> (UEF), <i>Kannasoja</i> (JY), <i>Miettinen</i> (UEF)	Yleiskuva kansallisen sosiaalihuollon johtamisen nykytilasta, yhteistyö Sosiaalijohtory:n kanssa ja blogikirjoitus.	1 kv-tiedeartikkeli (<i>BJSW</i>), 1 kotimainen tiedeartikkeli (<i>Yhteiskunta-politiikka</i>)
TP3. Sosiaalihuollon johtamisen asemoituminen yhteensovittavassa johtamisessa 1.10.23-31.3.25, 18 kk	Tutkitun tiedon tuottaminen sosiaalihuollon johtamisen asemasta ja merkityksestä, odotuksista ja esteistä yhteensovittavan johtamisen viitekehityksessä kahdella hv-alueella.	Kahden hv-alueen sosiaalihuollon johtajien ja johtaja-kumppaneiden (n. 40 hlöä) pari- ja ryhmähaastattelut, lisäksi valmiit aineistot	Sisällönanalyysi, jäsenkategoria-analyysi ja mahdollisesti diskurssi-analyysi	<i>Laulainen</i> (UEF), <i>Kekäläinen</i> ja <i>Tchaplinski</i> (UEF), <i>Kokkonen</i> ja <i>Kannasoja</i> (JY)	Sosiaalihuollon johtamisen roolin selkeyttäminen osana hv-alueiden yhteensovittavaa johtamista – hyvät käytännöt ja esteet.	1 kv-tiedeartikkeli (<i>Human Service Organizations</i>) 2 kotimaista tiedeartikkeliä (<i>Janus</i> , <i>Hallinnon tutkimus</i>)
TP4. Poliittiset päättäjät sosiaalihuollon yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäjinä 1.2.24-31.12.24, 11 kk	Tutkitun tiedon tuottaminen poliittisten päättäjien näkemyksistä edistää sosiaalihuollon tavoitteita kahdella hv-alueella.	Kahden hv-alueen poliittisten päättäjien (n. 30 hlöä) ryhmähaastattelut, strategiadokumentit	Sisällönanalyysi ja mahdollisesti jäsenkategoria-analyysi	<i>Närhi</i> (JY), <i>Lammintakanen</i> (UEF), <i>Kokkonen</i> (JY), <i>Kekäläinen</i> (UEF)	Sosiaalihuollon johtamisen aseman vahvempi tunnistaminen osana hv-alueen johtamisen kokonaisuutta ja poliittista päätöksentekoa – hyvät käytännöt ja esteet.	1 kotimainen tiedeartikkeli (<i>Hallinnon tutkimus</i>), 1 johtajille ja poliittisille päättäjille suunnattu julkaisu
TP5. Kehittämistyö ja dialogin vahvistaminen kahdella hyvinvointialueella 1.11.24-31.5.25, 7 kk	Tutkimustulosten hyödyntäminen ja monialaisen johtamisdialogin vahvistaminen kahdella hv-alueella.	TP2-4 tulokset, monialainen dialogi, kehollinen haastattelu (osana luovan liikkeen työpajaa)	Dialogityöpajat, tietoisuutta vahvistavat luovan liikkeen työpajat, seminaarit	<i>Lammintakanen</i> (UEF), <i>Tchaplinski</i> (UEF), <i>Kokkonen</i> (JY), <i>Laulainen</i> (UEF), <i>Närhi</i> (JY)	Monialaisen dialogin lisääminen johtajien kesken, jonka myötä sosiaalihuollon asema hv-alueiden yhteensovittavassa johtamisessa vahvistuu.	Tulosten vahvistaminen, tutkimusaineisto, joka analysoidaan hankkeen päätyttyä.
TP6. Tiedon levittämisen ja politiikkasuositukset 1.9.24-30.9.25, 13 kk	Tulosten levittäminen ja reflektointi kansallisten ja kansainvälisten tutkimus- ja ammatillisten yhteisöjen areenoilla.	TP2-5 tulokset	Kansalliset ja kansainväliset konferenssit, verkostot, blogit ym. some-kirjoitukset	<i>Vornanen</i> (UEF), koko tutkijaryhmä	Loppuseminaari, politiikkasuositukset, osallistuminen sote-integraatiota ja sen johtamista koskevaan kansalliseen keskusteluun.	Kv-kirjaprosessin käynnistäminen, kansalliset ja kv-konferenssisesitykset

6 Lähdeluettelo

- Austin M. (2002) *Human Services Management: Organisational Leadership in Social Work Practice*. New York: Columbia University Press.
- Döös M. (2015) Together as One: Shared Leadership Between Managers. *International Journal of Business and Management* 10(8), 46-58.
- Hujala A., Laulainen S., Kinni RL, Kokkonen K., Puttonen K. & Aunola A. (2016) Dancing with the Bosses: Creative Movement as a Method. *Organizational Aesthetics* 5(1), 11–36.
- Hujala A., Oksman E., Taskinen H., Karttunen A., Lammintakanen J. & Kuronen R. (2019) Yhteistyö soten uudistumisen ytimessä: paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat keskiöön. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(5-6), 592-600.
- Hujala A., Laulainen S., Taskinen H., Aunola A. & Martikainen J. (2020a) *Sote-johtajien yhteistyö: Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen*. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>
- Hujala A., Mustonen E., Klinga C., Lammintakanen J., Laulainen S. & Taskinen H. (2020b) *Integroiva johtaminen*. Teoksessa Hujala A. & Taskinen H. *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press 131–149.
- Hussain A. & Ascroft R. (2020) *Social Work Leadership Competencies in Health and Mental Healthcare: A Scoping Review Protocol*. *BMJ Open* 2020,10.
- Karjalainen P. & Sarvimäki P. (2005) *Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015 –toimenpideohjelma*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kavanagh L., Menser M., Pooler J., Mathihs S. & Ramos L. (2015) The MCH Training Program: Developing MCH Leaders that are Equipped for the Changing Health Care Landscape. *Maternal & Child Healthcare Journal* 19(2), 257–264.
- Klinga C., Hansson J., Hansson H. & Sachs M. (2016) Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. *International Journal of Integrated Care* 16(2), 1–9.
- Lammintakanen J., Rissanen S., Peronmaa-Hanska E., Joensuu M. & Ruottu T. (2016). *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki.
- Lapinleimu H. (2015) *Miten markkinoistuminen lävistää lastensuojelua? Sosiaalityöntekijöiden arkikokemuksia tavoittamassa*. Lapsi- ja nuorisososiaalityön erikoisala. Tampereen yliopisto.
- Laulainen S., Zitting J. & Niiranen V. (2020) *Henkilöstön ja johtajien muuttuvat osaamisvaatimukset*. Teoksessa Hujala A. & Taskinen H. (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere: Tampere University Press, 151–178.
- 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*. *British Journal of Social Work* 35(7), 1163–1174.

- Lehtonen O-P, Saarni S., Kinnunen J. & Kinnunen M. (2023) Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent, Helsinki.
- Morse R. (2010) Integrative Public Leadership: Catalyzing Collaboration to Create Public Value. *The Leadership Quarterly* 21(2), 231–245.
- Määttä A. (2015) Yksittäisistä toimenpiteistä hyvin johdetuksi kokonaisuudeksi. Teoksessa Määttä M. & Määttä A. (toim). Parempia ratkaisuja koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen. Valtion selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16, 27–31.
- Närhi K., Kannasoja S., Kokkonen T. Rantamäki N. & Ruonakangas S. (2023) Rakenteellisen sosiaalityön tila ja tulevaisuus Suomessa. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä: Sophi.
- OKM (2004) Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30.
- Pihlainen V., Kivinen T. & Lammintakanen J. (2019) Perceptions of Future Hospital Management in Finland. *Journal of Health Organization and Management* 33(5), 530–546.
- Pohjola A. (2014) Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa Pohjola A., Laitinen M. & Seppänen M. (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. EU: UNIpress, 16–36.
- Pohjola A. (2017) Sote-uudistus muuttuvan yhteiskuntapolitiikan puristuksessa. *Janus* 25(2), 171–175.
- Rousu S. (2007) Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Väitöskirja. Tampere University Press, Suomen Kuntaliitto.
- Ruch G. (2012) Where Have All the Feelings Gone? Developing Reflective and Relationship-Based Management in Child-Care Social Work. *British Journal of Social Work* 42(7), 1315–1332.
- Tham P. & Strömberg A. (2020) The Iron Cage of Leadership—the Role of First-Line Managers in Child Welfare. *British Journal of Social Work* 50(2), 369–388.
- Thomas W., Hujala A., Laulainen S. & McMurray R. (toim.) (2019) The Management of Wicked Problems in Health and Social Care. New York: Routledge.
- Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman arvioinnin väliraportti 15.6.2022. Owlgroup.
- Vito R. (2020) Social Work Leadership Revisited: Participatory versus Directive Approaches during Service System Transformation. *Journal of Social Work Practice* 34(1), 7–21.
- Wilson S. (2009a) Proactively Managing for Outcomes in Statutory Child Protection. The Development of a Management Model. *Administration in Social Work* 33(2), 136–150.
- Wilson S. (2009b) Leading Practice Improvement in Front Line Child Protection. *British Journal of Social Work* 39(1), 64–80.
- 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.
- Zitting J., Laulainen S. & Niiranen V. (2019) Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(4), 380–392.