



SOSIAALI- JA  
TERVEYSMINISTERIÖ

# Miksi sosiaalihuollon johtamista on tärkeää tutkia? Johtajat puristuksissa (PURJO) -tutkimushanke

Kati Närhi

Jyväskylän yliopisto

Rake-foorumi 27.3.2024





# Esityksen rakenne

- Miten rakenteellinen sosiaalityö ja sosiaalihuollon johtaminen liittyvät toisiinsa?
- Miksi sosiaalihuollon johtamista on tärkeää tutkia?
- Lyhyt PURJO-hanke-esittely
- Yhteistä keskustelua

# Mitä on rakenteellinen sosiaalityö?

(Närhi ym. 2023)



- **Yhteiskunnallista tietoon perustuvaa yksilöitä ja yhteisöjä valtaistavaa sekä (hyvinvointi)palvelujärjestelmää ja laajemmin yhteiskuntaa kehittävää muutostyötä**
  - / Ymmärrys, että sosiaalisten ongelmien juurisyyt paikantuvat yksilöiden sijaan eriarvoisuutta ja syrjintää tuottaviin sekä ylläpitäviin rakenteisiin (Mullaly & Dupré 2019).
- Tavoitteena **oikeudenmukaisuuden** edistäminen, **eriarvoisuuden** vähentäminen ja kansalaisten **hyvinvoinnin** tukeminen hyödyntämällä sekä sosiaalityön/sosiaalihuollon että myös muiden toimijoiden asiantuntijuutta ja tietoa
- Sosiaalityöntekijät eivät pysty yksin edistämään rakenteellisen sosiaalityön laaja-alaisia yhteiskuntapoliittisia tavoitteita – mikä mahdollistaa?

# Rakenteellisen sosiaalityön kehittäminen palvelujärjestelmässä

(Närhi ym. 2023; Kannasoja & Ruonakangas 2023)



- 1. Johdon vahva tuki** rakenteelliselle sosiaalityölle
- 2. Kokonaisvaltaiseen työorientaatioon** pohjautuva rakenteellisen sosiaalityön **toimintakulttuuri**
- 3. Työyhteisön** kollektiivinen **tuki**
- 4. Lupa tehdä työtä kriittisesti, poliittisesti ja uudistavan työotteen keinoin**, nostaen julkisuuteen rakenteellisia epäkohtia ja näkökulmia sekä toiminnan kehittämisideoita sekä palvelujärjestelmän sisällä että ulkopuolella
- 5. Monitoimijaisia keskustelufoorumeita ja yhteistyötä** asiakkaiden, kansalaistoimijoiden, sosiaalityön eri tehtäväalueiden, poikkihallinnollisten toimijoiden sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden johdon ja poliittisten päättäjien välillä

# MoRa-hankkeen politiikkasuositukset hyvinvointialueille



## 1. Rakenteellista sosiaalityötä tukeva toimintakulttuuri

- / Vahvistetaan sosiaalihuollon TKKI-rakenteita
- / Kehitetään rakenteellisen sosiaalityön sisältöjä tutkimusperustaisesti
- / Vahvistetaan sosiaalityön sisältöjen asiantuntijuutta johtamisessa
- / Vahvistetaan julkisuustyötä: työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan nostamaan esiin tunnistamiaan rakenteellisia epäkohtia sekä osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun

## 2. Riittävät inhimilliset ja taloudelliset resurssit

- / Varmistetaan, että sosiaalityöntekijöitä on riittävästi suhteessa työtehtäviin
- / Varataan työntekijöille riittävästi työaikaa rakenteellisen sosiaalityön toteuttamiseen
- / Lisätään koulutuksen kautta eri toimijoiden ymmärrystä rakenteellisesta sosiaalityöstä

# MoRa-hankkeen politiikkasuositukset hyvinvointialueille



## 3. Monitoimijaisuutta vahvistavat tieto- ja toimintarakenteet

- / Kehitetään asiakkaiden/asukkaiden/kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen kanavia osana hyvinvointialueiden toimintakäytäntöjä deliberatiivisen eli keskusteleavan demokratian periaatteiden pohjalta
- / Kehitetään sosiaalista raportointia ja toteutetaan sitä hyvinvointialueilla monitoimijaisesti

## 4. Rakenteellisen sosiaalityön strategia ja toimintasuunnitelma

- / Laaditaan jokaiselle hyvinvointialueelle rakenteellisen sosiaalityön toteutusta suuntaava ja ohjaava strategia sekä sitä konkretisoiva toimintasuunnitelma
  - Sovitaan tavoitteista, tehtäväkokonaisuuksista, johtamisesta, rooleista, mittareista, arvioinnista, seurannasta ja kehittämisestä

➤ Sosiaalihuollon johtajien rooli rakenteellisen sosiaalityön mahdollistajana tärkeä!



# Miten rakenteellinen sosiaalityö ja sosiaalihuollon johtaminen liittyvät toisiinsa?

- MoRa-hankkeen tulosten (Närhi ym. 2023) perusteella sosiaalihuollon johtajien ja poliittisten päätöksentekijöiden rooli rakenteellisen sosiaalityön portinvartijana on keskeinen
  - Mahdollistamassa sosiaalihuollon toimijoiden työskentelyolosuhteita ja työn reunaehdoja
  - Päättämässä sosiaalihuollon asiantuntijuuden hyödyntämisestä palvelujärjestelmän kehittämisessä ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämisessä
  - Määrittelemässä miten sosiaalihuollon yhteiskuntapoliittiset tavoitteet otetaan huomioon hyvinvointialueiden strategioissa ja palvelutuotannossa

# Miksi sosiaalihuollon johtamista on tärkeää tutkia?



- PURJO-hanke hyödyntää Monitoimijainen rakenteellisen sosiaalityön toimintamalli tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluissa (MoRa) - tutkimushankkeen tuloksia (Närhi ym. 2023)
- Sosiaalihuollon tavoitteiden yhteiskunnallisuuden ja poliittisuuden jäsentäminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen on avainkysymys hyvinvointialueiden sote-palvelujen kehittämisessä ja johtamisen yhteensovittamisessa
- Lisäksi hyvinvointialueiden poliittisten päättäjien rooli viranhaltijajohdon tukena ja palveluille asetettujen tavoitteiden toteutumisen mahdollistajana on keskeinen (Närhi ym. 2023)



# Miksi sosiaalihuollon johtamista on tärkeää tutkia? – PURJO:n taustaidea



- Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen integrointi on yksi hyvinvointialueiden tärkeä tavoite kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi
- Palvelujen integrointi edellyttää työntekijöiden toiminnan yhteensovittamisen lisäksi johtajilta yhteensovittavaa orientaatiota ja yhteistyötä (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)
- Mikä on sosiaalihuollon johtamisen rooli ja asema hyvinvointialueilla yhteensovittavan johtamisen kokonaisuudessa?

# Miksi sosiaalihuollon johtamista on tärkeää tutkia?



- Sosiaalihuollon johtamisen on kuvattu olevan eri tahoilta tulevien odotusten ja paineiden puristuksissa
- 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)
- Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus -ohjelman väliarvioinnissa (2022) on tunnistettu ohjelman painottuminen terveydenhuoltoon
- Yhteensovittavaa johtamista ja johtajien välistä yhteistyötä ja tasa-arvoisuutta voi haastaa mm. eri alojen välinen epäsuhta, kuten terveydenhuollon valta-asema suhteessa sosiaalihuoltoon (Hujala ym. 2020b)

# Miksi sosiaalihuollon johtamista on tärkeää tutkia?



- Sosiaalityön ja laajemmin sosiaalihuollon johtamista on tutkittu kansallisesti ja kansainvälisesti hyvin vähän ja varsinkin kansallinen tutkimus on vanhaa
  - / Esim. Vuokko Niirasen (1994) sosiaalitoimen moniulotteiseen johtamiseen ja Elli Aaltosen (1999) sosiaalitoimen johtamisen kehittymiseen liittyvät tutkimukset
- Tarvitaan tutkimustietoa
  - / Sosiaalihuollon johtamisen kansalliseen ja kansainväliseen tieteelliseen keskusteluun
  - / Päätöksenteon tueksi sekä hyvinvointialueiden palvelujen ja johtamisen kehittämiseksi
- PURJO-hanke tuottaa tutkittua tietoa sosiaalihuollon johtamisesta, sen asemasta ja roolista sekä erityisesti sosiaalihuollon roolista yhteensovittavan johtamisen osalta
  - / Hanke luo kokonaiskuvaa sosiaalihuollon johtamisesta hyvinvointialueilla sekä tuottaa tutkittua tietoa johtamista estävistä ja mahdollistavista tekijöistä



# Johtajat puristuksessa (PURJO)-hanke



- Johtajat puristuksessa - Sosiaalihuollon johtaminen ja sen tulevaisuus hyvinvointialueilla PURJO (1.10.2023–30.9.2025) (VTR)
- Itä-Suomen yliopisto (hankehallinnoija) ja Jyväskylän yliopisto sekä kaksi hyvinvointialuetta (KSHVA ja PSHVA)
- UEF: Sosiaali- ja terveystieteiden laitos: prof. Sanna Laulainen (hankkeen johtaja), prof. Johanna Lammintakanen, väitöskirjatutkija Ulla Kekäläinen, työelämätohtori Sanna Tchaplinski + Yhteiskuntatieteiden laitos: prof. Riitta Vornanen, projektitutkija Janissa Miettinen
- JYU: Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos: prof. Kati Närhi, yliopistonlehtori Sirpa Kannasoja, yliopistonopettaja Tuomo Kokkonen
- Hankkeen www-sivut: <https://uefconnect.uef.fi/tutkimusryhma/johtajat-puristuksessa-sosiaalihuollon-johtaminen-ja-sen-tulevaisuus-hyvinvointialueilla-purjo/>



# PURJO-hankkeen tavoitteet



- Tavoitteena on tarkastella sosiaalihuollon johtamisen nykytilaa ja selkiyttää, mitä yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan erityisesti sosiaalihuollon näkökulmasta ja miten sosiaalihuollon johtaminen asemoituu hyvinvointialueen johtamisen kokonaisuudessa
  - / Tarkastellaan ja jäsennetään sosiaalihuollon johtamisen odotuksia, esteitä, mahdollisuuksia ja tulevaisuuden visioita yhteensovitettaessa palveluja
- Lisäksi 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)



# PURJO:n tutkimuskysymykset:



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?



# PURJO-hankkeen työpaketit



**TP1: HANKEJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ**, UEF (prof. Sanna Laulainen)

**TP2: SOSIAALIHUOLLON JOHTAMISEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS**  
JY (prof. Kati Närhi)

**TP3: SOSIAALIHUOLLON JOHTAMISEN ASEMOITUMINEN YHTEENSOVITTAVASSA JOHTAMISESSA**  
UEF (prof. Sanna Laulainen)

**TP4: POLIITTISET PÄÄTTÄJÄT SOSIAALIHUOLLON YHTEISKUNNALLISTEN TAVOITTEIDEN EDISTÄJINÄ**  
JY (prof. Kati Närhi)

**TP5: KEHITTÄMISTYÖ JA DIALOGIN VAHVISTAMINEN KAHDELLA HYVINVOINTIALUEELLA**, UEF (prof. Johanna Lammintakanen)

**TP6: TIEDON LEVITTÄMINEN JA POLITIIKKASUOSITUKSET**, UEF (prof. Riitta Vornanen)

TUTKIMUSKYSYMYS	MITEN	KAYTANNON TULOKSET
1. Millainen on sosiaalihuollon johtamisen nykytila ja tulevaisuus?	Kansallinen Webropol –kysely sosiaalihuollon johdolle	Yleiskuva kansallisen sosiaalihuollon johtamisen nykytilasta
2. Miten sosiaalihuoltoa johdetaan uusissa rakenteissa kahdella hyvinvointialueella yhteensovittavan johtamisen viitekehyksessä ja mitä ovat sosiaalihuollon yhteensovittavan johtamisen esteet ja edistävät tekijät?	Kahden hv-alueen sosiaalihuollon johtajien (n. 40 hlöä) yksilöhaastattelut (Zoom)	Sosiaalihuollon johtamisen roolin selkeyttäminen osana hv-alueiden yhteensovittavaa johtamista – hyvät käytännöt ja esteet.
3. Millainen asema sosiaalihuollon johtamisella on hyvinvointialueiden yhteensovittavassa johtamisessa ja miten sitä voidaan vahvistaa?	Kahden hv-alueen sosiaalihuollon johtajien (n. 40 hlöä) yksilöhaastattelut (Zoom)	Sosiaalihuollon johtamisen roolin selkeyttäminen osana hv-alueiden yhteensovittavaa johtamista – hyvät käytännöt ja esteet.
4. Miten kahden hyvinvointialueen poliittiset päättäjät toimivat sosiaalihuollon yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamiseksi osana yhteensovittavaa johtamista?	Kahden hv-alueen poliittisten päättäjien (n. 40 hlöä) ryhmähaastattelut (Zoom), strategiadokumentit	Sosiaalihuollon johtamisen aseman vahvempi tunnistaminen osana hv-alueen johtamisen kokonaisuutta ja poliittista päätöksentekoa – hyvät käytännöt ja esteet.
Tutkimustulosten hyödyntäminen ja monialaisen johtamisdialogin vahvistaminen kahdella hv-alueella + Tulosten levittäminen ja reflektointi kansallisten ja kansainvälisten tutkimus- ja ammatillisten yhteisöjen areenoilla	Dialogityöpajat, tietoisuutta vahvistavat luovan liikkeen työpajat, seminaarit + Kansalliset ja kansainväliset konferenssit, verkostot, blogit ym. some-kirjoitukset	Monialaisen dialogin lisääminen johtajien kesken, jonka myötä sosiaalihuollon asema hv-alueiden yhteensovittavassa johtamisessa vahvistuu. Poliittikkasuositukset, osallistuminen sote-integraatiota ja sen johtamista koskevaan kansalliseen keskusteluun





# PURJO:n tilanne - Work in progress

- TP2: valtakunnallinen kysely käynnissä maaliskuussa 2024, kysely lähtenyt 1026 henkilölle
  - / Sosiaalihuollon johtajan määrittely haastavaa
  - / Jos olet kohderyhmää, olet saanut linkin kyselyyn, kiitos kun vastaat!
- TP3: yksilöhaastattelut PS ja KS hv-alueiden sosiaalihuollon johtajien kanssa toteutetaan kevään 2024 aikana
  - / Ensimmäiset haastattelut aloitettu
- TP4: ryhmähaastattelut PS ja KS hv-alueiden poliitikkojen kanssa toteutetaan kevään 2024 aikana
  - / Hallitusten, valtuustojen ja lautakuntien edustajat eri ryhmissä
- Alustavia tuloksia syksyllä 2024 dialogityöpajoissa + hankkeen blogissa: <https://blogs.uef.fi/purjo/>



# Yhteistä keskustelua

- Kysymyksiä/kommentteja esityksen sisällöstä?
- Ajatuksia rakenteellisen sosiaalityön toteuttamisesta/toteutumisesta/kehittämisestä hv-alueella?
- Ajatuksia sosiaalihuollon johtamisesta ja sen roolista hv-alueella?
- Ajatuksia palvelujen yhteensovittamisesta ja sen johtamisesta?

# Lähteet:



- Aaltonen, E. (1999) Sosiaalitoimen johtaminen - byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Joensuun yliopisto.
- 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.
- Kannasoja, S. & Ruonakangas, S. (2023) Yhteenveto: sosiaalityöntekijät rakenteellisen sosiaalityön toimijoina. Teoksessa Kati N. ym. Rakenteellisen sosiaalityön tila ja tulevaisuus Suomessa, SoPhi 154, Jyväskylän yliopisto, 153–173.
- 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.
- Mullaly, B. & Dupré, M. (2019) The New Structural Social Work. Ideology, Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press.
- Niiranen, V. (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus : tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopion yliopiston julkaisuja, E, Yhteiskuntatieteet 20. Kuopio.
- Närhi, K., Kannasoja, S., Kokkonen, T., Rantamäki, N. & Ruonakangas, S. (toim.) (2023) Rakenteellisen sosiaalityön tila ja tulevaisuus Suomessa, SoPhi 154, Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9712-0>
- Pohjola, A. (2014) Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa A. Pohjola, M. Laitinen & M. Seppänen (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. EU: UNIpress, 16–36.
- Pohjola A. (2017) Sote-uudistus muuttuvan yhteiskuntapolitiikan puristuksessa. Janus 25(2), 171–175.
- Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman arvioinnin väliraportti 15.6.2022. Owlgroup.



SOSIAALI- JA  
TERVEYSMINISTERIÖ

# KIITOS!

**Lisätietoja:**

<https://uefconnect.uef.fi/tutkimusryhma/johtajat-puristuksessa-sosiaalihuollon-johtaminen-ja-sen-tulevaisuus-hyvinvointialueilla-purjo/>

