

Heli Mäntysaari

**YLEISTÄ, MUTTA ERITYISTÄ**  
Sitä on sosiaalityön henkilöstöjohtaminen  
Kirjallisuuskatsaus

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Heli Mäntysaari: Yleistä, mutta erityistä. Sitä on sosiaalityön henkilöstöjohtaminen.  
Pro gradu -tutkielma, 73 sivua  
Tampereen yliopisto  
Sosiaalityön maisteriohjelma  
Ohjaaja Tarja Pösö  
Huhtikuu 2021

---

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä ja sosiaalityöntekijöiden tukemista johtamisella. Tutkielma on empiirinen ja laadullinen tutkimus, jota kuvaa hermeneuttisuus, jossa tutkimusprosessi on lineaarisen liikkeen sijaan edestakaista. Teoriaosuus tarkastelee sosiaalityön yhteiskunnallisen tehtävän, ammatillisen käytännön ja sen johtamisen määrittelyä, perinteitä ja periaatteita. Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus, jossa luodaan yleiskatsaus aiheeseen ja tiivistetään oleellinen tieto. Kuvailuvassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston valintaa eivät rajaa menetelmälliset ohjeet. Aineistoa on haettu loppuvuodesta 2020. Se on verkosta saatavilla oleva tietojoukko eli empiirisiä tutkimuksia, kirjoja ja lehtiartikkeleita. Tietokohteita on yhteensä 19 kappaletta. Aineiston jokaisesta tietokohteesta on valittu tekstikatkelmia eli tietokokonaisuuksia. Analyysi on tehty temaattista analyysiä ja sisällönanalyysiä käyttäen. Temaattista analyysiä käytetään kvalitatiivisten tietojen analysointiin ja siinä tutkija määrittelee teemoja, jotka tarttuvat tutkimuskysymysten mukaisiin merkityksellisiin aiheisiin.

Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen on laaja ja toinen suppea, mikä on temaattiselle analyysille tyypillistä. Aineisto on antanut vastauksia molempiin kysymyksiin. Tulosten mukaan sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä on organisaatiokonteksti johtamisen ympäristönä, sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä johtamisen kohteena tavoitteinen ja sosiaalityö professiona ja sen ammatilliset tavoitteet. Tunnusomaista sosiaalityön henkilöstöjohtamiselle on, että sosiaalityön ammatilliset tavoitteet vaikuttavat johtamiseen suoraan ja epäsuoraan. Toiminnoiltaan, tehtäviltään ja osaamisvaatimuksiltaan sosiaalityön henkilöstöjohtaminen on tulosten mukaan monimuotoista. Tunnusomaista on vaatimus johtamisen ydinsisältöjen ja kontekstikohtaisen johtamisen osaamisesta. Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteeksi voidaan analyysin perusteella kuvata työntekijän emotionaalisen tuen tarve. Työntekijää tuetaan niin käytännöllisesti kuin emotionaalisestikin ammatillisella johtamisella. Tulosten mukaan sosiaalityössä kriittinen reflektio on työntekijöiden tukemisen keino. Analyysi korostaa johtajan ja työntekijän luottamussuhdetta.

Sosiaaliala kärsii sosiaalityöntekijöiden saatavuudesta. Päteviä sosiaalityöntekijöitä valmistuu riittävästi kunta-alan tehtäviin, mutta hakeutuu muihin tehtäviin. Tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen kehittäminen on keino vastata haasteeseen ja kohentaa alan imua. Tutkimus osoittaa, että henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vastata haastavan työn tuomiin tuen tarpeisiin, lisätä turvallisuuden tunnetta, kohentaa ammatillista osaamista ja sitouttaa organisaatioon. Viime kädessä palveluiden laatu kohenee. Sosiaalityön henkilöstöjohtaminen on tutkielman havaintojen mukaan ainutlaatuista ja vaatii erityistä osaamista. Johtamisen koulutuksen tulisi vastata ammatillisen käytännön tarpeita. Tutkielman johtopäätöksenä on, että sosiaalityöntekijöiden tukemisen keinoja tulee ottaa työn arjessa vahvemmin käyttöön ja niitä tulee kehittää tutkimuksellisin keinoin. Sen lisäksi sosiaalityön johtamisen tutkimuksissa on tarpeen tarttua vahvemmin henkilöstöjohtamisen teemaan ja tarkastella henkilöstöjohtamista johtamis- ja hallintotieteiden käsitteillä, koska työn konteksti on hallinnollinen.

Avainsanat: Sosiaalityö, sosiaalityöntekijä, sosiaalityön henkilöstöjohtaminen, sosiaalityöntekijän tukeminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Heli Mäntysaari: General, but special. This is the human resources management of social work.  
Master's thesis, 73 pages  
Tampere University  
Social work  
Supervisor Tarja Pösö  
April 2021

---

This thesis examines the characteristics of human resources management in social work and support for social workers through leadership. The thesis is an empirical and qualitative study, described by hermeneutics, in which the research process is back and forth instead of linear movement. The theory section examines the definition, traditions and principles of the social function, professional practice, and leadership of social work. The research method is a literature review that provides an overview of the topic and summarizes the relevant information. In the descriptive literature review, the selection of material is not limited by methodological instructions. The dataset was applied for in late 2020. It is a dataset available online, i.e., empirical studies, books, and newspaper articles. There are a total of 19 data items. Text snippets, i.e., data packages, have been selected for each data item in the dataset. The analysis has been carried out using thematic analysis and content analysis. The thematic analysis is used to analyze qualitative data and in it the researcher defines themes that address relevant topics related to research issues.

The first is extensive and the second is limited, which is typical of thematic analysis. The material has provided answers to both questions. According to the results, the characteristics of human resources management in social work are the organizational context as an environment for leadership, the social role of social work as a target for leadership with its objectives, and social work profession and its professional objectives. It is characteristic of human resources management in social work that the professional objectives of social work have a direct and indirect impact on management. According to the results, personnel management in social work is diverse in terms of functions, tasks, and competence requirements. The requirement for competence in core management content and context-specific management is a characteristic. Based on the analysis, the employee's need for emotional support can be described as a characteristic of human resources management in social work. The employee is supported both practically and emotionally by professional management. According to the results, a critical reflection in social work is a means of supporting workers. The analysis highlights the relationship of trust between the manager and the employee.

The social sector suffers from the availability of social workers. Sufficient qualified social workers graduate to municipal positions but apply for other positions. According to the results, the development of human resources management is a way to meet the challenge and improve the suction of the sector. The research shows that human resource management can be used to meet the support needs of challenging work, increase the sense of security, improve professional skills, and engage with the organization. Ultimately, the quality of services is improving. According to the thesis findings, human resources management in social work is unique and requires special expertise. Leadership training should meet the needs of professional practice. The thesis concludes that the means of supporting social workers must be used more strongly in the everyday life of work and developed by research methods. In addition, it is necessary to tackle the theme of human resources management more strongly in research into the management of social work and to examine human resources management with the concepts of management and administrative sciences, as the context of the work is administrative.

Keywords: Social work, social worker, human resources management in social work, support for social workers

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

## SISÄLLYS

1	Johdanto .....	1
2	Sosiaalityön tehtävä ja sosiaalityö tehtävänä .....	3
2.1	Sosiaalityön ammatillisen toiminnan perinteet ja periaatteet.....	3
2.2	Sosiaalityön ammatillisen toiminnan perspektiivit ja toimintatavat.....	6
2.3	Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä ja palveluna .....	8
3	Sosiaalityön tehtävän johtaminen ja sosiaalityön johtaminen tehtävänä.....	11
3.1	Asioiden ja ihmisten johtaminen ja sosiaalityö.....	11
3.2	Sosiaalityön johtaminen julkisena tehtävänä .....	12
3.3	Henkilöstön johtamisesta ihmisten johtamiseen .....	15
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	18
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	18
4.2	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	18
4.3	Tutkielman aineiston hankinta ja valinta .....	20
4.4	Tutkielman käänöksistä ja käsitteistä.....	23
4.5	Aineiston analyysi .....	24
5	Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä.....	29
5.1	Yhteiskunnallisen tehtävän ja sen toteuttajien johtaminen .....	29
5.2	Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen monimuotoiset tehtävät .....	31
5.3	Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen jännitteisyys ja ristiriitaisuus .....	35
6	Sosiaalityöntekijän tukeminen johtamisella.....	38
6.1	Sosiaalityön ammatillisen johtamisen tuki.....	38
6.2	Sosiaalityöntekijän tukemisen menetelmät ja tavat.....	40
6.3	Sosiaalityöntekijän tukeminen kriittisellä reflektiolla .....	43
6.4	Sosiaalityön henkilöstöjohtaminen alkaa kohtaamisesta .....	44
7	Johtopäätökset .....	46
	Lähteet.....	53
	Liitteet .....	61
	Liite 1. Tutkielman aineiston haku .....	61
	Liite 2. Tutkielman aineisto .....	63
	Liite 3. Miellekartta 1 .....	72
	Liite 4. Miellekartta 5. ....	73

## Pro gradu -tutkielman kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Sosiaalityön kolme perinnettä s. 5

Kuvio 2. Hyvinvointipolitiikan ja sosiaalityön tasot s. 9

Kuvio 3. Sosiaali- ja terveystoiminnan malli s.14

Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen strateginen malli s.16

Kuvio 5. Tietokantavalinnat ja analysointiprosessi s. 23

Taulukko 1. Tutkielman aineiston haku s. 61 (Liite 1.)

Taulukko 2. Tutkielman aineisto s. 63 (Liite 2.)

Taulukko 3. Tutkielman tulokset s. 46

## 1 Johdanto

Olen sekä sosiaalityön tekijä että opiskelija. Pitkään alalla töissä olleena minulla on ollut etuoikeus tehdä erityyppisiä sosiaalialan töitä, joiden ohessa olen opiskellut. Olen ollut ajankohtaisten sosiaalityön keskustelujen äärellä niin kokijana kuin seuraajana. Keskusteluja käydään esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden ongelmista, palkkakehityksen puutteellisuudesta, liian suurista asiakasmääristä ja työntekijöiden kuormittumisesta. Minulla on kokemusta julkisen sektorin haasteesta ylläpitää palveluiden taso pienemmillä kuluilla, sosiaalitoimen pyöröovista, niin työntekijöiden kuin johtajankin puuttumisesta ja muista sosiaalityön henkilöstöä puhuttelevista aiheista. Kananon (2018) mukaan alan ammattilaisten huolena on se, ettei ammatin etiikkaa voida noudattaa esimerkiksi hallinnon käytäntöjen tai vääränlaiseen orientaatioon perustuvan johtamisen vuoksi. Työpaikasta riippumatta olen törmännyt sosiaalityön johtamisen keskustelun kohdistuvan itse johtajiin ja johtajan ominaisuuksiin, ei sosiaalityön johtamisen laajempaan kontekstiin.

Sosiaalityöntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden puute ovat poliittisia kysymyksiä, mutta myös johtamisen ja tutkimustiedon kysymyksiä. McDonaldin ja Chenowethin (2009) mukaan sosiaalityö on ollut jopa haluton ottamaan johtajuutta sen teoriaa ja käytäntöä koskevaksi kysymykseksi. Heidän mielestään johtaminen, yksilöllisellä ja / tai kollektiivisella tasolla on asia, jota ammatti ei voi enää sivuuttaa. (McDonald & Chenoweth 2009.) Niiranen ja Lammintakanen (2011, 126–127) kirjoittavat, että vaatimuksia tutkitun tiedon käyttämiseksi luovat julkiselle sektorille kohdistuvat ristiriitaiset odotukset, väestön ikääntyminen ja yhteiskunnan monet sosiaaliset ja taloudelliset ongelmat. Myllärisen (2014, 90) mukaan tieto on sosiaali- ja terveysjohtajien tärkein työväline. Sosiaalityön johtamisen kysymyksissä ja tutkimuksissa tulee ottaa kantaa henkilöstönjohtamiseen. Henkilöstö on Sarvimäen (2017, 453) mukaan sosiaalihuollon voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä. Lammintakanen (2017, 238) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on osoittautunut merkittäväksi niin rekrytoinnin kuin työpaikkaan sitoutumisen edistämisessä.

Sosiaalityön johtamisen tutkimustarpeet muodostuvat kansallisista ilmiöstä ja ongelmista, kansainvälisistä trendeistä ja ammattityön käytännöistä (Karvinen 2000, 13). Esimerkiksi Rank ja Hutchison (2000) ovat tutkimuksessa tutkineet sosiaalityön johtajien ajankohtaisia käsityksiä johtajuudesta. Heikka (2008) on tutkinut kunnallisen sosiaali- ja terveystoimen johtajan työn sisältöä ja työhön liittyviä kompetensseja. Tafvelin, Hyvönen ja Westerberg (2014) ovat selvittäneet tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta ja visioon perustuvaa johtamismallia sosiaalityön kontekstissa. Sendjaya, Sarros ja Santora (2008) ovat tutkineet palvelevaa johtamista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen liittyvissä selvityksissä ja tutkimuksissa on korostunut henkilöstön hyvinvointiin, työhön motivointiin ja kannustamiseen sekä osaamisen johtamiseen liittyviä kysymyksiä (Heikka 2008). Esimerkiksi Caras ja Sandu (2014) ovat laadullisessa tutkimuksessaan selvittäneet ohjauksen roolia sosiaalityöntekijöiden ammatillisessa kehityksessä. Kim, Park, Pierce ja Hall (2018) ovat tutkimuksessaan tutkineet työkokemuksen ja koulutustaustan vaikutuksia lastensuojelutyöntekijöiden kokemaan johtajan tukeen. Työsuojelurahaston tuella (2008–2010) toteutetussa tutkimuksessa tarkastellaan mikä saa lastensuojelutyötä tekevän sosiaalityöntekijän jaksamaan työsään ja jatkamaan siinä (Forsman 2010).

Omat kokemukseni ovat saaneet minut pohtimaan sosiaalityön johtamisen erityisyyttä, johtamisen merkitystä työntekijöille ja kiinnostumaan sen tutkimuksesta. Koen, että johtaminen on ”omanlaisessaan”, erityispiirteitä omaavassa sosiaalityössä erityisen tärkeää. Tai toisinpäin: ”sosiaalityö” tuo johtamiseen erityisiä piirteitä. Pro gradu -tutkielmani kohde kumpuaakin sosiaalityön johtamisen merkityksellisyyden kokemuksestani. Tässä tutkielmassani tarkastelen sosiaalityön henkilöstön johtamisen tunnuspiirteitä ja henkilöstön tukemista. Tutkielma on empiirinen, laadullinen tutkimus, jonka menetelmänä on kirjallisuuskatsaus. Tutkielman näkökulmana on sosiaalityö ja sen johtaminen yhteiskunnallisena tehtävänä ja ammatillisena toimintana. Tarkastelen sosiaalityön ammatillista käytäntöä, sen perusteita ja periaatteita sekä sosiaalityön henkilöstöjohtamista julkisella sektorilla (Luvut 2 ja 3). Tutkimusmenetelmästä, aineistosta ja analyysistä kerron luvussa 4. Tutkielmani tuloksia tarkastellaan luvuissa 5 ja 6, sen jälkeen on johtopäätökset.

## 2 Sosiaalityön tehtävä ja sosiaalityö tehtävänä

### 2.1 Sosiaalityön ammatillisen toiminnan perinteet ja periaatteet

Sosiaalityötä on kuvailtu monimuotoiseksi, monimutkaiseksi ja moniulotteiseksi. Pohjola (2019, 323) kuvaa sosiaalityön olevan ykseys ja moneus samanaikaisesti. Sen on taivuttava moneen suuntaan säilyttäen ydintehtävänsä, kokonaisvaltaisuutensa ja lähtökohtansa. (Pohjola 2019, 323.) Kananaja (2017c, 27) kirjoittaa, että kansainvälisesti tunnustettuna professiona sosiaalityöllä on tietyt ydinpiirteet ja yhteiset ohjaavat päämäärät. Paynen (2006, 28, 80) mukaan sosiaalityön elementeiksi voidaan tunnistaa sosiaalinen muutos, yksilöllinen ongelmanratkaisu ja ihmisten voimaannuttaminen, valtaistaminen sekä heidän hyvinvointinsa parantaminen. Toikon (2005, 19) mukaan universaaleja näkökulmia sosiaalityöhön ovat sosiaaliset järjestöt ja reformiliikkeet, kehittynyt käytännön työ sekä tunnustettu ammatti ja oppiaine, jolla on oma teorettinen ja metodinen perustansa.

Sosiaalityön synty paikannetaan modernin maailman kehitykseen, yhteiskunnan instituutioiden lisääntymiseen ja työnjaon erikoistumiseen uusiksi ammateiksi (Sipilä 1989; Raunio 2009). Raunio (2009, 12) kirjoittaa, että merkityksellistä ovat sosiaalityön alkuajat ja ajatukset huono-osaisten organisoidusta ja systemaattisesta auttamisesta. Toikon (2005, 16) mukaan sosiaalityö voidaan nähdä yhteiskunnallisina liikkeinä, joita erilaiset sosiaaliset liikkeet toteuttavat. Sipilän (1989,45) mukaan nämä yhteiskunnalliset liikkeet ovat tuoneet välineitä sosiaalityön kehittämiseksi. Sekä Sipilä (1989, 12) että Raunio (2009,13) kirjoittavat, että vaikka angloamerikkalaiset perinteet eivät sellaisenaan muodosta suomalaiselle sosiaalityölle perustaa, ovat ne osa sosiaalityön ammatillisen toiminnan perusteita. Raunio (2009, 12) mukaan sosiaalityön ammatillisen toiminnan perinteinä mainitaan useimmiten angloamerikkalaisissa maissa vaikuttaneet COS (Charity Organization Society) ja settlementiliike, mutta mukaan perinteisiin voidaan liittää myös sosiaalireformismi. Sen merkitys sosiaalityön ammatillisen toiminnan ymmärtämiselle ei kuitenkaan ole yhtä välitön. (Raunio 2009, 12.)

COS perustettiin 1869 Iso-Britanniassa, mutta se kehittyi vaikutusvaltaiseksi Yhdysvalloissa (Raunio 2009, 12). Se oli yhteiskunnallinen liike ja yksilölliseen apuun keskittynyt avustusjärjestö, jonka tavoite oli koordinoida erillisten avustusjärjestöjen tekemää avustustoimintaa (Sipilä 1989, 22–32). Raunio (2009,13) mukaan COS:n pyrkimys oli kehittää ammatillisen työn käytäntöjä ja periaatteita.

Myös settlementiliike oli alun perin lähtöisin Englannista ja se tarjosi vaihtoehdon COS:n ammatillisuudelle. Sen käsitys sosiaalityöstä oli yhteisöllinen. Toiminnan lähtökohtana olivat yhteisö ja yhteiskunnalliset olot. (Raunio 2009, 12–16.) Ongelmien katsottiin heijastavan epäinhimillisiä elinolosuhteita ja yhteisöjen ohutta sosiaalista rakennetta (Toikko 2005, 104–105). Settlementiliikkeen



tapaan tänä päivänäkin korostetaan sosiaalityön rakentumista asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Asiakas nähdään omaehtoisesti toimivana ja tietävänä kumppanina ja työntekijä nähdään asiakkaan valtaistajana eli potentiaalisten voimavarojen mahdollistajana. (Raunio 2009, 16–17.)

Raunio (2009, 17–18) mukaan Englannissa 1800-luvulla vaikutti myös sosiaalisia uudistuksia eli reformeja toteuttamaan pyrkivä suuntaus, vuonna 1884 perustettu The Fabian Society. Sosiaalireformistien mukaan köyhien elinoloja voidaan parantaa vain laajalla sosiaaliturvalla, koska ongelmat johtuivat yhteiskunnallisista oloista. Yhteiskunnalliset rakenteet ja instituutiot tuottivat sosiaalireformistien mukaan köyhyyttä. Hyvinvointivaltion kehittymisen myötä köyhyys ei kuitenkaan ole poistunut vaan psykososiaaliset ongelmat ovat lisääntyneet. Sosiaalityössä tarvitaan edelleen myös yksilöllisiin elämänongelmiin paneutuvaa sosiaalityötä. (Raunio 2009, 17–18.)

Suomalaisen sosiaalityön toiminta julkisen sektorin organisoimana perustuu reformistisen sosiaalityön perinteeseen, vaikka sitä ei voikaan kutsua reformien toteuttamiseksi, vaan köyhäinhoidoksi tai huoltotyöksi (Sipilä 1989, 18). Toikon (2005, 37, 58–74) mukaan kunnallisen sosiaalityön juuret voidaan nähdä 1800-luvun vaivaishoidossa. Pyrkimys oli luoda järjestelmä poistamaan sosiaalisia ongelmia ja tarjota auttajille mahdollisuus aktiivisen ja hyvän kansalaisuuden toteuttamiseen. Sosiaalityön kannalta olennaiset piirteet olivat aikansa kristillisen palvelun pyrkimys mahdollisimman tasa-vertaiseen kohtaamiseen ja ihmisen sisäinen uudistus (kääntyminen kohti Jumalaa). (Toikko 2005, 37, 58–74.) Toikko (2005, 94) toteaa, että myöhemmässä sosiaalityössä on omaksuttu muita ihmeitä tekeviä instrumentteja ja nykyisessäkin sosiaalityössä nojaututaan positiiviseen ihmiskuvaan ja luodaan verkostoja.

Vaivaishoidon perinteelle rakentui Toikon (2005, 37, 58–75) mukaan 1900-luvulla köyhäinhoito. Päähuomio oli köyhien ja vaivaisten huollon järjestämisessä. Kunnan asukkaille taattiin elämisen minimiehtojen täyttyminen ja köyhäinhoidon kohderyhmiksi hyväksyttiin köyhät, lapset, vanhukset, vammaiset, irtolaiset ja päihdeongelmaiset. Erilaisille ongelmaryhmille luotiin oma lainsäädäntö ja erillislakien avulla pyrittiin kohdennettuun ja tehokkaaseen toimintaan. Tavoite oli löytää erityinen avustusmuoto, ja ohjaamiseen ja tukemiseen liittyviä elementtejä alettiin huomioida. Uutena ajatuksena sovellettiin huoltotoimenpiteiden portaittaista mallia: ensin ohjaus ja neuvonta, jonka jälkeen seurasi valvonnan asettaminen ja viimeisenä vaihtoehtona oli laitoshoido. Huoltojärjestelmästä muodostui toimenpiteiden sarja, joka noudatti juridis-hallinnollista logiikkaa, mutta köyhäinhoitoa haluttiin syventää henkis-sielullisen elementin avulla. Se ei kuitenkaan saanut suurta tilaa, mutta näytti tulevien sosiaalipalvelujen suunnan. (Toikko 2005, 37, 58–75.)

Raunio (2009, 19) kirjoittaa, että suomalainen perinne korostaa sosiaalihuollon organisaation merkitystä ammatillisen toiminnan perustana. Köyhyyden ongelmaa pyritään poistamaan systemaattisella ammatillisella toiminnalla. (Raunio 2009,19.)

Sosiaalityön toimintaan liittyvää käytäntöä ymmärtääkseen on oivallettava sen toimintaan liittyvää ajattelua (Toikko 2005, 13). Toikon (2005, 222–230) mukaan historiallisessa mielessä sosiaalityöllä voidaan sanoa olevan kolme periaatetta, jotka ovat nähtävissä niin menneissä työtavoissa kuin nyky-päivän sosiaalityössäkin. Nämä periaatteiden perinteet ovat Toikon (mt., 222–230) mukaan hallinnollinen toimenpiteiden perinne, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen perinne ja yhteisöllisen muutostyön perinne (Kuvio 1.). Hallinnollisten toimenpiteiden perinteessä sosiaalityössä on kysymys ongelmallisten asioiden selvittelystä ja järjestämisestä erilaisten lakiin perustuvien toimenpiteiden avulla (esim. toimeentulo). Sosiaalityöntekijän tehtävänä on vastata henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin ongelmiin lainsäädännön osoittamin toimenpitein. Tätä juridis-hallinnollista taustaa voi pitää sosiaalityön olennaisimpana tunnuspiirteenä. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen perinteen ajatuksessa keskinäisen vuorovaikutuksen kautta voidaan tukea asiakasta. Yhteisöllisen muutoksen perinteen ajatus perustuu siihen, että ongelmat eivät automaattisesti johdu yksilöstä vaan olosuhteista, joita yhteiskunnalliset rakenteet tuottavat ylläpitämällä sosiaalisia ongelmia. (Toikko 2005, 222–230.)



Kuvio 1. Sosiaalityön kolme perinnettä (Toikko 2005, 223)

Sipilä (1989, 18–19) on tunnistanut suomalaisessa sosiaalityössä kaksi perinnettä; järjestelmäkeskeinen (hallinnollinen järjestelmä työskentelyn lähtökohtana) ja ongelmakeskeinen (yksilön/perheen kokema ongelma) perinne.

Molemmat korostivat koulutuksen ja ammatillisen osaamisen merkitystä, mutta työskentelytavat olivat erilaiset. Järjestelmäkeskisessä keskityttiin lakiin ja hallinnollisiin ohjeisiin, ongelmakeskisessä teoreettisiin ja metodisiin näkemyksiin. (Sipilä 1989, 18–19.)

## 2.2 Sosiaalityön ammatillisen toiminnan perspektiivit ja toimintatavat

Healy (2014, 1) toteaa, että sosiaalityö on ammatti, joka vaihtelee suuresti historiallisen, maantieteellisen ja institutionaalisen kontekstin mukaan. Sosiaalityön ammatillista toimintaa voidaan määrittää konkreettista tekemistä yleisemmin sitä määrittävien tekijöiden, toimintatapojen ja toiminnallisten perspektiivien näkökulmasta (Sipilä 1989, 28).

Sekä Sipilä (1989, 28) että Healy (2014) korostavat sen ympäristön merkitystä, jossa sosiaalityötä tehdään. Healyn (2014, 13) mukaan sosiaalityön ammatillisen käytännön perustat (osaaminen, arvot ja tietopohja) rakennetaan ympäristöissä, joissa työskentelemme. Sipilän (1989, 28) mukaan sosiaalityötä tehdään rajatussa ympäristössä, joka vaikuttaa toiminnan perustaan ja sisältöön (tieto, arvot ja etiikka). Healyn (2014, 13–14) mukaan sosiaalityön kontekstuaalinen luonne erottaa sen muista ammateista. Vaikka sosiaalityön ensisijaisen tehtävän suorittamiseen liittyy jonkin verran harkintavalttaa, tehtävän luonteen määrittelee institutionaalinen konteksti. (Healy 2014, 13–14.) Raunio (2009, 32) toteaa, että sosiaalityön ammatillistuminen ja professioasema ovat riippuvaisia sosiaalityön yhteiskunnallisesta tehtävästä ja julkisen vallan tuesta. Pohjolan (2019, 324–325) mukaan sosiaalityö toimii toimintaympäristöissään ollen samalla suhteisuutta – suhteita konteksteihin, sosiaalisiin ilmiöihin ja ongelmiin tulkintoineen, jolloin sen lähtökohdissa kohdataan yhteis-kuntatieteiden perustavanlaatuinen kysymys yksilöllisen ja yhteiskunnallisen suhteesta.

Tarkasteltaessa sosiaalityötä järjestelmistä riippumattomana ammattina, sen keskeinen sisältö ja osaaminen perustuvat Kananojan (2017a, 37) mukaan ammatin yhteiskunnalliseen tehtävään, moraaliin ja etiikkaan sekä ammatin kykyyn tunnistaa, analysoida ja käsitellä ihmisten elämäntilanteiden ja toimintaedellytysten sosiaalisia yhteyksiä. Tällöin sosiaalityö voidaan nähdä organisaatiosta riippumatta ammattina, jolla on yhteiskunnallinen tehtävänsä, oma tietopohja ja omat osaamisalueensa. (Kananoja 2017a, 37). Weiss-Gal ja Welbourne (2008) ovat tutkimuksessaan verranneet sosiaalityön ammatillisuuden piirteitä kymmenessä (10) eri maassa (esim. Ruotsi, Meksiko, Saksa, Intia). Tutkimus osoittaa, että lähes kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa maissa sosiaalityön ammatilliset piirteet olivat yhtenäisiä. Näitä piirteitä ovat ammatillisten järjestöjen perustaminen, ammattietiikan laatiminen tai hyväksyminen, tietyn tietokokonaisuuden kehittäminen ja levittäminen ja sosiaalityön koulutuksen sijoittaminen korkeakouluihin. (Weiss-Gal & Welbourne 2008.)

Mikrotasolla sosiaalityö on asiakastason työtä. Sosiaalityö on kuntouttavaa ja ennaltaehkäisevää toimintaa, mutta ennen kaikkea ihmisen jokapäiväisen elämän alueella ilmenevien ongelmien ratkaisutyötä, interventiotyötä. (Niemelä 2010.) Raunion (2009, 89) mukaan työntekijä tekee interventionsa tavallisesti yhteiskunnallisen organisaation antaman vallan ja ammatin tiedollisen asian-tuntemuksen avulla. Healyn (2014, 1, 12) mukaan sosiaalityöntekijät pyrkivät olemaan muutoksen tekijöitä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa he työskentelevät. Paasio (2019, 250–264) on tarkastellut suomalaisen sosiaalityön asiantuntemuksen keskeisiä piirteitä muuttuneessa toimintaympäristössä. Hänen mukaansa sosiaalityössä olennaista on taito ymmärtää muutoksen dynamiikkaa ja kyky mobilisoida muutosta. (Paasio 2019, 250–264.) Kananoja (2017a, 39) korostaa sosiaalityön tehtävää toimia ihmisten ja yhteisöjen ammatillisena kumppanina, joka vahvistaa sekä ihmisissä että yhteisöissä olevia mahdollisuuksia ja voimavaroja. Ammatissa tulee toimia kunnioittaen ja vahvistaen ihmisarvoa, kuunnellen ihmisten tarpeita ja tavoitteita sekä pyrkiä ihmisten ja ryhmien aseman parantamiseen (Kananojan 2017a; 2017b).

Yhteiskunnallisten tehtävien siirtyminen ammattityöntekijöiden hoidettavaksi ja työn muuttuminen palkkatyöksi tarkoittaa työn ammatillistumista. Tehtävän hoitamisesta kehittyä ammatti, joka vaatii tietoja ja valmiuksia, joita hankitaan koulutuksella. (Raunio 2009, 32; ref. Vuorikoski 1999, 35–36.) Sipilän (1989, 24) mukaan Suomessa alettiin määritellä sosiaalityöntekijöiden tekemää ammatillista työtä, kun 1980-luvulla alettiin puhua sosiaalihuoltajien koulutuksen sijasta sosiaali-työntekijöiden koulutuksesta. Nykyään on monia sosiaalialan koulutusammatteja, tehtävät ovat moninaisia ja työntekijöiden joukossa on myös muun alan koulutuksen saaneita. Asiakastyössä toimivalta ammattilaiselta odotetaan sellaista sosiaalisen työn ammattitaitoa, että hän kykenee työssään soveltamaan tarkoituksenmukaisia työskentelymetodeja, joilla hän voi tukea asiakasta. (Niemelä 2010.) Sosiaalialalla voi suorittaa perustutkinnon, ammattikorkeakoulututkinnon ja yli-opistotutkinnon (Lammi-Taskula 2011, 133–137). Sarvimäki (2017, 463) kirjoittaa, että tutkinto-koulutuksen ja täydennyskoulutuksen rinnalle on tullut uusi koulutusmuoto, sosiaalityön erikoistumiskoulutus. Se on ammatillista kehittymistä ja erikoistumista edistävää koulutusta korkeakoulututkinnon suorittaneille tai vastaavan osaamisen saavuttaneille, jolla luodaan mahdollisuus syventää sosiaalityön asiantuntijuutta, suunnata osaamista uudelleen ja tukea uusien nousevien asiantuntijuusalueiden tarpeita. (Sarvimäki 2017, 463.) Sosiaalihuollon keskeisten ammattiryhmien ammatinharjoittamisoikeuden myöntämisestä, rekisteröinnistä ja ohjauksesta, valvonnasta sekä valvontaviranomaisen tehtävistä säätelee lainsäädäntö. Kelpoisuusvaatimus sosiaalityöntekijän tehtäviin Suomessa on ylempi korkeakoulututkinto (sosiaalityön pääaineopinnot/pääainetta vastaavat yliopistolliset opinnot).

Kunnan sosiaalihuollon hallinnollisiin johtotehtäviin tarvitaan vastaava kelpoisuus tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, alan tuntemus ja riittävä johtamistaito. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.) Sosiaalihuoltolain mukaan kunnan tulee seurata ja huolehtia sosiaalihuollon henkilöstön riittävästä täydennyskoulutuksesta (Sarvimäki 2017, 462).

### 2.3 Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä ja palveluna

Paynen (2008, 80) mukaan sosiaalityö ilmentää työntekijän henkilökohtaisten ammatillisten ja käytännön työn taitojen lisäksi poliittisia ja sosiaalisia tavoitteita. Kananojan (2017a, 37–38) mukaan sosiaalityö voidaan nähdä sosiaalipoliittisen järjestelmän välineenä, joka määrittelee tehtävänsä ja sisältönsä lainsäädännöstä, järjestelmästä ja niiden sisältämistä etuuksista ja palveluista. Sosiaalityöntekijän on tärkeä tuntea sosiaalipolitiikan kokonaisuus ja osata sijoittaa oma työnsä sosiaalipolitiikkaan ja sen osiin. Olennainen osa sosiaalipolitiikkaa ovat etiikka ja arvot, jotka vaikuttavat sosiaalityöhön niin rakenteellisesti kuin käytännöllisesti. (Kananoja 2017a, 33–34.)

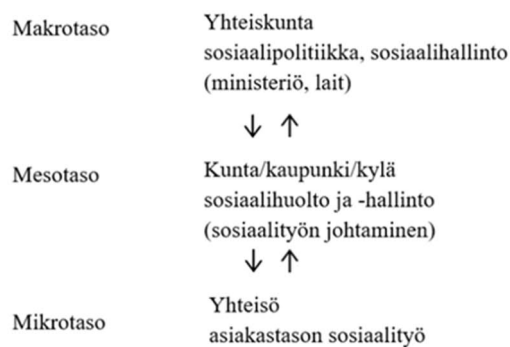
Suomessa sosiaalityö on hyvinvointipolitiikkaa. Anttonen ja Sipilä (2011, 9–5) kirjoittavat, että Suomi edustaa pohjoismaista universalistista hyvinvointivaltion mallia, jossa korostetaan yhteisvastuullisuuden, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden toimivaksi tekemistä sosiaalipoliittisten etuuksien ja palvelujen avulla. Tyypillisiä pohjoismaisen hyvinvointipolitiikan tuntomerkkejä on muun muassa julkisen sektorin huomattava osuus työllisyydestä ja laaja julkinen palveluntuotanto. (Anttonen & Sipilä 2011, 9–15.) Julkisen sektorin ensisijainen päämäärä on yhteiskunnallisen tehtävän toteuttaminen ja organisaatioiden tehtävänä on tuottaa yleistä hyvää (Viitala & Jylhä 2019, 353).

Viitalan ja Jylhän mukaan (2019, 353) mukaan noin neljännes Suomen työvoimasta työskentelee julkisella sektorilla (sosiaalitoimi/sosiaalityöntekijät). Niin sanottu virkakoneisto on jaettu korkeimpiin virkamiehiin ja virkamiehiin. Historiallisesti Suomen virkamiehistöä koskevien peruseriaatteiden muodostuminen sijoittuu yhtäältä Ruotsin vallan aikaa (vuoteen 1809 asti) ja toisaalta Venäjän vallan ajan alkuun. Tällöin kaikki virkamiehistöä koskevat tärkeimmät periaatteet vahvistettiin Ruotsin vallan ajan mukaisina. Klassisen virkamiesajattelun säilymistä elinvoimaisena kuvastaa se, että perustuslain mukaan merkittävää julkista vallankäyttöä sisältäviä tehtäviä voidaan edelleen antaa vain viranomaiselle (sosiaalityöntekijän virka). Virkamiehet muodostavat edelleen julkisen vallankäytön (ja valtion) ytimen. (Stenvall ym. 2017, 34, 62–67.)

Valtiolla on paljon yhteiskunnallisia tehtäviä ja julkiseen valtaan nojaavaa hyvinvointipolitiikkaa harjoitetaan valtion ja kuntien kautta (Anttonen & Sipilä 2011, 9–15). Perustuslakiin on kirjattu julkisen vallan velvoite edistää kansalaisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta ja turvata kuntien sosiaali-

ja terveystalvet (Lähteinen & Marjamäki 2017, 131). Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon valti-onohjaus, esimerkiksi lainsäädäntö ja uudistukset, on osa julkista politiikkaa (Lammintakanen & Ris-sanen 2017a, 53). Niemelän (2010) mukaan sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön yhteisenä päätavoitteena voidaan pitää väestön hyvinvoinnin, hyvinvoinnin määrään ja laadun sekä hyvinvoinnin sosiaalisen oikeudenmukaisuuden jakautumisen ja kohdentumisen edistämistä yhteiskunnassa.

Niemelä (2010) on tarkastellut hyvinvointipolitiikan ja sosiaalityön tasoja ja nimeää makrotasoon yhteiskunnan eli sosiaalipolitiikan ja sosiaalihuollon (valtio, ministeriöt, lait ja asetukset), mesotasoon sosiaalisen ympäristön eli kaupunki/kunta/kylä, yhteisöt, sosiaalihuolto ja sosiaalihal-linto (sosiaalityön johtaminen kunnassa/virastossa) ja mikrotasoon ihmisen yhteisön jäsenenä eli vuo-rovaikutus ja sosiaalityö (ammattina). (Niemelä 2010.) Niemelän (2010) sosiaalipolitiikan ja sosiaa-lityön tasojen määrittely on tiivistetty Kuviossa 2.



Kuvio 2. Hyvinvointipolitiikan ja sosiaalityön tasot (Niemelä 2010)

Kuntalaki ja sosiaalialan lait velvoittavat kuntia järjestämään hyvinvointipalvelut. Kunnallisella so-siaalihuollolla on Suomessa pitkä perinne ja sitä toteutetaan viranomaistyönä, jota kunnan sosiaalivi-rasto organisoii ja hallinnoi pitkälti lakeihin perustuvana juridis-hallinnollisena huoltotoimintana. Kuntatasolla tämä tarkoittaa sosiaalihuoltoa, kunnallista sosiaalihuolltoa ja sen puitteissa tapahtu-vasta toimeenpanoa (kunnan sosiaalipolitiikka). (Niemelä 2010.)

Niemelä (2010) kirjoittaa, että käsitteellä sosiaalipalvelut viitataan universaalisuuteen, asiakaskeskei-syyteen ja normaalisuuteen kuvaten sosiaalihuollon palveluita, jotka kuuluvat kaikille sellaisessa elä-mäntilanteessa tai -vaiheessa, jolloin kuuluu saada yhteiskunnallisia palveluita. Lammi-Taskulan (2011, 73–75) mukaa suomalaisten sosiaalipalveluiden vahvuus on juuri niiden universaalisuudessa, yksi palvelujärjestelmä tarjoaa palveluja kaikille. Suomessa sosiaalihuollolla tarkoitetaan sosiaalipal-veluja, sosiaaliavustuksia, toimentulotukea, sosiaalista luottoa ja niihin liittyviä toimintoja.

Sosiaalipalveluita voidaan jäsentää joko väestö- tai ongelmaperustaisesti esimerkiksi lapsi-, nuoriso-, aikuis- ja vanhushpalveluihin tai päihde-, mielenterveys- ja kriminaalipalveluihin. Niissä taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien (TSS-oikeudet) toteutuminen on keskeistä. Palveluissa ja myös sosiaalityössä on varmistettava sosiaalisten oikeuksien toteutuminen. Sosiaalityö on sosiaalihuoltolaissa määritelty palvelu, jonka tehtävä on muun muassa edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta, vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta ja turvata yhdenvertaiset sosiaalipalvelut. (Lammi-Taskula 2011, 73–75.)

### 3 Sosiaalityön tehtävän johtaminen ja sosiaalityön johtaminen tehtävänä

#### 3.1 Asioiden ja ihmisten johtaminen ja sosiaalityö

Siinä missä sosiaalityön, on myös johtamisen ja johtajuuden määrittelyminen monimuotoista. Vaikka johtamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, korostuu perinteisissä johtamisen määrittelyissä valvonta ja mekanistinen johtaminen (Viitala & Jylhä 2019, 12).

Seeck (2008, 17) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Viitala ja Jylhä (2019, 119) määrittelevät johtamisen päämäärää tavoittelevaksi toiminnaksi. Juutin ja Vuorelan (2015, 142) mukaan johtaminen on tunnetasoinen prosessi, keskustelua ihmisten kanssa, yhteiseen tunnetilaan asettumista ja tunteiden ilmaisemista. Johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista (Seeck 2008, 18), asennetta, konkreettisia tekoja, suunnan näyttämistä ja ohjaamista sekä tapoja, joilla johtajuus tulee esille (mm. Ristikangas & Ristikangas 2017, 2; Juuti & Vuorela 2015, 142). Johtaminen on myös ammatti (Viitala & Jylhä 2019, 12). Sen tarkoitus on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työyhteisön arjessa (Seeck 2008, 18). Johtajuus on yksi työelämän ja johtamistieteen moniulotteisimmista käsitteistä (Syväjärvi & Vakkala 2019, 204). Hogan ja Kaiser (2005) toteavat empiirisen kirjallisuuden review -tutkimuksessaan, että johtajuus on todellinen, merkityksellinen ilmiö ja ihmistieteiden ehkä tärkein aihe.

Yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista johtajuuden ymmärtämisen tavoista on Kotterin (1997, 23) jako *management* ja *leadership* johtamiskäytäntöihin. *Management* eli asioiden johtaminen koostuu prosesseista, joilla järjestelmä pidetään käynnissä (budjetointi, organisointi ja resursointi). Viitalan ja Jylhän (2019, 19) mukaan asioiden johtaminen on jatkuvuuteen ja järjestelmälliseen tekemiseen pyrkivää ratkaisukeskeistä toimintaa. Ihmisten johtaminen eli *leadership* koostuu prosesseista, joilla organisaatiot alun perin perustetaan, muutetaan olosuhteita vastaavaksi, määritellään miltä organisaation tulevaisuuden tulisi näyttää, koordinoidaan ihmiset työn vision taakse ja kannustetaan heitä tekemään visiosta totta (Kotter 1997, 23). Ihmisten johtaminen on Viitalan ja Jylhän (2019, 19) mukaan johtajuutta. Hoganin ja Kaiserin (2005) mukaan johtajuutta voidaan pitää myös tiimien, ryhmien ja organisaatioiden suorituskykyä. Hyvässä johtamisessa yhdistyvät molemmat näkökulmat, sekä asioiden että ihmisten johtaminen (Syväjärvi & Vakkala 2019, 205).

Peters (2018) on teoreettisessa tarkastelussaan koonnut tietoa sosiaalityön johtamisen kontekstista ja johtamisen keskeisistä tekijöistä. Hän määrittelee sosiaalityön johtamisen kokoelmaksi organisatorisia, ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvia ja yksilöllisiä käyttäytymismalleja.



Rankin ja Hutchisonin (2000) tutkimuksessa määritellään sosiaalityön johtajuuden olevan vision viestintää, eettisten periaatteiden ohjaamaa toimintaa ja ennakoivien prosessien luomista. Holoskon (2009) mukaan sosiaalityön johtajuuden perusominaisuuksia on esimerkiksi yhteistyön, ongelmanratkaisukyvyyn ja positiivisen muutoksen luominen. Rissasen ja Hujalan (2017, 82) mukaan sosiaali- ja terveysjohtamisessa kiinnitetään huomiota asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistämiseen, poliittisen ja viranhaltijajohdon integrointiin, strategisen ja käytännön johtamisen yhteyteen, johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen tai johtamisen tarkasteluun kokonaisuutena.

Lawler (2007) toteaa tutkimuksessaan, että sosiaalityössä johtamista voidaan tulkita eri tavoin, käyttäen erilaisissa yhteyksissä tai se voidaan nähdä erilaisina rooleina. Yleisesti hyväksyttyä johtamisen määritelmää ei hänen mukaansa sosiaalityössä kuitenkaan ole. (Lawler 2007.) Sullivanin (2016) mukaan sosiaalialan haasteena on ollut ja on edelleen ainutlaatuisen tietämyksen ja taitojen kehittäminen. Hänen mielestään sosiaalityöntekijöiden tulee määritellä ja tarkentaa erillistä johtajuusimagoa ja tarttua mahdollisuuksiin laittaa nämä tiedot ja taidot osaksi toimintaa. (Sullivan 2016.)

### 3.2 Sosiaalityön johtaminen julkisena tehtävänä

Ilmiönä julkinen hallinto on yleismaailmallinen, mutta sen rakenne, instituutiot ja toimintatavat vaihtelevat voimakkaasti (Pekkola, Haveri & af Ursin 2017, 17). Sen tarkasteluun on myös useita tulkintoja (Stenvall, af Ursin, Tiihonen, Nyholm & Airaksinen 2017, 34). Kirjallisuudessa julkinen toiminta määritellään usein toiminnaksi, joka toteuttaa julkista intressiä (Pekkola ym. 2017, 26).

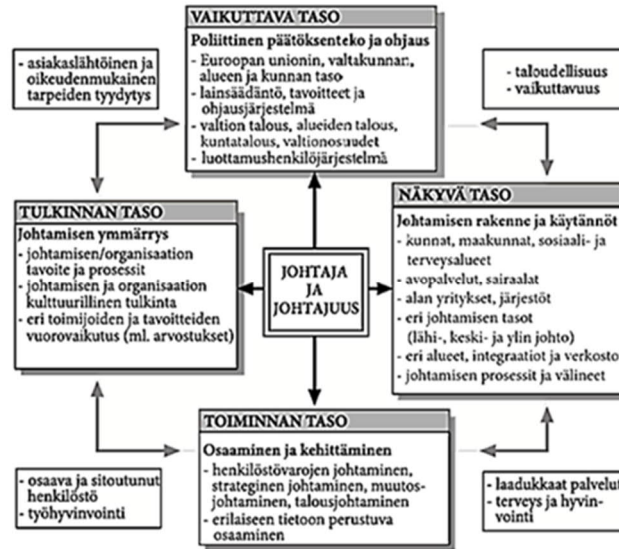
Pekkola ym. (2017, 19–21, 26–27) toteavat, että usea ajattelee julkista toimintaa yksinkertaistettuna sen tehtävien kautta. Kulttuurisesti määrittynyt tehtävä tai toiminto on julkista hallintoa. Tämä tehtävä tai toiminto suoritetaan sovitulla menettelyllä ja alistetaan tietyille päätöksenteolle. Valtionsäännössä (Perustuslaki) säädetään päätöksentekomekanismeista ja menettelytavoista erillisillä laeilla (esim. Hallintomenettelylaki, Julkisuuslaki). Julkisen toiminnan piirteitä on sen normatiivinen arvopohja. Arvot määrittelevät kansalaisten, valtion ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen periaatteita ja käytänteitä. (Pekkola ym. 2017, 19–21, 26–27.) Viitala ja Jylhä (2019, 353–357) kirjoittavat, että julkisten organisaatioiden johtamisen tavoitteet perustuvat yhteiskunnalliseen etuun ja poliittisiin päämääriin. Julkinen sektori ei tavoittele voittoa ja sen toiminnan tulee olla avointa ja läpinäkyvää. (mt., 353–357.)

Stenvallin ym. (2017, 34) mukaan julkinen hallinto sisältää itsessään useita erilaisia institutionaalisia käytäntöjä ja sen kokonaisuus on mahdollista liittää muun muassa politiikan ja julkisen hallinnon välisen suhteen järjestämiseen, julkisen hallinnon rakenteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä julkisen

hallinnon rooliin yhteiskunnassa. (Stenvall ym. 2017, 34). Heikka (2008) kirjoittaa, että suomalainen sosiaali- ja terveystoimi on yhtenäisen hallinnon ja johdon alaisuudessa. Se on maailmassa ainutlaatuista. (Heikka 2008.)

Julkisen sektorin sosiaalihuollon johtaminen (*social welfare management*) tarkoittaa johtamista, joka muodostuu tavoitteista, teknologiasta sekä ammatillista kulttuureista. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010, 13–17) korostavat sosiaalialan johtamisen olevan moniulotteista ja laajaa osaamista edellyttävä alue. Luonteenomaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus, toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. (Niiranen ym. 2010, 13–17.) Lammintakanen ja Rissanen (2017a, 55, 58) mukaan johtajan keskeinen tehtävä on integroida poliittisen päätöksenteon tuomat tavoitteet ja johdettavan organisaation strategiat sidosryhmien avulla. Johtaminen voidaan Rissanen ja Hujalan (2017, 82) mukaan jakaa poliittiseen johtamiseen, palkkasuhteiden johtamiseen, substanssijohtamiseen ja yleisjohtamiseen. Pekkarisen (2010) mukaan sosiaalialan johtaja on erilaisia johtajuusrooleja yhdistävä monialainen osaaja. Tämä edellyttää johtajalta aktiivista ajankohtaisen tutkimuksen seuraamista, osallistumista erilaisten työryhmien ja verkostojen toimintaan sekä taitoa toimia niissä (Heikka 2008). Myllärisen (2014, 93) mukaan suomalaisen sosiaali- ja terveysjohtamisen perimmäisenä tarkoituksena on vähentää köyhyttä, sairautta, syrjäytymistä ja muuta osattomuutta, mikä joskus arjessa unohtuu.

Lammintakanen ja Rissanen (2017b, 260–265) ovat kuvanneet sosiaali- ja terveysjohtamisen mallia neljän eri tason kautta (Kuvio 3.). Johtamisen tasot (vaikuttavataso, näkyväntaso, tulkinnan taso ja toiminnan taso) ovat yhteiskuntaa ja kytkeytyvät osaksi sen historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Vaikuttavan tason voi määrittellä poliittiseksi johtamiseksi. Siihen kuuluvat yhteiskunnalliset tekijät, jotka määrittävät organisaatiotason sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista ja erityisluonnetta. Näkyvällä tasolla viitataan tekijöihin, jotka ovat havaittavissa rakenteissa ja käytännöissä (organisaation ja johtamisen pintataso). Tulkinnan tasolla siirrytään johtamisen ja johtamiseen liittyvien ilmiöiden ymmärtämisen tasolle. Se on osittain johtamisen tiedostamaton taso, koska johtamisen ymmärrys vaihtelee muun muassa tilanteen ja yksilön mukaan. Toiminnan tasolla yhdistyvät eri tasot johtamiseksi ja johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa. (Lammintakanen & Rissanen 2017b, 260–265.)



Kuvio 3. Sosiaali- ja terveysjohtamisen malli (Lammintakanen & Rissanen 2017b, 260–261)

Pekkarinen (2010) toteaa, että yhteisymmärrys organisaation tavoitteista on avaintekijä johtamisen onnistumiselle, mutta tavoitteet eivät aina ole selkeitä tai jaettuja. Tavoitteet voivat vaihtua sen mukaan, määrittävätkö niitä poliitikot, virkamiehet, veronmaksajat, työntekijät vai asiakkaat. Sosiaali- palvelujärjestelmän toimintaan taas vaikuttavat monitasoisesti niin globaalit, kansalliset kuin paikallisetkin sosiaalis-taloudelliset-kulttuuriset muutokset. (Pekkarinen 2010.) Lammintakanen ja Rissanen (2017b, 260–265) mukaan kansainvälistyminen ja kansainvälinen politiikka, organisaatioiden suureneminen ja palveluntuotannon moninaistuminen vaikuttavat tulevaisuudessa nykyistä enemmän vaikuttavan tason palvelujärjestelmään ja sen johtamiseen. Sosiaali- ja terveysjohtamisen mallin eri tasoilla on eri tavoitteita. Vaikuttavan ja tulkinnan tasoilla johtamisen tavoitteena on asiakaslähtöinen ja oikeudenmukainen tarpeiden tyydytys. Johtamisen taloudellisuus ja vaikuttavuus ovat vaikuttavan ja näkyvän tason yhteisiä tavoitteita. Näkyvän ja toiminnan tason tavoitteeksi voidaan tulkita palveluiden laatu ja saavutettava hyvinvointi. Tulkinnan ja toiminnan tasolla johtamisen tavoitteena ja tuloksena on osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (Lammintakanen & Rissanen 2017b, 260–265.) Lammintakanen ja Rissanen (mt., 265) mukaan kaikki tavoitteet on mahdollista saavuttaa hyvällä ja osaavalla johtamisella. Onnistunut johtaminen perustuu tulevaisuudessa näkyvän tason ja tulkinnan tason lähentymiseen ja parhaimmilla näiden tasojen yhdistäminen häivyttää monia organisaatioiden lähijohtamisen ongelmia. Toiminnan tasolla yhä tärkeämpää tulevaisuuden johtamisen kannalta on kokemus- ja tutkimustiedon yhdistäminen sosiaali- ja terveystieteisiin tavoitteisiin. (Lammintakanen & Rissanen 2017b, 260–265.)

Myös johtamistyön sisältöjä voidaan tarkastella eri tasojen kautta. Eri tasojen johtamistyön sisällöt ovat sekä samanlaisia että erilaisia. Rissanen ja Hujala (2017, 82) kirjoittavat, että johtamistyön tasoilla ylimmällä johdolla on tarkoitettu organisaation strategista johtamista (perusturvajohtaja). Työ painottuu selkeämmin organisaation toimintaympäristön suuntaan, tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuden varmistamiseen. Johtamistyössä korostuvat strategiset tavoitteet, yhteydet kunnan keskushallintoon ja poliittisiin päättäjiin sekä resurssien hallinta. (Niiranen 2014, 49–53.) Keskijohto (sosiaalitoimen johtaja) on ylimmän ja lähijohdon välissä (Rissanen & Hujala 2017, 82). Keskijohdon työssä näkyvät sekä organisaation strategiset tuloksellisuustavoitteet ja toimintaan käytettävissä olevat resurssit, että henkilöstön voimavarat tavoitteiden saavuttamisessa ja näiden asioiden kohtaaminen toiminnassa (Niiranen 2014, 49–53). Lähijohtaminen (johtava sosiaalityöntekijä) on johtajan ja työntekijöiden välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta (Rissanen & Hujala 2017, 82). Lähijohdajilla korostuvat professionaalinen, asiakastyötä koskeva ulottuvuus ja humaani, ihmissuhteiden ulottuvuus sekä työntekijöiden työn tukeminen ja kuunteleminen. Kaikkien eri tason johtamistyön yhteisiä piirteitä eri muodoissaan ovat monien erilaisten, ristikkäistenkin asioiden yhteensovittaminen, koordinointi sekä tavoitteiden saavuttamisesta, palveluiden laadusta, että henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen. (Niiranen 2014, 49–53.)

### 3.3 Henkilöstön johtamisesta ihmisten johtamiseen

Henkilöstö (*human resources, personnel*) on organisaation välttämätön voimavara ja sillä tarkoitetaan kaikkia organisaation palveluksessa olevia (Viitala & Jylhä 2019, 221). Kestin ja Pietiläisen (2019, 182, 193) mukaan henkilöstövoimavaroihin liittyy enemmän tilanneherkkyyttä kuin organisaation muihin resursseihin, koska henkilöstöresursseihin liittyvät ominaisuudet ovat kerroksellisia ja vain osittain näkyvissä. Henkilöstöjohtamisen voikin ymmärtää palvelufunktioksi, jonka keskeinen tehtävä on helpottaa esimiestyötä ja siten tuottaa työhyvinvoinnin parantumisen lisäksi merkittäviä taloudellisia hyötyjä. (Kesti & Pietiläinen 2019, 182, 193.) Dave Ulrichia pidetään henkilöstövoimavarojen johtamisen ”isänä” ja HR-guruna (*Human Resource*) yritys- ja liiketalouden johtamisen alalla. Hän kehitti yli 20 vuotta sitten, ehkä kuuluisimman, henkilöstöjohtamisen strategisen mallin (HR model, Kuvio 4.). Vaikka sitä toisaalta pidetään vanhanaikaisena, on se silti edelleen käytössä ihmisten johtamisen organisoinnissa. Mallissa (ks. Ulrich 2007, 47; Viitala & Jylhä 2019, 267) tarkastellaan organisaation kilpailukyvyn parantamista määrittelemällä toiminnan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen strateginen malli (Ulrich 2007, 47)

Mallissa akselit edustavat henkilöstöammattilaisen painopistealueita ja tehtäviä. Painopistealueet ulottuvat pitkäaikaisista eli strategisista lyhytaikaisiin eli operatiivisiin. Neljän painopistealueen henkilöstöammattilaisen roolit (strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen, uudistumisen johtaminen) ovat Ulrichin mukaan neljä tärkeintä henkilöstöjohtamisen aluetta. (Ulrich 2007, 46–48.)

Ulrichin (2007, 48–53) mukaan henkilöstöammattilaisen tulee osata toimia sekä strategisesti että operatiivisesti ja keskittyä sekä pitkäaikaisiin että lyhytaikaisiin tavoitteisiin. Tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Strategisen johtamisen keskeisenä roolina on henkilöstöstrategioiden yhteensovittaminen toimintastrategiaan. Perusrakenteiden johtamisessa tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa tehokkaita prosesseja. Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolissa osallistutaan työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Muutoksen johtamisessa roolina on kulttuurin valvonta eli esimerkiksi luottamuksellisten suhteiden rakentaminen. (Ulrich 2007, 48–54.)

Suomessa henkilöstöjohtaminen on Juutin (2015, 16–17, 57–58) mukaan alkanut ulkomaisten esimerkkien mukaisesti sosiaalitoiminnasta ja henkilöstöhallinnosta. Erityinen virstanpylväs on ollut 1960- ja 1970-lukujen murros, jossa yleisesti toteutettu sosiaalitoiminta muuttui henkilöstöhallinnoksi. 1980-luvulla henkilöstöhallinto muuntui henkilöstöjohtamiseksi Yhdysvaltaisten esimerkkien (HRM ja SHMR, *Strategic Human Resource Management*) mukaisesti ja keskittyi strategiseen johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen kytkeytyi tiiviimmin johdon kumppaniksi. 1990-luvulla osaamisen johtamisen näkökulma haastoi henkilöstöjohtamisen mallit ja 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmenellä siitä tuli johdon yleisimmin omaksuma johtamisnäkemys. (Juuti 2015, 16–17, 57–58.)

Sosiaalityön strategisessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa on Niiranen (2014, 44) mukaan otettava huomioon organisaation yhteiskunnallinen tehtävä, palveluiden responsivisuus, verkostot ja

sidokset, eri palvelualueiden keskinäiset riippuvuudet sekä toiminnan taloudellisuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Johtamistyössä näkyvät eri ammattiryhmien keskinäiset suhteet ja moniammatillisten organisaatioiden johtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset. Johtajan työhön kuuluvat niin henkilöstövoimavarojen, palveluiden kuin taloudenkin johtaminen sekä näitä koskeva päätöksenteko. (Nii-ranen 2014, 44.) Juutin (2015,32) mukaan nykyiset organisaatioympäristöt vaativat, että esimiehet ja henkilöstöjohto näkevät palvelevansa viime kädessä organisaation ulkoisia asiakkaita. Steel (2001) kirjoittaa, että sosiaalihuollon johtaja tehtäviin kuuluvat valvonta, ohjaus ja neuvonta. Johtajan tulee sovittaa työtehtävät ja henkilöstön tiedot ja taidot toisiinsa sekä käsitellä ammatillista käytäntöä organisaation, ammatin standardien ja etiikan mukaisesti henkilöstön kanssa. Johtajan tulee tukea työntekijöitä ammatillisen käytännön tekemisessä. (Steel, 2001.) Kananoja (2017b, 174–176) kirjoittaa, että tärkeää on luoda ammatillisia käytäntöjä, joiden puitteissa työntekijät voivat käsitellä työssä vastaan tulevia moraalisia kysymyksiä.

Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen vaatii johtajalta hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä herkkyyttä aistia työntekijöiden ja työyhteisön tilaa (Raatikainen 2014, 127). Juutin ja Vuorelan (2002, 18–19) mukaan ihmisten johtamisessa pyritään kehittämään toimintoja henkilöstön osallistumisen kautta. Hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. (mt., 18–19.) Syväjärvi ja Vakkala (2019, 201–202) kirjoittavat, että ymmärrys ihmisten johtamisesta kiinnittyy ihmiseen, inhimillisyyteen, sosiaaliseen konstruktion ja itse johtamiseen. Kyse on siitä, miten ihmistä ja ihmisyyttä, hänen käyttäytymistään ja toimintaansa ymmärretään. Keskeistä ihmisten johtamisessa on itse johtajuus ja ymmärrys sen toiminnasta ja painotuksista, mutta myös itsensä tuntemisesta ja oman johtajuuden ymmärtämisestä. Työelämässä on jatkuva tarve ymmärtää erityisesti ihmisten johtajuutta. Ihmisten johtaminen on aina ajankohtaista. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 201–202.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassani tarkastelen sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä ja sitä, miten sosiaalityön johtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijää työssään. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä tunnuspiirteitä sosiaalityö tuo henkilöstöjohtamiseen?
2. Miten sosiaalityön johtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijää työssään?

### 4.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tutkielmani tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus. Salmisen (2011, 11) mukaan suomenkielinen termi kirjallisuuskatsaus (*review, literature review, research literature review*) on osittain harhaanjohtava, koska termillä voidaan viitata eri merkityssisältöihin, joita ovat esimerkiksi selonteko, arvostelu tai historiikki.

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka ja metodi, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta ja kootaan niiden tuloksia uuden tutkimustuloksen perustaksi (Salminen 2011, 10). Yksinkertaisimmillaan sen loogiikka rakentuu aiemmin julkaistujen tutkimusten analyysin pohjalta rakennetun synteisiin varaan, jolloin luodaan yleiskatsaus tutkittavaan aiheeseen ja tiivistetään oleellisin tieto massasta (Kallio 2006). Petticrewin ja Robertsin (2005, xiii) mukaan kirjallisuuskatsauksessa voidaan vanhojen teorioiden tutkimisen lisäksi määritellä uusi teorioita tai pohtia aiheen ja aineiston suhdetta. Kirjallisuuskatsausten avulla tutkija voi vastata laajempiin kysymyksiin kuin yksittäisessä empiirisessä tutkimuksessa voi vastata. Tutkija voi integroida useiden tutkimusten tuloksia ja tehdä laajoja päätelmiä. (Baumeister & Leary 1997.)

Kirjallisuuskatsaukset jaetaan kuvailevaan- ja systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin. Tutkimusongelman määrittäminen, aineiston hankintavaihe, analyysin ratkaisut ja erityisesti synteisivaiheessa tehtävät painotuserot määrittävät millaisesta tutkimuksesta on kyse (Kallio 2006). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on menetelmä todisteiden paikantamiseksi, arvioimiseksi ja syntetisoimiseksi (Petticrew 2001). Se antaa vastauksia kysymyksiin siitä, mikä toimii ja mikä ei (Petticrew & Roberts 2005, 9). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on myös tehokas tekniikka hypoteesien testaamiseen, olemassa olevien tutkimusten tulosten yhteenvedon ja näyttöön perustuvan päätöksenteon apuna (Petticrew 2001).

Crisp (2015) on tarkastellut systemaattisten kirjallisuuskatsausten merkitystä sosiaalityön näkökulmasta ja toteaa, että systemaattisilla tarkasteluilla on potentiaalia sosiaalityön ohjelmallisessa suunnittelutyössä. Yleismitallisten ja pysyvien ilmiöiden tutkimiseen sopii parhaiten luonteeltaan meta-analyysi, joka jaetaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin (Salminen 2011, 15).

Tutkielmani on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Se on yleisimmin käytetty ja sitä voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi, koska käytetyt aineistot ovat laajoja. Aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt vaan se toimii itsenäisenä metodina. (Salminen 2011, 6.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aikaisemman tiedon kuvaamiseen käytetty ilmiölähtöinen ja ymmärtämiseen tähtäävä aineistolähtöinen menetelmä, eikä se kilpaile systemaattisen katsauksen tai metatutkimuksen kanssa tai pyri syrjäyttämään niitä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tuottaa valitun aineiston perusteella kuvailevan, laadullisen vastauksen. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013.) Sen pääpiirteinä on julkisten artikkeleiden kuvailu ja arviointi (Ferrari 2015). Siitä erottuu kaksi orientaatiota, narratiivinen (esim. Baumeister & Leary 1997; Salminen 2011; Ferrari 2015), ja integroiva katsaus (esim. Salminen 2011). Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on tukia merkittävää ja olennaista ilmiötä, ja tuottaa siitä uutta tietoa (Torraco 2005). Baumeister ja Leary (1997) kirjoittavat, että kirjallisuuskatsaukset ovat tärkeä osa useimpia empiirisiä opinnäytteitä. Kangasniemi ym. (2013) määrittelevät kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheiksi 1) tutkimuskysymyksen muodostaminen, 2) aineiston valitseminen, 3) kuvailun rakentaminen ja 4) tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Vaikka menetelmä on jaoteltavissa erilaisiin vaiheisiin, sen luonteenomainen piirre on, että vaiheet etenevät hermeneuttisesti ja päällekkäisesti suhteessa toisiinsa. (Kangasniemi ym. 2013.)

Rakenteeltaan kirjallisuuskatsaus on joustava ja siinä voidaan käyttää kolmea eri rakennemuotoa; ajallinen rakenne, metodologinen rakenne ja käsitteellinen/temaattinen rakenne. Käsitteellisessä rakenteessa pääkäsitteet tarjoavat puitteet, joiden ympärille katsaus voidaan järjestää. Se luo johdonmukaisuutta ja selkeyttä siitä, mitä tarkastellaan ja miten aiheen pääkäsitteet tai teemat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Torraco 2016.) Tutkielmani rakenne on tehty sen käsitteitä ja teemoja hyödyntäen.

Kirjallisuuskatsauksella on myös rajoitteensa. Kallion (2006) mukaan kirjallisuuskatsauksen argumentaatio rakennetaan synteettisesti kootun pohdinnan varaan, mikä vaikeuttaa rajan tekemistä empiirisen ja ei-empiirisen välille. Tämä pätee erityisesti yhteiskuntatieteisiin, jossa empiiristen tutkimusten aineistona toimivat erilaiset tekstikatkelmat. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkimuksessa viitataan toisten tutkijoiden havaintoihin, jolloin kyseessä toisen käden kokemusperäinen aineisto.



Tutkija voi tiedostamattaan kiinnittää huomiota tiettyihin näkökohtiin ja jättää toiset huomioimatta, jolloin toinen tutkija samalla tutkimuskysymyksellä samasta aineistosta voi saada toisenlaisen tutkimuksen. Lähestymistapa varaa tutkijan omaehtoiseen tutkimusprosessiin. (Kallio 2006.)

Ferrari (2015) kirjoittaa, että narratiivisen kirjallisuuskatsauksen rajoituksia on se, ettei kokonaisuuden kuvaus ole riittävää ja ettei se ole toistettavissa. Salminen (2011,10) kirjoittaa, että kirjallisuuskatsauksen pätevyyttä ja luotettavuutta parantaa standardoitu muoto. Tutkimuksen strategian, avainsanojen ja valitun aineiston kuvaaminen on tärkeää, jotta lukija varmistuu kirjallisuuden systemaattisesta tutkimisesta. Tutkimusmenetelmä tulee tehdä läpinäkyviksi ja metodologia tulisi kirjoittaa riittävän yksityiskohtaisesti. Käytettävissä tulee olla riittävästi tietoa, jos muut tutkijat yrittäisivät toistaa kirjallisuuskatsausta. Kirjoitustyyli ja sävy tulee huomioida ja kirjoituksen selkeys tulee tehdä samalla tarkkuudella kuin itse tutkimustyökin. (Torraco 2005; 2016.) Kallion (2006) mukaan yksiselitteisiä menetelmällisiä ohjeita onnistuneelle kirjallisuuskatsaukselle on mahdotonta laatia. Rajoitteistaan huolimatta tutkimustavan yleiskatsauksellinen luonne luo yleistettävyyden ulottuvuuden, joka laadullisesta tutkimuksesta on katsottu puuttuvan. (Kallio 2006.) Baumeister ja Leary (1997) muistuttavat, että yleensä mikään menetelmä ei ole täydellinen.

#### 4.3 Tutkielman aineiston hankinta ja valinta

Kirjallisuuskatsauksen prosessia voidaan määritellä sen vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tutkimuskysymys tai -kysymykset, jonka jälkeen valitaan tietokannat ja kirjallisuus (Salminen 2011, 10). Aineiston hankinnalla luodaan pohja tutkimukselle (Kallio 2006). Seuraavassa vaiheessa valitaan huolellisesti hakutermit. Hakutulokset karsitaan asetettujen valintakriteerien mukaisesti ja metodologisessa mielessä halutuloksista valitaan mahdollisimman laadukas materiaali. (Salminen 2011,10.)

Kirjallisuuskatsausta tehtäessä ei Petticrew ja Robertsin (2005) mukaan ole puutetta tutkimusten löytämiseksi, koska materiaalia on paljon sähköisesti. He pitävätkin sähköisiä tietokantoja tärkeänä kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana, vaikka ei välttämättä kaikkein hyödyllisimpinä. Yhteiskuntatieteissä suurin osa aineistosta sijaitsee ”harmaassa kirjallisuudessa”, jolloin pelkästään elektronisella haulla ei välttämättä löydy paljoa tietoa asiasta. Hakuja tulisi tehdä myös aineistosta, joka ei ole elektronisesti käytettävissä. Haettavan tiedon tyyppi riippuu tarkastelukysymyksestä ja sisällyttämisperusteista. (Petticrew & Roberts 2005.) Torraco (2016) toteaa, että aineiston hankinnassa ei pitäisi unohtaa tutkia tieteellisissä julkaisuissa lueteltuja viitteitä. Crispin (2015) mukaan sosiaalityön tutkija voi löytää kiinnostavaa aineistoa useiden tieteenalojen julkaisuista. Kangasniemen ym. (2013) mukaan

kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston kokoamisessa keskeistä on aikaisemman tutkimuksen sisällöllisellä valinnalla, ei niinkään ennalta asetettujen ehtojen mukaisella hakemisella. Tällä tarkoitetaan aineiston valinnan jatkuvaa ja vastavuoroista reflektointia suhteessa tutkimuskysymykseen. (Crisp 2015.)

Sähköiset tietokannat olivat tutkielmani aineiston haussa pääosassa. Niin aineiston hankintaan kuin koko tutkielman tekemiseen on vaikuttanut se, että vuosi 2020 oli poikkeuksellinen koronaviruksen takia. Osallistuin tutkielmaseminaarin yhteiseen informaation opastukseen sekä pienryhmän opastukseen. Yksilötapaamisia informaation kanssa ei pidetty, vaan tapaamiset toteutettiin Zoomissa. Tutkielmani aineiston hakua tein systemaattisesti loppuvuodesta pääsääntöisesti elektronisen haun kautta, koska läsnäoloa yliopistolla tuli välttää. Paikallisen kirjaston kautta hankin sen aineiston, mikä oli mahdollista. Hakuja (Liite 1.) suoritin *Andor*, *ProQuest Social Science Premium Collection* ja *Applied Social Sciences Index & Abstracts (ASSIA)* tietokannoista. Hakusanoina käytin sosiaalityöhön liittyen esimerkiksi *sosiaalityö*, *-huolto*, *social work*, *social care*, ja johtamiseen liittyen *johtajuus*, *johtaminen*, *leadership*, *management*, *supervision*, *social work leader*. Henkilöstöjohtamiseen liittyen käytin *Human Resource Management*, *operating/operative leadership* ja *people leadership/management*. Kokeilin ja käytin myös muita hakusanoja kuten *personell leadership*, *feature*, *quality*, *labor force* ja kokeilin tietokantojen ehdotuksia. *Google Scholarista* tein hakuja, joita hain edellä mainituista tietokannoista uudestaan tai käytin *Google Scholarin* ehdottamia hakusanojen yhdistelmiä. Tämän lisäksi hakuvaiheessa tein *Andorissa* viitehakuja. Hakusanoja yhdistelin ja erottelin eri tavoilla *OR* ja *AND* sanoja käyttämällä ja katkaisumerkillä\* katkaistuina.

Haku oli haasteellista, koska esimerkiksi hakusanat *sosiaalityö AND henkilöstöjohtaminen* antaa *Andorissa* nolla viitettä, kun *social work AND leadership* antaa 2 843 423 viitettä. Hakuprosessin aikana myös havaitsin, että tietokannat antavat samoja tuloksia hakusanoista riippumatta. Hakuja rajasin välillä eri tavoilla; *peer review*, *vertaisarvioitu*, *saatavilla verkossa*, *vuoden 2000 jälkeen*, *aihe sisältää*, *last 10 years* tai *English*, välillä niitä en rajannut ollenkaan. Hakusanojen ja rajaamisten yhdistelmät ovat nähtävissä Liitteessä 1. Tutkielman tehtävään soveltuvia ja kysymyksiin vastaavia artikkeleita löysin parhaiten sosiaalityön ja johtamisen hakusanojen erilaisilla yhdistelmillä ja lukemalla sinnikkäästi hakuvaiheessa muun muassa abstrakteja läpi. Mielestäni sopivat siirsin *RefWorksiin* (n=83). Aineisto koostui empiirisistä tutkimuksista, kirjoista ja lehtiartikkeleista.

Crisp (2015) toteaa, että on suositeltavaa olla vähintään kaksi riippumatonta arvioijaa, kun päätetään tutkimusten sisällyttämisen- ja poissulkemisperusteista. Tässä pro gradu -tutkielmassani asiasta päätin minä. Tutkielmassani aloitin *Refworksiin* (n=83) siirretyn materiaalin esianalysoinnin lukemalla

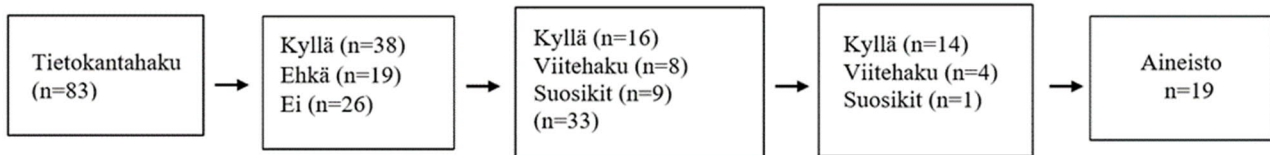
abstraktin tai abstraktin ja tiivistelmän tarkemmin. Rajasin sellaista aineistoa pois, joka käsitteli sosiaalityön johtamista yleisesti/yleisemmällä tasolla, käsitteli johtamista rajatusta näkökulmasta (esimerkiksi strategista johtamista) eikä käsitellyt ollenkaan henkilöstöä tai käsitteli henkilöstöjohtamisen teemoja rajatusti, esimerkiksi osana osaamisen kehittämistä. Rajasin pois sellaiset, joissa ei mielestäni ollut riittävästi henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen näkökulmaa. Tekstejä, jotka käsittelisivät sosiaalityön henkilöstöjohtamista henkilöstöjohtamisen käsitteellä en löytänyt.

Aineiston (n=83 / 100 prosenttia) jaoin *Kyllä* (46 prosenttia), *Ehkä* (23 prosenttia) ja *Ei* (31 prosenttia) kansioihin sen perusteella vastasivatko ne toiseen tai molempiin tutkimuskysymyksiin tai käsiteltiinkö niissä sosiaalityön johtamista ja henkilöstöä yhdessä. Kyllä-kansioon valitsin ne, jotka vastasivat, Ehkä-kansioon ne, joissa asia epäselväksi ja Ei-kansioon ne, jotka eivät vastanneet. Kaksi viitettä poistin, koska ne olivat mukana kahteen kertaan. Kyllä (n=38) kansion aineisto meni jatkoon, Ehkä (n=19) kansio jäi mahdollisesti tarkistettavaksi uudestaan tai käytettäväksi muulla tavalla kuin itse tutkielmani aineistona. Ei (n=26) kansio meni poistoon.

Tämän jälkeen luin *Kyllä*-kansion aineistoa esimerkiksi abstraktin, tiivistelmän, tutkimustehtävän ja/tai metodin kohdista. Valintaperusteena jatkoon olen koko ajan pitänyt vastaamista tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin ja että tekstissä käsitellään johtamisen ja henkilöstön teemoja yhdessä/yhteisesti niin, että kun kirjoitetaan sosiaalityön johtamisesta ja henkilöstöstä voitaisiin asia esittää myös sosiaalityön henkilöstöjohtamisen teemana. Kangasniemen ym. (2013) mukaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnassa kiinnitetään huomio jokaisen alkuperäistutkimuksen rooliin suhteessa tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Jatkoon *Kyllä*-kansioista valitsin 16, joista tein vielä viitehakuja ja niistä valitsin jatkoon kahdeksan (8). Tämän jälkeen tarkistin hakuvaiheessa Andorin *Suosikkeihin* tallentamani viitteet ja niistä valitsin jatkoon yhdeksän (9).

Valitsemani aineisto (n=33) eli jatkoon *Kyllä*-kansioista menneet 16, viitehaun 8 ja Suosikki tallenteista 9 luin jälleen uudestaan tarkemmin. Tässä vaiheessa (tutkimuskysymyksiin vastaamisen perusteella + henkilöstöjohtamisen teema) *Kyllä*-kansioista jatkoon meni 14, viitehausta 4 ja Suosikeista yksi (1) eli yhteensä 19. Sekä viitehaun valinnoissa, että Suosikeista löytyi yksi viite, joka oli jo *Kyllä*-kansiossa. Ne poistin. Tämän jälkeen luin aineiston vielä kerran, jotta valituksi tulisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitukseen vastaava aineisto. Valitun aineiston (n=19) tarkastin vielä myös niin, että se on vertaisarvioitu ja/tai julkaisija on arvioitu (numerolla 1-3) Julkaisufoorumissa. Tämä lisää julkaisun/julkaisijan tieteellistä luotettavuutta. Kaikki (n=19) päätin ottaa vielä mukaan, vaikka kolmen (3) kohdalla olin epävarma.

Ainoita ja lopullisia sisäänottokriteerejäni tutkielmassani oli *englannin-/suomenkielinen, saatavilla verkossa, tutkimuskysymyksiin vastaaminen, sosiaalityön henkilöstöjohtamisen teema ja tieteellinen luotettavuus*. Tämän jälkeen kävin vielä Ehkä-kansio läpi, mutta sieltä en valinnut jatkoon aineistoksi mitään. Aineiston tietokantavalinnat ja sen analysointiprosessi on nähtävissä Kuviossa 5.



Kuvio 5. Tietokantavalinnat ja analysointiprosessi

Systemaattisen lähestymistavan mukaan aineiston keräämiseen kuuluu yksityiskohtaisen taulukon laatiminen, jossa kuvataan tarkasteltavia tutkimuksia. Menetelmä varmistaa tutkimuksen johdonmukaisuutta ja objektiivisuutta. Taulukko antaa lukijalle mahdollisuuden saada yleiskäsitys aineiston kokonaisuudesta ja tuloksista tai tarkastella aineistoa tarkemmin. (Petticrew & Roberts 2005; Torracco 2005.) Aineisto (n=19) on kuvattu taulukkona Liitteessä 2. Taulukossa on nähtävissä mitkä luvut/sivut kirjasta (n=7) olen alun perin valinnut, empiiriset tutkimukset (n=10) ja artikkelit (n=2) olivat mukana kokonaisuudessaan. Sivumäärällisesti aineistoa oli noin 900.

#### 4.4 Tutkielman käänöksistä ja käsitteistä

Kun aineisto on englannin kielistä, tuo sen kääntäminen suomen kielelle omat haasteensa. Sitä ei voi kääntää suoraan tai sanasta sanaan vaan on tarkasteltava sisältöä. Artikkelien kääntämisen olen tehnyt itse. Myös käsitteiden kääntäminen ja käyttäminen on haasteellista, koska ne eroavat eri kielten ja maiden välillä. Crisp (2015) toteaa, että jopa niiden maiden välillä, joissa Englanti on hallitseva, sosiaalityön kieli voi vaihdella. Esimerkiksi suomalainen sosiaalityön käytännön harjoittelu on Australiassa kenttäkoulutusta ja Iso-Britanniassa käytännön oppimista. (Crisp 2015.)

Suomessa johtamiseen liittyen on yksi käsite *johtaminen*, kun taas *management*, *administration* ja *supervision* ovat toistensa englanninkielisiä synonyymejä tarkoittaen sekä samaa että hieman eri asiaa suomeksi. Johtamisen suomalaisia synonyymejä ovat hallinto ja johto eli *administration* suomennettuna, mutta myös *management* suomennetaan hallinto, johto ja johtaminen. *Leadership* suomennetaan johtajuus ja sen synonyymejä ovat johtaminen, toiminto ja tehtävä. Englanninkielisissä sosiaalityön johtamisen teksteissä käytetään usein *supervision* käsitettä. *Supervision* suomennetaan valvonta, ohjaus ja tarkkailu/tarkastus ja sen englanninkieliset synonyymit ovat control, management ja

administration. Valvonnan suomalaisia synonyymeja taas ovat muun muassa huolenpito ja seuranta. Ohjauksen synonyymeja ovat opetus, neuvonta ja valvominen. Ristiriitaista on, että *supervision* käsitteen englanninkieliset synonyymit suomennetaan hallinto ja johto, jonka voidaan ajatella viittaavan ylimpään johtoon ja kun *supervision* (valvominen, ohjaaminen) nähdään yleisesti lähiesimiehen työtehtävänä. Tekstiä olen pyrkinyt suomentamaan asiasisällön mukaan niin, että suomennettuna käsite vastaa sitä merkitystä, mihin se tekstissä viittaa. Olen suomentanut *supervision* sanaa sekä valvonaksi, ohjaukseksi että johtamiseksi, mutta käyttänyt myös kahta tai kaikkia kolmea käsitettä yhtä aikaa. *Human resource organization* (henkilöstöorganisaatio), *human resource service organization* (henkilöstöpalveluorganisaatio) ja *human service organization* (ihmisten palveluorganisaatio) on suomennettu *palveluorganisaatioksi*.

*Human Resource Management* on johtamis- ja hallintotieteiden käsite, jota käytetään sen alan tutkimuksissa ja teksteissä ja sitä yhdistetään myös teksteihin, joissa teemana on hyvinvointipalvelut ja/tai henkilöstöorganisaatio. Sosiaalityössä johtamiseen yhdistetään *supervision* käsitteen lisäksi *leadership* käsite, jolla viitataan ihmisten johtamiseen, johtajuuteen. Henkilöstöjohtamisen teemoja ei sosiaalityössä käsitellä suoraan esimerkiksi HRM-käsitteellä tai henkilöstön johtamisena sosiaalityössä vaan sosiaalityön johtamisen yleisten teemojen kautta. Henkilöstöjohtamista käsitellään rajoitummista näkökulmista tai eri käsitteillä (strateginen johtaminen/ osaamisen johtaminen), joihin henkilöstön näkökulma on yhdistetty tai kuuluu käsitteen ”sisälle”. Tutkielmassani käytän *sosiaalityön henkilöstöjohtamisen* käsitettä, jolla viitataan sosiaalialan henkilöstön johtamiseen organisaatiossa ja haluan sillä korostaa sen sisältämää sekä strategista että operatiivista johtamista. Viitataan käsitteellä *johtaja* henkilöön, jolla on alaisia ja /tai työnjohdollisia oikeuksia (direktio-oikeuksia). Käytän myös *sosiaalityöntekijän* käsitettä, jolla viitataan kaikkiin sosiaalityötä tekeviin alan koulutuksen saaneisiin työntekijöihin.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheessa selvitetään minkälaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saa ja analyysitavaksi valitaan sellainen tapa, jolla parhaiten saadaan vastauksia ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisen kirjallisuuskatsauksen ytimessä on aineiston (teoria, havainto, tulkinnat) ei-numeerinen analyysi (Kallio 2006). Aineisto analysoidaan selittämällä tai ymmärtämällä. Ymmärtämään pyrkivässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 20.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luonne on ymmärtämiseen tähtäävää, jolloin aineiston valinnan lisäksi analyysi on aineistolähtöistä. Valinta ja analyysi tapahtuvat osittain samanaikaisesti. (Kangasniemi ym. 2013). Valitessani lopullista tutkielmani aineistoa olen analysoinut sitä samanaikaisesti.

Tutkielmani analyysiä voidaan kuvailla aineistolähtöiseksi ja temaattiseksi. Aineiston kuvailua sanallisesti tehdään sisällönanalyysillä eli tekstianalyysillä. Se sopii dokumenttien kuten artikkelien systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Tällä menetelmällä pyritään saamaan tiivistetty ja yleistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 20.) Braun ja Clarke (2006) kirjoittavat, että temaattinen analyysi on teoreettisesti joustava ja hyödyllinen lähestymistapa kvalitatiivisten tietojen analysointiin.

Aineistoa analysoimalla pyrin saamaan ymmärrystä tunnuspiirteistä, joita sosiaalityö tuo henkilöstöjohtamiseen ja tavoista, joilla sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa voidaan tukea työntekijöitä. Temaattisen analyysin mukaisesti ensimmäinen tutkimuskysymykseni on laaja ja toinen taas kapea. Analyysi antaa vastauksia molempiin kysymyksiin. Analyysissä siirrytään eteenpäin ja taaksepäin koko aineiston kanssa. Temaattisessa analyysissä tutkija voi tehdä valintansa vapaasti, mutta ne tulee tehdä systemaattisesti ja valinnat tulee kertoa tarkasti. (Braun & Clarke 2006.)

Braunin ja Clarcken (2006) mukaan temaattisessa analyysissä on tärkeää olla johdonmukainen siinä, miten analyysissä toimii. Analyysiin kuuluu jatkuva siirtyminen taaksepäin ja eteenpäin aineistossa: analysoitavien tietojen, koodattujen otteiden ja tuotettujen tietojen analyysin välillä. Kirjoittaminen on olennainen osa analyysiä ja sen tulisi alkaa heti ideoiden ja koodausjärjestelmien suunnittelemisvaiheessa ja jatkua koko analysointiprosessin ajan. Prosessi ei ole lineaarinen vaan ennemminkin prosessi, jossa liike on tarpeen mukaan edestakaista eri vaiheiden läpi. Temaattisen analyysin vaiheita ovat: tietoihin tutustuminen, alkukoodien luominen, teemojen etsiminen, teemojen tarkastelu, teemojen määrittely ja nimittäminen ja raportin laatiminen. (Braun & Clarke 2006.)

Tietoihin tutustumisen vaiheessa luin ja valitsin tekstiaineistostani jatkoon meneviä tekstikatkelmia. Aineistoni on *tietojoukko* (n=19), josta olen valinnut tekstikatkelmia eli *tietokokonaisuuksia*. Ne on poimittu *tietokohteesta*, esimerkiksi aineistoon valitun kirjan (Austin 2002) yhdestä luvusta kohta tai artikkelin (Vito 2020) tekstikatkelma. Yhdestä kirjasta olen valinnut yhden tai useampia lukuja ja yhdestä luvusta yhden tai useita katkelmia, artikkelista olen valinnut useamman katkelman. Tekstikatkelmia on kuitenkin yhdestä tietokohteesta useita ja niiden valintaa ovat ohjanneet tutkimuskysymykset. Tässä vaiheessa valinnoissani (ja myöhemminkin) olen pyrkinyt siihen, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja että välttyttäisiin omilta tulkinnoiltani niin hyvin kuin se on mahdollista tällä menetelmällä ja minun tekemänäni.

Seuraavaksi keräsin nämä katkelmat tutkimuskysymysten mukaisten otsikoiden *Tunnuspiirteet* ja *Tukeminen* alle, esimerkiksi niin että sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteisiin olen valinnut kohdat, joissa käsitellään sosiaalityön henkilöstöjohtamista tai sosiaalityön johtamista ja henkilöstöä teemana samassa katkelmassa, näkökulma selkeästi johtamisessa. Työntekijöiden tukemiseen valitsin kohdat, jotka käsittelevät aihetta suoraan tai esimerkiksi siihen liittyviä menetelmiä, tapoja ja merkitystä työntekijälle eli työntekijä näkökulma. Otsikoiden alle keräsin kirjoittajakohtaisesti kaikki valitut otteet niin että kirjoittajan (esim. Austin) kaikki tunnuspiirteisiin vastaavat kohdat olivat samassa kohtaa allekkain ja sitten siirryttiin seuraavaan kirjoittajaan. Ensimmäisessä vaiheessa *Tunnuspiirteisiin* (tutkimuskysymys 1) tuli 75 sivua ja *Tukemiseen* (tutkimuskysymys 2) 18 sivua. Maguire ja Delahunt (2017) kirjoittavat artikkelissaan temaattisesta analyysistä ja toteavat, että tietokokonaisuuteen tulisi olla hyvin perehtynyt ennen kuin jatkaa eteenpäin. Tekstit luin uudestaan läpi ja tein niihin väreillä tarkennuksia siitä, kumpaan kysymykseen ne paremmin vastasivat. Tässä kohtaa oli hyvin havaittavissa, että aineisto vastaa osittain molempiin kysymyksiin.

Tämän jälkeen aloitin alkukoodien tekeminen eli tietojen järjestämisen mielekkäällä ja järjestelmällisellä tavalla. Koodaaminen on tiedon pienentämistä ja siihen on erilaisia tapoja. (Maguire & Delahunt 2017.) Päätin järjestää tekstiotteet niiden sisällön mukaisesti käsitteiden alle. Nämä käsitteet olivat: *valvonta, ohjaus, kehittäminen, johtamisen tehtävät, valta ja luottamussuhde, emotionaalisuus ja eettisyys, arviointi, oppiminen, organisaatiokulttuuri, sosiaalityö ja tiimityö*. Mitään en jättänyt pois, vaan järjestin ne käsitteiden alle. Esimerkiksi käsitteen *johtamisen tehtävät* alle tuli tekstiä pari sivua, kun taas käsitteen *sosiaalityö* alle noin puoli sivua. Samalla tiivistin niitä myös kirjoittamalla. Nämä käsittekokonaisuudet siirsin kahden pääotsikon alle. *Tunnuspiirteisiin* saatiin 35 sivua ja *Tukemiseen* 18 sivua. Osa aineistosta vaihtoi toisen kysymyksen alle.

Tämän jälkeen toistin tekstin lukemista ja tiivistämistä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 106) mukaan laadullisen aineiston tutkimuksessa puhutaan induktiivisesta eli aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, jossa aineisto redusoidaan eli pelkistetään tiivistämällä tai pilkkomalla aineiston tuottama informaatio. Aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106.) Tekstin luin vielä kerran läpi ja kirjoitin tiivistäen ja tekstiä tuli *Tunnuspiirteisiin* 23 sivua ja *Tukemiseen* 13 sivua, eli lopullista tekstiaineistoa yhteensä oli 36 sivua (n=36). Aineistoa lukemalla oli edelleen selvää, että osa otteista sopisi kumpaan tahansa tutkimuskysymykseen ja valinnat olen tehnyt itse. Oli myös havaittavissa, että otteet eri käsitteiden alla liittyivät aiheen kontekstin tai merkityksen mukaisesti toisiinsa tai että niillä oli yhdistäviä tekijöitä esimerkiksi *johtamisen tehtävät-organisaatiokulttuuri-luottamussuhde* tai *valta-luottamussuhde-emotionaalinen tuki*. Näitä yhdistelmiä olisi voinut tehdä useita erilaisia.

Seuraavaksi aloitin teemojen etsimisen ja määrittelyn. Maguiren ja Delahunтин (2017) mukaan teema on malli, joka sieppaa jotain merkittävää tai mielenkiintoista datasta ja / tai tutkimuskysymyksestä. Braun ja Clarke (2006) toteavat, että teema vangitsee jotain tärkeää aineistosta suhteessa tutkimuskysymykseen ja ihannetapauksessa aineistossa on useita teeman esiintymiä. Koodeja analysoidaan niiden yhdistämiseksi kattavan teeman muotoutumiseksi. Tässä vaiheessa on hyödyllistä käyttää visuaalisia esityksiä esimerkiksi miellekarttoja tai taulukoita. Tällöin on mahdollista havaita koodien, teemojen ja teemastojen suhteita. (Braun & Clarke 2006.) Koska koko aineisto oli joka suuntaan aukeava kokonaisuus, jossa kaikki liittyy kaikkeen, lähdin tekemään ensimmäistä miellekarttaa käsitteistä (Liite 3.) Se on lähinnä sekamelska, vaikka minulle asioiden yhteys avautuu.

Braun ja Clarke (2006) toteavat, että nopeaa vastausta siihen mikä aineistossa on teema, ei ole. Analyysissä tulee keskittyä laajemmalle aihealueelle yksittäisten koodien sijaan lajittelemalla koodit potentiaaliin aiheisiin ja kokoamalla koodattu tieto tunnistettujen teemojen sisälle. Tutkijan arvio on tarpeen sen määrittämiseksi, mikä teema on. (Braun & Clarke 2006.) Tein vielä kaksi miellekarttaa, mutta ne eivät mielestäni vastanneet teemoja, jotka olisivat siepanneet jotakin merkityksellistä tutkimuskysymyksistä. Ongelmana oli se, että teemojen tulisi olla yhtenäisiä ja niiden välillä tulisi olla selkeät erot (Braun & Clarke 2006). Kolmas oli melko hyvä, mutta asiat olivat väärin päin, väärässä järjestyksessä, enkä ollut siihen tyytyväinen. Se ei siepannut merkityksellisiä teemoja.

Kirjallisuuskatsauksen viimeisin vaihe on rakentaa tutkimuskohteesta kokonaiskuva (Kallio 2006). Koska kokonaisuus oli toisaalta selvä, mutta en saanut sitä järkevästi muotoiltua aloitin tulosten kirjoittamisen. Koin kuitenkin olevani koko ajan asian äärellä, mutta vieressä. Koordinaatit eivät olleet oikeat. Tämän jälkeen tein uuden miellekartan, ja jatkoin kirjoittamista. Braunin ja Clarken (2006) mukaan, kun temaattinen kartta on tyydyttävä, määritellään ja tarkennetaan analysoitavaksi esitetyt teemat ja niiden tiedot. Teemasta ei saisi tehdä liian monimutkaista, laajaa tai monipuolista vaan on määritettävä kunkin teemat sisältämä tieto. Sen jälkeen teemat järjestellään johdonmukaiseksi ja yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi tunnistamalla mikä kiinnostaa ja miksi, ja miten se sopii suhteessa tutkimuskysymyksiin. Teemoja tarkastellaan itsenäisenä teemana ja suhteessa muihin. (Braun & Clarke 2006.) Jatkoin edelleen jäsentämistä ja kirjoittamista, jonka jälkeen tein jälleen uuden eli viidennen miellekartan (Liite 4.), jossa asiat ovat löytäneet paikkansa. Temaattisen analyysin eteen- ja taaksepäin menemisen luonne on tutkielmassani hyvin havaittavissa. Esimerkiksi minulla oli valmiina ”mikä kiinnostaa ja mikä ei” ennen kuin sain johdonmukaiset ja tutkimuskysymysten mukaiset teemakokonaisuudet luotua. Ne autoivat määrittelemään seuraava osion rakenteen ja muodon.



Seuraavissa luvuissa kuvailen kokoavasti tuloksia analyysissä käyttämäni jaottelun eli tutkimuskysymysten kautta. Ensin tarkastellaan sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä, jotka olen teemotellut yhteiskunnallisen tehtävän, monimuotoisten johtamistehtävien ja tehtävän jännitteisyyden teemoihin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan sosiaalityöntekijän tukemista ammatillisella johtamisella, sen menetelmiä ja tapoja sekä johtajan ja työntekijän suhteen merkityksellisyyttä henkilöstöjohtamisessa.

## 5 Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä

### 5.1 Yhteiskunnallisen tehtävän ja sen toteuttajien johtaminen

Sosiaalityössä henkilöstöjohtamiseen kytkeytyvät sekä yleiset henkilöstöjohtamisen piirteet että sosiaalityön ainutlaatuiset piirteet. Aineistossa sosiaalityön henkilöstöjohtamista lähestytään sosiaalityön yhteiskunnallisen tehtävän ja tavoitteiden asettamien vaatimusten, ympäristön eli organisaatiokontekstin ja sosiaalityön professionaalisen aseman näkökulmista. Aineiston mukaan sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä ja professionaalinen asema edellyttävät johtamiselta ammatillisen käytännön ja tämän käytännön asiantuntijoiden johtamisen osaamista. Sosiaalityölle professiona ominaista on sen suora ja epäsuora vaikutus johtamiseen. Nämä johtamisen näkökulmat ovat aineiston mukaan tunnusomaisia sosiaalityölle.

Sosiaalityön henkilöstöjohtamista julkisen sektorin organisaatioympäristössä kuvaavat esimerkiksi David Austin (2002) ja Ming-sum Tsui (2005). Austin (2002) kuvaa ja analysoi muun muassa sosiaalityön johtajille suunnatussa kirjassaan organisaatiodynamiikkaa ja henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta käsittelemällä henkilöstöorganisaation sosiaalista, taloudellista ja poliittista kontekstia. Tsuin (2005) kirja tarjoaa perustiedot sosiaalityön johtamisen historiallisesta kehityksestä, teorioista, tutkimuksesta ja käytännöistä erityisesti sosiaalityön ohjaajien, opiskelijoiden, työntekijöiden ja opettajien tarpeisiin. (Tsui 2005.)

Austin (2002, 324) kirjoittaa henkilöstöjohtamisesta julkisen sektorin palveluorganisaatioiden näkökulmasta ja toteaa, että henkilöstöressurssien johtamiseen liittyviä ominaispiirteitä on esimerkiksi se, että johtaja on julkinen hallintovirkamies, jonka vastuuna ovat toteutuksen yhteneväisyys politiikan kanssa, organisaation jatkuvuus ja taloudellinen kannattavuus. Erityisenä piirteenä voidaan hänen mukaansa pitää palvelua tuottavan organisaation ja järjestäytyneen palveluammatin välistä rajapintaa, jota toimeenpanovalta (lakien toteutus/hallinto) käsittelee. (Austin 2002, 324.) Austin (2002, 332) korostaa, että toimeenpanovallan vastuulla on varmistaa se, että palvelut vastaavat organisaation tehtävää, tavoitteita, politiikan vaatimuksia ja odotuksia. Näiden yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi perustettua henkilöstöorganisaatiota (sosiaalitoimi) kutsutaan tavoitteiden saavuttamiseen tähtääväksi organisaatioksi (Austin 2002, 337). Myös Tsui (2005, 36–37, 46) kirjoittaa, että sosiaalityön tehtävän tavoite on saavuttaa organisaation tavoitteet. Sosiaalityön organisaation tehtävä instituutiona ja sille asetetut tavoitteet määrittelevät toiminnan suuntaa ja odotettuja tuloksia. Sosiaalityön johtamista voidaan ymmärtää vain osana tätä kokonaisuutta, jota muokkaavat politiikka,

organisaatiokonteksti ja tavoitteet. Johtaminen sosiaalityössä on tietyn kulttuurin sisällä oleva monimutkainen teoreettinen ja ammatillinen arvojärjestelmä ja palveluverkosto. (Tsui 2005, 36–37, 46.)

Sosiaalityölle tunnusomaista on sen henkilöstön johtaminen julkisen sektorin organisaatioympäristössä, jossa sosiaalityön tehtävää pääasiallisesti toteutetaan. Austin (2002, 219) korostaa sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa palveluorganisaation lisäksi sosiaalityötä tunnustettuna ja organisoituna professiona, jota organisaation keskeiset tehtävät ovat rakenteellisesti muotoilleet ja määrittelevät työn ammatti-identiteettiä. Organisoituna ammattina sosiaalityö vaikuttaa sekä suoraan että epäsuoraa henkilöstöorganisaatioon ja sen johtamiseen. Suoria vaikutuksia ovat ammatin vaatimukset (esim. koulutus), jotka liittyvät organisaation henkilöstöön ja epäsuoria vaikutuksia ammatin vaikutukset palveluorganisaation taloudelliseen, poliittiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Sekä nämä palveluorganisaation poliittiset tavoitteet että ammatilliset tavoitteet kytkeytyvät johtamiseen. (Austin 2002, 219, 237, 280.)

Sosiaalityössä johdetaan sosiaalityöntekijöiden toteuttamaa yhteiskunnallisesti tavoitteellista ammatillista käytäntöä. Aineiston empiirisissä tutkimuksissa sosiaalityön ammatillisen käytännön johtamista ovat tarkastelleet esimerkiksi Annie Hudson (2015), Beverly Alimo-Metcalfe ja John Alban-Metcalfe (2006) sekä Donna Bliss, Edward Pecukonis ja Mary Snyder-Vogelin (2015). Hudson (2015) analysoi tutkimuksessaan erityisesti sosiaalityön ammatillisen johtajuuden osuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa integraatiokeskusteluissa. Sekä Alimo-Metcalfe ja Alban-Metcalfe (2006) että Bliss ym. (2015) ovat tutkimuksissaan kehittäneet sosiaalityön johtamisessa käytettäviä työvälineitä, johtamisen malleja.

Hudson (2015) kuvailee sosiaalityön johtamisen olevan poliittista johtamista täydentävää ammatillista johtamista. Sen vahvuuksia ovat muutososaaminen, asiantuntemus ja ammattimainen johtajuus, joka voi olla tehokas väline sekä ammatillisen- että organisaatiokulttuurin muuttamiseen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyössä. (Hudson 2015.) Muutosjohtamista tarkastelevat myös Alimo-Metcalfe ja Alban-Metcalfe (2006), jotka ovat tutkimuksessaan kuvanneet täysin uudenlaisen muutosjohtamisen mallin kehittämistä ja sen soveltamista käytännössä. Tutkimuksen pääkohteena oli kehittää väline 360-asteen palautteen antamiseen johtamisesta. He (mt., 2006) toteavat, että keskeinen lähtökohta yksilön, tiimin ja organisaation kehityksen tukemiselle on sellaisen johtamismallin tunnistaminen, joka soveltuu kontekstiin. He ovat myös tunnistaneeet tutkimuksessaan Euroopan tarpeen vahvistaa julkisen sektorin johtajuutta. (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2006.)

Tähän johtamismallin ja kontekstin yhteyteen ovat tarttuneet myös Bliss ym. (2015). He kirjoittavat, että sosiaalityön ammatin ainutlaatuisten ominaisuuksien, tarpeiden ja työympäristöjen haasteet

johtamiselle ovat olleet heidän empiirisen tutkimuksensa lähtökohtia. Näitä haasteita ovat se, että sosiaalityötä tehdään niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, pienissä ja suurissa organisaatioissa ja sen ammatillista käytäntöä toteutetaan monilla aloilla, eri-ikäisten ja erilaista tukea tarvitsevien asiakkaiden parissa eli henkilöstöjohtamisen haasteena on sosiaalityön monimuotoisuus. Bliss ym. (2015) ovat tutkimuksessaan kehittäneet sosiaalityön johtamisen yleismallin, joka koostuu johtamisen yleisistä puitteista eli ydinosoamisalueista, toimialakohtaisesta johtajuusosaamisesta, integroivien käytäntöjen mahdollisuuksista ja mentorointituesta sekä jatkuvasta itsereflektiosta ja kasvusta. Eettiset periaatteet ohjaavat taustalla. (Bliss ym. 2015.) Johtamisen ydinsisältöä tulee Blissin ym. (2015) mukaan täydentää tietyn käytännön ja osa-alueen johtamistiedoilla ja -taidoilla.

Yhdistämällä aineistosta muun muassa Austinin (2002), Blissin ym. (2015), Hudsonin (2015) ja Tsuin (2005) näkemyksiä voidaan todeta sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä olevan julkinen organisaatiokonteksti johtamisen ympäristönä, yhteiskunnallisen tehtävän ja tavoitteiden ja näitä professionaalisen asemansa ”oikeuttamina” toteuttavan henkilöstön johtaminen. Sosiaalityölle tunnusomaista on, että organisaation tehtävä vaikuttaa sosiaalityöhön ja sen johtamiseen ja sosiaalityön tehtävä vaikuttaa organisaatioon ja sen johtamiseen. Organisaation ja sosiaalityön tehtävät vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden toteuttamaan ammatilliseen käytäntöön ja henkilöstöjohtamiseen. Samoin tunnusomaista on vaatimus johtamisen ydinsisältöjen taitamisesta ja tietyn sosiaalityön käytännön johtamistiedon ja -taidon osaamisesta sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa.

## 5.2 Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen monimuotoiset tehtävät

Aineistossa sosiaalityön henkilöstön johtamista tarkastellaan tasojen, toimintojen ja johtamisen tehtävien näkökulmista. Tiivistäen niitä voi kuvailla monimuotoisiksi, johtamisen yleisten ja sosiaalityölle ominaisten tunnuspiirteiden yhdistelmäksi. Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tehtävillä on eri tasoilla sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Pää tavoite on kuitenkin sama. Aineistossa tuli näkyviin myös mielenkiintoinen näkökulman työn arviointiin. Tämän lisäksi johtamista kuvailtiin aineistossa roolina, joka vaatii sosiaalityössä erityisiä ominaisuuksia.

Yleisiä hierarkkisen organisaation ja henkilöstöjohtamisen tehtäviä aineistossa kuvailevat muun muassa Austin (2002) ja Carolyn Noble, Mel Gray ja Lou Johnston (2017), keiden kirja käsittelee paitsi palveluorganisaatioiden työhön liittyviä ihmissuhteita ja vuorovaikutusta myös taloudellista ja poliittista johtamisympäristöä, jossa työ tehdään.

Se tarjoaa kriittisen lähestymistavan ammatilliseen kehittämiseen, käytännön parantamiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. (Noble ym. 2017). Noblen ym. (2017) mukaan heidän kirjansa kiinnostanee henkilöstöpalveluiden ammattilaisia, johtajia, tutkijoita ja opiskelijoita.

Austin (2002, 325) toteaa, että henkilöstöhallinnon johtajan tehtävien ominaisuuksille ei ole olemassa yhtä ainoaa universaalaa määritelmää vaan siinä tarvitaan erilaisia johtamistehtävien elementtejä kontekstin (esim. julkinen sektori) mukaisesti. Toisaalta johtamistehtäville voidaan löytää yhteisiä nimityksiä johtajan hierarkkisen aseman mukaisesti. Noble ym. (2017, 81) kirjoittavat, että eri tason johtajien tehtävät ovat hyvin saman tyyppisiä alasta ja organisaatioista riippumatta. Yleisenä tehtävänä on saavuttaa organisaation tavoitteet ja noudattaa sen tehtävää. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu valvoa työntekijöitä eri tasoilla, kun taas keskijohdon tehtävien pääpaino on tavoitteiden saavuttamisessa ja ammatillisen suorituskyvyn hallinnassa. Lähijohdon tehtäviin kuuluu ammatillisesta käytännöstä vastaaminen ja sen kehittäminen. (Noble ym. 2017, 81.) Johtajuus kuuluu kaikille johtamisen tasoille ja on kaikkien johtajien vastuulla (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2006).

Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tehtäviin liittyy kontekstille ominainen tunnuspiirre. Tämä tunnuspiirre on johtamisen hallinnolliset, koulutukselliset ja tukemisen tehtävät ja tavoitteet, joita sosiaalityössä sen yhteiskunnallisen tehtävän ja tavoitteiden perusteella sekä johdetaan, valvotaan että ohjataan. Tässä luvussa käsitellään hallinnollinen ja koulutuksellinen elementti, mutta tukemisen elementti käsitellään seuraavassa luvussa (luku 6).

Aineistossa tätä kolmen elementin tunnuspiirrettä tuovat esiin muun muassa Tsui (2005), Noble ym. (2017), Kadushin ja Harkness (2014) sekä Rofuth ja Piepenbring (2020). Alfred Kadushin ja Daniel Harkness (2014) kirjansa viidennessä painoksessa kirjoittavat yleiskatsauksen sosiaalityön johtamisesta hallinnollisen, koulutuksellisen ja tukemisen elementtien näkökulmista. He kirjoittavat, että aiheesta on julkaistu huomattavat määrät kirjoja ja artikkeleita heidän edellisen painoksensa jälkeen ja jotkut huolenaiheet ovat vanhanaikaisia, kun taas toiset uusia. Siksi viides painos näyttää tarpeelliselta. Kirja on suunnattu lisäämään ymmärrystä sosiaalityön johtamisen hallinnollisen, koulutuksellisen ja tukemisen elementtien toiminnoista, prosesseista ja haasteista. (Kadushin & Harkness 2014.) Todd W. Rofuth ja Julie M. Piepenbring (2017) kirja kattaa johtamisen pääalueiden tiedot ja taidot ja käsittelee johtamisen teoreettisia lähestymistapoja, tarjoaa laajan valikoiman käytäntöön sovellettavia strategioita ja mahdollisuuden oppia analysoimaan ja soveltamaan johtamistaitoja erilaisissa ympäristöissä. Oppikirja on suunnattu sosiaalityön johtajille. (Rofuth & Piepenbring 2017.)

Aineistossa poliittiseen kontekstiin sosiaalityön hallinnolliset toiminnot ja tehtävät yhdistävät muun muassa Noble ym. (2017) ja Rofuth ja Piepenbring (2020, 322), jotka kirjoittavat, että hallinnollisella

johtamisvalvonnalla pyritään yhdenmukaistamaan organisaation poliittiset vaatimukset työtehtäviin. Noblen ym. (2017, 8, 23, 58) mukaan julkisella sektorilla politiikka sekä laillistaa työn ja palvelut että muokkaa käytäntöjä ja standardeja. Johtajan tehtäviä ovat muun muassa varmistaa asiakkaiden etu, määräysten ja lainsäädännön mukaiset käytännöt ja organisaation tavoitteet. Tehtävänä on myös määrittellä, tarkistaa ja arvioida suorituskykyä. (Noble ym. (2017, 8, 23, 58.) Kadushin ja Harkness (2014, 28) kuvailevat näiden tehtävien kautta johtajaa asianajajana, hallintopuskurina, muutosagenttina ja yhteyshenkilönä.

Koulutus- ja kehittämistoimintoihin kuuluvat Noblen ym. (2017, 23) mukaan esimerkiksi tietojen, taitojen ja asenteiden arvioiminen suhteessa ammatillisiin arvoihin, yhteisön odotuksiin ja lakisääteisiin vaatimuksiin. Kadushin ja Harkness (2014, 126) toteavat, että koulutusjohtamisessa vastuu on opettaa ihmisistä, ongelmista ja prosesseista (*people, problems, process*) ja kehittää tietoisuutta työn toiminnoista. Myös Tsui (2005, 77, 80) korostaa koulutuksen painopistettä tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Johtajan tehtävä on arvioida käytännön vaikeuksia ja ammatillisen kasvun tarvetta sekä neuvoa, opettaa ja ohjata ammatillista käytäntöä. (mt., 77, 80.) Kuten Tsui (2005) myös Rofuth ja Piepenbring (2020, 328) yhdistävät tietojen, taitojen ja itsetuntemuksen kehittämisen käytännön osaamisen kasvattamiseen. Se on myös keino sosiaalistaa ammattiin, organisaatioon ja sidosryhmiin. (Rofuth & Piepenbring 2020, 328.)

Hallinnollisessa ja koulutuksellisessa johtamisessa on samankaltaisuuksia ja eroja. Kadushinin ja Harknessin (2014, 9, 90, 126) mukaan sosiaalityön henkilöstöjohtamisen kohteet ovat samat hallinnollisessa ja koulutuksellisessa elementissä. Johtamisen kohteena ovat instrumentaaliset eli konkreettiset tarpeet, esimerkiksi ammatillisen pätevyyden varmistaminen ja kehittäminen. Tehtäviin kuuluu opastaminen sosiaalityön menettelytapoihin. (Kadushinin & Harknessin 2014, 9, 90, 126.) Tsuin (2005, 105) mukaan hallinnolliset ja koulutukselliset prosessit tarjoavat strategiat ja taidot asiakastyöhön. Vaikka keinot näissä prosesseissa ovat samanlaiset, ovat tavoitteet kuitenkin erilaiset. Hallinnollisen johtamisen tavoite on tarjota työntekijälle työympäristö, joka antaa hänelle mahdollisuuden tehdä työtä tehokkaasti (Kadushin ja Harkness 2014, 126). Johtajien on Rofuthin ja Piepenbringin (2017, 264) mukaan varmistettava, että työympäristö on positiivinen, kannustava ja osallistava. Koulutuksellisen elementin tavoite on kehittää työntekijän taitoja ja tietoja pisteeseen, jossa hän voi toimia itsenäisesti. Hallinnollisen ja koulutuksellisen elementin lyhyen aikavälin tavoitteet ovat keinoja pitkän aikavälin tavoitteen saavuttamiseksi. Pitkän aikavälin tavoite on tehokkaiden, vaikuttavien ja tarkoituksenmukaisten palveluiden tarjoaminen. (Kadushin & Harkness 2014, 126.)

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii suorituskyvyn arviointia kuten Rofuth ja Piepenbring ym. (2020, 277, 331) toteavat kirjoittaessaan, että työn arviointi ja palautteen antaminen ovat osa kaikkien organisaatioiden peruseriaatteita. Arviointiin ei aineistossa laajasti tartuta, mutta ristiriitaisuutta siihen liittivät esimerkiksi Katharine Dill ja Marion Bogo (2009), kenen empiirisessä tutkimuksessa on selvitetty johtajien uskomuksia, käytäntöjä ja kokemuksia lastensuojelusta. He toteavat, että kun ensisijaisesti keskitytään riskien arviointiin ja tapausten hallintaan, jäävät käytännön työn näkökohdat vähemmälle huomiolle. Riskinä on, etteivät työntekijät pysty integroimaan sosiaalityön arvoja, tietoja ja käytännön taitoja työn ainutlaatuisiin puoliin. (Dill & Bogo 2009.) Vähäisesti, mutta sitäkin mielenkiitoisemmin arviointia sosiaalityön näkökulmasta tarkastelevat Trish Hafford-Letchfield, Kate Leonard, Nasa Begum ja Neil Chick (2007) sekä Jane Wonnacott (2012). Hafford-Letchfield ym. (2007) kirja antaa yleiskuvan sekä sosiaalityön että oppimisen johtamisesta ja tarkastelee sosiaalityön käytännön johtamista. Sen tavoitteena on auttaa lukijaa luomaan linkkejä organisaation laajemman kuvan ja päivittäisten toimintojen välille, ja on kirjoitettu henkilöstön kehittämisestä vastaaville johtajille. (Hafford-Letchfield ym. 2007.) Wonnacottin (2012) kirja perustuu vahvasti ajatukseen esimiehestä käytännön johtajana. Käytännöllisenä opaskirjana sosiaalityön johtamisen keskeisistä taidoista ja käytännön johtamisen työkaluista se on suunnattu sosiaalityön opiskelijoille, esimiehille ja johtajille, harjoittelun opettajille ja arvioijille sekä kouluttajille. (Wonnacott 2012.)

Hafford-Letchfieldin ym. (2007, 145) mukaan työhön perustuva arviointi on erityinen taito ja sosiaalityössä keskeinen keino ammatillisen pätevyyden osoittamiseksi. Wonnacott (2012, 96) tähdentää arviointiprosessin luonnetta ja sen liittymistä organisaation yleiseen lähestymistapaan sosiaalityön tehtävänä. Työn arviointi on tärkeää sosiaalityössä muun muassa ammatillisen harkinnan näkökulmasta, mutta on myös huomioitava, miten arviointiprosessia ohjaavat organisaation vaatimukset tai asiakkaiden tarpeet. Wonnacott (2012, 93) painottaa, että arviointiprosessissa ei voida yliarvioida tunteiden, ajatusten ja päätösten yhteyden vaikutusta tehokkaaseen, suhteisiin perustuvaan käytäntöön. (mt., 93.)

Aineistossa muun muassa Austin (2002), Rofuthin ja Piepenbringin (2020) ja Wonnacott (2012) kuvaavat henkilöstöjohtamista tehtävän lisäksi roolina, jossa vaaditaan erityisiä ominaisuuksia. Austinin (2002, 353) mukaan henkilöstön johtaja on monimutkainen ja monitahoinen rooli, jota muokkaavat muun muassa julkisen hallinnon periaatteet. Rooliin liittyy ilmeinen tehtäväodotus, joka vaatii sekä sisäistä että ulkoista joustavuutta ja hallintaa. (Austin 2002, 353.) Rofuthin ja Piepenbringin (2020, 264, 320) mukaan nykypäivän ”enemmän vähemmällä” tavoitteet edellyttävät esimieheltä joustavuutta, sopeutumista, visionääristä ajattelua, uskottavuutta, esimerkkinä olemista, elinikäistä oppimista ja poikkeuksellisia ihmissuhde- ja ristiriitataitoja. Heidän on noudatettava eettisiä ja

johdonmukaisia menetelmiä ja hallittava työntekijäsuhteita. (Rofuthin ja Piepenbringin 2020, 264, 320.) Wonnacott (2012, 135) ei asiaa tarkenna, mutta toteaa, että sosiaalityössä ammatillisen käytännön johtajan rooliin kuuluvat erinomaiset johtajan taidot. Rofuth ja Piepenbring (2020, 322) liittävät sosiaalityön hyvään johtamiseen viisi E:tä: *empathy* (empatia), *exemplary modeling* (esimerkkinä oleminen), *ethical behavior* (eettinen käyttäytyminen), *empowering* (voimaannuttaminen) ja *educating* (kouluttaminen).

Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen monimuotoiset toiminnot ja tehtävät muotoutuvat sekä sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävän että yleisten henkilöstöjohtamisen tehtävien perusteella. Sen lisäksi, että johtajalta vaaditaan johtamiseen ja käytäntöön liittyviä tietoja ja taitoa, tunnistettiin aineistossa tarve tietynlaisesta käyttäytymisestä virkamiehenä ja soveltuvia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tunnusomaista sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa on hallinnollisen, koulutuksellisen ja tukemisen elementtien kokonaisuus, jonka tehtävissä, tavoitteissa, kohteissa ja keinoissa on samankaltaisuutta ja eroavaisuutta. Pitkän aikavälin tavoite on yhteinen: tehokkaat, vaikuttavat ja tarkoituksenmukaiset palvelut. Tavoitteen saavuttaminen vaatii työn arviointia. Ainutlaatuista sosiaalityössä on se mitä pitäisi arvioida eli ammatillisen osaamisen kokonaisuus.

### 5.3 Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen jännitteisyys ja ristiriitaisuus

Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen päivittäisessä työssä johtajan tulee valvoa esimerkiksi lainsäädännöllisten aikamäärien toteutumista, valvoa ja ohjata henkilöstön riittävää ammatillista osaamista ja ohjata ja tukea heitä ammatillisessa käytännössä, joita ohjaa tehtävän ja tavoitteiden lisäksi myös alan etiikka. Tämä korostuu erityisesti sosiaalityön lähijohtamisessa. Aineistossa tunnistettiin lähijohtamisen jännitteisyyden lisäksi sosiaalityön henkilöstöjohtamisen valta- ja auktoriteettiaseman ja toisaalta ohjaajan, neuvonantajan ja tukijan roolien ristiriitaisuus. Tätä aseman ristiriitaisuutta voidaan myös pitää sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteinä.

Sosiaalityön lähijohtamisen jännitteisyyden aineistossa tunnistivat esimerkiksi Noble ym. (2017), Dill ja Bogo (2009), Austin (2002) ja Heather J. Hair (2012), kuka empiirisessä tutkimuksessaan selvittää sosiaalityöntekijöiden tarpeita työn valvonnasta ja ohjauksesta. Noble ym. (2017, 81) kirjoittavat, että sosiaalityön erityisyyttä ovat muun muassa sen arvot ja etiikka, jotka vaikuttavat ja näkyvät erityisesti lähijohtamisessa. Lähijohdon tehtäviin kuuluu ammatillisesta käytännöstä vastaaminen ja sen kehittäminen. Työssä on havaittavissa vastuun, organisaation tavoitteiden, palveluiden oikeanlaisuuden ja ammatillisten vaatimusten (arvot, etiikka), odotusten ja ohjeiden välinen jännite. (Noble ym. 2017, 81.) Dill ja Bogo (2009) kirjoittavat, että sosiaalityössä ja erityisesti



lastensuojelussa johtajan pitää ensin ymmärtää ja hallita hallinnolliset näkökohdat ja vastuut ennen kuin työhön voi integroida muita elementtejä, eli koulutuksen ja tukemisen tehtäviä. Hair (2012) toteaa tutkimuksessaan, että sosiaalityön johtamisen hallinnollinen elementti on vallitseva ja painottuu johtajien työssä, esimerkiksi erilaisten lainsäädännöllisten aikarajoitusten vuoksi. Austin (2002, 353) kirjoittaa, että henkilöstöjohtaminen vaatii prosessitaitoja ja kykyä ymmärtää organisaation tavoite. Johtajan on vastattava erilisiin haasteisiin, joista tärkeimpiä ovat organisaatiopaineiden ja ammattieteen välinen rajapinta. (Austin 2002, 353.)

Valta-asemasta ja auktoriteetista sosiaalityön johtamisessa kirjoittavat muun muassa Wonnacott (2012), Tsui (2005) ja Dill ja Bogo (2009), jotka toteavat, että valta ja auktoriteetti vaikuttavat organisaation kaikilla tasoilla. Tsui (2005, 91) mukaan sosiaalityön byrokraattisessa henkilöstöjohtamisessa on käytettävä valtaa, piti siitä tai ei. Johtajalla on organisaation myöntämä oikeus valvoa ja ohjata toisten työtä. Tehtävässään he käyttävät muodollista valtaa ja asemaan liittyvää epävirallista auktoriteettia. (Tsui 2005, 91.) Sosiaalityössä se tarkoittaa sitä, että johtaja voi joutua ylittämään työntekijän suunnitelmat ja päätökset varmistaessaan, että viraston vastuuvollisuus toteutuu (Dill & Bogo 2009). Wonnacott (2012, 93) kirjoittaa, että sosiaalityössä ristiriitaisuus johtajan ja työntekijän (-joiden) ihmissuhteessa tulee juuri valta-asetelma erosta. Rosemary Vito (2020) syntetisoi ja osoittaa empiirisessä tutkimuksessaan sosiaalityön johtamisen käsitteelliset tasot ja kuvailee miten johtajat ymmärtävät ja kuvaavat johtamistapaansa. Hänen tutkimukseensa osallistuneet johtajat tunsivat asemansa ja sen taustalla olevan vallan. He korostivat selkeyden, johdonmukaisuuden, läpinäkyvyyden ja positiivisuuden lisäämistä omassa toiminnassaan. (Vito 2020.) Tsui (2005, 43) näkee johtajan ja työntekijän suhteessa laajemman yhteyden. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhde on yhteydessä hallinnollisiin, ammatillisiin ja psykologisiin tekijöihin, joiden osalta on täytettävä joukko tehtäviä, ja siksi johtajien on omaksuttava joukko rooleja. Tälle vuorovaikutusprosessille on ominaista auktoriteetin käyttö, tiedonvaihto ja tunteiden ilmaisut. Nämä kolmen tyyppiset toiminnot edustavat sosiaalityön hallinto-, koulutus- ja tukitoimintoja. (Tsui 2005, 43.)

Aineistossa sosiaalityön johtajan valta-asemaan ja auktoriteettiin liitettiin huolenaiheita. Hair (2012) esittää huolta siitä, että jos esimiehelle kuuluvat sekä valvonnalliset (hallinnolliset) että ohjaukselliset (tukeminen) tehtävät, on mahdollista, että valta-asemaa käytetään väärin tietojen hankkimiseen työntekijästä tai oman agendan ajamiseen. Tsui (2005) muistuttaa, että auktoriteetin ja vallan käyttö aiheuttaa tyytymättömyyttä tasa-arvoon, ryhmätyöhön ja osallistumismahdollisuuksiin. Dill ja Bogo (2009) huomauttavat autoritaarisen johtamisen, henkilökunnan mielipiteiden kuuntelemisen vähäisyyden ja heikkojen ongelmaratkaisutaitojen mahdollisista vaikutuksista. Henkilöstö voi kokea tulleensa tukahdutetuksi tai ettei heidän ääntään kuulla. Tämä voi johtaa konfliktien ja erimielisyyksien

pahenemiseen. Kun sosiaalityötä tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, on erityisen tärkeää tiedostaa, että johtamisen autoritaarinen tyyli voidaan toistaa asiakkaan kanssa. (Dill & Bogo 2009.) Hairin (2012) mukaan merkityksellistä on, miten johtaja itse kokee auktoriteetin ja vallan ja millaisia merkityksiä niille luodaan. Avoin keskustelu on keino vähentää hierarkkisia eroja. (Hair 2012.)

Sosiaalityön henkilöstöjohtaminen ja erityisesti lähijohtaminen on haasteellista. Johtaja työskentelee sekä valvonnan ja ohjauksen rajapinnalla että organisaation tavoitteiden ja etiikan rajapinnalla. Sosiaalityön yhteiskunnallisen tehtävän vuoksi johtamisessa painottuu hallinnolliset tehtävät. Organisaatioon tavoitteet ja johtamisen vaatimukset voivat olla ristiriidassa sosiaalityön tavoitteiden, etiikan, asiakkaiden edun tai sosiaalityöntekijän tarpeiden kanssa. Erilaisten johtamisen, valvonnan ja ohjauksen tehtävien tarve, alan etiikan osaamisen tarve ja näiden rajapintojen tunnistamisen tarve on tunnusomaista sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa. Aineistossa tähdenneettiin myös johtajan ja työntekijän (-jöiden) suhteen ja valta-aseman tunnistamista, koska niillä on suuri merkitys valvonnan ja ohjauksen prosessien tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden näkökulmista. Johtajan tulee osata tunnistaa omat vallan merkitysantonsa ja keskustella avoimesti hierarkkisista eroista.

Aineiston tarkasteleminen ja sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteiden hahmottaminen on hengästyttävää. Sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa pitää, kuuluu ja täytyy olla sekä yleistä että spesifiä tietoa, taitoa, osaamista ja soveltuvia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Se vaatii laaja-alaista ymmärrystä ja osaamista. Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteitä on laajemman yhteiskunnallisen kuvan ymmärtäminen ja viestittäminen henkilöstölle, vaatimus johtamisen ydinsisältöjen ja sosiaalityön hallinnollisen, koulutuksellisen ja tukemisen elementtien osaamisesta ja yhdistämisestä johtamisen päivittäisiin tehtäviin. Unohtamatta sosiaalityön henkilöstöjohtajan erinomaisia henkilökohtaisia ihmissuhde ja vuorovaikutustaitoja.

## 6 Sosiaalityöntekijän tukeminen johtamisella

### 6.1 Sosiaalityön ammatillisen johtamisen tuki

Tunnusomaista sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tehtäville on hallinnollisen ja koulutuksellisen elementin lisäksi tukeminen. Aineiston mukaan ne muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki vaikuttavat toisiinsa. Sosiaalityöntekijää tuetaan sekä konkreettisesti (hallinnolliset ja koulutukselliset prosessit) että tunnepohjaisesti. Aineistossa todetaan, että emotionaalinen tuki on sosiaalityön henkilöstöjohtamisen ainutlaatuinen piirre.

Sosiaalityöntekijöiden tukemista tarkasteltiin laajasti aineistossa ja muun muassa Tsui (2005) ja Dill ja Bogo (2009) jaottelevat tukemisen käytännölliseen ja emotionaaliseen tukemiseen. Dill ja Bogo (2009) kirjoittavat, että käytännöllistä ja emotionaalista tukea ei ole välttämätön erotella vaan niitä voidaan myös tarjota samassa tilanteessa. Tsuin (2005, 81) mukaan erilaiset valvonnan ja ohjauksen prosessit tarjoavat johtajalle ajan ja paikan henkilökunnan tukemiseen. Myös Kadushin ja Harkness (2014, 9, 20, 205) yhdistävät tukemisen hallinnollisiin ja koulutuksellisiin johtamistoimiin (luku 5) ja toteavat, että kun nämä tehdään tukevilla johtamistoiminnoilla, tuottaa se todellista tukea työntekijöille. Tukeminen tarkoittaa heidän mukaansa myös työntekijöiden sosio-emotionaalisista (*expressive/socio-emotional needs*) ilmaisutarpeista huolehtimista. Siihen kuuluu, että esimies on tavoitettavissa ja saatavilla, luotettava, tarjoaa perspektiivejä, jakaa päätöksenteon vastuu, auttaa käsittelemään työstressiä sekä kehittää asenteita ja tunteita edistääkseen suorituskykyä. Tukemisen tavoite on auttaa työntekijää tuntemaan olonsa hyväksi. (Kadushin & Harkness 2014, 9, 20, 205.) Hairin (2012) mukaan sosiaalityöntekijällä on jatkuva tarve sekä tiedon ja taitojen kehittämiseen että emotionaaliseen tukeen. Kehittämisen ja tukemisen toimintojen tulee olla tasapainossa vastuuvollisuuden, eettisten sääntöjen, oikeudellisen sisällön ja työn vaatimusten kanssa. (Hair 2012.) Tehokkain työntekijöiden tukemisen keino on Diana Bourn ja Trish Hafford-Letchfield (2011) mukaan ammatillinen johtaminen. Heidän tutkimuksessaan havainnoitiin sosiaalityön johtajien roolia organisaatiokulttuurin välittämisessä ja tehokkaan, heijastavan käytännön edistämässä epävarmoissa olosuhteissa. (Bourn & Hafford-Letchfield 2011.)

Emotionaalinen tuki on sosiaalityöntekijälle yhtä tärkeää kuin käytännöllinen tuki. Tästä aineistossa kirjoittavat muun muassa Karvinen-Niinikoski (2003), Hair (2012), Bourn ja Hafford-Letchfield (2011) ja Tsui (2005), kuka toteaa, että emotionaalinen tuki on sosiaalityön johtamisen ainutlaatuinen piirre. Synnöve Karvinen-Niinikoski (2003) tarkastelee artikkelissaan muun muassa sosiaalityön ohjauksen perinteitä ja teoreettista ymmärrystä sekä ajatusta refleksiivisestä ohjauksesta. Hän korostaa

ettei sosiaalityössä ja sen ohjaamisessa voida unohtaa kognitiivisia ja emotionaalisia puolia, koska ihmisen toiminta on erilaisten emotionaalisten, psykologisten, sosiaalisten ja kulttuuristen dynamiikkojen kokonaisuus. (Karvinen-Niinikoski 2003.)

Bourn ja Hafford-Letchfield (2011) ja Hair (2012) kirjoittavat emotionaalisen tuen tunnistamisen tärkeydestä. Bourn ja Hafford-Letchfield (2011) toteavat, että johtajan tulee tunnistaa työn emotionaalinen osa, koska tuen tarvetta voi vahingoittaa johtajan hallinnollisen roolin hallitseva asema. Keinoksi tähän esimerkiksi Hair (2012) ehdottaa, että työntekijöiden kanssa voidaan käsitellä miten eettisiä, ammatillisen käytännön kysymyksiä ja hallinnollisia tehtäviä priorisoidaan, ja siten saavuttaa tasapaino käytännön painopisteen ja johtamisen hallinnollisen painopisteen välillä. Wonnacott (2012, 138) painottaa myös huomaamattomien tekijöiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi dynamiikat tiimien välillä. (mt., 138.)

Aineistossa tukemiseen yhdistettiin esimerkiksi auttaminen ja empatia. Hair (2012) kirjoittaa, että tuen tulee auttaa sosiaalityöntekijää tuntemaan olonsa mukavaksi jakamaan huolenaiheita ja esittämään kysymyksiä. Keskustelut ovat keino selviytyä työn eettisistä haasteista. (Hair 2012.) Myös Noble ym. (2017, 95) käsittävät johtajan tärkeäksi rooliksi auttamisen. Johtajan tehtävä on auttaa käsittelemään eettisiä ja moraalisia haasteita, jotka johtuvat sosiaalityön ristiriitaisista velvoitteista, esimerkiksi hallinnon tavoitteista suhteessa asiakkaiden tarpeisiin. (Noble ym. 2017, 95.) Hairin (2012) tutkimuksessa nähtiin ehdottomana vaatimuksena, että sosiaalityöntekijöiden johtajat ovat sosiaalityöntekijöitä, koska heillä on osaaminen muun muassa työn eettisistä säännöistä. Rofuth ja Piepenbring (2020, 322–323) kirjoittavat, että tietoisuutta yhteisestä ongelmanratkaisusta, ymmärryksen osoittamista ja työntekijän kokemuksen ja tunteiden vahvistamista osoitetaan empatialla. Empaattinen johtaja on tietoinen organisaation stressitekijöistä ja tarjoaa välineitä sosiaalityön ammatissa esiintyneiden tunnistettujen stressitekijöiden hallintaan. Johtajan on kuitenkin määriteltävä ammatilliset rajat emotionaaliselle sisällölle, koska painopisteen tulee olla käytännön parantamisessa. (Rofuth & Piepenbring (2020, 322–323.)

Aineiston mukaan sosiaalityön johtaminen on sosiaalityöntekijöiden tehtävä. Tällöin johtaja ja työntekijät ovat sosiaalistuneet ammattiin samalla tavalla, jakavat saaman ammatti-identiteetin ja heitä ohjaa samat eettiset säännöt ja arvot, ja johtaja ymmärtää työn ristiriitaisuutta. Sosiaalityöntekijöitä tuetaan käytännöllisesti ja emotionaalisesti ammatillisen käytännön johtamisella. Tämä emotionaalisen tuen tarve on sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa ainutlaatuista. Se on sosiaalityöntekijälle yhtä tärkeää kuin työn käytännöllinen tuki.

## 6.2 Sosiaalityöntekijän tukemisen menetelmät ja tavat

Aineistossa tukemisen keinoina nimettiin ohjaus, mentorointi ja valmennus. Ohjausta tarkastellaan aineistossa sosiaalityölle merkityksellisenä työmenetelmänä, joka vaikuttaa monelle tasolle: asiakas-sosiaalityöntekijä-organisaatio-yhteiskunta. Ohjauksen ja tuen tarve ja tavat vaihtelevat sosiaalityöntekijän kokemuksen mukaan. Yhteistä ohjaukselle, mentoroinnille ja valmennukselle on kehittäminen; oppimisen ja kasvamisen mahdollisuus.

Aineistossa muun muassa Wonnacott (2012), Karvinen-Niinikoski (2003), Kadushin ja Harkness (2014) ja Tsui (2005) tarttuvat ohjauksen merkityksellisyyteen ja pitkään historiaan sosiaalityössä. Karvinen-Niinikoski (2003) kirjoittaa sosiaalityön ohjauksen pitkästä perinteestä ja toteaa, että ohjaus liittyy kiinteästi sosiaalityöhön muun muassa oppimisen perinteiden ja refleksiivisen tiedon luomisen myötä. Wonnacott (2012, 15) kirjoittaa, että ohjauksella on pitkä historia sosiaalityön ammatissa. Vaikka käytännön painopiste on muuttunut, heijastaa se sosiaalityön roolia ja toimintaa yhteiskunnassa ja organisaatiokontekstia, jossa se toimii. (Wonnacott 2012, 15.) Kadushin ja Harkness (2014, 8–9) kirjoittavat, että historiallisesti ohjaus on tärkeä osa sosiaalipalveluita, koska sen tehtävä ja prosessi ovat saaneet erityisen merkityksen juuri sosiaalityössä. Sitä voidaan selittää joillakin ammatin erityispiirteillä: palveluiden tarjoamisen luonteella ja asiakaskunnalla, joille palvelua tarjotaan tai ongelmilla, joita sosiaalityö käsittelee. (Kadushin & Harkness (2014, 8–9.) Karvinen-Niinikoski (2003) ja Tsui (2005, 38) toteavat sosiaalityön ohjauksen olevan työaikana tapahtuvaa koulutusta.

Sosiaalityölle tunnusomaisena työmenetelmänä ohjauksen nimeävät aineistossa esimerkiksi Dill ja Bogo (2009), Karvinen-Niinikoski (2003) ja Magnussen (2018). Karvinen-Niinikosken (2003) mukaan ohjausta voidaan pitää keskeisenä menetelmänä varhaisessa sosiaalityössä, koska kokemuksen pohtiminen ja käytännön kokemuksista oppiminen ovat olleet merkittäviä keinoja edistää sosiaalityön osaamista ja rakentaa käytäntöjä. (Karvinen-Niinikoski 2003.) Dill & Bogo (2009) viittaavat ohjaukseen sosiaalityön menetelmänä, jolla varmistetaan organisaation tehtävän saavuttaminen tehokkaalla palvelun tarjoamisella. Magnussen (2018) on tehnyt katsauksen sosiaalityön ohjausta koskevaan kansainväliseen kirjallisuuteen ja toteaa, että sosiaalityön menetelmänä ohjaus on kansainvälisesti tunnustettu ja laajalti käytetty. Sen tarkoitus on tarjota tukea ja oppimisen mahdollisuuksia sosiaalityöntekijöille ja auttaa heitä suoriutumaan haastavasta työstä. (Magnussen 2018.) Tsuin (2005, 77) mukaan sosiaalityössä ohjauksen periaatteiden merkitys on antaa sosiaalityöntekijöille mahdollisuus käydä läpi näkemyksiään ja ilmaista sosiaalityön tehtävänsä. Se parantaa ammatillista osaamista, henkilöstön moraalialia ja työtyytyväisyyttä. (Tsui 2005, 77.)

Noble ym. (2017, 19–38, 83) liittävät ohjauksen laajempaan organisaatio- ja sosiopoliittiseen kontekstiin kehyksenä työn ja tapojen ymmärtämiselle, toiminnalle, tarkoitukselle ja tavoitteille. He näkevät ohjauksen ennen kaikkea välineenä ammatillisen vastuun ottamiseksi. (Noble ym. 2017, 19–38, 83.)

Aineistossa ohjausta ja sen merkitystä sosiaalityöntekijöiden kokemuksen ja ohjauksen tarpeen näkökulmasta tarkastelivat esimerkiksi Melissa Radey ja Lauren Stanley (2018), Magnussen (2018), Bournin ja Hafford-Letchfieldin (2011) ja Hair (2012). Radey ja Stanley (2018) ovat empiirisessä tutkimuksessaan tarkastelleet vastapalkattujen lastensuojelun työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ja ohjauksesta. He toteavat, että työntekijät hyötyvät johtajista, jotka auttavat käsittelemään psyykkistä kuormittumista. Johtaja tuki tuo työturvallisuutta ja on sosiaalityön kannalta välttämätöntä. Ilman tukea ei sitouduta työhön eikä organisaatioon. (Radey & Stanley 2018.)

Radey ja Stanley (2018), Magnussen (2018) ja Hair (2012) toteavat, että valvonnan, ohjauksen ja tuen tarve vaihtelee työkokemuksen mukaan. He kirjoittavat, että mitä vähemmän on työkokemusta, sen enemmän on tarvetta tukeen. (Hair 2012; Magnussen 2018; Radey & Stanley 2018.) Radey ja Stanley (2018) toteavat, että uudet työntekijät olettavat saavansa selkeitä, opettavaisia ja tarkkoja ohjeita ja tietoja esimerkiksi tehtävien suorittamisesta. He odottavat johtajalta mikrohallintaa eli työn tarkistamista ja yksityiskohtaisen palautteen antamista. (Radey & Stanley 2018.) Magnussen (2018) yhdistää tuen tarpeen uran alkuvaiheessa siihen, että sosiaalityöntekijän identiteetti ei ole täysin muodostunut ja siksi tuen tarve on yleensä tärkeää. Hairin (2012) tutkimuksen mukaan valvonnan ja ohjauksen tarve on välttämätöntä koko uran ajan, mutta sen tavat ja tiiviys voivat muuttua kokemuksen kertymisen myötä. Bourn ja Hafford-Letchfield (2011) mukaan neuvovaa tyyliä käytetään yleensä kokeneen henkilöstön kanssa ja ohjeellisempaa tyyliä vähemmän kokeneen työntekijän kanssa. Kokeneemmille voi myös antaa enemmän itsenäisyyttä (Tsui 2005, 77). Radeyn ja Stanley (2018) mukaan merkityksellisempää uusille sosiaalityöntekijöille on esimiehen saatavuus ja tavoitettavissa olo kuin ohjauksen tiiviys. Magnussen (2018) muistuttaa, että valvonnan, ohjauksen ja tuen tarve ei ole homogeenista vaan jotkut hyötyvät yksilöllisemmästä ohjauksen ja tuen tarjoamisesta kuin toiset.

Aineistossa ohjauksen keinoja ja malleja tarkastelevat Noble ym. (2017) sekä Greta Bradley ja Staffan Höjer (2009), jotka ovat tutkimuksessaan yhdistäneet ruotsalaisen ja englantilaisen sosiaalityön ohjausta tarkastelleiden tutkimusten havaintoja keskustellakseen ohjausmallien mahdollisuuksista ja haitoista. Noblen ym. (2017, 21) mukaan yleisimpiä ohjauksen keinoja ovat henkilökohtainen ohjaus, itsen ohjaaminen (tunnistaa omat tarpeensa ja vastaa niihin), ryhmäohjaus, vertaisohjaus ja yhteisön

ohjaus (yhteisön osallistuminen ja pohdinta kollektiivisissa työympäristöissä). Bradleyn ja Höjerin (2009) tutkimuksen mukaan ruotsalaisen mallin eli skandinaavisen työhjoaustavan etuja on, että se näyttää antavan sosiaalityöntekijöille ajattelun ja näkemyksen riippumattomuuden, jonka he kokevat olevan hyväksi heidän moraalilleen ja kehittyvälle osaamiselleen. Englantilaisen mallin etuja on se, että johtaja toteuttaa ohjaamisen pääosin hallinnollisen valvontamallin puitteissa, jolloin hän on samaan aikaan sekä hyödyllinen että tukeva uusille työntekijöille, koska hänellä on tieto ja osaaminen organisaation ja ammatin rajoista. (Bradley & Höjer 2009.)

Aineistossa oli ristiriitaisia näkemyksiä siitä pitäisikö hallinnollisia, koulutuksellisia ja tukemisen prosesseja vetää yksi vai useampi eri johtaja. Tsui (2005, 77) toteaa, että toisten näkemysten mukaan johtajan työtehtävät tulisi erottaa, jotta työntekijöiden olisi mahdollista ilmaista vapaasti käytäntöön liittyvät vaikeudet ja virheet. Toisten mielestä esimiehen tulisi täyttää molemmat roolit tarjotakseen asianmukaista tukea tarjoamalla samalla ohjausta ja neuvontaa. (Tsui 2005, 77.) Hair (2012) on tutkimuksessaan todennut tehtävien erottamisen tarpeen erityisesti kokemattomien sosiaalityöntekijöiden kohdalla. Magnussen (2018) toteaa, että valvonnan ja ohjauksen tehtävien tehokkuuden ja toimivuuden kannalta merkityksellistä on kuka ja miten niissä on mukana.

Ohjauksen lisäksi sosiaalityön tukemisen menetelmiksi mentoroinnin ja valmennuksen aineistossa mainitsevat Wonnacott (2012), Tsui (2005) ja Hafford-Letchfield ym. (2007). Tsui (2005, 77) liittää mentoroinnin ja valmennuksen käsitteet koulutukselliseen näkökulmaan, henkilöstön opetukseen ja kehittämiseen. Wonnacott (2012, 172) toteaa, että erillisistä toiminnoista huolimatta peruseriaatteet ovat samanlaiset: mahdollisuus oppia, kasvaa ja kehittyä. Ohjausta, mentorointia ja valmennusta voidaan käyttää mahdollistamaan, valtuuttamaan ja kehittämään työntekijöitä ja organisaatiota tai tukemaan muutosta. Merkityksellistä on aktiivinen kuuntelu ja sen avulla osoitettu empatia, ymmärrys, arvostus, tuki ja kannustus. (Hafford-Letchfield ym. 2007, 173–176.)

Valmennus- ja mentorointimallit voidaan ostaa ulkopuolelta tai järjestää sisäisesti. Sisäisessä mallissa organisaation sisäinen järjestelmä kouluttaa, tukee ja käyttää työntekijöitään valmentajina ja mentoreina. Se ovat keino viestittää organisaatiokulttuurin käytännöistä ja investoinneista järjestelmään. (Hafford-Letchfield ym. 2007, 167.)

Sosiaalityölle tunnusomaisena työmenetelmänä ohjauksella on mahdollista vaikuttaa kaikilla sosiaalityön tasoilla. Se on keino tunnistaa asiakkaan etu ja palveluiden tarve, parantaa sosiaalityöntekijän hyvinvointia ja ammatillista osaamista, saavuttaa organisaation tavoitteet ja tehtävä sekä tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluita.

Mentorointi ja valmennus ovat menetelmiä, joilla sosiaalityöntekijöiden mahdollisuuksia oppia ja kehittyä voidaan monipuolistaa ja lisätä organisaation sisäisen koulutuksen kautta.

### 6.3 Sosiaalityöntekijän tukeminen kriittisellä reflektiolla

Aineistossa korostuu ohjauksen lisäksi refleksiivisyyden merkitystä sosiaalityössä. Sosiaalityössä tulisi työntekijöillä olla riittävästi mahdollisuuksia ja aikaa itsereflektioon ja refleksiivisyyteen, koska ohjauksen tavoin se kehittää työntekijän ymmärrystä asiayhteyksistä, ammatillista käytäntöä ja ammatillista identiteettiä. Siten myös palveluiden laatua. Aineiston mukaan reflektion tulee olla kriittistä, mutta samalla tukevaa.

Sosiaalityössä kriittiseen reflektioon ja refleksiivisyyteen aineistossa tarttuvat muun muassa Wonnacott (2012), Karvinen-Niinikoski (2003), Noble ym. (2017), Bourn ja Hafford-Letchfield (2011) ja Ronnie Egan, Jane Maidment ja Marie Conolly (2017), kenen tutkimus tarkastelee sosiaalityön valvontaa, ohjausta ja tapoja, joilla tuetaan turvallista käytäntöä ja kriittistä pohdintaa.

Aineistossa kriittisen reflektion laajempaan yhteiskunnalliseen kuvaan yhdistävät esimerkiksi Karvinen-Niinikoski (2003) ja Noble ym. (2017). Karvinen-Niinikosken (2003) mukaan ohjaustilanne on keskustelun foorumi, jossa sosiaalityöntekijän kokemuksen ja tunteiden heijastamisen ja kriittisen pohdinnan kautta saavutetaan laajempi ymmärrys. Sosiaalityöntekijänä olemisen malli kehittyy ja elää, koska sitä rakennetaan jatkuvasti uudelleen ammatillisissa ja organisatorisissa käytännöissä. Ohjauksen tulisi auttaa sosiaalityöntekijää pohtimaan ja rekonstruoimaan merkitysnäkökulmansa, koska näiden merkitysnäkökulmien ydin on ymmärtää sosiaalityön kohde. Asiantuntemus syntyy oppimisprosesseissa ja harjoittaa jotain, mitä ei ole edes vielä olemassa. (Karvinen-Niinikoski 2003.) Noble ym. (2017, 29, 38) mukaan kriittinen ohjaus on keino laajentaa ammattilaisen kykyä yhdistää konteksti, teoria, tutkimus ja käytäntö palvelun käyttäjän tilanteeseen. Teoriasta oppiminen mahdollistaa kriittisen ajattelun asiakkaiden olosuhteista ja eduista palveluiden ymmärtämiseksi ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi. (Noble ym. 2017, 29, 38.) Karvinen-Niinikoski (2003) korostaa, että käytännön kokemuksen pohtiminen ei tarkoita koulutuksen, tiedon, tutkimuksen tai tieteen jättämistä ulkopuolelle.

Wonnacott (2012) ja Egan ym. (2017) yhdistävät kriittisen reflektion ja tuen. Wonnacottin (2012, 134) mukaan kriittinen käytännön heijastaminen ohjauksessa tukee sosiaalityöntekijän pohdintaa ja käytännön tietojen ja taitojen kehittämistä roolinsa vaatimusten mukaisesti. Egan ym. (2017) mukaan kriittisen reflektion tukeminen mahdollistaa suurempien asiayhteyksien tunnistamisen ja toisaalta



yksityiskohtien tarkastelemisen. Tukeminen on keino tarjota tilaa haastavistakin aiheista keskustelemiselle. Kun sosiaalityöntekijällä on mahdollisuus tutkia käytäntöään luotettavassa ympäristössä ja heijastaa sitä kriittisesti, tulee työntekijälle tunne siitä, että on työpaikallaan turvassa ja saa tukea. Samalla se lisää työntekijän valmiutta panostaa työhönsä ja organisaatioon. (Egan ym. 2017.) Bourn ja Hafford-Letchfield (2011) nostavat esiin kriittisen reflektion tarkastelussa merkittävän asian. He toteavat, että kriittinen refleksiivisyys mahdollista hiljaisen tiedon, itsestänselvyyksien ja jokapäiväisen käytännön uskomusten nostamisen tutkittavaksi. (Bourn & Hafford-Letchfield 2011.)

Aineiston mukaisesti kriittinen reflektio ja ohjausmenetelmä voidaan nähdä työpariksi, jotka täydentävät toisiaan. Ohjaustilanne on paikka käytännön heijastamiselle kriittisellä reflektiolla, jolloin saavutetaan laajempi ymmärrys niin sosiaalityöntekijänä olemisesta kuin sosiaalityön kohteesta, mahdollistetaan hiljaisen tiedon tutkiminen sekä lisätään sosiaalityöntekijän turvallisuutta ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Kriittinen reflektio on sosiaalityön keino käytännölliselle ja emotionaalille tuelle.

#### 6.4 Sosiaalityön henkilöstöjohtaminen alkaa kohtaamisesta

Merkityksellistä sosiaalityössä on työn ja sen tekijän ohjaus ja tukeminen, käytännön kriittinen reflektio ja sosiaalityöntekijän reflektiivisyys. Kaikki tämän tapahtuu johtaja ja työntekijän (-jöiden) suhteessa, vuorovaikutuksessa. Noblen ym. (2017, 26) mukaan johtaja ja työntekijän (-jöiden) suhteen tulee olla sellainen, että siinä kyetään saavuttaman valvonnan, ohjauksen ja tukemisen tavoitteet. Tsui (2005, 43, 80) toteaa, että dynaamisessa vuorovaikutusprosessissa, ohjausprosesseissa on kaksi kumppania, johtaja ja työntekijä (-t). Prosessissa vaikuttavat ammatillisten arvojen lisäksi henkilökohtaiset arvot. Yhteinen merkitys saavutetaan vain molempien ollessa motivoituneita ja valmiita osallistumaan. (Tsui 2005, 43, 80.)

Tsuin (2005) lisäksi johtamisen vuorovaikutuksellisuutta aineistossa korostavat esimerkiksi Kadushin ja Harkness (2014) ja Dill ja Bogo (2009). Kadushin ja Harkness (2014, 19) toteavat ohjauksen ja valvonnan prosessien tapahtuvan dyadisessa (kahdenkeskisessä) suhteessa. Dill ja Bogo (2009) kuvaavat johtamista työntekijöiden ja johtajien välisenä ihmissuhde- ja vuorovaikutusprosessina. Merkittävänä he pitävät positiivisen vuorovaikutuksen tarjoamista ja mallintamista. Silloin vuorovaikutussuhde suuntaa tukevaan lopputulokseen. Positiivisuuden merkityksestä johtajan ja työntekijän (-jöiden) suhteessa kirjoittavat myös Egan ym. (2017), jotka toteavat, että positiivinen suhde luo positiivisuuden tunnetta työntekijälle kaikkiin suhteen ulottuvuuksiin. Positiivisuuden lisäksi Egan ym. (2017) korostavat luottamussuhteen merkitystä, koska ilman luottamusta johtaminen (valvonta,

ohjaus ja tukeminen) jää pinnalliseksi prosessiksi. Luottamus ja selkeät perussäännöt vähentävät johtajan ja työntekijän (-joiden) suhteen valta-asetelman ristiriitaisuutta (Hair 2012). Sitä ei saavuteta hetkessä, koska sen syntymiseen täytyy käyttää aikaa. Luottamus vaatii työtä ja kärsivällisyyttä. (Egan ym. 2017). Kun luottamus vakiintuu, työntekijän on helpompi paljastaa ammatillinen haavoittuvaisuus ja hyvä, eettinen esimies tarttuu näihin mahdollisuuksiin auttaakseen työntekijää kiteyttämään ammatillinen identiteettinsä (Rofuth ym. 2020, 325). Tärkein periaate on Tsuin (2005, 37) mukaan olla ”ihminen”, inhimillinen. Henkilöstöään kunnioittavalla, kannustavalla ja kehittämään pyrkivällä johtajalla on työhönsä tyytyväiset, motivoituneet ja suorituskykyiset työntekijät (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2006).

Sosiaalityön ammatillinen johtaminen on keino tukea sosiaalityöntekijää: toimivat ja tehokkaat hallinnolliset ja koulutukselliset prosessit ovat käytännöllinen tukemisen keino, mutta sen lisäksi sosiaalityölle ainutlaatuista on emotionaalisen tuen tarve. Ohjaus on sosiaalityölle tunnusomainen työmenetelmä ja työntekijän tukemisen keino, jossa merkityksellistä sekä ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta että työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta on kriittinen reflektio.

Sosiaalityön henkilöstöjohtaminen eli henkilöstön valvominen, ohjaaminen ja tukeminen eivät ole mahdollisia ilman johtajan ja työntekijän suhdetta. Ihmissuhdetta, jossa vuorovaikutusta kuvaavat positiivisuus, luottamus, huomioiminen, avoimuus, inhimillisyys, kunnioitus. Toisin sanoen kohtaaminen. Siitä sosiaalityön henkilöstöjohtaminen alkaa.

## 7 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassani olen tarkastellut sosiaalityön henkilöstöjohtamista. Tutkielmani on kirjallisuuskatsaus, jossa olen selvittänyt, millaisilla tunnuspiirteillä sosiaalityön henkilöstöjohtamista voidaan kuvata. Tutkielmassa tarkastelen myös sitä, miten sosiaalityön johtamisella voidaan tukea sosiaalityöntekijää työssään. Aineisto on antanut vastauksia molempiin kysymyksiin niin, että tulokset ovat osittain päällekkäisiä (Taulukko 3.).

Taulukko 3. Tutkielman tulokset

<b>Henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteet</b>	<b>Sosiaalityöntekijän tukeminen</b>
Hallinnollinen, koulutuksellinen ja tukemisen elementti	
Ammatillisen käytännön johtaminen	
Julkinen organisaatio	Menetelmät
Yhteiskunnallinen tehtävä ja tavoitteet	Kriittinen reflektio
Professionaalisuus	Luottamussuhde
Ydin- ja kontekstikohtainen johtamisosaaminen	

Tutkielmani tulosten mukaan sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirre on sen ympäristö, julkinen organisaatio, sitä ohjaavat eettiset säännöt, ja sekä poliittiset että professionaalisen sosiaalityön tavoitteet (mm. Austin 2002; Tsui 2005). Samoin ovat todenneet esimerkiksi Sipilä (1989, 28) ja Healy (2014, 13), jotka korostavat sosiaalityön ammatillisen käytännön perustaan ja sisältöön vaikuttavaa toimintaympäristöä. Kun Healy (2014, 13–14) toteaa sosiaalityön kontekstuaalisen luonteen erottavan sen muista ammateista, on tulosten mukaan näin myös henkilöstöjohtamisen kohdalla. Niiranen ym. (2010, 14, 18) mainitsevat tutkielman tulosten mukaisesti sosiaalityön johtamiselle luonteenomaisena elementtinä poliittisen tulosvastuun. Rank ja Hutchison (2000) puolestaan määrittelevät tutkimuksessaan sosiaalityön johtajuuden olevan eettisten periaatteiden ohjaamaa toimintaa.

Sosiaalityön poliittinen tulosvastuu ja palveluiden tarkoituksenmukaisuus kytkeytyvät oleellisesti ammatilliseen osaamiseen ja suorituskykyyn. Sosiaalityön henkilöstöjohtamisen päätavoite on analyysin perusteella tehokkaat, vaikuttavat ja tarkoituksenmukaiset palvelut (esim. Kadushin & Harkness 2014; Noble ym. 2017). Lammintakanen ja Rissanen (2017b, 261–265) kirjoittavat, että palveluiden laadun ja saavutettavan hyvinvoinnin tavoite on sosiaalityön johtamisen näkyvän (rakenteet/käytännöt) ja toiminnan tason (eri tasot yhdistyvät=johtajuus) tavoite.

Sullivanin (2016) mielestä organisaation johdon tehtävä on luoda konteksti, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus toimia tehokkaasti ylläpitäen kulttuurijärjestelmää, jossa asiakas tulee aina ensin.

Tulokset osoittavat, että sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä vaikuttaa sekä organisaation että sosiaalityön tavoitteisiin ja tätä kautta henkilöstöjohtamiseen (esim. Austin 2002; Tsui 2005; Noble ym. 2017; Rofuth & Piepenbring 2020). Raunion (2009, 32) mukaan sosiaalityön professioasema on riippuvainen yhteiskunnallisesta tehtävästä. Kananojan (2017a, 37) mukaan sosiaalityön ammatin sisältö ja osaaminen perustuvat yhteiskunnalliseen tehtävään. Sipilä (1989, 18) yhdistää suomalaisen sosiaalityön toiminnan julkisen sektorin organisoimana reformistiseen sosiaalityön perinteeseen.

Analyysissä havaitsin, että Hafford-Letchfieldin ym. (2007, 145) ja Wonnacott (2012, 96) käsittelevät työn arviointia mielenkiintoisesta näkökulmasta. Sosiaalityössä arviointi on taito ja keino osoittaa ammatillinen pätevyys ja siinä tulisi huomioida tunteiden, ajatusten ja päätösten yhteys (Hafford-Letchfieldin ym. 2007; Wonnacott 2012). Siksi argumentoin, että työn arvioinnissa tulisi määrällisten suoritteiden arvioinnin sijaan tarkastella sosiaalityöntekijän ammatillisen käytännön osaamista ja ratkaisuja kokonaisvaltaisesti. Siinä tulisi ottaa huomioon eri asiayhteydet, esimerkiksi tunteet. Tällöin arviointi toimisi ammatillisen käytännön tukemisen ja osaamisen edistämisen keinona, kriittisen reflektion areenana, joka vaikuttaa myös palveluiden laadun kohentumiseen. Tämä on tärkeä tutkimuksen aihe. Myös tunteiden tulisi olla sosiaalityön tutkimuksen kohde, koska sosiaalityö on tunnettyötä ja tätä ei sosiaalityössä riittävästi huomioida.

Tulosten mukaan sosiaalityössä johdetaan sosiaalityöntekijöiden ammatillista käytäntöä (mm. Hudson 2015; Bliss ym. 2015). Tulokset osoittavat, että sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirteenä on yleisten johtamisen ydinsisältöjen ja kontekstikohtaisen johtamisosaamisen yhdistyminen. Rissanen ja Hujala (2017, 82) toteavat johtamisen sosiaalityössä olevan substanssijohtamista ja yleisjohtamista. Sosiaalityössä henkilöstöjohtaminen vaatii analyysin perusteella johtajalta osaamista niin sosiaalityöstä kuin johtamisestakin, mutta myös henkilökohtaisia soveltuvia ominaisuuksia virkamiestyöhön ja hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Samoin toteaa Pekkarinen (2010) tutkimuksessaan kirjoittaessaan, että sosiaalialan johtamisessa yhdistyvät erilaiset johtajuusroolit. Syväjärvi ja Vakkala (2019, 201–202) korostavat ymmärrystä johtajuudesta, sen toiminnasta ja painotuksista ja oman johtajuuden ymmärtämistä. Erityisen johtamisosaamisen vaatimuksen perusteella on aiheellista tarkastella vastaako nykyinen koulutusjärjestelmä niihin edellytyksiin, joita sosiaalityön johtajalta odotetaan.

Tutkielmassa havaitsin, että sosiaalityön henkilöstöjohtamisen tunnuspiirre on hallinnollisen, koulutuksellisen ja tukemisen elementtien kokonaisuus. Ne määrittelevät johtamisen toimintoja, -prosesseja ja -tehtäviä, ja ovat käytännöllisiä keinoja sosiaalityöntekijän tukemisessa (mm. Kadushin & Harkness 2014; Rofuth ja Piepenbring 2020). Tulosten mukaan sosiaalityön hallinnollisille ja koulutuksellisille prosesseille ominaista ovat erilaiset valvonnan ja ohjauksen tavat. Näiden prosessien tarkasteleminen voisi olla keino kehittää uusia sekä sosiaalityön henkilöstöjohtamisen että henkilöstön tukemisen muotoja ja tapoja. Nämä tavat voisivat olla tutkimuksen tarkastelun kohde, jota hyödynnettäisiin käytännön kehittämässä. Silloin prosessit voidaan kääntää voimavaraksi työn arjessa ja nykyistä enemmän hyödyntää työntekijöiden tukemisessa ja ammatillisen osaamisen kehittämässä.

Käytännöllisen tuen lisäksi sosiaalityössä tarvitaan tulosten nojalla emotionaalista tukea (esim. Bourn & Hafford-Letchfield 2011; Radey & Stanley 2018). Emotionaalinen tuki on sosiaalityön johtamisessa ainutlaatuista (Tsui 2005). Peters (2018) kirjoittaa, että sosiaalityössä johtaminen tapahtuu emotionaalisen osaamisen, positiivisten ja negatiivisten tunteiden käsittelyn ja kaikkien yksilöiden hyväksymisen ja luottamuksen kautta. Tutkielmassa havaitsin, että emotionaalisen tuen antamista voi haitata johtajan hallinnollisten tehtävien painottuminen (esim. Dill & Bogo 2009; Hair 2012). Tutkielman tulokset osoittavatkin, että tiedostamme sosiaalityön henkilöstöjohtamisen hallinnollisen puolen olevan vallitseva ja se on ymmärrettävää sosiaalityön yhteiskunnallisen tehtävän ja tavoitteiden näkökulmasta. Silti tilannetta tulisi pitää huolestuttavana. Erityisesti, kun alalla on työntekijäpula. On aiheellista kysyä miten sosiaalityön tehtävä ja tavoitteet saavutetaan, ellei työntekijöiden ammatillisen käytännön kehittämiseen ja tukemiseen ole aikaa.

Ulrichin (2007, 46–48) henkilöstöjohtamisen alueet ja henkilöstöammattilaisen roolit sisältävät sekä käytännön työhön, eli asioiden johtamiseen (*management* Kotter 1997), että henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen, eli ihmisten johtamiseen (*leadship* Kotter 1997), liittyvät tekijät. Voidaan ajatella, että tutkielman tulokset vastaavat Ulrichin (2007) operatiivista henkilöstöjohtamista, eli sen prosesseja ja ihmisten tukemista sosiaalityön näkökulmasta, vaikka se ei tutkielmaa rajaavana näkökulmana ollutkaan.

Tunnuspiirre sosiaalityön henkilöstöjohtamisessa on tulosten mukaan myös erityisesti lähijohtamisen jännitteisyys ja johtamisen valta- ja auktoriteettiaseman ja toisaalta ohjaajan, neuvonantajan ja tukijan roolien ristiriitaisuus (mm. Noble ym. 2017; Vito 2020). Myös Niiranen (2014, 49–53) korostaa sosiaalityön lähijohtamisen professionaalisen ja humanin ulottuvuuden läsnäoloa, työntekijöiden työn tukemista ja kuuntelemista. Tulokset korostavat sitä, että sosiaalityön ajankohtaiseen keskusteluun tulee ottaa mukaan poliittisten ja ammatillisten tavoitteiden ristiriitaisuus ja pohtia millaisilla

käytännöillä ja keinoilla tätä toisaalta väistämätöntä ristiriitaa voidaan pehmentää. Sosiaalityön johtamisen tutkimuksissa voisi selvittää mitä hyviä ja toimivia tehtävänjakoja ja käytännön toteutuksia on käytössä ja miten niitä voidaan kehittää edelleen.

Niemelän (2010) mukaan sosiaalityöntekijältä odotetaan ammattitaitoa käyttää työskentelymetodeja, joilla hän voi tukea asiakasta. Tutkielmani tulosten mukaan sosiaalityöntekijän ammatillista käytäntöä kehitetään ja tuetaan erilaisilla menetelmillä. Tunnusomaista sosiaalityölle on ohjauskäytäntö, joka liittyy sosiaalityön oppimisen perinteeseen ja ammatin erityispiirteisiin (mm. Karvinen-Niinikoski 2003; Magnussen 2018). Tulokset korostavat ohjausta kriittisen reflektion ja refleksiivisyyden areenana. Kriittiseen reflektioon nojaava ohjaus on keino tunnistaa asiakkaan etu ja palveluiden tarve, parantaa sosiaalityöntekijän hyvinvointia ja ammatillista osaamista, saavuttaa organisaation tavoitteet ja tehtävä sekä tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluita. Se kehittää työntekijän ymmärrystä asiayhteyksistä, ammatillista käytäntöä ja ammatillista identiteettiä. (esim. Karvinen-Niinikoski 2003; Egan ym. 2017.) Kriittinen reflektio on myös keino nostaa hiljainen tieto esiin (Bourn & Hafford-Letchfield 2011). Carasin ja Sandun (2013) mukaan ohjauksella on merkittävä osuus ammatillisen kehityksen prosessissa ja sitä pidetään toimenpiteenä, joka johtaa muutokseen asiantuntijoiden työssä. Rank ja Hutchison (2000) kirjoittavat, että sosiaalityön ammattihenkilöstö on erilainen kuin muilla tieteenaloilla ja siksi sille tyypillistä on muun muassa osallistuva johtamistyyli.

Tulosten mukaan kriittinen reflektio ja ohjaus ovat käytännöllistä ja emotionaalista tukea sosiaalityöntekijälle. Mielestäni jo pelkästään ajatuksena kriittinen reflektio on kiehtova. Kun tarkastelee ja pohdii omia oletuksiaan, ratkaisujaan ja tunteitaan päätöksenteossa, käytöstään ja toimintojaan asiakasprosessissa, omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja osaamistaan ja saa peilata näitä luotettavassa ympäristössä, voidaan päästä sellaisen ammatillisen käytännön osaamiseen, joka vastaa asiakkaiden tarpeita. Kriittisen reflektion systemaattista hyödyntämistä ammatillisessa käytännössä voidaan tarkastella tutkimuksellisin keinoin.

Tuloksissa pohdittiin sitä kenen tulisi sosiaalityössä ohjausta antaa (Tsui 2005; Bradley & Höjer 2009), missä vaiheessa uraa se on merkityksellisintä (Hair 2012; Magnussen 2018) ja mitä menetelmiä ohjauksen lisäksi sosiaalityössä voidaan hyödyntää (Wonnacott 2012). Tällä hetkellä Suomessa työnohjaus pääosin toteutetaan ulkopuolisen työnohjaajan kanssa/ostetaan ulkoa. Mikä toisaalta on hyvä, koska se mahdollistaa esimerkiksi johtamiseen ja organisaatioon liittyvien kysymysten käsittelemisen. Mutta toisaalta myös näitä kysymyksiä tulisi voida käsitellä oman esimiehen kanssa. Kuten Steel (2001) toteaa kirjoittaessaan, että johtajan tehtävä on neuvoa ja ohjata. Suhteessa pitäisi myös tulosten mukaan olla riittävästi luottamusta tähän. Ulkopuolelta ostettu työnohjaus myös tarkoittaa

sitä, että johtaja ei saa tietoonsa kaikkea työntekijöitä kuormittavia asioita. Se taas aiheuttaa sen, ettei johtaja voi tukea työntekijää tarvittavilla tavoilla, esimerkiksi työn järjestelyillä. ”Pahimmillaan” työntekijän ratkaisu on lähteä organisaatiosta. Tuloksissa mainitsen mentoroinnin ja valmennuksen (mm. Hafford-Letchfield ym. 2007), joita sosiaalityössä voitaisiin hyödyntää enemmän. Ne ovat menetelmiä, joilla työntekijöitä voidaan tukea organisaatiossa kokonaisvaltaisemmin, kun esimerkiksi kokeneempi kollega voi ohjata työn hallinnassa ja heijastaa käytäntöä. Mahdollisuudet toimia organisaation kouluttamana mentorina, valmentajana tai vertaisena voi myös lisätä työmotivaatiota ja kehittää organisaation ammatillista käytäntöä. Ammatillisen työn käytäntöjen kehittäminen voidaan liittää COS:n toiminnan pyrkimyksiin (Raunio 2009, 13). Tutkimusta tulisi tehdä siitä, miten sosiaalityössä mentorointia jo hyödynnetään ja millaisia kokemuksia siitä on.

Sosiaalityössä merkityksellistä on tulosten mukaan johtajan ja työntekijän (-jöiden) suhde ja vuorovaikutus. (esim. Tsui 2005; Dill & Bogo 2009; Kadushin & Harkness 2014; Noble ym. 2017). Toikko (2005, 222–230) toteaa, että asiakkaan tukeminen vuorovaikutuksen kautta on sosiaalityön henkilökohtaisen vuorovaikutuksen perinteen ajatuksia. Sama yhteys on tulosten mukaan johtajan ja työntekijän suhteessa ja vuorovaikutuksessa. Tulokset osoittavat, että sosiaalityön henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista, joka edellyttää luottamusta. Muun muassa Juuti ja Vuorela (2015, 142) liittävät johtamisen ihmisten kanssa keskusteluun, tunnetasoiseen prosessiin. Ulrich (2007, 48–54) liittää luottamuksellisten suhteiden rakentamisen kulttuurin valvontaan eli muutoksen johtamiseen. Niin ikään tulokset osoittavat, että vuorovaikutussuhde on keino mallintaa sosiaalityöntekijänä olemista ja tukea työntekijää, mutta ilman luottamusta se jää pinnalliseksi prosessiksi (esim. Egan ym. 2017). Alan koulutuksessa tulisikin tulosten perusteella kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Siihen tulisi kiinnittää huomiota myös työelämässä. Asiakastyötä ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan havainnoida toisen työntekijän tai johtajan toimesta. Omien taitojen tulisi olla pohdinnan ja kehittämisen kohde koko ammatillisen uran ajan, koska asiakastyö tehdään vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. Johtajan ja työntekijän välisen suhteen luomiseen tulee sosiaalityössä luoda aikaa.

Ilmiönä sosiaalityön henkilöstöjohtaminen on ajankohtainen ja tärkeä, esimerkiksi alan työntekijäpuolan ja kuormittavuuden näkökulmista, mutta tutkimuksen tekemisen näkökulmasta se on haasteellinen. Tunnistan, että tutkielman kohde eli sosiaalityön henkilöstöjohtaminen kumpuaa omista erilaisista kokemuksistani, jotka ovat korostaneet itselle johtamisen merkityksellisyyttä sosiaalityössä ja sen sanoittamisen tärkeyttä. Kirjallisuuskatsaus on tutkijavetoista, tutkijan tulkinnoista muodostuvaa. Kallio (2006) toteaa, että tutkija voi kiinnittää huomiota tiettyihin näkökohtiin ja jättää toiset huomioida, jolloin toinen tutkija samalla tutkimuskysymyksellä samasta aineistosta voi saada

toisenlaisen tutkimuksen. Omat kokemukseni, tiedostetut ja tiedostamattomat oletukset ovat vaikuttaneet koko prosessin ajan. Tämä vaikuttaa tutkielmani luotettavuuteen ja siihen, että toinen tutkija samoilla kysymyksillä ei päätyisi samoihin tuloksiin, vaikka prosessiani ja valintojani olenkin kuvannut tarkasti.

Kangasniemen ym. (2013) mukaan kirjallisuuskatsauksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkimuskysymyksen ja valitun kirjallisuuden perusteluun, kuvailun argumentoinnin vakuuttavuuteen ja prosessin johdonmukaisuuteen. Tutkielmani tutkimuskysymyksistä ensimmäinen on laaja ja toinen suppea, mikä on temaattiselle analyysille tyypillistä. Tutkimuskysymyksiä tai tarkastelun näkökulmaa olisin voinut rajata enemmän, esimerkiksi Ulrichin nelikentästä valita tietty teema (esim. operatiivinen henkilöstöjohtaminen) ja valita myös aineisto tältä pohjalta. Näkökulman tai kysymysten rajaus olisi parantanut aineiston yhdenmukaisuutta. Aineiston valintavaiheessa olen käynyt läpi ison määrän tutkimuksia ja pois on varmasti tippunut myös ”helmiä” liian hätäisen tai ylimalkaisen lukemisen takia. Valinnoissani yritin olla mahdollisimman puolueeton ja pyrin painottamaan kysymysten ja tutkimuskohteen näkökulmaa. Täysin puolueettomuuteen ja objektiivisuuteen ei kuitenkaan ole mahdollista päästä. Aineisto (n=19) on toisaalta laaja (yhdelta tutkijalle), ja toisaalta kirjallisuuskatsauksen suppea. Ylipäättään sen laadulliseen valintaan ja määrään olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota. Pienempi aineisto olisi mahdollistanut myös aineiston vertailua ja tarkempaa analyysiä (mitä, miksi tehty jne.). Valitsemaani aineistoa olen perustellut vain tutkimuskysymykseen vastaamisella ja sillä, että julkaisun luotettavuus on tarkistettu.

Analyysitapa vaati pohdintaa ja työtä saavuttaakseen tarkoituksensa, niin kuin kaikissa tutkimuksissa. Tulosten kirjoittaminen vaati valintoja siitä mitä ja miten kirjoittaa. Kaikki nämä vaikuttavat tutkielmani luotettavuuteen, koska ovat tutkijan eli minun valintojani. Merkittävä haaste oli kääntäminen käsitteiden moniselitteisyyden ja kääntämiseen liittyvän oman tulkinnallisuuden ja tutkijan osaamisen vuoksi. Tässäkin toinen tutkija todennäköisesti olisi tehnyt erilaisia valintoja. Käyttämiäni käsitteitä, niiden suomentamista ja sitä mihin niillä viitataan olen tehnyt näkyväksi. Haaste oli tuloksien sopiminen kumpaan tahansa, mikä myös on temaattiselle analyysille tyypillistä. Koska valinnat olen tehnyt yksin omien tutkijan tulkintojeni mukaisesti, toinen tutkija tekisi ainakin osittain erilaisia valintoja. Tämä heikentää tutkielman luotettavuutta. Sitä olen pyrkinyt parantamaan tutkimusmenetelmän yksityiskohtaisella kuvaamisella. Luotettavuutta parantaa myös se, että aineistossa on tuloksien näkökulmasta paljon yhtäläisyyksiä. Tutkielman luotettavuutta kokonaisuudessaan olisi parantanut ajan käyttö eli käyttää pitempi aika aineiston valintaan ja kirjoittamiseen, kun siihen on nyt käytetty puoli vuotta. Tutkielmani luotettavuuteen liittyvistä haasteista huolimatta tulokset tuovat esiin merkityksellisiä näkökohtia sosiaalityön henkilöstöjohtamisesta.



Tarkastelemalla sosiaalityön johtamisen tutkimuksia voi todeta, että sosiaalityön hyvään johtamiseen tarvittavaa tietoa jo on. Niistä on löydettävissä myös varteenotettavia näkökulmia, keinoja ja käytäntöjä työntekijöitä kokonaisvaltaisesti tukevaan henkilöstöjohtamiseen, mutta se vaatii tutkimusten määrätietoista tarkastelemista ja uusien tutkimusten tekemistä. Sosiaalityössä ei voida sivuuttaa sitä, että henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista ja että henkilöstö on organisaation voimavara. Sosiaalityön tutkimuksissa tulee tarttua henkilöstöjohtamisen teemaan vahvemmin, tarkastella sitä kokonaisuutena ja tässä tarkastelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi Dave Ulrichin (2007) nelikenttä mallia. Koska sosiaalityön henkilöstöä johdetaan hallinnollisissa organisaatioissa, tulee sen tutkimukseen liittää johtamis- ja hallintotieteiden käsitteitä.

Tulokset osoittavat, että sosiaalityön henkilöstön johtamisen järjestäminen ja toteuttaminen ja siihen tehtävään kouluttautuminen tulee tehdä sen vaatimusten ja tarpeiden mukaisesti. Sille on tarve ja se vaatii perustukseen tutkimustietoa.

## Lähteet

- Alimo-Metcalfe, Beverly & Alban-Metcalfe, John (2006) More (good) Leaders for the Public Sector. *The International journal of public sector management* 19(4), 293–315.
- Anttonen, Anneli & Sipilä, Jorma (2011) *Suomalaista sosiaalipolitiikkaa*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Austin, David (2002) *Human Services Management: Organizational Leadership in Social Work Practice*. New York: Columbia University Press. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1032590>. Viitattu 10.12.2020.
- Baumeister, Roy F. & Leary, Mark. R. (1997) Writing Narrative Literature Reviews. *Review of general psychology* 1(3), 311–320.
- Bliss, Donna Leigh & Pecukonis, Edward & Snyder-Vogel, Mary (2014) Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and Administrators: Development and Application. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38, 5–15.
- Bourn, Diana & Hafford-Letchfield, Trish (2011) The role of Social Work Professional Supervision in Conditions of Uncertainty. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 10(9), 41–56.
- Bradley, Greta & Höjer, Staffan (2009) Supervision reviewed: reflections on two different social work models in England and Sweden. *European Journal of Social Work* 12(1), 71–85.
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101.
- Caras, Ana & Sandu, Antonio (2014) The Role of Supervision in Professional Development of Social Work Specialists. *Journal of Social Work Practice* 28(1), 75–94.
- Crisp, Beth (2015) Systematic Reviews: A Social Work Perspective. *Australian social work* 68(3), 284–295.
- Dill, Katharine & Bogo, Marion (2009) Moving Beyond the Administrative: Supervisors' Perspectives on Clinical Supervision in Child Welfare. *Journal of Public Child Welfare* 3(1), 87–105.

- Egan, Ronnie & Maidment, Jane & Connolly, Marie (2017) Trust, Power and Safety in the Social Work Supervisory Relationship: Results from Australian Research. *Journal of social work practice* 31(3), 307–321.
- Ferrari, Rossella (2015) Writing Narrative Style Literature Reviews. *Medical writing (Leeds)* 24 (4), 230–235.
- Forsman, Sinikka (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökoh-  
taisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/65571>. Viitattu  
[19.10.2020](https://doi.org/10.10.2020).
- Hafford-Letchfield, Trish & Leonard, Kate & Begum, Nasa & Chick, Neil F. (2007) *Leadership and Management in Social Care*. London: SAGE Publications. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=420875>. Viitattu 10.12.2020.
- Hair, Heather J. (2013) The Purpose and Duration of Supervision, and the Training and Discipline of Supervisors: What Social Workers Say They Need to Provide Effective Services. *British Journal of Social Work* 43, 1562–1588.
- Heikka, Helena (2008) Sosiaali- ja terveystyöntekijän työn sisältö ja kompetenssit. *Acta Universitatis Ouluensis d Medica* 968. Oulu University Press. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>. Viitattu 3.10.2020.
- Healy, Karen (2014) *Social Work Theories in Context: Creating Frameworks for Practice*. London: Macmillan Education UK.
- Holosko, Michael J. (2009) Social Work Leadership: Identifying Core Attributes, *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 19(4), 448–459.
- Hogan, Robert & Kaiser, Robert B. (2005) What We Know About Leadership. *Review of General Psychology* 9(2), 169–180.
- Hudson, Annie (2015) Social work: a forgotten piece of the integration jigsaw? *Journal of Integrated Care* 23(2), 96–103.
- Juuti, Pauli (2015) *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kadushin, Alfred & Harkness, Daniel (2014) *Supervision in Social Work*. Fifth Edition. New York: Columbia University Press.

Kallio, Tomi J. (2006) Laadullinen Review -tutkimus metodina Ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon Tutkimus* 25, 2(5). 2). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1343263>. Viitattu 7.10.2020.

Kananoja, Aulikki (2017a) Sosiaalipolitiikka sosiaalityön kehyksenä. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma. 33–39.

Kananoja Aulikki (2017b) Sosiaalityön yleiset lähtökohdat sosiaalialalla. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma. 173–192.

Kananoja, Aulikki (2017c) Sosiaalityö ammattina. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma. 27–32.

Kananoja, Aulikki (2018) Sosiaalityö -byrokratian ja profession välissä. *Talentia-lehti* 3.9.2018. <https://www.talentia-lehti.fi/sosiaalityo-byrokratian-ja-profession-valissa/>. Viitattu 15.8.2020.

Kangasniemi, Mari & Utriainen, Katri & Ahonen, Sanna-Mari & Pietilä, Anna-Maija & Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Elina (2013) Narrative literature review: from a research question to structured knowledge. *Hoitotiede*. 25(4), 291–301.

Karvinen, Synnöve (2000) Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) (2000) *Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnitelmia*. Jyväskylä: SoPhi, 7–4.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2003) Social work Supervision – contributing to innovative knowledge production and open expertise. [\(PDF\) Social work supervision: Contributing to innovative knowledge production and open expertise \(researchgate.net\)](#). Viitattu 10.12.2020.

Kesti, Marko & Pietiläinen, Ville (2019) Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti & Hyttinen, Ritva (2019) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. 153–199.

Kim, Jangmin & Park, Taekyung & Pierce, Barbara & Hall, James A. (2018) Child Welfare Workers' Perceptions of Supervisory Support: A Curvilinear Interaction of Work Experience and Educational Background. *Human service organizations: Management, leadership & governance* 42(3), 285–299.

Kotter, John P. (1997) *Muutos vaatii johtajuutta*. Suom. Tillmann, Maarit. Helsinki: Rastor.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.

Lammintakanen, Johanna (2017) Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtaminen haasteena. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017) *Sosiaali- ja terveystoiminta* Helsinki: Sanoma Pro. 237–258.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2017a) Politiikka ja strategia sosiaali- ja terveystoiminnassa. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017) *Sosiaali- ja terveystoiminta* Helsinki: Sanoma Pro. 39–58.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2017b) Sosiaali- ja terveystoiminta 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017). *Sosiaali- ja terveystoiminta* Helsinki: Sanoma Pro. 259–269.

Lammi-Taskula, Johanna 2011 (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet*. 7. uudempi painos. Helsinki: WSOY.

Lawler, John (2007) Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor? *The British Journal of Social Work* 37(1), 123–141.

Magnussen, Jacob (2018) Supervision in Denmark – an empirical account of experiences and practices. *European Journal of Social Work* 21(3), 359–373.

Maguire, Moira & Delahunt, Brid (2017) *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide*. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335/553>. Viitattu 15.3.2021.

Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) Sosiaalihuollon valtakunnallisen ohjauksen peruslinjat. Teoksessa Kananen, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma. 131–143.

McDonald, Catherine & Chenoweth, Lesley (2009) Leadership: A Crucial Ingredient in Unstable Times. *Social Work & Society* 7(1). [https://www.researchgate.net/publication/31591080\\_Leadership\\_A\\_Crucial\\_Ingredient\\_in\\_Unstable\\_Times](https://www.researchgate.net/publication/31591080_Leadership_A_Crucial_Ingredient_in_Unstable_Times). Viitattu 10.12.2020.

Myllärinen, Tarja (2014) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) (2014) Johtajana muutoksessa. Kuntaliitto. Acta 253, 90–94. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>. Viitattu 7.10.2020.

Niiranen, Vuokko (2014) Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) Johtajana muutoksessa. Kuntaliitto. Acta 253, 43–56. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>. Viitattu 18.8.2020.

Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna (2011) Hallintotieteen rajapinnoilla – Sosiaalihan-  
totieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen, Turo  
(toim.) (2011) Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? Tampere University Press. 113–  
139.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Joh-  
taminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki: University Press.

Niemelä, Pauli (2010) Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön vastuunjako. Janus Sosiaalipolitiikan Ja so-  
siaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti 18(1), 61–69.

Noble, Carolyn & Gray, Mel & Johnston, Lou (2017) Critical Supervision for the Human Services:  
A Social Model to Promote Learning, Values-Based Practice and Social Justice. London, England:  
Jessica Kingsley Publishers. [https://search-ebshost-  
com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?di-  
rect=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=e000xww&AN=1197142&site=ehost-live&scope=site](https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=e000xww&AN=1197142&site=ehost-live&scope=site).  
Viitattu 10.12.2020.

Paasio, Petteri (2018) Tulevaisuuteen katsovan sosiaalityön asiantuntemus. Teoksessa Juvonen, Tarja  
& Lindh, Jari & Pohjola, Anneli & Romakkaniemi, Marjo & Arola, Heli (2018) Sosiaalityön muut-  
tuva asiantuntijuus. Helsinki: UNIpress. 249–277.

Payne, Malcolm (2006) What Is Professional Social Work? Revised Second Edition. Bristol: Policy  
Press. [https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?di-  
rect=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=e000xww&AN=1573403&site=ehost-live&scope=site](https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=e000xww&AN=1573403&site=ehost-live&scope=site).  
Viitattu 15.10.2020.

- Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit: Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL): 7/2010. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.3.2021.
- Pekkola, Elias & Haveri, Arto & af Ursin, Klaus (2017) Julkisen hallinnon tehtävä, olemus, päämäärä ja arvot. Teoksessa Nyholm, Inga & Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni & Pekkola, Elias & Haveri, Arto & af Ursin, Klaus & Tiihonen, Seppo (2017) Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma. 17–29.
- Peters, S. Colby (2018) Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice* 32(1), 31–44.
- Petticrew, Mark (2001) Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. *British Medical Journal* 322, 98–101.
- Petticrew, Mark & Roberts, Helen (2005) *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Williston: John Wiley & Sons, Incorporated, 2005. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=239885>. Viitattu 15.10.2020.
- Pohjola, Anneli (2019) Sosiaalityö yhteiskunnassa ja yhteiskunta sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kemppainen, Tarja & Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) (2019) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Tampere: Vastapaino. 323–341.
- Raatikainen, Jaana (2014) Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Kuntaliitto. Acta 253, 125–128. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>. Viitattu 18.8.2020.
- Radey, Melissa & Stanley, Lauren (2018) Hands on versus empty: Supervision experiences of front-line child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 19, 128–136.
- Rank, Michael G. & Hutchison, William. S. (2000) An Analysis of Leadership within the Social Work Profession. *Journal of Social Work Education* 36(3), 487–502.
- Raunio, Kyösti (2009) *Olennainen sosiaalityössä*. Toinen, uudistettu laitos. Helsinki: Gaudeamus.

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2017) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017) Sosiaali- ja terveysjohtaminen Helsinki: Sanoma Pro. 81–104.

Ristikangas, Marjo & Ristikangas, Vesa (2017) Valmentava johtajuus. 5. painos. Alma Talent.

Rofuth, Todd W. & Piepenbring, Julie M. (2019) Management and Leadership in Social Work: A Competency-Based Approach. New York: Springer Publishing Company. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5781647>. Viitattu 10.12.2020.

Salminen, Ari (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 15.10.2020.

Sarvimäki, Pirjo (2017) Sosiaalihuollon henkilöstö. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2017) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma. 453–470.

Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista Innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudamus.

Sendjaya, Sen & Sarros, James S. & Santora, Joseph C. (2008) Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. Journal of management studies 45(2), 402–424.

Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna (2010) Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 18(3), 225–242. <https://journal.fi/janus/article/view/50570>. Viitattu 5.10.2020.

Sipilä, Jorma (1989) Sosiaalityön jäljillä. Helsinki: Tammi.

Stenvall, Jari & af Ursin, Klaus & Tiihonen, Seppo & Nyholm, Inga & Airaksinen, Jenni (2017) Julkisen hallinnon kehitys suomessa. Teoksessa Nyholm, Inga & Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni & Pekkola, Elias & Haveri, Arto & af Ursin, Klaus & Tiihonen, Seppo (2017) Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma. 17–29.

Steel, Linda (2001) Staff support through supervision, Emotional and Behavioural Difficulties 6(2), 91-101.

Sullivan, Patrick W. (2016) Leadership in Social Work: Where Are We? Journal of Social Work Education 52(1), 51–61.



Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2019) Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti & Hyttinen, Ritva (2019) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus. 201–233.

Toikko, Timo (2005) Sosiaalityön ideat: johdatus sosiaalityön historiaan. Tampere: Vastapaino.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Torraco, Richard (2005) Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review* 4(3), 356–367.

Torraco, Richard (2016) Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review* 15(4), 404–428.

Tafvelin, Susanne & Hyvönen, Ulf & Westerberg, Kristina (2014) Transformational Leadership in the Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support. *British Journal of Social Work* 44, 886–904.

Tsui, Ming-sum (2005) *Social Work Supervision Contexts and Concepts*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications. <https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip,uid&db=e000xww&AN=467203&site=ehost-live&scope=site>. Viitattu 10.12.2020.

Ulrich, Dave (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Suom. Iivonen Kirsti. Helsinki: Talentum.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2019) *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vito, Rosemary (2020) How Do Social Work Leaders Understand and Ideally Practice Leadership? A Synthesis of Core Leadership Practices. *Journal of social work practice* 34(3), 263–279.

Weiss-Gal, Idit & Welbourne, Penelope (2008) The Professionalisation of Social Work: A Cross-national Exploration. *International journal of social welfare* 17(4), 281–290.

Wonnacott, Jane (2012) *Mastering Social Work Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers. <https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip,uid&db=e000xww&AN=420429&site=ehost-live&scope=site>. Viitattu 10.12.2020.

## Liitteet

## Liite 1. Tutkielman aineiston haku

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	RefWorks	Esianalyysi
<b>Andor</b>	Social work AND leadership	Vertaisarvioitu, saatavilla verkossa, open access, 2005->  Aihe: social science	3  2	Kyllä 1 Ehkä 4
	Sisältää: Social w* AND Aihe/ sisältää: supervis*  Search everything (extended)	Aihe: Social work, vertaisarvioidut lehdet + Aihe: social workers / Aihe: supervision	2  3  4	Kyllä 7 Ehkä 1 Ei 1
	Aihe/sisältää/tarkka haku:  Social work AND human resource managem*	Open access, vertaisarvioitu, saatavilla verkossa, 2000-> + Aihe: social science / Aihe: HMR / Aihe: workers	2  2  1	Ei 5
	Social w* AND leaders* OR manage* AND feature	Vertaisarvioitu	1	Kyllä 1
	Feature of social work management  Feature of social work	Vertaisarvioitu	2  3	Kyllä 2 Ei 3
	Quality AND social work* leaders*  Special* and social work leaders*	Vertaisarvioitu	4  5	Kyllä 4 Ehkä 2 Ei 3

	Sisältää: Human resource Management AND on tarkalleen: social work*	Vertaisarvioitu + Aihe: social work	2 3	Kyllä 2 Ehkä 1 Ei 2
	<b>Viitehaku</b>		8	Kyllä 6 Ehkä 1 Ei 1
<b>ProQuest Social Science Premium Collection</b>	Social care AND people management  social work AND people management	Full text, peer reviewed	3 3	Kyllä 2 Ehkä 1 Ei 3
	Social work AND people leadership	Full text, peer reviewed, last 10 years	3	Kyllä 1 Ei 2
	People leadership in social work	Full text, peer reviewed, last 10 years, English	1	Ehkä 1
	Social work labor force	Full text, peer reviewed, last 10 years, English	1	Ehkä 1
	Operating leadership in social work	Full text, peer reviewed, last 10 years, English	3	Kyllä 1 Ei 2
	Skills in social work	Full text, peer reviewed, last 10 years, English	3	Kyllä 2 Ei 1
<b>Applied Social Sciences Index &amp; Abstracts (ASSIA)</b>	Social work support	Peer reviewed, English, 2000->	1	Ei 1
	Social work AND supervision	Peer reviewed, English, 2000->	8	Kyllä 3 Ehkä 4 Ei 1
	Leadership OR supervison AND social work	2000-2021, children & youth OR social work, English	12	Kyllä 6 Ehkä 4 Ei 2
<b>Yhteensä</b>			85 (poistettu 2 jo tallennettua)  <b>n=83</b>	<b>Kyllä n=38</b> (46%) Ehkä n=19 (23%) Ei n=26 (31%)

## Liite 2. Tutkielman aineisto

Tekijä	Artikkeli/Teos	Tehtävä/tarkoitus	Tutkimusmenetelmä/esitystapa	Tutkimustulokset/sisältö
Alimo-Metcalf, Beverly & Alban-Metcalf, John (2006)	More (good) Leaders for the Public Sector. The International journal of public sector management, 19(4), 293–315.	Artikkeli kuvaa uudenlaisen muutosjohtamisen mallin kehittämistä ja sen soveltamista käytännössä.	Grounded theory -tutkimus. Laadullisen tiedon kerääminen repertory grid -tekniikalla, jonka konstruktioista kyselylomake.	Tutkimuksesta syntyvä johtajuusmalli viittaa siihen, että johtajuus on kaikilla tasoilla ja suuressa osassa organisaatiota työskentelevien henkilöiden kollektiivinen sitoutuminen. Yhteyden ja osallisuuden teemat kuuluvat johtajuuskäytännön eri ulottuvuuksiin.
Austin, David (2002)	Human Services Management: Organizational Leadership in Social Work Practice. New York, NY: Columbia University Press.  Luvut 7, 9, 26–280, 322–353.	Kirja käsittelee henkilöstöorganisaation sosiaalista, taloudellista ja poliittista kontekstia. Kirja on suunnattu sosiaalityöntekijöille ja sosiaalipalveluiden johtotehtävissä	Kirja on yritys esittää realistinen kuvaus ja analyysi niistä voimista, jotka muokkaavat organisaatiodynamiikkaa.	Kirja tarkastelee palveluorganisaatioiden historiallista kehitystä ja erityispiirteitä, henkilöstöorganisaatioiden joukossa esiintyviä organisaatio- ja ohjelmarakenteiden monimuotoisuutta, vastuuta tehokkuudesta ja organisaation muutosten käsittelystä. Kirjan keskeinen osa käsittelee keskeisiä sidosryhmiä.
Bliss, Donna Leigh & Pecukonis, Edward &	Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and	Artikkeli kuvaa johtamisen kehittämismallia, joka perustuu sosiaalityön arvoihin ja periaatteisiin ja tarjoaa käsitteellisen ja toiminnallisen	Mix-method-tutkimus. Kvantitatiivinen Likert -asteikko kysely ja palaute.	Vastaajien osallistuminen johtajuuden kehittämisen eri näkökohtiin korostaa myönteisiä vaikutuksia. Principled Leadership Development Model

Snyder-Vogel, Mary (2014)	Administrators: Development and Application. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 38, 5–15.	kehyksen, joka on suunnattu uransa alkuvaiheen sosiaalityöntekijöiden johtamisen kehittämiseen. PLDM: n sovellus kuvaa, kuinka sosiaalityön ympäristöissä voidaan käyttää mallia tavalla, joka tukee parhaiten tarjottavaa johtajuutta.		tarjoaa yleisen mallin, jota voidaan käyttää räätälöityjen mallien luomiseen sosiaalityön johtajuuden kehittämiseksi.
Bourn, Diana & Hafford-Letchfield, Trish (2011)	The role of social work professional supervision in conditions of uncertainty. The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 10 (9), 41–56.	Tässä artikkelissa selvitetään, miten esimiehet tosiasiallisesti hyödyntävät ohjausta esim. sitouttamiseen. Artikkelin raportoi tutkimuksen havainnoista ja johtajien omista reflektiivisistä kommentteista heidän valvontakäytäntönsä tehokkuudesta. Tutkimus pyrki tunnistamaan joitain strategioita, joita johtajat käyttävät organisaatiokulttuurin välittämiseen.	Kvalitatiivinen tutkimus. Digitaalinen audiovisuaaliset nauhoitteet.	Tulokset osoittavat, että ammatillinen ohjaus voi olla ristiriidassa erilaisten vaatimusten kanssa. Ohjaus tarjoaa positiivisen paikan ahdistuksen tunteille ja antaa asianmukaista tukea. Kaiken kaikkiaan havainnot osoittavat suhteiden keskeisen tärkeyden
Bradley, Greta & Höjer, Stefan (2009)	Supervision reviewed: reflections on two different social work models in England and Sweden. European Journal of Social Work, 12(1), 71–85.	Tämä artikkeli perustuu kahden riippumattoman tutkimushankkeen tuloksiin Englannissa ja Ruotsissa. Tutkimukset perustuvat osittain erilaisiin sosiaalityön konteksteihin. Kirjoittajat vetävät yhteen havaintojensa tulokset	Ruotsi: laadullinen tutkimus, puhelin- ja ryhmähaastattelu. Englanti: laadullinen tutkimus, haastattelu.	Kriittisen ja haastavan reflektion ja käytännön merkitystä korostavalla ohjauksella on myönteinen vaikutus oppivan organisaation kulttuuriin. Ruotsalaisen ohjausmalli näyttää antavan sosiaalityöntekijöille ajattelun ja näkemyksen riippumattomuuden.

		molempien maiden ohjauksen rakenteesta ja malleista.		Englannin ohjausmalli on hyödyllinen ja tukeva aloittelijoille.
Dill, Katharine & Bogo, Marion (2009)	Moving Beyond the Administrative: Supervisors' Perspectives on Clinical Supervision in Child Welfare. Journal of Public Child Welfare 3(1), 87–105.	Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa lastensuojelun johtamisesta. Tutkimuksessa tutkittiin johtajien uskomuksia, käytäntöjä ja kokemuksia lastensuojelusta muutoksessa, jossa heidän odotettiin integroivan kliininen näkökulman työhönsä.	Kvalitatiivinen tutkimus. Grounded Theory -metodologia	Johtajan on tärkeää saada vertaistukea ja mentorointia kollegoiltaan ja esimieheltään. Tuki luo puitteet kliinisten taitojensa oppimiselle ja tarjoaa ympäristön, jossa vaikeista kysymyksistä voidaan keskustella avoimesti. Tutkimuksessa tunnistettiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat tarjotun ohjauksen luonteeseen. Vaikutus kohdistuu malleihin, joissa yhdistyvät hallinnolliset, kliiniset ja kasvatukselliset piirteet ja organisaatiokulttuuri.
Egan Ronnie & Maidment, Jane & Connolly, Marie (2017)	Trust, Power and Safety in the Social Work Supervisory Relationship: Results from Australian Research. Journal of social work practice 31(3), 307–321.	Artikkeli kertoo australialaisesta tutkimuksesta, jossa tutkittiin luottamusta sosiaalityön valvontasuhteiden yhteydessä. Siinä tarkastellaan erityisesti tapoja, joilla tämä vaikuttaa turvallisuuden käsitteisiin ja heijastavien käytäntöjen kehittämiseen.	Laadullinen tutkimus. Verkko-kysely ja puolistrukturoitu haastattelu.	Luottamukseen perustuvan johtamissuhteen merkitys nousi esiin tästä tutkimuksesta. Monille osallistujille se loi kontekstin kriittiselle pohdinnalle. Osallistujat havaitsivat, että tukeva ohjaus oli tärkeää ammatillisen sosiaalityön tiedon ja käytännön kannalta. Yleensä heijastavaa käytäntöä pidettiin välttämättömänä.

<p>Hafford-Letchfield, Trish &amp; Leonard, Kate &amp; Begum, Nasa &amp; Chick, Neil F. (2007)</p>	<p>Leadership and Management in Social Care. London: SAGE Publications. Luvut 3, 7, 8, 9, 56–75, 145–202.</p>	<p>Kirja tarjoaa yleiskuvan oppimisen johtamisesta ja johtamisesta sosiaalihuollon koulutuksessa ja käytännössä. Se on kirjoitettu pääasiassa käytännön johtajille ja muille henkilöille, jotka ovat vastuussa sosiaalityön ja -huollon henkilöstön kehittämisestä. Tavoitteena on auttaa luomaan linkit organisaation laajemman kuvan ja päivittäisten toimintojen välille.</p>	<p>Johtajuus ja johtaminen sosiaalihuollossa antavat lukijoille tarvittavat tiedot ja taidot, joita he tarvitsevat sosiaalipalvelujen ja niiden tarjoamisen laadun parantamiseksi. Kirja kannustaa osallistumaan ongelmanratkaisuun, kriittiseen ajatteluun ja pohdintaan.</p>	<p>Kirjassa on yleiskatsaus keskeisistä käytänteistä ja prosesseista sekä organisaation puitteista oppimisen ja henkilöstön kehittämisen tutkimiseen ja ajattelemiseen. Tämän kirjan yksittäisiä aiheita ovat esim. monimuotoisuus, työperusteinen oppiminen ja valmennus ja mentorointi. Kirjassa painotetaan kumppanuusoppimista.</p>
<p>Hair, Heather J. (2013)</p>	<p>The Purpose and Duration of Supervision, and the Training and Discipline of Supervisors: What Social Workers Say They Need to Provide Effective Services. British Journal of Social Work 43, 1562–1588.</p>	<p>Tämä tutkimus on osa suurempaa tutkimushanketta, jonka tarkoituksena on löytää sosiaalityöntekijöiden ohjaustarpeet eri työympäristöissä. Tässä artikkelissa tutkitaan kysymystä: Mitkä ovat sosiaalityöntekijöiden tarpeet valvonnan tarkoituksen ja keston sekä esimiesten koulutuksen ja kurinalaisuuden suhteen.</p>	<p>Mix-method tutkimus. Monimetelmäinen verkkokysely, kvantitatiivinen data ja integroiva kertomus.</p>	<p>Käytäntöjä on muutettava, jotta voidaan vähentää esimiesten mahdollisuus väärinkäyttää valta-asemaansa ja saavuttaa tasapaino käytännön painopisteen ja valvonnan hallinnollisen painopisteen välillä. Vaikka suhde ei ole asemansa suhteen tasavertainen, esimiehet voivat vähentää hierarkkisia eroja.</p>
<p>Hudson, Annie (2015)</p>	<p>Social work: a forgotten piece of the integration jigsaw? Journal of Integrated Care 23(2), 96–103.</p>	<p>Artikkelissa pyritään analysoimaan sosiaalityön mahdollisen vaikutus integraatiokeskusteluihin. Tämän artikkelin tarkoituksena on osoittaa,</p>	<p>Artikkeli hyödyntää käytäntöä ja tutkimustuloksia osoittaakseen hypoteesin, jonka mukaan sosiaalityö voi antaa</p>	<p>On investoitava sosiaalityöntekijöiden roolin kehittämiseen yhteistyössä paikallisten ammatti- ja käytäntöjohtajien kanssa, palvelun käyttäjät ja</p>

		kuinka sosiaalityöllä on hyvät mahdollisuudet johtaa ja tukea käytännönläheisiä muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Se pyrkii myös osoittamaan, kuinka ammattimainen johtajuus voi olla tehokas väline ammatillisen ja organisatiokulttuurin muuttamiseen.	voimakkaan panoksen integraatiokeskusteluihin.	työntekijät tulee sitouttaa ja osallistaa ammatilliseen johtajuuteen ja kumppanuuteen ja sosiaalityön taitoja ja tietoja riskien hallinnassa, tietokyvyn rakentamisessa ja sosiaalisen osallisuuden edistämässä tulee hyödyntää.
Kadushin, Alfred & Harkness, Daniel (2014)	Supervison in Social Work. Fifth Edition. New York: Columbia University Press. Luvut 1, 2, 4, 6, 1–53, 90–126, 159–205.	Kirja antaa yleiskatsauksen sosiaalityön valvonnasta ja ohjauksesta. Ensimmäinen kirja julkaistiin vuonna 1976. Viides kirja näyttää tarpeelliselta, kun otetaan huomioon, on julkaistu huomattava määrä kirjoja ja artikkeleita sosiaalityön ohjauksesta, osa huolenaiheista on vanhahtavia ja joistakin on tullut näkyvämpiä.	Kirja on suunniteltu auttamaan ymmärrystä valvonnan ja ohjauksen paikasta sosiaalitoimistossa, niiden toiminnoista, prosessista ja niihin liittyvistä ongelmista. "Jos et tiedä minne olet menossa, todennäköisesti päädyt jonnekin muualle."	Valvonnan ja ohjauksen kuva on usein idealisoitu, eikä kuvaa sitä, mitä harjoitetaan. Kirja esittää systemaattisen synteessin ja ehdottaa ideaalia, jota vastaan voimme mitata käytäntöämme, ja paljastaa suunnan, johon muutokset on tehtävä.
Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2003)	Social work Supervision – contributing to innovative knowledge production and open expertise. 1–20.	Luvun tarkoituksena on tarkastella, miten sosiaalityön johtamisen pitkät perinteet ja rooli sosiaalipalvelujen ohjauksessa voisi edistää organisaation oppimista ja mikä olisi teoreettinen perusta ohjauksen edistämiseksi, kriittiselle ja eettisesti kestäväälle ammatilliselle	Luvussa tarkastellaan asiantuntijuuden ja organisaation oppimisen käsitteitä, oppivan organisaation käsitettä, sosiaalityön ohjauksen perinteitä ja teoreettista ymmärrystä, ajatusta refleksiivisestä valvonnasta ja laajasta oppimisesta, valvonnasta	Ohjaus ja muut heijastavat tutkimenetelmät yksilön ja organisaation pohdinnan ja oppimisen keinoina ovat tärkeitä organisaation kehitykselle. Refleksiivisen ja kehittyvän teorian on käsiteltävä ammatillista toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tarvitaan käsitteellisiä



		kehitykselle ja innovatiiviselle tiedontuotannolle.	innovatiivisen tiedontuotannon apulaisena.	työkaluja, jotka käsittelevät ja analysoivat ihmisen toiminnan monimutkaisuutta.
Magnussen, Jacob (2018)	Supervision in Denmark – an empirical account of experiences and practices. <i>European Journal of Social Work</i> , 21(3), 359–373.	Tavoitteena oli antaa alustava kuvaus Tanskan ohjausmaaleista ja käytännön vertailuista englanninkielisiin maihin.	Laadullinen tutkimus. Katsaus valvonnan tuloksia koskevaan kansainväliseen kirjallisuuteen, kyselylomake Tanskan 98 paikallisviranomaisen käytännöstä ja havainnointitutkimus valvonasta kolmessa Tanskan paikallisvirastossa.	Johton johtamalla valvonnalla on erityisiä haasteita operatiivisten näkökohtien ja ohjattavan ammatillisen kehityksen tasapainottamisessa. Johtajan ja sosiaalityöntekijän välinen luottamuksen puute on este positiivisille tuloksille. Kaikissa valvonnan teorioissa korostetaan, että esimiehen päätehtävä koostuu ohjattavan avustamisesta.
Noble, Carolyn & Gray, Mel & Johnston, Lou (2017)	Critical Supervision for the Human Services: A Social Model to Promote Learning, Values-Based Practice and Social Justice. London, England: Jessica Kingsley Publishers. Luvut 1, 3, 4, 18–39, 57–104.	Tämä kirja tarjoaa tarvittavan lähteen ohjauksen harjoittamiseen ja kehittämiseen kriittisestä näkökulmasta.	Kirjassa tutkitaan ajatusta kriittisestä ohjauksesta mm. sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tässä kirjassa tarkastellaan erityisesti nykyaikaisia ideoita kriittisen linssin kautta.	Yleiskatsaus henkilöstötyön nykykontekstista, kriittisen valvonnan teoreettiset perusteista ja tietopohja kriittiselle ohjausmallille. Laaja kokoelma taulukoita ja kuvioita.
Radey, Melissa & Stanley, Lauren (2018)	Hands on versus empty: Supervision experiences of frontline child welfare	Tutkimuksessa sovellettiin vahvistavien suhteiden periaatetta sosiaalisen vaihdon teoriassa tavoitteena ymmärtää	Laadullinen tutkimus. Haastattelu. Kvalitatiivinen datananalyysiohjelmisto Nvivo 11,	Työntekijät, joilla on myönteiset ohjaussuhteet, kokivat positiivisen vuorovaikutuksen esim. esimiehen saatavuudessa

	workers. Children and Youth Services Review August 19, 128–136.	äskettäin palkattujen työntekijöiden ohjauksen kokemuk- sista.	induktiivinen, temaattinen ana- lyysi. Kvantitatiiviset SPSF- tiedot osallistujien kuvaa- miseksi.	ja lähestyttävyydessä, johdon- mukaisuudessa, mikrohallin- nan tasossa ja tuen tasossa. Työntekijät arvostivat selvästi esimiestensä tukea. Tukea saa- neet työntekijät pitivät sitä välttämättömänä työn kan- nalta.
Routh, Todd W. & Piepen- bring, Julie M. (2019)	Management and Leader- ship in Social Work: A Competency-Based Ap- proach. New York: Springer Publishing Company. Luvut 9, 10, 11, 12, 16, 239–365, 441–473.	Kirja tarjoaa mahdollisuuden oppia analysoimaan ja sovelta- maan johtamistaitoja erilai- sissa ympäristöissä. Kirja voi toimia oppikirjana niin sosiaa- lityön jatko-opiskelijoille kuin johtajiakin.	Tämä kirja kattaa kaikki tyypil- lisen sosiaalityön johtamisen ja johtamisen kokemuksen edel- lyttämät pääalueet. Kirja tarjoaa mahdollisuuden oppia analysoi- maan ja soveltamaan johtamis- taitoja erilaisissa ympäristöissä.	Jokaisessa luvussa on ta- pausesimerkkejä, jotka katta- vat laajan valikoiman aiheita; johtamisen tieteen, johtamis- tyylien, itsereflektioiden ja it- sehoidon harjoittaminen, me- netelmien ymmärtäminen ryh- mien motivoimiseksi ja mui- den ohjaamiseksi, kehittämi- sen strategiset suunnitelmat, taloushallinnon ymmärtämi- nen, markkinointi, varainhan- kinta, henkilöstöressurssit, oh- jelmien arvioinnit, yhteistyö jne. Harjoituksia ja kysymyk- siä.
Tsui, Ming- sum (2005)	Social Work Supervision Contexts and Concepts. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.	Kirjaa sosiaalityön ohjauk- sesta tarvitaan alan vaatimus- ten ja kirjallisuuden puuttumi- sen vuoksi. Kirja pyrkii tarjoa- maan teorioista, tutkimuksesta	Tämä on kirja käytännön koke- muksesta, joka lisää ohjauksikä- tännön osaamista. Sosiaalityön ohjaus on tärkeä alue tutkia ja	Kirja sisältää kattavan kirjalli- suuskatsauksen sosiaalityön johtamisen aiheen historialli- sesta kehityksestä, teorioista ja malleista sekä empiirisestä

	Luvut 1, 3, 4, 18–39, 57–104.	ja käytännöistä. Se käsittelee sosiaalityön johtajien, käytännön työntekijöiden, opiskelijoiden ja kouluttajien tarpeita.	investoida ammatillisen tiedon ja käytännön parantamiseksi.	tutkimuksesta. Esittelee sosiaalityön ohjauksen rationaalisena, tehokkaana ja vuorovaiikutteisena prosessina. Keskustelee sosiaalityön valvonnan historiasta, luonteesta ja määrittelmistä sekä teoreettisista malleista. Käsittelee ohjaustilanteiden erityistä muotoa ja rakennetta.
Vito, Rosemary (2020)	How Do Social Work Leaders Understand and Ideally Practice Leadership? A Synthesis of Core Leadership Practices. Journal of social work practice, 34(3), 263–279.	Artikkeli syntetisoi ja osoittaa keskeiset sosiaalityön johtamisen käytännön käsitteellistämisen tasot, jotka on tunnistettu. Tämä tutkimus tarjoaa päivitettyjä havainnot siitä, miten sosiaalityön johtajat käsittelevät ja harjoittavat johtajuutta.	Laadullinen monitapaustutkimus.	Tulokset olivat enimmäkseen positiivisia; ylemmät ja keski-johtajat hyväksyivät monia ihanteellisia ydinjohtamisen käytäntöjä ja olivat niistä tietoisia. Esiin nousseet teemat mm. johtajuuden vaikuttamisen keskeinen asema, luottamussuhteiden rakentaminen, yhteisten ja saavutettavissa olevien visioiden luominen, roolimallinnus ja vahvat arvot.
Wonnacott, Jane (2012)	Mastering Social Work Supervision. London: Jessica Kingsley Publishers. Luvut 1, 4, 5, 13–28, 92–173.	Kirja voi auttaa ymmärtämään mitä hyvä sosiaalityön johtaminen ja valvonta on ja valtuuttaa vaatimaan korkeatasoista johtamista ja valvontaa omassa organisaatiossa.	Kirja on juurtunut tiukasti ajatukseen esimiehestä käytännön johtajana ja tarpeeseen, että ohjaus kohdistuu viime kädessä palvelun käyttäjän kokemukseen. Kirja perustuu uskoon, että hyvä ohjaus on hyvän,	Kirja on käytännöllinen. Sen tarkoituksena on antaa mahdollisuus pohtia käytäntöä ja ohjaustyyliä. Kirja esittelee malleja, jotka auttavat esimiehiä keskittymään sosiaalityöntekijän päivittäiseen

			<p>turvallisen, luovan sosiaalityön käytännön kulmakivi ja että esimiesten tuki ja koulutus on kaikkien sosiaalityön organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä. Tämä kirja on helppokäyttöinen opas sosiaalityön valvonnan keskeisistä taidoista.</p>	<p>kokemukseen, heidän työnsä tehokkuuteen ja tukemaan käytännön kehittämistä ja muutosta myös tilanteissa, joissa suorituskyvystä on huolta. Harjoitteluvinjetit ja lukuharjoitukset sisältyvät koko kirjaan.</p>
--	--	--	--	--



## Liite 4. Miellekartta 5.

