

Mia Suomela

**JOHTAJAKSI EI SYNNYTÄ, JOHTAJAKSI  
KASVETAAN**  
Kirjallisuuskatsaus

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Sosiaalityön tutkinto-ohjelma / Avoin yliopisto  
Kandidaatintutkielma  
Helmikuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Mia Suomela: Johtajaksi ei synnytä, johtajaksi kasvetaan Kirjallisuuskatsaus  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Sosiaalityön tutkinto-ohjelma / Avoin yliopisto  
Kandidaatintutkielma  
Helmikuu 2024

---

Tässä tutkielmassa tarkastelen hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelupalvelujen kontekstissa. Tutkimusaiheeni on varsin ajankohtainen, sillä ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus sosiaali- ja terveysalalla on jatkuvasti kasvava ongelma. Lastensuojelun toimintaympäristö asettaa johtamiselle omat erityisvaatimuksensa, joita ei vielä ole riittäväällä tavalla tunnistettu. Alan yhdeksi keskeiseksi uhkatekijäksi on kuitenkin tunnistettu johtamisongelmat.

Tutkielmani on laadullinen kirjallisuuskatsaus, jossa sovelletaan integratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla tehdään tutkimusta jo olemassa olevista alkuperäistutkimuksista. Tutkimusaineistoni koostuu yhdeksästä kansainvälisestä vuosien 2013–2023 välisenä aikana julkaistusta kansainvälisestä vertaisarvioidusta artikkelista. Artikkeleista kaksi on Kanadasta, kaksi Italiasta, yksi Iso-Britanniasta, yksi Ruotsista, yksi Australiasta, yksi Norjasta ja yksi Irlannista. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkielman teoriaosuudessa avaan johtamisen teoreettisia lähtökohtia sosiaalityön, lastensuojelun ja työtä ohjaavien periaatteiden näkökulmista. Teoriaosuudessa tarkastelen myös lastensuojelupalvelujen kontekstia asiakaskunnan, lainsäädännön ja työtä ohjaavia periaatteiden näkökulmista katsottuna.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni taustoittaa hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelun kontekstissa. Hyvän johtamisen pääteemoiksi nousivat vuorovaikutustaidot, substanssiosaaminen ja jatkuva oppiminen. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat sisäinen ja ulkoinen viestintä, itsetietoisuus ja tiimityötaidot. Substanssiosaaminen pitää sisällään ammatillisuuden, ohjauksen, valvonnan, prosessi- ja organisointitaidot sekä kontekstuaalisuuden. Jatkuva oppiminen koostuu ammatillisesta kehityksestä sekä tiedoista ja taidoista.

Toisen tutkimuskysymykseni tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät tukevat johtajana kehittymistä. Tutkimustulosten mukaan johtajan kehittymistä tukevat koulutus, johtamismahdollisuudet sekä palaute. Koulutus pitää sisällään täydennyskoulutuksen ja mentoroinnin. Johtamismahdollisuuksiin kuuluvat organisaatorakenne ja perehdytys. Palautteeseen sisältyy sisäinen ja ulkoinen palaute sekä vertaistuki.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että lastensuojelun johtaminen on vaativaa ja vastuullista työtä, joka vaatii jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittymistä. Esihenkilöön kohdistuu osittain ristikkäisiä odotuksia henkilöstön, asiakkaiden, organisaation ja yhteiskunnan taholta. Työssä onnistuminen edellyttää esihenkilöltä monipuolista osaamista ja johtajaksi kasvamista. Johtamisen merkitys on tunnistettu niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan todeta, että lastensuojelun johtajien osaamiseen ja kehittämiseen tulee panostaa, jotta alan veto- ja pitovoimaa saadaan vahvistettua.

Avainsanat: esihenkilötaidot, johtaminen, lastensuojelupalvelut, sosiaalityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## SISÄLTÖ

<b>1 Johdanto</b> .....	4
<b>2 Johtamisen teoreettisia lähtökohtia</b> .....	5
<b>3 Lastensuojelupalvelujen konteksti</b> .....	7
<b>4 Tutkielman toteuttaminen</b> .....	10
4.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset .....	10
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	10
4.3 Aineiston keruu, kriteerit ja kuvaus .....	12
4.4 Aineiston analyysi ja tutkimusetiikka .....	18
<b>5 Johtajan osaamisen liittyvät elementit lastensuojelupalvelujen kontekstissa</b> .....	22
5.1 Vuorovaikutustaidot .....	22
5.2 Substanssiosaaminen.....	24
5.3 Jatkuva oppiminen .....	26
<b>6 Johtajan kehittymistä tukevat elementit</b> .....	26
6.1 Koulutus.....	27
6.2 Johtamismahdollisuudet .....	28
6.3 Palaute.....	28
<b>7 Pohdinta</b> .....	29
<b>Lähteet</b> .....	34

## 1 JOHDANTO

Yhteiskunnalla on lakiin perustuva velvollisuus järjestää lastensuojelupalveluja siinä laajuudessa kuin hyvinvointialueilla esiintyvä tarve edellyttää (Lastensuojelulaki 2007/417, 11§). Kuhan ym. (2023, 2) tuoreessa tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus on jo maailmanlaajuinen ongelma sosiaali- ja terveysalalla. Lapsen edun näkökulmasta työskentelyn keskeisenä onnistumisen edellytyksenä pidetään pysyviä ja luotettavia ihmissuhteita. Koko valtakunnan tasolla osaavan, motivoituneen ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoiminen ja työhön sitouttaminen on ollut haastavaa lastensuojelupalveluissa jo useiden vuosien ajan. (Tiili & Kuokkanen 2021, 4.)

Aloitin työurani lastensuojelun sijaishuollossa huostaanotettujen, kiireellisesti sijoitettujen ja avohuollon tukitoimina sijoitettujen lasten ja nuorten parissa tammikuussa 2018. Syksyllä 2023 siirryin sijaishuollosta lastensuojelun avohuollon perhekuntoutuspalveluihin. Käytännön työkokemukseni perusteella voin todeta, että työskentely lastensuojelupalveluissa on palkitsevaa, mutta haastavaa työtä, jossa pitkät työurat ovat harvinaisia.

Olen työskennellyt lastensuojelun sijaishuollossa esihenkilötehtävissä neljän ja puolen vuoden ajan. Suoritin työn ohella sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vahvistaakseni omaa johtamisosaamista. Lastensuojelun johtaminen on vaativaa työtä, johon kuuluu arkisia kohtaamisia, tuen tarpeisiin vastaamista, ratkaisujen hakemista, arviointia, henkilöstön johtamista ja erilaisissa verkostoissa toimimista. Lastensuojelun keskusliiton selvitys onnistuneen lastensuojeluprosessin johtamisesta osoittaa, että vaikuttavan ja tuloksellisen lastensuojeluprosessin toteuttaminen edellyttää hyvää johtamista (Heinonen & Sinko 2014, 1). Kuhan ym. (2023, 8) tutkimuksesta puolestaan selviää, että arvostavan johtamisen ja organisaatiotekijöiden on todettu olevan yhteydessä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten työhön sitoutumiseen.

Kandidaatintutkielmani lähti liikkeelle omasta kiinnostuksestani ja halusta selvittää, millaista on hyvä johtaminen lastensuojelun toimintaympäristössä. Aiheena lastensuojelun johtaminen on myös varsin ajankohtainen, sillä Lastensuojelun keskusliiton selvityksessä todetaan, että toimintaympäristön erityisyyttä ei ole vielä riittävästi tunnistettu ja alan yhdeksi

keskeisimmäksi uhkatekijäksi on nimetty johtamisongelmat (Heinonen & Sinko 2014, 12–13).

Lastensuojelualan veto- ja pitovoiman lisäämiseksi onkin tarpeellista tunnistaa toimintaympäristön erityisyys ja kehittää juuri lastensuojelupalveluissa toimivien esihenkilöiden koulutusta ja osaamista. Haluan omalta osaltani olla mukana tässä prosessissa ja vahvistaa lastensuojelun johtamisosaamista sekä alan veto- ja pitovoimaa.

## 2 JOHTAMISEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

Tässä luvussa avaan johtamisen keskeisiä teoreettisia lähtökohtia sosiaalityön, lastensuojelun ja lainsäädännön näkökulmista.

Lawler (2007, 133) ja Scourfield (2020, 44) väittävät, että sosiaalityön johtajuus on vaikeasti määriteltävä käsite, eikä sille ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Lawlerin (mt., 133) mukaan johtajuustutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet määrittelemään johtajuutta ja sen osatekijöitä. Hänen mukaansa tällaiset määrittelyt lisäävät ymmärrystä siitä, mitä johtaminen on, mutta ne eivät anna vastausta siihen, miten osatekijät kootaan yhteen tehokkaan johtajuuden aikaansaamiseksi.

Niirasen ym. (2010, 14–15) mukaan johtaminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada asiat tehdyksi. Sosiaalialalla johtaminen on kiinteässä yhteydessä johdettavaan alaan (locus) ja johdettavaan kohteeseen (focus). Rissanen (2016, 231–232) toteaa, että ihmisten auttamisen, eettisyyden ja vastavuoroisuuden vaade on vahvasti sidoksissa sosiaalityöhön. Hänen mukaansa johtaminen on ilmiönä läsnä niin rakenteissa, tulkinnoissa kuin näkökulmissa, ja sen vuoksi johtamista ei voida tarkastella pelkästään ihmisten (eng. leadership) tai asioiden (eng. management) johtamisena. Niirasen ym. (2010, 13–15) mukaan johtamisen rinnalla voidaan tarkastella johtajuutta. Tämän jaottelun mukaan johtaminen pitää sisällään varsinaisen johtamistyön, kuten päätösten tekemisen, resurssien hankkimisen, ohjauksen, neuvonnan, asioiden organisoimisen ja työtehtävien tai vastuiden delegoimisen. Johtajuus puolestaan pitää sisällään johtamisprosessit, johtajana olemisen ja johtajan aseman.

Rissasen (2016, 234) mukaan johtamisen teoreettisten lähestymistapojen tai suuntausten tunteminen ei riitä sosiaalityön johtamisen ymmärtämiseen, vaan olennaisempaa on keskittyä tarkastelemaan johtamisen käytäntöjä erilaisissa organisaatioissa ja konteksteissa. Hänen mukaansa (mt., 232) johtamista voidaan tarkastella pysyvänä valtasuhteena johtajan ja työntekijöiden välillä tai johtajan ja työntekijöiden välisenä vuorovaikutussuhteena. Kun johtajuutta tarkastellaan toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, rakennetaan johtajuuden rooli jokaisessa kohtaamisessa aina uudelleen, ja tällöin korostuu verbaalisen ja ei-verbaalisen vuorovaikutuksen merkitys.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 46a§:n mukaan sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on sosiaalityöntekijän koulutus tai henkilö, jolla on ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. Rissasen (2016, 232) mukaan sosiaalityöntekijän ammattiin liittyy vahvasti ihmisten auttamisen ja hyvinvoinnin edistäminen, ja sen toteuttaminen vaatii johtajuutta. Sosiaalialan johtamiselle on tunnusomaista julkisen arvojohtamisen elementit, poliittinen tulosvastuu, asiakaslähtöisyys, lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus ja toiminnan avoimuus. Sosiaalialan johtaminen on vaativaa työtä ja sen vuoksi johtajilta vaaditaan moniulotteista ja laajaa osaamista, organisaation arvojen sisäistämistä sekä kykyä priorisoida työhön liittyviä tavoitteita. (Niiranen ym. 2010, 13–15.)

Ammattimaista johtamista ei voi tapahtua, ellei täysin ymmärrä kontekstia, jossa se tapahtuu, toteaa Scourfield (2020, 53). Sosiaalityössä ovat vahvasti läsnä vallan ja vastuun käsitteet. Sosiaalityöntekijät käyttävät ammatillista valtaa, kun he tekevät asiakkaan elämää koskevia päätöksiä. Valta ei kuitenkaan koskaan voi olla mielivaltaa, sillä sosiaalityöntekijöiden on vastattava velvollisuuksista, noudatettava oikeudenmukaisuutta ja kannettava ammatillinen vastuu tehdyistä päätöksistä ja seurauksista. (Fenton 2016, 199–200; Keddell 2023, 4.) YK:n lapsen oikeuksien sopimus on maailman laajimmin hyväksytty ihmisoikeussopimus. Sen mukaisesti lapsen oikeudet kuuluvat kaikille lapsille iästä, sukupuolesta, uskonnosta ja rodusta riippumatta. (Unicef.) Lastensuojelussa asiakkaana on ensisijaisesti lapsi, mutta työskentelyssä ovat tiiviisti mukana myös lapsen vanhemmat tai huoltajat. Lastensuojelun kontekstissa sosiaalityöntekijät kohtaavat eettisesti ja oikeudellisesti haastavia tilanteita, kun he joutuvat punnitsemaan lapsen etua, lapsen oikeutta saada suojelua, yksityis- ja perhe-elämän suojaa sekä lapsen ja vanhemman

itseäänmääräämisoikeutta. (European Union Agency for Fundamental Rights 2007–2024; Keddel 2023, 8).

Lastensuojelupalveluissa työskennellään haastavassa elämäntilanteessa olevien asiakkaiden parissa pääsääntöisesti pitkäkestoisesti. Lastensuojeluasiakkuudet ovat varsin usein kompleksisia kokonaisuuksia, joihin kytkeytyy usein muitakin lapsi- ja perhepalveluja. (Heino 2013, 95, 98; Heino 2020, 19.) Lastensuojelupalveluissa johtajalla on vaativa rooli. Johtajalta edellytetään erilaisten palvelujen tuntemista ja kykyä työskennellä vaihtelevissa ja muuttuvissa asiakastilanteissa. (Purcell ym. 2012, 86, 96.) Työ lastensuojelussa on merkityksellistä ja palkitsevaa, mutta hyvin usein myös haastavaa, kuormittavaa ja toisinaan jopa vaarallista (Tiili & Kuokkanen 2021, 4). Lastensuojelun keskusliiton selvityksen mukaan työyhteisö selviytyy kuitenkin haastavistakin asiakastilanteista hyvän esihenkilön tuella (Paasivirta & Pitkänen 2021,19). Warrenin (2018, 31) mukaan johtajan tulee neuvoa ja valvoa tiimensä jäseniä lainsäädännön ja organisaation ohjeiden noudattamisessa. Turvallisessa ilmapiirissä työntekijät kykenevät paremmin käymään lapsikeskeisiä keskusteluja, arvioimaan riskejä ja tekemään päätöksiä. Näyttöä on myös siitä, että esihenkilöiden osoittama myötätunto ja ilmapiiri, jossa kaikenlaisten tunteiden käsitteleminen on sallittua, voi omalta osaltaan parantaa lastensuojelun laatua. (Mt.,35.)

### 3 LASTENSUOJELUPALVELUJEN KONTEKSTI

Tässä luvussa tarkastelen lastensuojelupalvelujen kontekstia ja asiakaskuntaa lainsäädännön ja työtä ohjaavien periaatteiden näkökulmasta.

Lapset ovat riippuvaisia heistä huolta pitävistä aikuisista. Ensisijainen vastuu lapsen hoidosta ja kasvatuksesta on lapsen vanhemmilla tai huoltajilla. Lastensuojelun viranomaisten tehtävä on edistää lapsen suotuisaa kasvua ja kehitystä sekä tukea vanhempia, huoltajia ja muita lapsen huolenpidosta vastaavia henkilöitä heille annettussa kasvatustehtävässä. Viime kädessä tämän tehtävän toteuttaminen voi edellyttää lastensuojelulain mukaisten tukitoimien aloittamista. (Lastensuojelulaki 2007/417, 2§; Heinonen 2016, 243.)

Julkisia palveluja leimaa kansalaisten oikeus yhteisillä verovaroilla tuotettuihin palveluihin (Purcell ym. 2012, 91). Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 13§:n mukaan lapsella ja hänen perheellään on oikeus saada lapsen terveyden ja kehityksen kannalta välttämättömät sosiaali- ja terveysterveystoimet ilman aiheetonta viivytystä. Palveluja tulee järjestää siinä laajuudessa ja niinä vuorokauden aikoina kuin tarvetta esiintyy. Lastensuojelun tukitoimien avulla pyritään ennaltaehkäisemään lapsen ja perheen mahdollisia ongelmatilanteita ja puuttumaan havaittuihin ongelmatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Lastensuojelulaki 2007/417, 4§; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13.)

Lastensuojelupalvelut on laaja palveluiden kokonaisuus, joka koostuu ennaltaehkäisevistä, avohuollon, sijaishuollon ja jälkihuollon mukaisista palveluista. Lapsen asiakkuus lastensuojelupalveluissa tulee vireille, kun sosiaaliviranomainen toteaa palvelutarpeen arviointia tehdessään, että lapsen kasvuolosuhteet ovat vaaraksi lapsen tasapainoiselle kasvulle ja kehitykselle tai jos lapsi itse omalla käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään ja kehitystään siten, että hän tarvitsee lastensuojelulain mukaisia tukitoimia. (Lastensuojelulaki 2007/417, 27§.) Lastensuojelupalvelut koskettavat vuosittain tuhansia lapsia ja perheitä. Viimeisimmän vuoden 2022 tilaston mukaan Suomessa tehtiin 98 634 lastensuojeluilmoitusta. Avohuollon asiakkaana oli yhteensä 36 996 alle 18-vuotiasta lasta, huostaanotettuna oli 11 447 alle 18-vuotiasta lasta ja jälkihuollon asiakkaana 13 033 21–24-vuotiasta nuorta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024.)

Lastensuojelun tarpeessa olevalle lapselle on nimettävä hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä, jolla on sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain (2015/817) mukainen pätevyys. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on laadittava lapselle asiakassuunnitelma yhteistyössä vanhempien, huoltajien ja tarvittaessa muiden lapsen kasvatuksesta ja hoidosta vastaavien henkilöiden kanssa. (Lastensuojelulaki 2007/417, 13b§, 30§.)

Lastensuojelupalveluiden järjestämistä ohjaa lapsen edun periaate (Heinonen 2016, 243). Avohuollon tukitoimet ovat ensisijaisia, ja niihin on ryhdyttävä ilman aiheetonta viivytystä sen jälkeen, kun lapsen lastensuojelutarve on todettu. Lapsen kiireellinen sijoittaminen on mahdollista, jos lapsi on välittömässä vaarassa ja puutteet lapsen hoidossa ja huolenpidossa vaarantavat vakavasti lapsen terveyden ja kehityksen tai lapsi itse vakavasti vaarantaa oman kasvunsa ja kehityksensä. (Lastensuojelulaki 2007/417, 34§, 38§.) Lapsen



huostaanotto ja sijoittaminen kodin ulkopuolelle on viimesijainen keino turvata lapsen tasapainoinen hoito ja kasvatusta, ja siihen voidaan turvautua silloin, kun avohuollon mukaiset tukitoimet eivät ole riittäviä tai mahdollisia ja sijaishuollon arvioidaan olevan lapsen edun mukaista. Vähintään puoli vuotta kestäneen sijaishuollon tai avohuollon mukaisen sijoituksen jälkeen lapsella on oikeus saada jälkihuollon mukaisia palveluja aina siihen asti, kunnes hän täyttää 25 vuotta. (Lastensuojelulaki 2007/417, 40§, 75§.)

Avohuollon ja sijaishuollon palvelujen lisäksi kuntien ja hyvinvointialueiden on järjestettävä ehkäisevää lastensuojelua sellaisille lapsille ja nuorille, joilla ei ole todettu tarvetta lastensuojelun asiakkuuteen. Tällaisia ehkäisevän lastensuojelun palveluja ovat koulussa tarjottava erityinen tuki, nuorisotyö, päivähoito, äitiys- ja lastenneuvola sekä muu sosiaali- ja terveydenhuolto. (Lastensuojelulaki 2007/417, 3a§.)

Lapsen etu on läpileikkaava periaate, kun arvioidaan lapsen lastensuojelutarvetta ja toteutetaan lastensuojelulain mukaisia palveluja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13–14). Asiakkaan ihmisarvon kunnioittaminen ja perusoikeuksien toteutuminen tulee huomioida kaikilla lastensuojelutoimien tasoilla (mt., 12–13). Lastensuojelussa tehdään toisinaan ratkaisuja, jotka eivät ole lapsen, vanhempien tai huoltajien toiveiden mukaisia. Hyvän hallinnon periaatteiden noudattaminen, oikeudenmukaisuus, avoimuus, eri vaihtoehtojen esiin tuominen lapsen ikä- ja kehitystason mukaisesti sekä päätösten perustelu korostuvat asiakastyön kaikissa eri vaiheissa. Lapsen turvallisuuden tunne tulee ottaa huomioon olosuhteissa, ihmissuhteissa ja vuorovaikutustilanteissa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää niiden lasten turvallisuuteen, jotka on sijoitettu kodin ulkopuolelle. Viranomaisten käyttämien toimenpiteiden tulee olla oikeassa suhteessa asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin. Periaatteena on toteuttaa lastensuojelun tukitoimet hienovaraisesti ja mahdollisimman vähäisellä puuttumisella kuitenkin siten, että ne ovat tilanteeseen nähden riittäviä. (Mt., 14–15.)

## 4 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Sosiaalialalla työskentelevien esihenkilöiden toimenkuvat vaihtelevat sektorista toiseen. Rajasin kandidaatintutkielmani koskettamaan lastensuojelupalvelujen johtamista kontekstin erityisyyden vuoksi. Lastensuojelupalveluissa esihenkilön toimenkuvaan kuuluu useita sellaisia työtehtäviä, joita ei sisälly esimerkiksi varhaiskasvatuksen esihenkilön työtehtäviin. Kandidaatintutkielmani tavoitteena on tarkastella hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelupalvelujen kontekstissa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaista osaamista lastensuojelupalvelujen johtajilla tulisi olla?
2. Mitkä tekijät tukevat johtajana kehittymistä?

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Toteutan kandidaatintutkielmani laadullisena kirjallisuuskatsauksena soveltaen integratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Kirjallisuuskatsaus (engl. literature review) on luonteeltaan monimenetelmäinen, analyyttinen, synteettistä kokonaiskuvaa tavoitteleva tutkimusmenetelmä, jonka avulla tehdään tutkimusta jo olemassa olevista alkuperäistutkimuksista (Vilkkä 2023, 11; Kallio 2006, 19). Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan luoda yleiskatsaus hyvinkin erilaisiin tutkimusaiheisiin. Sen avulla voidaan löytää mielenkiintoisia tutkimustuloksia, tuoda esiin uusia näkökulmia, antaa suosituksia ja vaikuttaa jopa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon (Kallio 2006, 22, 26–27.)

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää aineiston kriittistä tarkastelua ja synteetin eli kokonaiskuvan luomista (Vilkkä 2023, 12). Whitemoren ja Knaflin (2005, 546) mukaan kirjallisuuskatsauksessa tutkija tiivistää yhteen alkuperäistutkimusten empiiristä ja teoreettista tietoa ja luo laajempaa ja syvällisempää ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Kirjallisuuskatsaus ei siis ole pelkkä pintapuolinen selostus, luettelo, raportti tai essee tutkittavasta aiheesta (ks. Vilkkä 2023, 11).

Review-tutkimukset voidaan jakaa erilaisiin suuntauksiin tai päätyyppeihin niiden ominaispiirteiden mukaan. Kullakin lähestymistavalla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja sen vuoksi niiden avulla voidaan vastata erilaisiin tutkimusasetelmiin. Lähestymistavan valintaa ohjaavat tutkimuksen luonne, tavoite, tutkimuskysymys, aineisto ja kohderyhmä (Kallio 2005, 22; Vilkka 2023, 19). Vilkan mukaan (2023, 13) kaikille review-tutkimuksille yhteistä on kurinalaisuus, läpinäkyvyys ja luovuus. Käytännöntasolla kurinalaisuus toteutuu tutkimusaineiston järjestelmällisenä, harkittuna ja johdonmukaisena hakuprosessina. Läpinäkyvyys tulee esiin tutkimuksen raportoinnissa, kun tutkija avaa ja kuvaa käyttämänsä hakusanat ja valintakriteerit siten, että hakuprosessi on mahdollista toistaa. Luovuus tulee näkyväksi tutkimusprosessin aikana tutkijan tekeminä valintoina, ratkaisuin, päätelminä ja tutkimustuloksina. (Mt.)

Narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus (engl. narrative review) sopii tutkimuksiin, joiden tavoitteena on tiedon asteittainen laajentaminen ja lisätutkimustarpeiden tunnistaminen (Vilkka 2023, 21–22). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (engl. systematic review) lähtee liikkeelle tutkimuskysymyksestä. Menetelmää on perinteisesti käytetty terveydenhuollosta satunnaiskontrolloitujen RCT-tutkimusten tulosten synteessissä, mutta vähitellen sen käyttö on laajentunut myös sosiaalityön kontekstiin (Crisp 2015, 284–285.) Vilkan (mt., 29) mukaan meta-analyysi ei ole itsenäinen katsaustyyppi, vaan enemmänkin tekniikka, jonka avulla voidaan esittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Meta-analyysi voi olla laadullinen tai määrällinen, ja se sopii erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joissa tavoitellaan toistettavuutta, puolueettomuutta ja tyhjentävää tutkimustietoa tutkittavasta aiheesta.

Sosiaalialalla vaikuttavuuden vaade ja näyttöön perustuvien työmenetelmien tarve on tunnistettu kansallisesti ja kansainvälisesti. Suomalaisessa sosiaalityössä näyttöön perustuvien käytäntöjen tutkimus on kuitenkin ollut varsin vähäistä ja se on jäänyt tiedontuotannon varjoon. (Raunio 2010, 387–388.) Satunnaiskontrolloiduilla tutkimusasetelmilla (RCT), systemaattisilla kirjallisuuskatsauksilla ja käypähoitosuosituksilla on pitkät perinteet terveydenhuollon kontekstissa (Vilkka 2023, 27; Crisp 2015, 284). Sosiaalityössä kohteena on ihminen elinympäristössään. Sosiaalityön kontekstissa ei ole mahdollista toteuttaa satunnaiskontrolloituja (RCT) tutkimuksia, ja sen lisäksi on hankala erottaa todellista interventiota ja palvelua toisistaan. Toimintaympäristön erityisyys ja

kulttuuriset erot on tunnistettava, ja ne on otettava huomioon, kun tutkimusta ja kehittämistyötä tehdään sosiaalityön kontekstissa (Crisp 2015, 292.)

Whittemoren ja Knaflin (2005, 546) ja Torracon (2014, 356) mukaan integratiivinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tiivistää alkuperäistutkimuksissa tuotettua empiiristä ja teoreettista tutkimustietoa siten, että tutkittavasta aiheesta saadaan luotua mahdollisimman laaja kokonaiskuva. Vilkan (2023, 25) mukaan integratiivinen kirjallisuuskatsaus on eräänlainen välimuoto narratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen välillä. Erot kirjallisuuskatsausten välillä tulevat esiin lähinnä aineiston hankkimisprosessissa ja aineiston tarkastelussa. Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa aineistonhankinta on järjestelmällisempää ja kriittisempää kuin narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa, mutta ei kuitenkaan yhtä systemaattista ja kriittistä kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineistot voivat koostua teoreettisista, laadullisista ja määrällisistä tutkimuksista. Erityyppiset aineistot samassa tutkimuksessa mahdollistavat sen, että tutkittavaa aihetta voidaan tarkastella monipuolisesti ja siitä saadaan rakennettua kattava kokonaiskuva. (Vilka 2023, 25.) Torracon (2014, 360) mukaan tutkijan on noudatettava tutkimusta tehdessään yleisesti hyväksyttävä tutkimuskäytäntöjä. Tutkimusraportissa tutkijan on kuvattava tutkimusstrategia, aineistonhankinta, avainsanat, tietokannat, sisäänotto- ja poissulkukriteerit, aineiston analysointi- sekä synteesivaihe. Johtopäätöstensä tueksi tutkijan on esitettävä looginen ketju, jotta lukija voi muodostaa selkeän kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta ja päätyä samoihin johtopäätöksiin tutkijan kanssa (Whittemore & Knafl 2005, 552).

#### 4.3 Aineiston keruu, kriteerit ja kuvaus

Whittemoren ja Knaflin (2005, 548) mukaan hyvin määritellyt hakustrategiat ovat ehdoton edellytys sille, että tutkija voi löytää tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisimmat aineistot eri tietokannoista. Aloitin systemaattisen aineistohaun elektronisista tietokannoista 15.10.2023. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteenani oli selvittää, löytyykö johtamisesta lastensuojelun kontekstissa riittävästi tutkimusta, vai onko minun laajennettava tutkimukseni aihetta koko sosiaalialaa koskettavaksi. Kokeilin erilaisia hakusanoja, hakusanojen yhdistelmiä sekä rajauksia ja tein muistiinpanoja hakutuloksista. Alkuvaiheen hakuja tein

Andor, Google Scholar ja Tunicris -tietokannoissa. Tässä vaiheessa aloitin myös tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerien muodostamisen. Alustava tiedonhaku tuotti runsaasti hakutuloksia ja päädyin siihen, että rajaan tutkimukseni koskettamaan johtamista lastensuojelupalvelujen kontekstissa.

Varsinaisen aineiston keräämisen suoritin 5.11.-12.11.2023 välisenä aikana. Hakusanoina käytin *leadership, management, leadership skills, management skills, first-line manager, leadership role, child protection* ja *foster care* -sanoja sekä niiden yhdistelmiä. Lisäsin sanaparien alkuun ja loppuun ”-merkin ja käytin hakulausekkeissa Boolean operaattoreita OR ja AND. Hakulausekkeeni olivat muodoltaan (*”leadership skills” OR ”management skills”*) AND (*”child protection” OR ”foster care”*) ja (*”first-line manager” OR ”leadership role”*) AND (*”child protection” OR ”foster care”*). Rajasin haut koskemaan verkossa saatavilla olevia, vertaisarvioituja, englanninkielisiä, vuosina 2013–2023 julkaistuja artikkeleita. Varsinaisen aineistohaun tein Andor, Social Services Abstract ProQuest, Sociology Source Ultimate, Ebsco, Taylor & Francis Online, Tunicris, Scopus ja Social Science Premium Collection -tietokannoissa.

Hakulausekkeet tuottivat tulokseksi yhteensä 654 artikkelia (Andor n = 77, Social Services Abstract ProQuest n = 127, Sociology Source Ultimate n = 192, Ebsco n = 12, Taylor & Francis Online n = 0, Tunicris n = 0, Scopus n = 0, Social Science Premium Collection ProQuest n = 246). Muutama sama artikkeli tuli vastaan eri tietokannoista. Aloitin aineiston läpikäymisen silmäilemällä otsikoita ja poistin yksi kerrallaan sellaiset artikkelit, jotka eivät käsitelleet johtamista. Valitsin toisen vaiheen tarkasteluun yhteensä 86 artikkelia, joissa tutkimuksen aiheena oli johtaminen. Luin läpi tutkimusten abstract- ja results -osioita ja suljin ulkopuolelle sellaisia artikkeleita, joissa johtamisen kontekstina oli jokin muu kuin lastensuojelupalvelut. Aineiston tarkempi läpikäyminen osoitti, että mukana on runsaasti epärelevantteja tutkimuksia ja lopulta haasteeksi muodostui löytää riittävästi aineistoa johtamisesta nimenomaan lastensuojelupalvelujen kontekstissa.

Kandidaatintutkielmani lopulliseksi aineistoksi päättyi yhdeksän englanninkielistä vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, jotka näyttivät vastaavan parhaiten asettamaani tutkimuskysymyksen. Todennäköisesti aineiston ulkopuolelle jäi kuitenkin useita sellaisia artikkeleita, jotka olisivat voineet vastata tutkimuskysymyksiini. Seuraavalla sivulla olevassa

taulukossa on kuvattuna tutkimusaineiston lopulliset sisäänotto- ja poissulkukriteerit (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Koko artikkeli saatavilla ilmaiseksi verkossa	Maksullinen artikkeli
Englanninkielinen artikkeli	Muu kuin englanninkielinen artikkeli
Julkaistu vuosina 2013–2023	Julkaistu ennen vuotta 2013
Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli	Ei vertaisarvioitu tutkimusartikkeli
Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Kontekstina lastensuojelupalvelut	Kontekstina jokin muu kuin lastensuojelupalvelut
Kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen empiirinen tutkimus	Kirjallisuuskatsaus

Tutkimusaineistoni koostuu yhdeksästä kansainvälisestä vuosien 2013–2023 välisenä aikana julkaistusta vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista. Kolmessa tutkimusartikkelissa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, yhdessä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, yhdessä tutkivaa tutkimusta ja yhdessä realistista synteesiä. Kolme tutkimusta on niin sanottuja mixed method -tutkimuksia, joista yhdessä on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, yhdessä kvalitatiivista ja empiiristä tutkimusmenetelmää ja yhdessä kvalitatiivista ja narratiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksista kaksi on tehty Kanadassa, kaksi Italiassa, yksi Iso-Britanniassa, Ruotsissa, Australiassa, Norjassa ja Irlannissa. Keskeiset tiedot tutkimusartikkeleista on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2.). Lähdeluettelosta aineistoartikkelit löytyvät (\*) merkittynä.

Taulukko 2. Tutkimusartikkelit

	Tutkimuksen tekijä(t), nimi ja julkaisutiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä ja kohderyhmä	Keskeisimmät tutkimustulokset
1.	<b>Blackman, K. &amp; Schmidt, G. (2013)</b> The Development of Child	Tunnistaa tärkeimpiä esihenkilötaitoja ja esihenkilötehtävään siirtymisen edellytyksiä	Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä.	Tärkeimmiksi esihenkilötaitoiksi nousivat viestintä- ja ohjaustaidot.

	Protection Supervisors in Northern British Columbia. <i>Child Welfare</i> 92(5), 87–106.	sekä estäviä tekijöitä lastensuojelupalveluissa.	46 työntekijää Kanadan Pohjois-Brittiläisessä maakunnassa vastasi sähköiseen kyselylomakkeeseen, 11 esimestä osallistui fokusryhmähaastatteluun ja 4 esihenkilöä osallistui yksilöhaastatteluun	Esihenkilöksi siirtyvien urakehitystä voidaan tukea koulutuksella ja mentoroinnilla.  Esihenkilön kehittymistä estää tuen ja palautteen puute.  Esihenkilötehtävään siirtymistä estää esimieskoulutuksen ja mahdollisuuksien puute.
2.	<b>Ward, J. &amp; Bailey, D. (2016)</b> How Far Can a Short Leadership and Management Programme Address the Challenges for First Line Social Work Managers? An Evaluation of One of the Skills for Care Leadership and Management Demonstration Sites. <i>Practice: Social Work in Action</i> 28 (4), 281–303.	Arvioida johtamiskoulutusohjelmaan osallistuneiden aikuisten ja lastensuojelupalveluissa työskentelevien esihenkilöiden näkemyksiä siitä, miten johtamiskoulutus vastasi heidän tarpeisiinsa. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten osallistujien johtamistaidot kehittyivät koulutuksen jälkeen.	Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia ja empiirisiä menetelmiä.  Koulutusta koskevaa palautetta kerättiin jokaisen (6) opetuskerran jälkeen. Kurssin loputtua 15/18 osallistujaa palautti arviointilomakkeen. 9/18 osallistujaa vastasi 6 kuukautta myöhemmin haastatteluun, jossa selvitettiin tietojen ja taitojen kehittymistä ja niiden siirtymistä käytäntöön. Lisäksi kahden osallistujan linjapääällikköä haastateltiin koulutuksen vaikutuksista.	Eri alojen esihenkilöiden saattaminen yhteen, tietojen, ajatusten ja kokemusten ja vaihto koettiin myönteisenä asiana.  6 kuukauden jälkeen tehty haastattelu antoi empiiristä näyttöä siitä, että koulutus vahvisti osallistujien itsetuntoa, itseluottamusta ja kommunikointitaitoja.
3.	<b>Tham, P. &amp; Strömberg, A. (2020)</b> The Iron Cage of Leadership – the Role of First-Line Managers in Child Welfare. <i>The British Journal of Social Work</i> 50(2), 369–388.	Tutkia ja analysoida, miten lastensuojelun johtajat kuvaavat ja määrittelevät roolinsa, mitä he uskovat alaisten ja organisaation odottavan heiltä ja miten he suhtautuvat näihin vaatimuksiin.	Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa.  Puolistrukturoituihin yksilöhaastatteluihin vastasi 42 lastensuojelun johtajaa 12 kunnan yhdeksässä kaupunginosassa Keski-Ruotsissa.	Lastensuojelupalvelujen johtajien odotukset ja organisaation vaatimukset olivat keskenään ristiriidassa.  Johtajan roolissa korostuivat vuorovaikeus, alaisten tukeminen, ohjaaminen, kehittymisen edistäminen ja stressin lievittäminen.  Organisaation vaatimuksissa painoutuivat hallinnollinen työ ja budjetin hallinta.
4.	<b>Vito, R. (2015)</b> Leadership Support of Supervision in	Lisätä tietoisuutta johtamisen merkityksestä sosiaalityön organisaatioissa.	Tutkimusaineisto on osittain laajempaa kvalitatiivista tutkimusta, jossa käytet-	Johtajat voivat ohjauksen avulla edistää organisaation oppimista tukemalla henkilöstön

	<p>Social Work Practice: Challenges and Enablers to Achieving Success. <i>Canadian Social Work Review</i> 32(1-2), 151–165.</p>		<p>tiin narratiivista lähestymistä.</p> <p>Tutkimukseen osallistui 10 mielenterveys, lastensuojelu, koulutus, yhteisö ja esihenkilötehtävissä työskentelevää sosiaalityöntekijää Etelä-Ontariosta.</p>	<p>tietojen ja taitojen kehittymistä.</p> <p>Organisaationsa arvoja mallintavat johtajat ja luovat oppimisen ja turvallisuuden tunnetta.</p> <p>Esimiestyön priorisointi, esihenkilöiden koulutus ja esihenkilöiden tuki on ratkaisevan tärkeää.</p> <p>Johtajan on tietoisesti vähennettävä valtaa ja hierarkiaa vapauttaakseen organisaatiossa olevat voimavarat.</p> <p>Avoin keskustelu ja työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon vähentää hierarkiaa ja lisää tiimien itseohjautuvuutta sekä turvallisuudentunnetta.</p>
5.	<p><b>Berlanda, S., Pedrazza, M., Mori, L., Cordova, F. &amp; Fraizzoli, M. (2018).</b> Inter-Services Communication in Child Welfare: The Interplay of Age, Workgroup Identification, Trust and Self-efficacy. <i>Italian Sociological Review</i> 8(1), 103–119.</p>	<p>Tunnistaa iän, työryhmän, luottamuksen roolia ennakoitaessa sosiaalityöntekijän itsetehokkuutta tunteiden säätelyssä, tuen etsimessä, ammatillisessa viestinnässä ja proseduraalisessa itsetehokkuudessa.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa, aineiston analyysi suoritettiin SPSS-ohjelmistolla.</p> <p>Sähköinen 7-pisteen Likert-asteikollinen kyselylomake lähetettiin 293 Koillis-Italian julkisessa lastensuojeluvirastossa työskentelevälle sosiaalityöntekijälle. Kyselylomakkeeseen vastasi 157 sosiaalityöntekijää.</p>	<p>Itsetehokkuus viestinnässä ja tunneelmässä kasvaa iän ja työvuosien myötä.</p> <p>Työryhmäidentiteetti ennustaa itsetehokkuutta ammatillisessa viestinnässä.</p> <p>Työryhmään kuulumisen tunnetta voidaan vahvistaa järjestämällä ja kehittämällä ryhmätoimintaa ja tapaamisia.</p> <p>Nuoremmille sosiaalityöntekijöille tulee tarjota koulutusmahdollisuuksia, jotta he voivat käsitellä työhön liittyviä tunteita.</p>
6.	<p><b>Corradini, F. &amp; Panciroli, C. (2020).</b> Child Protection assessment: The point of view of service users in an Italian study. <i>Child &amp; Family</i></p>	<p>Selvittää 16 henkilön kokemuksia ja tunteita vanhemmuudentaidoista ja suhteen laadusta sosiaalityöntekijään.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa.</p> <p>Tutkimus tehtiin Pohjois-Italiassa Lombardian alueella. Haastattelututkimukseen osallistui 10 isää, 3 äitiä, 1 isoisä, 1 isoäiti ja 1 isän kump-</p>	<p>Vanhempien alistaminen vanhemmuustaitojen arviointiin on monimutkainen prosessi, josta seuraa useimmiten negatiivisia kokemuksia.</p> <p>Vanhemmille on tärkeää tulla kuulluksi ja saada</p>



	<i>Social Work</i> 26(3), 467–475.		<p>pani, joissa kuvailtiin 13 arviointiprosessia.</p> <p>Ensimmäisessä osassa kerättiin perheiden mielipiteitä lastensuojelun tutkintaprosessista, kokemuksista ja tunteista sosiaalityöntekijöihin ja muihin alan ammattilaisiin.</p> <p>Toisessa osassa vanhempia pyydettiin kuvaamaan suhdettaan asianajajaan ja tuomaan esiin kokemuksiaan asianajajan ja sosiaalityöntekijän väliseen yhteistyöhön liittyen.</p> <p>Kolmannessa vaiheessa sosiaalityöntekijät, vanhemmat ja asianajajat keskustelivat tuloksista ja pyrkivät tunnistamaan hyviä käytäntöjä, jotka edistävät arviointiprosessin toteutumista.</p>	<p>riittävästi oikea-aikaista tietoa arviointiprosessin aikana. Vanhemmat ovat yhteistyökykyisiä, jos he luottavat sosiaalityöntekijäänsä.</p> <p>Ensikosketus palveluihin määrittelee asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välistä suhdetta koko prosessin ajan.</p> <p>Sosiaalityöntekijät henkilökohtaiset ominaisuudet, ystävällisyys, avuliaisuus, kunnioitava, miellyttävä ja ammattitaitoinen suhtautuminen heijastuvat positiivisesti arviointiprosessiin.</p> <p>Vanhempien kokemukset ja mielipiteet on otettava huomioon arviointiprosessin aikana. Luottamussuhteen syntymistä edesauttaa läpinäkyvyys, avoimuus ja mahdollisuus saada apua.</p>
7.	<b>McPherson, L., Frederico, M. &amp; McNamara, P. (2016).</b> <i>Safety as a Fifth Dimension in Supervision: Stories from the Frontline. Australian Social Work</i> 69(1), 67–79.	Tavoitteena ymmärtää, miten toimijat ja esihenkilöt kokevat valvonnan sekä tunnistaa ja analysoida tehokkaan valvonnan ydintoimintoja.	<p>Tutkimuksessa käytettiin lähestymistapana tutkiva tutkimusta</p> <p>Puolistrukturoituihin syvähaastatteluihin vastasi 10 kokenutta esihenkilöä Victoriassa Australiassa.</p> <p>Aineistoa analysoinnissa käytettiin temaattista induktiivista menetelmää</p>	Tehokkaan valvonnan ydinteemoiksi nousivat: turvallisuus, työn emotionaalisten vaikutusten käsitteleminen, oppiminen ja kasvu, johtajuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, valvontatoiminen tasa-painottaminen, organisaatioprosessit sekä yhteisön ymmärtäminen ja arvostaminen
8.	<b>Gotvasli, K A. &amp; Moe, T. (2019).</b> Bringing the gap – the role of leadership in professional judgement in child protection services. <i>Nordic Social Work Research</i>	Tarkastella, kuinka lastensuojelujohtajat yrittävät pätevästi henkilöstöä käyttämään ammatillista harkintaa tehdessään arviointeja ja päätöksiä. Milloin ja missä kontekstissa on tilaa ammatilliselle harkinnalle ja miten lastensuojelujohtajat tukevat, motivoivat ja mentoroivat	<p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa.</p> <p>Aineisto koostuu kuudesta Keski- Norjan lastensuojelupalvelujen johtajan syvähaastattelusta.</p>	<p>Lastensuojelun johtajilla on suhteellisen suuri liikkumavara käyttäessään ammatillista harkintavaltansa.</p> <p>Johtajien ja henkilöstön on uskallettava käyttää ammatillista harkintavaltansa.</p>

	11(3), 264–276.	henkilöstöä päätöksentekoprosessissa.	Aineiston analysoinnissa käytettiin vaiheittaista deduktiivista induktiota.	Erilaisten johtamisstrategioiden käyttäminen johtamistyössä parantaa henkilöstön ammatillista harkintakykyä.  Johtajat työskentelevät henkilöstönsä kanssa kontekstissa, joka toisinaan rajoittaa ja toisinaan laajentaa ammatillisen harkintavallan käyttämistä.
9.	<b>Caffrey, L. &amp; Browne, F. (2023).</b> The Challenge of implementation in complex, adaptive child welfare systems: A realist synthesis of signs of safety. <i>Children and Youth Services Review</i> 150, 1–12.	Lisätä ymmärrystä ja arvioida, miten lastenpalvelujen interventiot ja kontekstin välinen vuorovaikutus vaikuttaa toteutukseen ja tuloksiin.	Tutkimuksessa käytettiin lähestymistapana realistista synteisiä.  Kirjallisuuden tarkastelun ja analysoinnin jälkeen 22 kansainvälistä asiantuntijaa jaettiin pienryhmiin ja heitä haasteltiin verkon välityksellä realistista haastattelutekniikkaa käyttäen.  Data-analyysissä käytettiin iteratiivista prosessia, jossa informaatio sijoitettiin laajempaan konfiguraatioiselvitykseen.	Työtä ohjaaviksi ydinteemoiksi nousivat: rakentavien suhteiden ja kumppanuuksien luominen, kriittisen ajattelun ja tutkivan asenteen edistäminen. koulutus, valvonta, organisaation toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja sitoutunut johtaminen.  Tulokset eivät ole koskaan yksittäisten interventioiden ansiota, vaan ne syntyvät monimutkaisten mekanismien tuloksena.  Toteutuksen parempi ymmärtäminen on keskeistä, kun lastensuojelupalveluissa pyritään näyttöön perustuviin käytäntöihin.

#### 4.4 Aineiston analyysi ja tutkimusetiikka

Kaikki kirjallisuuskatsaukset eli review-tutkimukset rakentuvat aiemmin julkaistujen alkuperäistutkimusten varaan (Kallio 2006, 21). Review-tutkimuksen tekemistä voidaan kuvata prosessina, jossa vaiheet seuraavat toisiaan. Tutkimuksen vaiheet eivät kuitenkaan aina seuraa toisiaan suoraviivaisesti, sillä tutkija voi missä tahansa vaiheessa palata kaikkiin edellä oleviin vaiheisiin. Review-tutkimukset lähtevät liikkeelle tutkijan määrittelemästä tutkimusongelmasta. Seuraavaksi vuorossa on aineiston kokoaminen. Analysointivaiheessa tutkija perehtyy, ryhmittelee ja luokittelee aineistoaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Synteesivaihe on osittain päällekkäinen analyysivaiheen kanssa.

Synteesivaiheessa tutkija muodostaa kokonaiskuvan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimusprosessin viimeisenä vaiheena on argumentaation rakentaminen. (Mt., 23.)

Review-tutkimukset noudattavat pääsääntöisesti induktiivista eli aineistolähtöistä päättelytapaa. Sisältöanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää sekä määrällisten että laadullisten aineistojen analysoinnissa. Sisältöanalyysi etenee valmistelu (eng. preparation), organisointi (engl. organizing) ja raportointi (engl. reporting) -vaiheiden kautta. Sisältöanalyysin tavoitteena on tutkimusaineiston synteesin luominen. Aineiston hakuprosessin aikana tutkijan on karsittava aineistoaan ja sisällytettävä tutkimukseen vain ne alkuperäistutkimukset, joiden avulla hän uskoo parhaiten pystyvänsä vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2023, 86–87.) Tutkimusraportissa tutkijan on kuvattava aineiston analysointi niin tarkasti ja läpinäkyvästi, että lukija voi halutessaan löytää samat aineistot, toistaa sisältöanalyysin ja päätyä samoihin tutkimustuloksiin tutkijan kanssa (Whittemore & Knafl 2005, 552).

Kandidaatintutkielmani analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2018,113) mukaan sisällönanalyysin tarkoituksena on löytää aineistosta yhdistävät teemat ja antaa niiden avulla vastaus ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Sisällönanalyysi on prosessi, joka etenee redusointi eli pelkistämisvaihe, klusterointi eli ryhmittelyvaihe ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luomisen kautta. Tutkimusaineisto ei yleensä tue vain yhtä näkökulmaa, ja tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta sisällönanalyysin avulla yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. (mt., 122–124.)

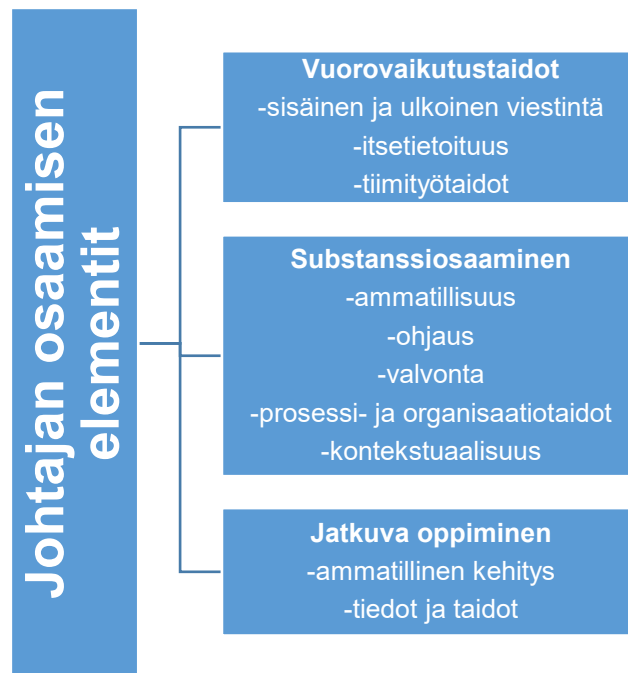
Aveyardin (2023, 135) mukaan analyysi lähtee liikkeelle kriittisestä aineistoon tutustumisesta. Aloitin analyysiprosessin lukemalla tarkasti läpi kaikki tutkimusartikkelit. Olin tulostanut artikkelit itselleni, jotta voin tehdä niihin merkintöjä jo lukemisen aikana. Heti ensimmäisellä lukukerralla aineistosta nousi johtajan osaamiseen ja johtajana kehittymiseen liittyviä avainsanoja. Toisella lukukerralla pelkistin aineistoa ja merkitsin ylös artikkeleissa usein toistuvia ilmaisuja ja avainsanoja. Keräsin avainsanat kahden eri otsikon alle, jotka olin muodostanut tutkimuskysymyksistäni. Otsikoista toinen vastasi siihen, millaista osaamista lastensuojelun johtajilla tulisi olla ja toinen siihen, mitkä tekijät tukevat johtajana kehittymistä.

Pelkkää aineiston järjestämistä alaluokkiin ja teemojen tunnistamista ei vielä voida pitää kirjallisuuskatsauksen tuloksena (Aveyard 2023, 138). Analyysin kolmannessa vaiheessa kävin läpi avainsanoja ja yhdistelin niitä alustaviin teemakategorioihin. Tässä vaiheessa käytin apuna värikoodausta ja muistiinpanojen tekemistä. Tarkoitukseni oli nostaa esiin kaikki tutkimuskysymysten kannalta relevantit avainsanat ja tiivistää ne laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Vertailin ja yhdistelin samaa tarkoittavia avainsanoja toisiinsa, karsin pois turhia päällekkäisyyksiä ja muodostin alaluokkia, joille annoin sisältöä kuvaavan nimen.

Analyysin seuraavassa vaiheessa ryhmittelin alaluokkia laajempiin kokonaisuuksiin niiden sisältöjen mukaan. Ryhmittelyn lopputuloksena syntyivät tutkimuskysymysten mukaiset yläteemat. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla pohdin paljon sitä, miten nimeän alaluokat, koska esimerkiksi tuki olisi sopinut useampaan alaluokkaan. Sisällönanalyysiprosessissa syntyi lopulta kolme yläteemaa: vuorovaikutustaidot, substanssiosaaminen ja jatkuva oppiminen. Vuorovaikutustaitojen alle sijoitin alaluokat: sisäinen ja ulkoinen viestintä, itsetietoisuus ja tiimityötaidot. Substanssiosaamisen alla ovat ammatillisuuden, ohjauksen, valvonnan, prosessi- ja organisointitaitojen sekä kontekstuaalisuuden alaluokat. Jatkuvan oppimisen alla ovat alaluokat ammatillinen kehittyminen sekä tiedot ja taidot.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla alaluokkien muodostaminen oli selkeämpää. Sisällönanalyysiprosessissa yläteemoiksi nousivat koulutus, johtamismahdollisuudet ja palaute. Koulutuksen alle sijoitin alaluokat täydennyskoulutus ja mentorointi. Johtamismahdollisuudet pitää sisällään organisaatorakenteen ja perehdytyksen. Palautteen alla ovat alaluokat sisäinen ja ulkoinen palaute sekä vertaistuki. Olen koostanut sisällönanalyysiprosessin tuloksista kaksi kuviota. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 1.) on koottuna johtajan osaamiseen liittyvät ylä- ja alaluokat ja toisessa kuviossa Kuvio 2.) johtajan kehittymiseen liittyvät ylä- ja alaluokat.

Kuvio 1. Johtajan osaamisen elementit lastensuojelupalveluissa



Kuvio 2. Johtajan kehittymistä tukevat elementit



Tutkijan aiemmat kokemukset vaikuttavat omalta osaltaan tulkintaan ja analyysiin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön mukaista työskentelytapaa. Analyysiä tehdessäni olen pyrkinyt säilyttämään neutraalin asenteen ja välttänyt etukäteistulkintojen

tekemistä. Tutkimustulokset olen pyrkinyt esittämään mahdollisimman läpinäkyvästi alkuperäistutkimuksia kunnioittaen ja niihin asianmukaisesti viitaten.

## 5 JOHTAJAN OSAAMISEN LIITTYVÄT ELEMENTIT LASTENSUOJELUPALVELUJEN KONTEKSTISSA

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tarkastella hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelupalvelujen kontekstissa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista lastensuojelupalvelujen johtajilla tulisi olla. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta nousi kolme kokoavaa teemaa johtajan osaamiseen liittyen. Tässä luvussa tarkastelen saamiani tuloksia ensimmäisen asettamani tutkimuskysymysten pohjalta.

### 5.1 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot on laaja kokonaisuus, joka koostuu sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, itsetietoisuudesta ja tiimityötaidoista. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Ulkoisella viestinnällä puolestaan tarkoitetaan organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa viestintää ja vuorovaikutusta.

*Sisäinen ja ulkoinen viestintä.* Lastensuojelupalveluissa esihenkilöt rakentavat yhteyttä organisaation sisällä, mutta he ovat myös suoraan yhteydessä asiakasperheisiin ja erilaisiin verkostoihin (Caffrey & Browne 2023, 8; Ward & Bailey 2016, 295). Viestintä nousi tutkimusaineistojen perusteella yhdeksi tärkeimmäksi esihenkilötaidoksi. Viestintään liittyy kyky kommunikoida selkeästi, rakentaa yhteistyösuhteita, käsitellä vaikeita tilanteita ja antaa rakentavaa palautetta (Blackman & Schmidt 2014, 97, 101). Blackman ja Schmidt (mt., 99, 101) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että viestintä on jopa kaikkein tärkein esihenkilötaito, jotta voi tulla ymmärretyksi. Viton (2015, 158–159) mukaan avoin keskusteluilmapiiri, esihenkilön rehellisyys ja omien virheiden myöntäminen ovat avainasemassa organisaation turvallisen työilmapiirin ja luottamuksen muodostumisessa. Corradinin ja Pancirolin (2020, 473–474) tutkimukset puolestaan osoittavat, että avulias, kunnioittava ja ystävällinen

vuorovaikutustyyli näyttölee merkittävää roolia, kun sosiaalityöntekijät ovat tekemisessä asiakasperheiden kanssa. Jos vanhemmat kokevat tulleen kuulluksi ja hyvin kohdatuksi, he luottavat sosiaalityöntekijäänsä ja ovat myös valmiimpia tekemään yhteistyötä lastensuojelun kanssa.

*Itsetietoisuus.* Itsetietoisuus (eng. self-awareness) eli esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kyky tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa nousi esiin useissa tutkimuksissa (Blackman & Schmidt 2014, 97; McPherson ym., 2016, 74; Tham & Strömberg 2019, 380). Corradinin ja Pancirolin (2020, 471) tutkimus osoittaa, että sosiaalityöntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ystävällisyys, avoimuus ja kyky kuunnella auttaa luomaan yhteistyösuhdetta sosiaalityöntekijän ja vanhempien välillä. Blackmanin ja Schmidtin (2014, 97) mukaan esihenkilöiltä odotetaan kykyä nähdä organisaatio kokonaisuutena. Esihenkilöiden tulee tunnistaa omat kehitystarpeensa ja olla valmis ottamaan vastaan palautetta. McPherson ym. (2016, 74) korostavat esihenkilön itsesäätelyn ja itsetietoisuuden merkitystä kriisitilanteiden ja epävarmuuden keskellä. Esihenkilön ei tarvitse jakaa kaikkia asioita henkilöstönsä kanssa. Esihenkilön läsnäolo, johdonmukaisuus ja kyky hallita epävarmuutta ovat kuitenkin merkittävässä roolissa epävarmuuden ja kriisien keskellä. Thamin ja Strömbergin (2019, 380–381) tutkimus osoittaa, että esihenkilöihin kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia henkilöstön, ylemmän johdon ja hallinnon taholta. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että esihenkilön henkilökohtainen kypsyys, itsevarmuus, joustavuus, rauhallisuus, taito luoda vakautta, priorisoida ja kyky hallita ryhmäprosesseja ovat ominaisuuksia, jotka auttavat heitä selviytymään ristiriitaisista paineista.

*Tiimityötaidot.* Työskentely lastensuojelupalveluissa on moraalisesti ja emotionaalisesti haastavaa ja se asettaa erityisiä vaatimuksia alan toimijoille ja heidän esihenkilöilleen. (McPherson ym. 2016, 67.) Lastensuojelupalveluissa tiimin jäsenet työskentelevät usein erillään toisistaan. Päätökset valmistellaan tiimin yhteistyönä ja päätöksentekoprosessissa esihenkilöllä on vastuullinen rooli, kun hän kokoaa yhteen kaikkien tiimin jäsenten näkemykset. (Berlanda ym. 2018, 104–105; Gotvassli & Moe 2019, 265, 273.) Gotvasslin ja Moen (mt., 273) tutkimus osoittaa, että esihenkilö, joka on läsnä, auttaa ja osallistuu vaikeiden arviointien ja päätösten tekemiseen, luo turvalliset puitteet päätöksentekoprosessille. McPhersonin ym. (2016, 76) mukaan turvallinen esimissuhde perustuu yhteistyöhön ja jaettuun vastuuseen. Berlanda ym. (2018, 113) totesivat tutkimuksessaan, että työryhmään kuulumisen tunne ja esihenkilön osoittama luottamus

parantavat tiimien toimintaa. Viton (2015, 161) tutkimus puolestaan osoittaa, että esihenkilöt voivat edistää tiimensä toimintaa vähentämällä hierarkkista valta-asemaansa ja jakamalla vastuuta tiimin jokaiselle jäsenelle siten, että kaikkien tiedot ja taidot saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

## 5.2 Substanssiosaaminen

*Ammatillisuus.* Esihenkilöiden tulee olla päteviä ja luotettavia (Ward & Bayley 2016, 296). Viton (2015, 158) mukaan esihenkilöillä on keskeinen rooli sosiaalialan arvojen mallintamisessa. Arvoja mallintava rehellinen ja oikeudenmukainen esihenkilö luo työyhteisöön turvallisuutta ja luottamusta. Hän myös sallii vaikeista ja kiistanalaisista asioista keskustelemisen. McPherson ym. (2020, 74) päätyivät tutkimuksessaan samoihin tuloksiin siltä osin, että esihenkilön rehellisyys ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus luovat työyhteisöön turvallisuuden tunnetta. Lastensuojeluun liittyy vahva auttamisen ja väliintulon kaksoisrooli (McPherson ym., 2016, 67). Corradinin ja Pancirolin (2015, 471) tutkimus osoittaa, että liian usein ollaan tilanteessa, jossa vanhempien ääntä ei ole kuultu riittävästi. Ammatillisuuteen kuuluu kuitenkin avun tarjoaminen, avoimuus, prosessiin läpinäkyvyys ja kyky kuunnella asiakasta.

*Ohjaus.* Viton (2015, 158) mukaan turvallista ohjauskulttuuria tulee edistää kaikilla organisaation tasoilla. Lastensuojelupalveluissa ohjaus edellyttää viitekehystä, joka ottaa huomioon alan monimuotoisuuden. Esihenkilöillä on vaativa rooli, kun heidän tulee luoda puitteet, joiden avulla vastataan käytännön kentän ja ohjaustarpeiden monimuotoisuuteen. Esihenkilöiden käytännön tukea ja ohjausta tarvitaan esimerkiksi lainsäädännön, dokumentoinnin, organisaation menettelytapojen, prosessivaatimusten, teoreettisen tiedon ja erilaisten lähestymistapojen ymmärtämisessä. (McPherson ym. 2016, 73, 77; Gotvassli & Moe 2019, 270.) Gotvasslin ja Moen (2019, 273) tutkimustulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa siltä osin, että esihenkilön laadukas tuki ja ohjaus auttaa henkilöstöä saavuttamaan parhaan mahdollisen ammatillisen harkintakyvyn.

*Valvonta.* Valvonnan tarkoituksena on varmistaa esihenkilön ja henkilöstön välisten vastuuden jakaantuminen, toiminnan läpinäkyvyys ja vastuullisuus ylemmälle johdolle sekä palvelunkäyttäjille (Caffrey & Browne 2023, 7). McPherson ym. (2016, 71, 76) havaitsivat



tutkimuksessaan, että tehokkaan valvonnan ytimessä on turvallinen esihenkilösuhde, jonka perustana on luottamus, yhteistyö, avoimuus ja tuomitsemattomuus. McPhersonin ym. (mt.) havainnot ovat sopusoinnussa aiemman kirjallisuuden kanssa siltä osin, että henkilöstön tarpeisiin vastaava rauhoittava esihenkilö tukee henkilöstön työskentelyä ja auttaa henkilöstöä selviytymään työn emotionaalisesta kuormituksesta. Thamin ja Strömbergin (2019, 379) tutkimus osoittaa, että esihenkilötyön vaatimukset ja paineet ovat kasvaneet valtavasti viranomaisvalvonnan myötä. Hallinnolliseen työhön käytettävä aika on lisääntynyt valtavasti, koska on olemassa erilaisia poliittisia ohjeistuksia, hallituksen ohjeita ja paikallisia tavoitteita, joiden mukaan tulee toimia. Tiukat budjetit luovat työskentelylle raamit, eikä lastensuojelussa ole käytettävissä tarvittavia resursseja. Esihenkilöt joutuvatkin tekemään vaikeita päätöksiä sen suhteen, ketkä tulevat saamaan tarvitsemaansa palvelua. (Mt.)

*Prosessi- ja organisointitaidot.* Lastensuojelupalveluissa johdetaan sekä ihmisiä että asiakasprosesseja (Ward & Bailey 2016, 294). Caffreyn ja Brownen (2023, 7–8) tutkimuksen mukaan organisaation yhdenmukaiset toimintamallit tukevat täytöntöönpanon johdonmukaisuutta ja rakentavat organisaation keskinäistä yhteyttä. Gotvasslin ja Moen (2019, 273) mukaan esihenkilöt, jotka työskentelevät lähellä ja osallistuvat asiakasprosessin eri vaiheisiin edistävät toiminnallaan koko henkilöstön oppimista. Thamin ja Strömbergin (2019, 380) tutkimus puolestaan osoittaa, että esihenkilön taito priorisoida ja hallita ryhmäprosesseja auttaa heitä selviytymään ristiriitaisistakin työn vaatimuksista.

*Kontekstuaalisuus.* Johtaminen on aina sidoksissa kontekstiin, jossa se tapahtuu (Ward & Bayley 2016, 285). Lastensuojelupalveluissa työskennellään haavoittuvassa asemassa olevien lasten, nuorten ja perheiden parissa. Työ tunnustetaan monimutkaiseksi ja psykososiaalisesti haastavaksi sosiaalialan kentäksi. (McPherson ym. 2016, 67.) Caffreyn ja Brownen (2023, 1) mukaan lastensuojelutyö sisältää useita toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevia järjestelmiä. Lastensuojelutoimenpiteet ovat lähtökohtaisesti monimutkaisia, interventiot ovat kompleksisia ja eteneminen niissä ei ole suoraviivaista. Ammattilaisilla ja perheillä on korkea vapausaste, omat motiivit, näkökulmat sekä historia. Nämä tekijät ovat keskenään vuorovaikutuksessa, ja sen vuoksi interventioita on haastava toteuttaa ja lopputulosta on lähes mahdotonta ennustaa. Caffrey ja Browne (mt., 9) korostavatkin tutkimuksessaan sitä, kuinka tärkeää on ymmärtää monimutkaiset systeemiset ja organisatoriset yhteydet, jotka vaikuttavat interventioiden toteutukseen, toteuttamatta jättämiseen ja toimimattomuuteen.

### 5.3 Jatkuva oppiminen

*Ammatillinen kehittyminen.* Lastensuojelujohtajien työ ei tule lähivuosina muuttumaan yhtään helpommaksi. Ammatillinen harkintavalta on jatkuvassa muutoksessa uusien viranomaisvaatimusten ja asiakkaiden odotusten vuoksi. (Gottvassli & Moe 2019, 274.) Caffrey ja Brownen (2023, 9) tutkimustulokset osoittavat, että organisaation tavoitteiden ja johtajan toiminnan tulee olla linjassa keskenään, jotta koko henkilöstö voi oppia yhdessä. McPhersonin ym. (2016, 76) tutkimustulokset vahvistavat, että turvallinen esimiesuhde on avainasemassa koko henkilöstön oppimisprosessissa. Gottvassli ja Moe (2019, 274) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että ammattimainen arviointi on tasapainoilua ajattelun, päättelyn ja päätöksenteon välillä ja laadukkaan arvioinnin saavuttaminen edellyttää koko työyhteisön yhteistä reflektointia.

*Tiedot ja taidot.* Blackmanin ja Schmidin (2014, 97) tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden on kehitettävä tietojaan ja taitojaan jatkuvasti. Gottvassli ja Moe (2019, 274) havaitsivat tutkimuksessaan, että laadukas arviointi edellyttää analyyttistä ja kriittistä ajattelua sekä erilaisten arviointityökalujen tarkoituksenmukaista käyttöä. Thamin ja Strömbergin (2019, 378) tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että dokumentointiin kuluu yhä enemmän aikaa. Dokumentointiin liittyy osana uusien lastensuojelun laatua parantavien arviointityökalujen käyttäminen. Esihenkilöiden näkemysten mukaan näiden työkalujen käyttäminen on kuitenkin lisännyt dokumentointiin käytettävää aikaa suhteettoman paljon. (Mt.)

## 6 JOHTAJAN KEHITTYMISTÄ TUKEVAT ELEMENTIT

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät tukevat johtajan kehittymistä. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta nousi kolme teemaa johtajan kehittymiseen liittyen. Tässä luvussa tarkastelen saamiani tuloksia toisen tutkimuskysymyksen osalta.

## 6.1 Koulutus

*Täydennyskoulutus.* Lastensuojelupalveluissa asiakastarpeet sijoittuvat kontekstiin, jossa politiikka ja käytännöt muuttuvat usein. Esihenkilöiden on pysyttävä ajan tasalla erilaisista työympäristön muutoksista. Johtajana toimiminen ja johtajana kehittyminen vaatii siten jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. (Blackman & Schmidt 2014, 97; Vito 2015, 90.) Viton (2015, 153) tutkimuksesta selviää, että kokeneet sosiaalityöntekijät arvostavat koulutusta ja ohjausta, sillä sen on todettu vähentävän työuupumusta ja lisäävän niin työtyytyväisyyttä kuin työssä pysymistä. Tham ja Strömberg (2019, 373) havaitsivat tutkimuksessaan, että esihenkilöistä vain joka kolmanneksella on jonkinlainen johtamiskoulutus. Ehkä hieman yllättävää oli myös se, että muodollista johtamiskoulutusta ei nähty johtamistyössä välttämättömänä asiana. Viton (2015, 163) tutkimustuloksista selviää, että sosiaalityöntekijät on usein ylennetty esihenkilöasemaan ilman tarvittavaa koulutusta. Useimmat sosiaalityön koulutukset eivät myöskään valmenna sosiaalityöntekijöitä hallinnollisiin tehtäviin. Blackmanin ja Schmidtin (2014, 101) tutkimuksen mukaan koulutus on kuitenkin avainasemassa esihenkilöiden kehittämisessä. Wardin ja Baileyn (2016, 298) tutkimus osoittaa, että lyhyet kurssimuotoiset johtamiskoulutukset sopivat hyvin esihenkilöiden täydennyskoulutukseen. Esihenkilöiden johtamiskoulutukseen kannattaa heidän mukaansa myös panostaa. Wardin ja Baileyn (mt., 298–290) tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt raportoivat johtamiskoulutuksen lisänneen heidän tietoisuuttaan erilaista johtamistyyleistä. Johtamiskoulutus oli vahvistanut myös heidän itseluottamustaan johtajana toimimisessa.

*Mentorointi.* Lastensuojelu on ala, joka vaatii perusteellista tietoa lainsäädännöstä, ihmisen käyttäytymisestä, kehityspsykologiasta, julkishallinnon rakenteista ja näyttöön perustuvista työmenetelmistä (Tham & Strömberg 2020, 375). Blackmanin ja Schmidtin (2014, 101–102) tutkimuksesta käy ilmi, että mentorointia pidetään keskeisenä esihenkilöiden kehittämisen välineenä. Viton (2015, 153) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijöiden ammatillista kehittämistä tukee parhaiten kokeneempien sosiaalityöntekijöiden ohjaus, johon on yhdistetty reflektiivinen keskustelu sosiaalityön arvoista ja etiikasta. Thamin ja Strömbergin (2020, 375) tutkimus osoittaa, että työssään aloittaneet esihenkilöt arvostavat suuresti kokeneempien sosiaalityöntekijöiden tukea tapausten hallinnassa, dokumentoinnissa ja erilaisten arviointityökalujen käyttämisessä. Tutkimukseen osallistuneet sosiaalityöntekijät korostivat pitävänsä tärkeänä sitä, että heidän esihenkilöillään on kokemusta

sosiaalityöntekijänä toimimisesta. Samaan tulokseen päätyivät myös Blackman ja Schmidt (2014, 102), sillä he havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että lastensuojeluun perehtyneitä esihenkilöitä pidettiin parempina kuin lastensuojelun ulkopuolelta tulleita esihenkilöitä.

## 6.2 Johtamismahdollisuudet

*Organisaattiorakenne.* Thamin ja Strömbergin (2019, 374) mukaan johtajaksi kasvaminen on prosessi, jossa yhdistyy sosiaalialan koulutuksessa hankittu tieteellinen perusta ja käytännön harjoittelu. McPhersonin ym. (2016, 75) mukaan organisaatiopolitiikalla ja kulttuurilla on merkittävä rooli esihenkilön kehitymisprosessissa. Blackmanin ja Schmidtin (2014, 88) tutkimus osoittaa, että esihenkilönä kehittyminen edellyttää organisaatiolta sitoutumista ja esihenkilön urakehitystä tukevia rakenteita. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että erilaiset elämäkokemukset ja työkokemus lastensuojelun ulkopuolelta vahvistaa johtamistaitoja. Tutkimuksessaan myös he päätyivät siihen, että pelkkä johtamiskoulutus ei yksistään riitä, vaan oleellista esihenkilön kasvuprosessissa on tietojen ja taitojen käytäntöön soveltaminen samoin kuin johtamismahdollisuuksien tarjoaminen ennen varsinaista esihenkilötehtävää. (Mt., 98.)

*Perehdytys.* Työryhmään identifioituminen on prosessi, joka tukee ja ylläpitää ammatillista toimintaa (Berlanda ym. 2018, 107). Caffreyn ja Brownen (2023, 9) tutkimus osoittaa, että esihenkilötyössä on tärkeää ymmärtää monimutkaiset systeemiset ja organisatoriset rakenteet ja varata riittävästi aikaa ajattelutapojen ja erilaisten taitojen haltuun ottamiseen. Blackmanin ja Schmidtin (2014, 92) tutkimustulosten mukaan hyvä perehdytysprosessi on välttämättömyys silloin, kun sosiaalityöntekijä siirtyy esihenkilöasemaan.

## 6.3 Palaute

*Sisäinen ja ulkoinen palaute.* Esihenkilön ja henkilöstön välillä vallitsee vuorovaikutteinen riippuvuussuhde. Organisaatioin tavoitteisiin pääseminen edellyttää esihenkilön ja henkilöstön aktiivisuutta ja osallisuutta. (Blackman & Schmidt 2014, 89.) Esihenkilön tehtävä on saada jokaisesta työryhmän jäsenestä esiin paras mahdollinen osaaminen. Toisinaan tämä edellyttää vakavaa keskustelua ja rakentavan palautteen antamista. Johtajana

kehittyminen edellyttää kuitenkin myös sitä, että alaiset ja muut kollegat antavat esihenkilölle palautetta hänen omasta toiminnastaan. (Mt., 96–98.) Julkisuudessa lastensuojelusta uutisoidaan varsin usein kielteiseen sävyyn. Laajemmalla yleisöllä puuttuu myös ymmärrys lasten nuorten ja perheiden parissa tehtävästä työstä ja työn sisällöstä. Erään lastenvalvojan mukaan, negatiivinen julkinen palaute on demonisoivaa, sillä se vaikuttaa omalta osaltaan lastensuojelun ammattilaisten ja esihenkilöiden moraaliiin, ammatilliseen identiteettiin ja alan heikkoon arvostukseen. (McPherson ym. 2016, 75–76.)

*Vertaistuki.* Ihmishenkiä suojaavan sosiaalityön johtaminen on vastuullinen, vaativa ja monimuotoinen tehtävä (Gotvassli & Moe 2021, 273; Ward & Bailey 2016, 296). Ward ja Bailey (mt., 290–291) havaitsivat tutkimuksessaan, että sosiaalialan eri sektoreiden esihenkilöiden yhdistäminen samaan johtamiskoulutukseen on toimiva ratkaisu. Sosiaalialan käytäntöjen ja kokemusten jakaminen auttoi eri sektoreiden esihenkilöitä ymmärtämään, että muut painivat omassa työssään samanlaisten haasteiden parissa. Vertaistuen saaminen muilta esihenkilöiltä antoi lohtua ja auttoi ymmärtämään, että “ruoho ei ole vihreämpää aidan toisella puolella”. (Mt., 296.) Gotvasslin ja Moen (2021, 273) tutkimuksesta selviää, että vertaistuen lisäksi oman johtoryhmän antama tuki ja palaute on erittäin arvokasta, sillä auttaa lastensuojelun esihenkilöitä suoriutumaan vaativasta työstä.

## 7 POHDINTA

Lastensuojelussa on jo useiden vuosien ajan raportoitu henkilöstön korkeasta vaihtuvuudesta ja rekrytointivaikeuksista (Tham & Strömberg 2020, 369; Tiili & Kuokkanen 2021, 4). Lastensuojelun keskusliiton selvityksen mukaan toimintaympäristön erityisyyttä ei ole vielä riittävästi tunnistettu ja alan yhdeksi keskeiseksi uhkatekijäksi on nimetty johtamiseen liittyvät ongelmat (Heinonen & Sinko 2014, 12–13). Kandidaatintutkielmani lähti liikkeelle omasta mielenkiinnosta, mutta hyvin pian huomasin, että aihe on varsin ajankohtainen, sillä sen tavoitteena on tarkastella hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelupalvelujen kontekstissa.

Wardin ja Bayleyn (2016, 285) mukaan johtaminen on vahvasti sidoksissa kontekstiin, jossa se toteutuu. Tutkielmani teoriaosuudessa avasin johtamisen teoreettisia lähtökohtia sosiaalityön, lastensuojelun ja lainsäädännön näkökulmista. Teoriaosuudessa tarkastelin

myös lastensuojelupalvelujen kontekstia ja asiakaskuntaa työtä ohjaavan lainsäädännön ja periaatteiden näkökulmista katsottuna. Lastensuojelupalvelut on toimintaympäristönä aivan erityinen ja sen vuoksi päädyin rajaamaan tutkielmani koskettamaan johtamista yksinomaan lastensuojelupalvelujen kontekstissa.

Tutkielmani on laadullinen kirjallisuuskatsaus, jossa on sovellettu integratiivista tutkimusmenetelmää. Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella voidaan todeta, että lastensuojelupalvelujen kontekstin erityisyys, haastavat asiakastilanteet ja osittain ristiriitaiset odotukset haastavat myös johtamisen. McPhersonin ym. (2016, 67) mukaan lastensuojelupalvelujen konteksti tunnustetaan monimutkaiseksi ja psykososiaalisesti haastavaksi sosiaalialan työkentäksi. Lastensuojelun ammattilaiset ja asiakkaat tuovat vuorovaikutussuhteeseen omat motiivinsa, näkökulmansa ja historian. Lastensuojelun interventiot ovat lähtökohdiltaan kompleksisia ja asiakasprosessin eteneminen ei ole suoraviivaista. (Caffrey & Browne 2023, 1.) Johtamistyössä onkin tärkeää ymmärtää asiakassuhteiden kompleksisuus, monimutkaiset systeemiset ja organisatoriset yhteydet, sillä ne vaikuttavat interventioiden toteutukseen, toteuttamatta jättämiseen ja toimimattomuuteen (mt., 9).

Tutkimustuloksissa hyvän johtamisen elementeiksi nousivat vuorovaikutusosaaminen, substanssiosaaminen ja jatkuva oppiminen. Lastensuojelupalvelujen johtajalta vaaditaan monipuolista osaamista ja vaikuttaa siltä, että johtajien on oltava monitaitureita, jotka hallitsevat niin henkilöstöjohtamisen, asiakastyön, verkostot kuin tiimityöskentelytaidot. Lastensuojelun esihenkilöiden on hallittava ajankohtainen lainsäädäntö, dokumentointi ja tunnettava organisaation menettelytavat ja prosessivaatimukset. Esihenkilöiden on lisäksi ymmärrettävä sosiaalityön teoria, arvopohja ja hallittava erilaisia lähestymistapoja sekä työmenetelmiä. (McPherson ym. 2016, 73, 77; Gotvassli & Moe 2019, 270.)

Vuorovaikutusosaaminen pitää tässä tutkimuksessa sisällään sisäisen ja ulkoisen viestinnän, itsetietoisuuden ja tiimityötaidot. Viestintään kuuluu kyky kommunikoida, kyky käsitellä vaikeita tilanteita, rakentaa yhteistyösuhteita ja antaa rakentavaa palautetta (Blackman & Schmidt 2014, 97, 101). Lastensuojelun esihenkilöt johtavat sekä ihmisiä että asiakasprosesseja. Tutkimusaineistojen perusteella viestintä nousi yhdeksi tärkeimmäksi, ellei jopa kaikkein tärkeimmäksi. esihenkilötaidoksi. Avoin keskusteluilmapiiri, esihenkilön rehellisyys ja kyky myöntää omat virheensä ovat avainasemassa niin

henkilöstöjohtamisessa kuin työilmapiirin muodostumisessa (Vito 2015, 158–159). Corradinin ja Pancirolin (2020, 473) tutkimuksesta kävi ilmi, että avulias, kunnioittava ja ystävällinen vuorovaikutustyyli näyttelee merkittävää roolia myös silloin, kun tehdään yhteistyötä asiakasperheiden kanssa. Jos vanhemmat kokevat, että heitä on kuultu ja kohdeltu hyvin, he ovat myös valmiimpia tekemään yhteistyötä lastensuojelun kanssa.

Lastensuojelun substanssiosaaminen rakentuu ammatillisuudesta, ohjauksesta, valvonnasta, prosessi- ja organisointitaidoista sekä kontekstuaalisuudesta. McPhersonin ym. (2016, 67) mukaan lastensuojelu on kontekstina aivan erityinen, sillä siihen sisältyy vahva auttamisen ja väliintulon kaksoisrooli. Viton (2015, 158) mukaan esihenkilöllä on keskeinen rooli sosiaalialan arvojen mallintajana. Ammatillisuuden keskeisiksi teemoiksi nousivat tässä tutkimuksessa avun tarjoaminen, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, avoimuus, prosessiin läpinäkyvyys sekä taito kuunnella asiakasta. (Corradini & Pancioli 2015, 471).

Useissa tutkimuksissa esiin nousivat itsetietoisuustaitojen ja jatkuvan oppimisen merkitys. Esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kyky tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämistarpeet auttaa esihenkilöitä selviytymään sekä työhön liittyvästä epävarmuudesta että esihenkilöihin kohdistuvista ristiriitaisista vaatimuksista. (Blackman & Schmidt 2014, 97; McPherson ym., 2016, 74; Tham & Strömberg 2019, 380–381). Lastensuojeluala on jatkuvassa muutoksessa uusien viranomaisvaatimusten ja asiakkaiden vaatimusten vuoksi. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että esihenkilöiden on päivitettävä omia tietojaan ja taitojaan jatkuvasti, jotta he kykenevät tukemaan tiimensä toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Blackman & Schmidt 2014, 97; Gottvassli & Moe 2019, 274.)

Tutkielmani tuloksista käy selkeästi ilmi ammatillisuuden ja jatkuvan oppimisen vaatimus. Hieman yllättävää olikin se, että sosiaalityöntekijät ylennettiin esihenkilöasemaan varsin usein ilman tarvittavaa koulutusta, eikä muodollista johtamiskoulutusta nähty johtamistyössä välttämättömänä asiana. (Tham & Strömberg 2019, 373; Vito 2015, 163.) Tutkimusaineiston perusteella johtajana kehittymistä tukevat parhaiten koulutus, johtamismahdollisuudet sekä palaute. Viton (2015, 153) tutkimuksesta kävi ilmi, että kokeneet sosiaalityöntekijät arvostavat koulutusta ja kokeneempien sosiaalityöntekijöiden mentorointia. Ward ja Bailey (2016, 298) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että lyhyet kurssimuotoiset johtamiskoulutukset soveltuvat erinomaisesti esihenkilöiden täydennyskoulutukseen.

Tutkielmani osoittaa, että johtajaksi ei synnytä vaan johtajaksi kasvetaan. Johtajaksi kasvaminen on prosessi, jossa yhdistyy sosiaalialan koulutuksessa hankittu tieteellinen perusta ja käytännön harjoittelu sekä jatkuva kehittyminen. Erilaiset elämäkokemukset ja työkokemukset lastensuojelun ulkopuolelta vahvistavat esihenkilötaitoja. (Tham & Strömberg 2019, 374; Blackman & Schmidt 2014, 98) Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että lastensuojelun työkokemusta omaavia esihenkilöitä arvostetaan kentällä enemmän kuin lastensuojelun ulkopuolelta tulleita esihenkilöitä (Tham & Strömberg 2020, 375; Blackman & Schmidt 2014, 102). Johtaminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Perinteisesti on totuttu siihen, että alaiset odottavat saavansa johtajalta palautetta. Palautteen tulisi kuitenkin kulkea molempiin suuntiin, sillä johtajana kehittyminen edellyttää sitä, että myös johtaja saa palautetta alaisiltaan ja muilta kollegoiltaan. (Blackman & Schmidt 2014, 97.)

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että esihenkilönä kehittyminen edellyttää organisaatiolta sitoutumista ja urakehitystä tukevia rakenteita (Blackman & Schmidt 2014, 88; McPherson ym. 2016, 75). Esihenkilöiden tulee ymmärtää monimutkaiset systeemiset ja organisatoriset rakenteet, sillä he toimivat esikuvana ja edustavat organisaationsa ja sosiaalialan arvoja. Riittävän pitkän perehdytysprosessin todettiin olevan tarpeellista silloin, kun sosiaalityöntekijä siirtyy rivityöntekijästä esihenkilöasemaan. (Caffrey & Browne 2023; Blackman & Schmidt 2014, 92.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu yhdeksästä kansainvälisestä vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista. Tutkielmani tavoitteena oli tarkastella hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelun kontekstissa. Johtamista ja johtajuutta on tutkittu varsin runsaasti sosiaalialan eri sektoreilla. Päätin tässä kirjallisuuskatsauksessa keskittyä tutkimaan johtamista lastensuojelun kontekstissa. Aineiston hakuvaiheessa tekemäni raja-  
aus osoittautui hieman haasteelliseksi, koska jouduin hylkäämään useita tutkimuksia sen vuoksi, että tutkimusmenetelmänä oli käytetty kirjallisuuskatsausta. Olen kuitenkin tyytyväinen lopulliseen aineistoon, sillä sen avulla olen kyennyt vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin ja kuvaamaan lukijalle hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelun kontekstissa.

Tutkielman luotettavuuden kannalta pidän tärkeänä sitä, että aineistoni koostuu eri menetelmillä ja eri maista tehdyistä vertaisarvioiduista tutkimuksista. Tutkimuksen



luotettavuuden lisäämiseksi olen kuvannut aineiston hakuprosessin, tietokannat, sisäänotto- ja poissulkukriteerit, analyysivaiheen ja tutkimustulokset huolellisesti. Aineistoni suppeahko koko asettaa omat rajoituksensa tutkimuksen yleistettävyydelle. Johtaminen on monimutkainen ilmiö, jolle ei löytynyt yhtä määritelmää. Johtamisen elementit ovat myös toistensa kanssa osin päällekkäisiä. Tutkimustulokset ovatkin oma tulkintani siitä, mitkä hyvän johtamisen elementtejä lastensuojelun kontekstissa ja mitkä tekijät tukevat johtajan kehittymistä.

Kandidaatintutkielmaa tehdessä huomasin usein pohtivani esihenkilöön kohdistuvia suuria ja osittain ristiriitaisia odotuksia. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset ja omat kokemukset lastensuojelun johtamisesta ovat linjassa keskenään. Lastensuojelu tunnustetaan monimutkaiseksi ja psykososiaalisesti haastavaksi sosiaalialan kentäksi, jolle lisähaasteen luo riittämättömät resurssit ja vaihtuva henkilöstö. Jatkotutkimusaihe syntyi tämän kirjallisuuskatsauksen tekoprosessin aikana, ja tulevaisuudessa haluaisin tutkia esihenkilöiden työhyvinvointia sekä työhyvinvointia heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä.

Kandidaatintutkielmani lähti liikkeelle omasta kiinnostuksestani ja halusta olla mukana vahvistamassa lastensuojelun johtamisosaamista sekä alan veto- ja pitovoimaa. Tutkielman teko on ollut opettavainen kokemus. Matkan varrella koin haasteita aineiston hakuprosessin, sisällönanalyysin, kirjoittamisprosessin aikana. Opiskelun, työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen on ollut ajoittain haastavaa, mutta haasteista huolimatta olen pysynyt itselleni asettamassani aikataulussa ja voin olla tyytyväinen tutkielmani lopputulokseen.

## LÄHTEET

\*Kirjallisuuskatsauksen aineistolähde

Aveyard, Helen (2023) *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*, 5th edition. Open University Press.

\*Berlanda, Sabrina, Pedrazza, Monica, Mori, Luca, Cordova, Federica de & Fraizzoli, Marta (2018) Inter-Services Communication in Child Welfare: The Interplay of Age, Work-Group Identification, Trust and Self-efficacy. *Italian Sociological Review* 8(1). 103–119.

\*Blackman, Karen & Schmidt, Glen (2013) The Development of Child Protection Supervisors in Northern British Columbia. *Child Welfare* 92(5), 87–106.

\*Caffrey Louise & Browne, Freda (2023) The challenge of implementation in complex, adaptive child welfare systems: A realist synthesis of signs of safety. *Children and Youth Services Review* 150, 1–12.

Crisp, Beth R (2015) *Systematic Reviews: A Social Work Perspective*. *Australian Social Work* 68 (3), 284–295.

\*Corradini, Francesca & Panciroli, Chiara (2020) Child protection assessment: The point of service users in an Italian study. *Child & Family Work* 26(3), 467–475.

European Union Agency for Fundamental Rights (2007-2024) EU:n perusoikeuskirja. <https://fra.europa.eu/fi/eu-charter/article/7-yksityis-ja-perhe-elaman-kunnioittaminen>. Viitattu 13.1.2024.

Fenton, Jane (2016) Organisational professionalism and moral courage: contradictory concepts in social work? *Critical and Radical Social Work* 4(2), 199–215.

\*Gotvassli, Kjell Aage & Moe, Torill (2021) Bridging the gap – the role of leadership in protection judgement in child protection services. *Nordic Social Work Research* 11(3), 264–276.

Heino, Tarja (2013) Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) *Lastensuojelun ytimissä*. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino, 93–107.

Heino, Tarja (toim.) (2020) Mikä auttaa? Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teininä sijoitettujen lasten hoidossa. Helsinki: PunaMusta Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-569-8>. Viitattu 13.1.2024.

Heinonen, Hanna (2016) Lastensuojelu ja lapsen etu. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tinja Lehto-Lundén, Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Helsinki: Gaudeamus, 243–260.

Heinonen, Hanna & Sinko, Päivi (2014) Lastensuojelun keskusliitto: Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. <https://www.lskl.fi/julkaisut/onnistuneen-lastensuojeluprosessin-johtaminen/> Viitattu 17.11.2023.

Kallio, Tomi J. (2005) Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus* 2/2006, 18–28.

Keddell, Emily (2023) On Decision Variability in Child Protection: Respect, Interactive Universalism and Ethics of Care. *Ethics and Social Welfare* 17(1), 4–9.

Kuha, Suvi, Rissanen, Sanna, Harmoinen, Merja, Vähänikkilä, Hannu & Kanste, Outi (2023) The association between appreciative management and work engagement among health- and social care professionals: A cross-sectional study. *Scandinavian Journal of Caring Studies* (00:1), 1–10.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621.

Lastensuojelulaki 2017/417.

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

\*McPherson, Lynne., Frederico, Margarita & McNamara, Patricia (2016) Safety as a Fifth Dimension in Supervision: Stories from the Frontline. *Australian Social Work* 69(1), 67–79.  
Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen. (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Paasivirta, Annukka & Pitkänen, Miia (2021) Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu 5/2021. <https://www.iskl.fi/julkaisut/lastensuojelun-mahdollistajat-selvitys-lahijohtamisen-sisallosta-ja-merkityksesta/> Viitattu 17.11.2023.

Purcell, Martin E., Christian, Margaret & Frost, Nick (2012) Addressing the challenges of leading children's services in England: leadership on a changing environment. *Journal of Children's Services* (7), 86–100.

Raunio, Kyösti (2010) Onko näyttöön perustuvalla käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa? *Janus* 18(4) 2010, 387–395.

Rissanen, Sari (2016) Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tinna Lehto-Lundén, Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Helsinki: Gaudeamus, 231–242.

Scourfield, Peter (2020) Too many cooks or cannot follow the recipe? A critical consideration of conceptualising the professional leadership of social work England as a collective endeavour. *Critical and Radical Social Work* 8(1), 41–57.

Sosiaalihuoltolaki 2014/1301.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2019: 8.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161862>. Viitattu 7.1.2024.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Lastensuojelu 2022. <https://thl.fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/lastensuojelu/lastensuojelu>. Viitattu 13.1.2024.

\*Tham, Pia & Strömberg, Annika (2020) The Iron Cage of Leadership – the Role of First-Line Managers in Child Welfare. *The British Journal of Social Work* 50(2), 369–388.

Tiili, Anna & Kuokkanen, Julia (2021) Lapsen vuoksi Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. <https://www.lskl.fi/julkaisut/lapsen-vuoksi/> Viitattu 17.11.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Torraco, Richard J. (2014) Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* (4)3, 356–367.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Viitattu 21.1.2024.

Unicef. Lapsen oikeuksien sopimus: koko teksti. <https://www.unicef.fi/tyomme/lapsen-oikeudet/lapsen-oikeuksien-sopimus/lapsen-oikeuksien-sopimuksen-koko-teksti/>. Viitattu 13.1.2024.

Vilka, Hanna (2023) Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

\*Vito, Rosemary (2015) Leadership Support of Supervision in Social Work Practice; Challenges and Enablers to Achieving Success. *Canadian Social Work Review* 32(1–2), 151–165.

\*Ward, Jo & Bailey, Di (2016) How Far Can a Short Leadership and Management Programme Address the Challenges for First Line Social Work Managers? An Evaluation of One of the Skills for Care Leadership and Management Demonstration Sites. *Practice: Social Work in Action* 28(4), 281–303.

Warren, Louise (2018) Role of leadership behaviours in safeguarding supervision: a literature review. *Primary Health Care* 28(1), 31–36.

Whittemore, Robin & Knafel, Kathleen (2005) The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52 (5), 546–553.