

# **Johtamistyylin merkitys työhyvinvointiin lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä**

**Integroiva kirjallisuuskatsaus**

Emilia Ahonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2019  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosionomi AMK



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Ahonen, Emilia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 11/2019
	Sivumäärä	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Johtamistyylin merkitys työhyvinvointiin lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä</b>		
Tutkinto-ohjelma Sosionomi AMK		
Työn ohjaaja(t) Nisula, Leila & Tervanen, Tanja		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa hyvästä johtamisesta lastensuojelun avohuollon johtamisen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata tutkimusaineiston avulla, mitkä seikat johtajuudessa tukevat työntekijän hyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Aineiston haut tehtiin The- seus-, Finna- sekä Janet-tietokantoihin. Lisäksi aineistoa haettiin Google Scholar- haun avulla sekä käsinhaulla hakusanojen mukaisesti. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin 20 aineistoa, jotka olivat tutkimuskirjallisuutta, artikkeleita sekä opinnäytetöitä. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyyysiä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella johtajalta vaaditaan luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja hyvän ilmapiirin luomista. Hyvässä johtajuudessa lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä vaaditaan myös prosessijohtamisen osaamista, voimavarajohtamista sekä halua palvella työntekijöitä. Hyvä johtaja kykenee yhteensovittamaan erilaisia näkökulmia ja johtaa eettisesti oikein. Johtaja ymmärtää ja huomioi työn erityispiirteet, joita ovat esimerkiksi ennalta-arvaamattomuus ja haasteellisuus sekä työntekijältä vaadittava itseohjautuvuus. Vaikuttava johtaminen tuo työntekijästä parhaat puolet esiin ja tukee asiantuntijuudessa. Hyvinvointia työssä lisää selkeys, töiden oikea järjestely ja oikeudenmukaisuus sekä vaikutusmahdollisuuksien ja osallisuuden lisääminen.</p> <p>Lastensuojelun avohuollon työntekijät sekä johtajat voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia pohtiessaan johtajuutta sekä sen vaikutusta hyvinvointiin. Tutkimustuloksia voidaan käyttää johtajuuden ja työyhteisöjen kehittämisessä.</p>		
Avainsanat integroiva kirjallisuuskatsaus, johtajuus, johtaminen, johtamistyyli, työhyvinvointi, lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyö		
Muut tiedot		

Author(s) Ahonen, Emilia	Type of publication Bachelor's thesis	Date 11/2019 Language of publication: Finish
	Number of pages	Permission for web publication: X
Title of publication <b>The significance of leadership styles to experts' wellbeing at work in non-institutional child welfare services</b>		
Degree programme Bachelor of Social services		
Supervisor(s) Nisula, Leila & Tervanen, Tanja		
Assigned by		
Abstract  <p>The purpose of this thesis was to increase knowledge of good leadership in order to develop leadership in the non-institutional child welfare. The aim with the thesis was to show which attributes in leadership support employees well-being at work.</p> <p>The research method used was integrative literature review. The articles for the review were obtained from the Theseus, Finna and Janet databases. Google Scholar and manual search were also used. 20 articles were selected for the review, including research articles and theses of various levels. The analysis method was theoretical content analysis.</p> <p>According to the results, leadership requires reliability, open interaction and creating a good atmosphere. A good leadership in non-institutional child welfare requires also process management, to found self-regulation required from the employees and serving leadership. The good leader can reconcile different perspectives and lead ethically. Efficient leading brings the best out of the employees and supports their professionalism. Well-being at work increases clarity, organization of work, justice, reliability and increase influence and inclusion.</p> <p>The employees of the non-institutional child welfare and managers can benefit from the results of the thesis when reflecting on leadership and its impact on the employee's welfare. The results can be used to improve leadership and work communities.</p>		
Keywords/tags integrative literature review, leadership, leading, leadership styles, well-being in work, professionalism in non-institutional social work		
Miscellaneous		



## Sisältö

<b>1</b>	<b>Opinnäytetyön tausta</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Opinnäytetyön teoreettinen tausta</b> .....	<b>4</b>
2.1	Johtaminen ja lastensuojelun avohuolto .....	4
2.2	Johtamistyyli	7
2.2.1	Demokraattiset johtamistyyli	7
2.2.2	Autoritääriset johtamistyyli	9
2.2.3	“Antaa mennä”- johtamistyyli	10
2.3	Työhyvinvointi .....	11
2.4	Lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyö .....	12
<b>3</b>	<b>Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Opinnäytetyön toteuttaminen</b> .....	<b>14</b>
4.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	14
4.2	Integroiva kirjallisuuskatsaus menetelmänä .....	14
4.3	Aineiston kerääminen .....	15
4.4	Aineiston analyysi .....	18
4.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	19
<b>5</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>20</b>
5.1	Hyvä johtaminen ja hyvän johtamisen piirteet lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä .....	20
5.2	Hyvän johtamisen yhteys työntekijän hyvinvointiin .....	25
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja jatkotutkimukset</b> .....	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>28</b>
7.1	Oma ammatillinen kehittyminen .....	28
	<b>Lähteet</b> .....	<b>30</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>33</b>



# 1 Opinnäytetyön tausta

Töitä on usein miellyttävämpää tehdä, kun voi hyvin. Jotta on mahdollista voida hyvin, on hyvä ymmärtää, mitkä seikat siihen vaikuttavat. Hyvinvointiin vaikuttaa työssä moni tekijä, yksi niistä on hyvä johtaminen. Juuti & Vuorela (2002, 7) kuvaavat hyvän johtamisen luovan edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, ettei ole olemassa yhtä parasta johtamisen tyyliä. Hyvä johtamistyyli voi tilanteen vaihdella muuttua ja mukautuu olemassa olevan tarpeen mukaan. (Ruohotie 1989, 51.)

Sosiaalialalla lastensuojelussa on jo jonkin aikaa näkynyt haasteita töiden järjestämisessä, asiakkuuksien hoitamisessa ja työntekijöiden vaihtuvuudessa. Forssan lehdessä 4.11.2019 julkaistussa uutisessa todetaan, että tammikuussa saattaa olla tilanne, ettei perhesosiaalityössä ole yhtään sosiaalityöntekijää. Työntekijöitä huolestuttaa töistä selviytyminen. *“Olemme kovan paineen alla, työtä on tosi paljon”* (Forssan lehti, 4.11.2019.)

Edellä kuvatut ilmiöt ohjasivat minua pohtimaan johtajuutta sosiaalialalla. Olen työskennellyt lastensuojelun erilaisissa organisaatioissa ja tehtävissä. Opinnäytetyön taustalla on oma kokemukseni erilaisista johtamisista sekä kuluneen vuoden aikana käyty keskustelut sosiaalialan haasteista.

Opinnäytetyön aineistona on aiemmat tutkimukset johtajuudesta ja työhyvinvoinnista. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla selvitetään, johtamisen merkityksiä työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa hyvästä johtamisesta lastensuojelun avohuollon johtamisen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata tutkimusaineiston avulla, mitkä seikat johtajuudessa tukevat työntekijän hyvinvointia. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena integroivana kirjallisuuskatsauksena. Integroiva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa aihealueen teoreettisten käsitteiden analyysin avulla jäsentää opinnäytetyön kohteena olevaa työelämän ilmiötä.



## 2 Opinnäytetyön teoreettinen tausta

Opinnäytetyön teoreettinen tausta koostuu johtamistyylien, johtamisen ja johtajuuteen liittyvien käsitteiden tarkastelusta. Opinnäytetyössä tarkastellaan johtajuutta lastensuojelun avohuollon toimintaympäristössä. Sosiaalialan alla on käsite sosiaalipalvelut, jonka sisällä tehdään lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyötä. Sosiaalipalveluita järjestetään kuntien sekä yksityisten palvelutarjoajien tekemänä. Niiden sisällä on monitasoista johtajuutta. Teoreettisessa osuudessa on kuvattu myös työhyvinvoinnin- sekä lastensuojelun asiantuntijuuden käsitteet.

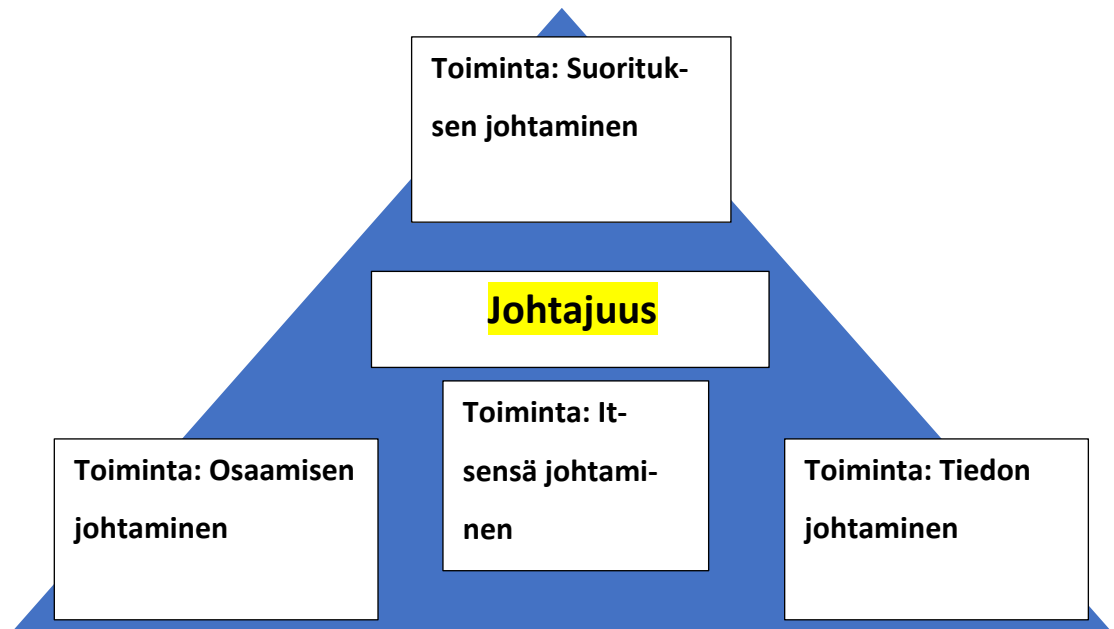
### 2.1 Johtaminen ja lastensuojelun avohuolto

Johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Johtamisessa luodaan edellytykset sille, että työntekijä voi toimintansa kautta saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Eronen 2011, 60; Ruohotie 1990, 52.) Johtaminen on perinteisesti jaoteltu asioiden (*management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamiseen. Mäkelä (2007) toteaa väitöstutkimuksessaan, että jako on useissa tutkimuksissa todettu keinotekoiseksi. Mäkelä viittaa Bennis'n tekemään vertailuun, jossa manager ja leadership -käsitteitä on vertailtu keskenään (Mäkelä 2017, 61-62.)

Manager- johtaja	Leader- johtaja
hallinnoi kopio ylläpitää uskoo kontrolliin lyhyen ajan ratkaisuja kysyy kuinka ja milloin katse on alhaalla hyväksyy nykytilan perinteinen hyvä sotilas tekee asiat oikein	innovoi alkuperäinen kehittää innoittaa luottamusta pitkän ajan näkymä kysyy mitä ja miksi katse on horisontissa haastaa nykytilan oma persoonallisuus tekee oikeita asioita

Kuva 1. Manager- ja leader- johtajien eroja. (Mäkelä 2017, 62).

Mäkelä (2007, 61) viittaa Zalenikin artikkeleihin, jossa hän selvästi on myöntänyt, että organisaatio tarvitsee sekä asioiden että ihmisten johtajia. Johtaminen näkyy johtajan tekoina ja kokonaisvaltaisena toimintana (Niiranen ym. 2010, 14). Se on toimintaa, joka tapahtuu aseman oikeuttamana. (Eronen 2011, 61-62.) Ahonen (2008, 50) viittaa Sydänmaanlakan (2004) näkemykseen johtamisesta, jossa hän jakaa johtamistoiminnat kohteen mukaan. Näiden johtamisen toimintojen kokonaisuuden osa-alueiden ydin on johtajan johtajuus ja itsensä johtaminen. Ahonen (2008, 50) näkee johtajuuden koostuvan johtajan asioille antamistaan merkityksistä, joiden ohjaamana johtaja toimii (ks.kuvio 1).



Kuvio 1. Johtamistoiminnat kohteen mukaan. (Ahonen 2008, 50.)

Johtamista voidaan tarkastella myös kulttuurin näkökulmasta, jolloin se näyttäytyy merkitysten, oletusten, tarinoiden ja tunteiden mekanismisina. Johtaminen tapahtuu organisaatioissa. Sen organisaation, jossa johtaja työskentelee, toimiala, sijainti, rakenne ja työn perustehtävä määrittävät ja rakentavat johtajuutta. Toisaalta myös johtaminen ja johtamistyyli muokkaavat organisaatioiden toimintatapoja ja ilmapiiriä (Niiranen ym. 2010, 24.) Johtajan ja työyhteisön välisissä vuorovaikutussuhteissa

rakentuu organisaation kulttuuri. Kulttuuri määrittelee toimintamalleja, vuorovaikutuksen laatua ja vaikuttaa näin työpaikan ilmapiiriin.

Sosiaalialan johtaminen on moniulotteista, siihen liittyy strateginen- ja henkilöstön johtaminen sekä taloudellinen- ja asiakasprosessien johtaminen. (Heinonen & Sinko 2014, 3, 12.) Sosiaalipalveluiden johtaminen pitää Niirasen ym (2010) mukaan sisällään kolme osa-aluetta; laajemmin sitä kuvaa käsite *human service management*, asiakastyön alueella tapahtuvien prosessien johtamista käsitteellä *social care management* sekä sosiaalityön johtamista käsitteellä *social work management*. (Niiranen jne 2013, 17-18.)

Sosiaalialan johtaminen on muutosten pyörteissä. Työkenttä johtajilla sekä työntekijöillä on haastava ja laaja. Uudet organisaatorakenteet, organisaatiomuodot sekä uudenlaiset tavat toimia haastavat johtajia sekä työntekijöitä (Niiranen ym 2013, 125) 2000-luvulla koko sosiaalialalla on havaittu kolme merkittävää muutosta. Näitä ovat organisaatioiden rakenteelliset muutokset ja uudistukset, joihin liittyvät yhteistoiminnan mallit ja moniammatilliset suuremmat kokonaisuudet. Toisena muutoksena on rajan heikentyminen yksityisen ja julkisen palveluntarjoajan välillä, palveluiden mahdollisimman kustannustehokkaasti järjestäminen eri toimijoiden avulla haastaa sosiaalialan johtamisen. Kolmas merkittävä muutos on toimintaa koskeva uudistus paine, yhdistettynä vaatimukseen hillitä haitallisia seuraamuksia. (Niiranen ym 2013, 20.)

Lastensuojelun johtamisella on erityisiä haasteita. Johtamisen ensisijaisuus on huomioida lapsen etu ja lapsen oikeuksien toteutuminen. Lastensuojelun johtamisen erityiset haasteet liittyvät entistä haastavimpiin asiakastilanteisiin. Johtamista haastaa myös kasvaneet asiakasmäärät sekä työntekijöiden kokema ahdistus ja epävarmuus. (Heinonen & Sinko 2014, 12.) Edellä kuvatut ajankohtaiset haasteet tuovat lisätyötä, vaativuutta ja vievät lisääntyvässä määrin työaika. Tämä lisää työntekijöiden uupumusta ja heikentää työssäjaksamista. Henkilöstö on Niirasen ym (2013, 125) mukaan organisaation voimavara, joka korostuu erityisesti muutosten ja uudistusten aikana. Henkilöstöstä on pidettävä huolta.

Johtaja vaikuttaa henkilöstön työn sujumiseen esimerkiksi määrittelemällä työtehtävät ja asiakkuuksien jakaantumisen. Johtamisen yhtenä haasteena on asiakkaan tarpeiden ja työehtosopimusten määräysten yhdistäminen. Oma kokemukseni on, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että johtamisessa toteutuu oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Johtamisen yhtenä haasteena on asiakkaan tarpeiden ja työehtosopimusten, työaika koskevien sopimusten järjestäminen.

Alhanen (2014, 45) tutki omassa tutkimuksessaan lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöitä. Hän nimesi yhdeksi uhkatekijäksi johtamisongelmat. Johtamisongelmia hän kuvasi syntyvän siitä, että lastensuojelun työtä johdetaan monella eri tasolla. Sosiaalityöntekijät toimivat asiakasprosessien johtamisessa sekä moniammatillisen yhteistyön johtajina. Kuntien palvelupäälliköt tai johtavat sosiaalityöntekijät johtavat palveluprosessien suunnittelua, seuranta ja kehittämistä sekä taloutta. Näiden lisäksi johtamista tapahtuu esimerkiksi avopalveluyksiköissä yksikön johtajien, palvelujohtajien ja lähijohtajien toimesta. Alhanen (2014, 45) toteaaakin, että *“käytyjen keskustelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että lastensuojelu on valtaosin huonosti johdettua”*. Ongelmat liittyvät hänen mukaansa niin rakenteisiin, liian suureen johdettavien asioiden määrään kuin myös puutteellisiin johtamistaitoihin. (Alhanen 2014, 45.)

## 2.2 Johtamistyyli

Johtamistyyli on esimiehen käyttäytymistä johtajan ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuslähteitä tarkasteltaessa löytyi selkeästi kolme erilaista kategoriaa, joihin erilaisia johtamistyyliä voidaan sijoittaa. Näitä ovat demokraattiset-, autoritääriset- sekä “antaa mennä”- johtamistyyli. (Räsänen & Ala-Aho 2011, 11: Kinnunen & Perko 2013.)

### 2.2.1 Demokraattiset johtamistyyli

Demokraattinen johtamistapa on ihmisten valoiden puolesta saattamista, jossa ihmisen arvostaminen on työn keskiössä (Juuti & Vuorela 2002, 94). Tunnetuin lienee

transformatiivinen johtamistapa. Transformatiivinen johtamistapa eli uudistava johtaminen on ihmisten kautta johtamista. Sen tavoite on henkilöstön kehittämisen ja innostamisen kautta rohkaista henkilöstöä käyttämään työssä luovuutta ja osaamista. Transformatiivinen johtaminen perustuu luottamukselle ja muutokseen positiivisesti suhtautumiseen. (Virolainen, 2017, 21.)

Transformatiivisessa johtamistavassa innostavalla ja sitouttavalla tavalla työntekijälle välittyvät tavoitteet ja johtajan toivomat arvot työhön liittyen. Sitä kutsutaan myös *muutosjohtamiseksi*, joka voidaan nähdä prosessina. Kyse on ihmisten asenteita ja arvoja muuttava johtaminen, jolla saavutetaan toivottu lopputulos. (Tavast 2012, 3). Transformationaalisen johtamisen on kuvattu rakentuvan Bassin (1985) mallin mukaan neljän tekijän ympärille, jotka Tavast (2012, 3) tiivistää seuraavasti: ideologinen vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllistetty huomio. Transformationaalisen johtamisen elementit ovat yhdistettävissä demokratiaan ja humanismiin, missä kummassakin ihmisten johtaminen on keskiössä, kun taas autoritäärisessä johtamisen keskiössä ovat asiat. Huuhka (2004, 167) kuvaa transformatiivisen johtajan pitävän huolen siitä, että jokainen henkilöstön jäsen tietää tavoitteet ja organisoii resurssit niin, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on henkilöstölle mahdollista. Tällainen johtaja voimaannuttaa henkilöstön rohkaisemalla ja kehittämällä sekä saa ihmiset johtamaan itse itseään. Transformatiivinen johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Huuhka (2004, 168) arvioi tällaisen johtamisen sopivan erinomaisesti luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamismalliksi.

Juuti & Vuorela (2002, 89) toteavat johtamisen olevan palvelutyötä, missä keskeisin johtajan työkalu on hänen oma suhteensa johdettavaan. Kielteinen suhde johdettavaan näkyy todennäköisesti vuorovaikutuksessa ja arvostamattomuus tulee näkyväksi. Arvostavan suhteen luodessa johdettaviin, johtaja tulee todennäköisesti vuorovaikutuksessa kannustaneeksi johdettavaa (Juuti & Vuorela 2002, 90). Tätä voidaan kutsua myös palvelevaksi johtamiseksi. Palvelevassa johtamisessa (engl. Servant Leadership, Greenleaf) on useita samoja seikkoja kuin transformatiivisessa johtamisessa. Palvelevassa johtamisessa johtaja auttaa johdettaviaan kehittymään ja parantamaan suorituksiaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan

toimintaa ohjaa organisaation ja henkilöstön paras, ei omat itsekkäät tavoitteet. Palvelevassa johtamisessa korostuu hyvät työskentelyolosuhteet ja työhyvinvointi. Transformatiivinen johtaminen on johtajakeskeisempi kuin palveleva johtaminen. (Virolainen 2017, 21.)

Laatujohtaminen tarkoittaa johtamisajattelua, jossa korostuu johdon ja henkilöstön yhteistoiminta palveluiden tuottamiseksi. Laatutyö on jatkuvaa kehittämistyötä. Onnistuneessa laatujohtamiskäytännössä on mukana seuraavat piirteet: työntekijöiden valtaistaminen, sisäisen tuloksen arviointi, päätöksenteon objektiivisuus sekä työntekijöiden tyytyväisyyden arviointi. Ympäristö mahdollistaa laatujohtamisen toteutumisen, tarvitaan laatujohtamisperiaatteita tukeva ilmapiiri. Johdon sitoutuminen, panostus jatkuvaan parantamiseen sekä johdon antama jatkuva myönteinen palaute ovat olennaisia edellytyksiä. (Lumijärvi 2009, 75-76, 78, 80.) Tämän kuvauksen perusteella myös laatujohtamisen voi sijoittaa demokraattisten johtamistyylien alle. Laatujohtamisessa on vahvoja asiajohtamisen piirteitä, joten on erityisen tarkkaa huolehtia kaikkien edellytysten täyttymisestä.

### 2.2.2 Autoritääriset johtamistyyli

Autoritäärisyyden juuret ovat diktatuureissa. Sen vastakohtana voidaan pitää demokraattisuutta. (Juuti 2001, 278.) Transaktionaalinen johtaminen on autoritäärisen johtamistavan ilmentymä. Siinä johtamisella pyritään kontrolloimaan toimintaa. Transaktionaalisen johtajan käyttämä johdettavien motivointikeino on palkkiot ja rangaistukset. Siinä korostuu valvonta ja ulkoiset motivaatiotekijät. (Haikka 2017, 73; Virolainen 2017, 21.)

Transaktionaalinen johtaminen on esimiehen määräysvaltaan perustuvaa, esimiehen laillisiin oikeuksiin perustuvaa johtamista. Se voidaan jakaa kolmeen erilaiseen johtamisen alatyylin, joista ensimmäinen on tehtävien arvoa korostavaa johtamista, jossa työntekijät tavoittelevat tiiminä tai ryhmänä esimiehen asettamaa tavoitetta annetuin keinoin ja aikataulun puitteissa. Transaktionaaliseen johtamistapaan liittyy olennaisesti neuvotteluprosessi, jossa toimintatavat sovitaan ja lopputulokset mitataan. Toinen tapa johtaa on management by expectation, jossa esimies asettaa

tavoitteita arvioidakseen työntekijöiden onnistumista tehtävässä. Johtaja seuraa työntekijöiden tapaa tehdä työtä jatkuvasti ohjeistaen. Kolmas tapa on passiivinen versio edellä mainitusta aktiivisesta tavasta, tässä passiivisessa tavassa johtaa esimies puuttuu tehtävään vasta kun vahinko tai virhe on tapahtunut ja se on korjattava. Passiivisessa tavassa johtaja delegoi vastuun työntekijöille. (Räsänen-Ala-Aho 2011, 23-24.)

Autoritääristen johtamistapojen keskeinen piirre on johtajakeskeisyys ja vaikutusvallan korostuminen johtajalle. Siinä viestintä on usein yksisuuntaista ja työn valvonta on johtajalla. Autoritäärinen johtaja saattaa olla etäinen ja hyökkäävä, siksi tämän yläkäsitteen alle voidaan sijoittaa myös käsite "loukkaava johtaminen". Loukkaava johtaminen voi olla aktiivista tai passiivista, johtajan toiminnasta riippuen. Se yhdistetään korostetun valta-aseman käyttöön ja johtamisen teot ovat henkistä vallankäyttöä, joka aiheuttaa haittaa työntekijälle. (Moisio 2017, 16.) Autoritäärinen johtamistyyli aiheuttaa työntekijöissä vihamielisiä tunteita, jotka voivat purkautua erilaisina ristiriitoina tai työssä. Erityisen autoritäärisesti johdetusta työyhteisöstä tiedetään häviävän oma-aloitteisuutta ja työn iloa. (Juuti & Vuorela 2002, 20-21.)

### 2.2.3 "Antaa mennä"- johtamistyyli

"Laissez faire" eli "antaa mennä" – johtamistyyli kuvataan usein hyvin passiivisena johtamistyylinä, kun taas transformaalinen ja transaktionaalinen ovat aktiivista johtamista. (Räsänen & Ala-Aho 2011, 25). "Laissez faire"- johtamistavasta voi herkästi välittyä johtajalta puuttua halua toimia johtajana. Välinpitämättömyys johtajan työtä ja roolia kohtaan korostuvat tässä johtamistyyllissä. Tätä johtamistyyliä pidetään yleisesti tehottomimpana johtamisen suuntauksena, sillä sille ominaista on johtajan läsnäolon ja interventioiden puuttuminen. "Antaa mennä"- johtaja välttelee velvollisuuksia ja tilanteita, joissa häneltä odotetaan johtajuutta. Työntekijöiden ja johtajan välillä ei ole riittävää vuorovaikutusta eikä yhteisymmärrystä, johtaja ei aseta tavoitteita eikä anna palautetta työstä. Tämän johtamistyylin johtaja ei motivoi alaisiaan eikä tunnista heidän tarpeitaan. (Surakka 2016, 22.)

Moision (2017 20) asettaa välttelevän johtamisen tämän käsitteen alle ja kuvaa niiden tarkoittavan samaa. Hänen mukaansa tämänkaltainen johtaja toimii etäisesti ja poissaolevasti, välttämättä vastuuta ja päätöksentekoa. Tämän saman kuvauksen alle voi sijoittaa myös Korhosen (1989, 87) kuvaama *nollajohtaminen*, missä esimiehellä on kuvattu olevan vain kaikki johtajan muodolliset statuksen tunnukset mutta johtajuutta on vain hyvin vähän. Lähellä nollajohtamista on myös Korhosen (1989, 90) kuvaava *poissaoleva johtaminen*, jossa korostuu nollajohtajuutta enemmän johtajan fyysinen olemattomuus ja kaukana pysyminen konkreettisesti.

### 2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Pitkään on ajateltu, että hyvä työkyky saavutetaan huolehtimalla terveydestä ja työkyvystä. Työkyvystä huolehtiminen yhdistetään usein yksilön suoriutumiseen ja osaamiseen. Tällä hetkellä puhutaan työhyvinvoinnista ilmiömäisenä käsitteenä ja johtamisen näkökulmasta katsottuna on olennaista ymmärtää työhyvinvoinnin koostuvan sekä yksilön että yhteisön fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 150.) Myös Juuti & Vuorela (2002, 67) määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Lisäksi he toteavat mielekkään työn olevan ihmisen hyvinvoinnin lähde.

Ihmisen työkyky liittyy olennaisesti työhyvinvointiin ja siitä huolehtimiseen. Työkyvyn edistäminen on osa työhyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyy myös työtyytyväisyys. Työhyvinvointi on siis moniosainen kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta yhdistettynä terveyteen. Sitä lisää hyvä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Merkityksellistä on myös hyvä ja motivoiva johtaminen. Työhyvinvointi tehdään yhdessä ja siitä huolehtiminen kuuluu työntekijälle sekä työnantajalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Työyhteisön henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on enenevässä määrin noussut huolen pidon aiheeksi, viihtyvyys on tärkeää. (Furman, 2002, 7.) Työyhteisön toimintakäytäntöjä uudistamalla ja vahvistamalla työn yhteisöllistä hallintaa, voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin



(Niiranen ym 2010, 151.) Furman & Ahola (2002, 13) tutkiessaan keinoja työuupumukseen ja avaimia henkiseen työhyvinvointiin tunnistivat hyvinvoinnin kannalta keskeisiä myönteisiä tunteita tuottavia tekijöitä. Niitä ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito sekä hauskuus ja huumori. Hyvinvointia uhkaaviksi ongelmakohtiksi he tunnistivat ongelmista keskustelemisen, kritiikin antamisen ja saamisen, loukkaamisen ja loukkaantumisen sekä epäonnistumiset ja vastoinkäymiset.

Juuti & Vuorela (2002, 7) toteavat hyvän johtamisen luovan perustan työyhteisön hyvinvoinnille. Heidän mukaansa innostuneet, terveet ja osaavat ihmiset saavat aikaan hyviä lopputuloksia työssään ja esimiehen tehtävänä olisi nostaa ihmisen voimavaroja esiin. Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan ainoastaan luoda työyhteisöön hyvää ilmapiiriä ja terveyttä edistäviä toimintatapoja. Uusien ajatusten ja erilaisuuden salliminen työyhteisössä esimieheltä ovat innovatiivisuuden mahdollistajat. Suvaitsevaisuus on merkittävää, sillä luovuus rakentuu erilaisuuden varaan. Nämä edellä mainitut asiat mahdollistavat yhden osa-alueen työhyvinvoinnista ja liittyvät myös työn imuun.

## 2.4 Lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyö

Asiantuntijoiden ominaisuuksiin liittyy seuraavat piirteet: laaja tietoperusta, kyky ratkaista nopeasti monimutkaisia ongelmia, hyvin organisoituneet tietorakenteet sekä horisontaalinen ja vertikaalinen asiantuntijuus. Nämä piirteet sopivat asiantuntijatyöhön sekä asiantuntijatyön johtajan työhön, asiantuntijalle on lisäksi tyypillistä kiinnostus omaan erityisalueeseensa. (Niiranen ym 2010, 105.)

Lastensuojelun avohuollon asiakastyö sijoittuu sosiaalipalveluiden alle yhtenä tukimuotona. Avohuollon tukitoimet voivat olla julkisia, yksityisiä tai kolmennen sektorin tarjoamina palveluita, joilla pyritään tuottamaan hyvinvointia ja selvitymistä edistäviä toimintoja asiakkaille. (Niiranen ym 2013, 105; 17.) Lastensuojelun avohuolto on tiedon ja asiantuntija-avun välittämistä, huoltajien tukemista lapsen kasvuolosuhteiden puitteissa. Se on yksilöllistä tukea. (Lastensuojelulaki 683/1983 §2.) Lastensuojelun avohuolto on lastensuojelun

ensisijainen tukitoimenpide, kun perheessä tarvitaan lapsen hoivaan, huolenpitoon ja kasvatukseen liittyvää tukea. Avohuollon tukitoimenpiteet on aloitettava viipymättä, kun lastensuojelun tarve on todettu. Avohuollon tukitoimia on saatavilla laajasti erilaisiin perheisiin ja ongelmatilanteisiin. Tällä työkentällä työskentelee sosiaalialan koulutuksen saaneita henkilöitä lastensuojelun asiantuntijatyössä. (Minilex, 2019).

Avohuollon tukitoimien edellytys on lapsen huoltajien, vanhempien ja muiden mahdollisten lapsen kasvatuksesta ja hullosta vastaavien henkilöiden yhteistyöhalukkuus ja avoimuus. Poikkeus voidaan tehdä, mikäli esimerkiksi toinen huoltaja vastustaa tukitoimia, mutta tukitoimet ovat lapsen edun mukaiset ja tarpeelliset. (Lastensuojelulaki 417/2007 §34.) Näitä palveluita tarjoaa kuntien lisäksi yksityiset palveluntuottajat, joissa työskentelee pätevyysvaatimusten mukaista henkilöstöä lastensuojelun asiantuntijatyössä. Arkikielessä lastensuojelun asiantuntijoita avohuollon puolella ovat esimerkiksi perhetyöntekijät ja erilaisiin tuen osa-alueisiin erikoistuneet ohjaajat, kuten jälkihuollon ohjaajat. Erityisesti yksityisillä palveluntarjoajilla kokemukseni mukaan työskennellään eri osa-alueilla, työntekijän osaaminen, mielenkiinto ja lisäkoulutus huomioiden. Tämä mahdollistaa laajan asiantuntijuuden kehittymisen omassa työssä.

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa hyvästä johtamisesta lastensuojelun avohuollon johtamisen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, mitkä seikat johtajuudessa tukevat työntekijän hyvinvointia. Tavoitteena oli integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin tuottaa tietoa sosiaali- ja lastensuojelualan henkilöstölle ja esimiehille työhyvinvointia tukevasta johtajuudesta. Ajatuksena on myös, että lastensuojelun avohuollossa työskentelevät johtajat voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia pohtiessaan omaa johtajuuttaan ja sen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimustuloksia voidaan käyttää myös työyhteisöjen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on hyvä johtaminen lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä?
2. Mitkä ovat hyvän johtamisen piirteet?
3. Miten hyvä johtaminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin?

## 4 Opinnäytetyön toteuttaminen

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on subjektiivinen ja strukturoimaton tutkimusmenetelmä. Se on pehmeä, joustava ja kokonaisvaltainen keino luoda teoriaa. Sen piirteitä ovat otosten tarkoituksenmukaisuus, joustavuus tutkimussuunnitelman laatimisessa sekä tulosten ainutlaatuisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun piirteitä ovat luonnolliset aineistonkeruun kontekstit sekä ihmisen toimiminen tiedonkeruun välineenä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voi olla ilmiön käsitteellistäminen sekä kuvaaminen ja lopputuloksena toimintaa kuvaava kokonaisuus. Sen avulla ymmärretään merkityksiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 73, 67.)

Hirsjärvi ym (2016, 161-162) tiivistävät kvalitatiivisen tutkimuksen olevan todellisen elämän kuvaamista. Heidän mukaansa todellisuus on moninainen ja kvalitatiivisuuden avulla on mahdollista löytää asioiden monensuuntaisia suhteita. Kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Objektiviisuuden saavuttaminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, koska tutkija ja se mitä tiedetään, liittyvät toisiinsa. Tuloksissa paljastetaan usein tosiasioita tai todennetaan olemassa olevia väittämiä.

### 4.2 Integroiva kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on Finkin (2005, 6) mukaan systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva tutkimusmenetelmä. Sitä käyttäen tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään eri asiantuntijoiden tekemä ja julkaistu tutkimusaineisto.

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta. Näin kootaan erilaisia tutkimustuloksia ja niiden pohjalta muodostetaan uusi tutkimustulos. (Salminen 2011, 8.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alle voidaan sijoittaa kaksi orientaatiota, jotka ovat narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella on piirteitä myös systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. (Salminen 2011, 5-6.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo tutkitun tiedon analysoinnin ja tarkastelun avulla. Integroiva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa aiheen monipuolisen tarkastelun eikä sitä käytettäessä tutkimusmenetelmänä aineistoa seulota yhtä tarkasti kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Käytettävä aineisto voi olla hyvinkin eri metodein toteutettua ja näkökulmat niissä voivat olla vaihtelevammat. Toisaalta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ovat hyvin samankaltaiset. Vaiheet ovat tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analysointi sekä tutkimustulosten esiin tuominen. Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan kutsua systemaattiseksi katsaukseksi narratiivisin maustein. (Salminen, 2011 8.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin integroiva kirjallisuuskatsaus, jotta aihetta ja aineistoa oli mahdollisuus hakea mahdollisimman laajasti. Erilaisia tutkimuksia tähän aihepiiriin liittyen havaittiin jo tehdyksi, myös siksi kirjallisuuskatsaus sopi tutkimusmenetelmäksi hyvin.

### 4.3 Aineiston kerääminen

Lähteitä valitessa on pyrittävä lähdekriittisyyteen valitessa sekä tulkitessa niitä. Lähteiden arvioimiseksi on hyvä tarkastella kirjoittajan tunnettavuutta ja arvostettavuutta, lähteen ikää ja alkuperää, uskottavuutta ja julkaisijan arvovaltaa sekä totuudellisuutta ja puolueettomuutta. Objektiivisuus lähteitä tutkiessa on keskeistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 113-114.)

Aineistojen haku opinnäytetyöhön aloitettiin elokuussa 2019 tutustumalla eri hakukoneisiin ja tietokantoihin. Hakujen edetessä kriittisyys aineistoja kohtaan kasvoi ja niiden tutkimuskysymyksiin vastaaminen tarkentui. Tutkimuksen aineistoa valitessa hyväksymiskriteerit olivat seuraavat: aineiston tuli vastata tutkimusongelmaan (tutkimuskysymyksiin). Aineiston julkaisukielenä tuli olla suomi tai englanti. Suomenkielinen aineisto tuli olla kirja tai artikkeli, pro gradu-työ, väitöskirja tai korkeakoulun julkaisu (Theseus). Julkaisun lähdeluettelo tuli olla saatavilla.

Ensimmäisten hakujen pohjalta voitiin havaita, että työhyvinvointia sekä johtajuutta on tutkittu erilaisin tutkimusmenetelmin paljon. Tutkimuksia työhyvinvoinnista ja johtamisesta löytyi kymmeniä, joista valikointi tapahtui aikailmentymän sekä vakuuttavuuden pohjalta. Lähteiden vakuuttavuuteen vaikutti kirjoittajan tunnettavuus ja arvostettavuus, samoin lähteen ikä ja alkuperä. Hakuja tehdessä vakuuttavuutta lisäsi myös se, oliko lähteeseen tai kirjoittajan tekemiin muihin lähteisiin viitattu toistuvasti. Tämän tutkimuksen lähteenä esimerkiksi professori Pauli Juuti ja Pekka Ruohotie, ovat johtamis- sekä johtajuustutkimuksissa toistuvasti alkuperäislähteinä. Tarkastellessa heidän tutkimuksiaan, oli niissä myös havaittavissa selkeä objektiivisuus tutkimuksen kohteeseen, mikä on myös yksi tärkeä tekijä lähteiden vakuuttavuutta arvioidessa.

Täsmälleen lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyön johtamista ja työhyvinvoinnin yhteyttä ei oltu tutkittu. Löytyi kuitenkin opinnäytetyö, jossa Sihto (2017) oli tutkinut käyttäen kuvailevaa kirjallisuuskatsausta menetelmänä sosiaalialan työhyvinvoinnin johtamista suomessa otsikolla ”Mistä on hyvät johtajat tehty?”. Sihdon (2017) asettama tutkimusongelma oli osittain sama kuin tämän tutkimuksen, mutta lähestymistapa oli enemmän johtajan ominaisuuksien tarkastelu ja koonti. Sihdon (2017) tutkimus aiheesta ohjasi tämän tutkimuksen suuntautumista vielä enemmän teoreettisten lähtökohtien taakse.

Tutkimuslähteenä on hyvä käyttää tuoreita lähteitä, sillä tutkimustieto muuttuu nopeasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 113). Aineistoa hyväksyessä tarkasteltiin julkaisuajankohtaa erityisesti verkkotietokannoista hakua tehdessä. Kirjallisuudesta

hyväksyttiin lähteeksi vanhempaa tuotantoa, teoksen vakuuttavuuden ja kiinnostavuuden perusteella. Verkkohakuja tehtiin Google Scholar- ja Theseus- verkkotietokantoja käyttäen. Hakusanoina aluksi oli ”johtajuus”, ”hyvä johtajuus”, ”johtamistyyli”, ”good leadership”, ”leadership styles”, ”demokraattinen johtaminen”, ”autoritääriäinen johtaminen”, ”laissez faire”, ”johtaminen”, ”henkilöstöjohtaminen”, ”asioiden johtaminen”, ”työhyvinvointi”, ”työssäjaksaminen”, ”hyvinvoiva työntekijä”, ”johtamisen merkitys”, ”lastensuojelu”, ”lastensuojelun avohuolto”, ”lastensuojelun asiantuntijatyö”, ”asiantuntijuus lastensuojelussa” ja ”työhyvinvointi sosiaalialalla”. Hakuja tehdessä löytyi lukuisia uusia mielenkiintoisia käsitteitä, jolloin hakuja tarkennettiin rajaamaan paremmin aineistoja. Hakusanat ”voimaannuttava johtaminen”, ”voimavarajohtaminen” ja ”johtamiskäsitykset” valikoituivat aineiston hakuun käyttöön. Hakusanojen pohjalta aineistoa löytyi eri tieteenaloihin liittyen. Koska käytettävä tutkimusmenetelmä oli integroiva kirjallisuuskatsaus, oli mahdollisuus valikoida aineistoa laajasti myös niistä.

Aineistojen valintakriteerit:

- Aineistoja haetaan vuosilta 2009-2019
- Haetaan vastausta tutkimuskysymyksiin
- Haetaan suomenkielistä sekä englanninkielistä aineistoa
- Aineistoksi sopii artikkelit, selvitykset, tutkimukset, raportit, oppaat ja opinnäytetyöt

Kuva 2. Opinnäytetyön aineiston valintakriteerit.

Aineistona käytettiin myös tieteellistä kirjallisuutta. Kirjallisuutta haettiin Finna- sekä Janet- tiedonhakupalveluista. Osa teoreettisesta kirjallisuudesta valikoitui sen perusteella, että aiemmissä asiayhteyksissä niistä oli löytynyt sopivaa tietoa. Kiinnostavasta ja tutkimuskysymyksiin vastaavasta itseltä löytyvästä aineistosta hyväksyttiin myös vanhemmat julkaisut. Aineistoa etsittiin myös käsin haun keinoin. Sitä käyttämällä löytyi alkuperäislähteitä, joiden käyttäminen on myös tutkimuseettisesti suotavaa. Lopulliseen aineistoon valikoitui 20 tutkimusta tai artikkelia (ks. liite 1).

Liite 1. Lopullinen aineisto.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen ydinasiat ovat aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Aineiston käsittely on hyvä aloittaa mahdollisimman pian keruun jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 221, 223.) Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Se on perusanalyysimenetelmä. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta (Sarajärvi & Tuomi 2017, 221.) Yleisesti käytetty kuvaus sisällönanalyysistä etenee seuraavasti: aineistoa kerätessä tehdään vahva päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Aineisto käydään läpi ja merkitään kiinnostavat kohdat; kaikki muu jää pois. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Aineisto luokitellaan tai tyypitellään ennen loppuyhteenvedon kirjoittamista. Lopullinen aineisto kasaantuu suunnitelman teon jälkeen aineistoa lukiessa. Uudet näkökulmat aiheeseen ja uuden tutkimustulos tuodaan esiin opinnäytetyön tuloksissa ja pohdinnassa. On myös huomioitava, että kaikkia esiintyviä asioita ei voida tutkia yhdessä tutkimuksessa ja osa kiinnostavista seikoista analyysiä tehdessä tulee jättää huomiotta. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 224.)

Sisällönanalyysi sopii käytettäväksi integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa siksi hyvin, sillä se sopii myös strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sen avulla saadaan aineisto järjestettyä johtopäätöksiä varten. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 251.) Sisällönanalyysiä ohjasi teorialähtöisyys. Lähtökohtana oli teoreettiset käsitteet, joiden yhteyttä tutkimusongelmaan tarkasteltiin käytännössä. Aineisto jaettiin analyysiyksiköihin, joita tarkasteltiin suhteessa tutkimusongelmaan. Analysoinnin valmisteluvaiheessa valittiin teemat, joihin aineisto jaettiin. Ensimmäisenä aineistosta analysoitiin valittua kirjallisuutta lukemalla tiivistelmä, johdanto ja pohdinta.

Lukemisen pohjalta alkoi aineiston jakaminen kolmeen osaan, jotka olivat: aineisto johtajuuteen liittyen, aineisto työhyvinvointiin liittyen sekä aineisto lastensuojelun avohuollon asiantuntijuuteen liittyen. Aineisto käsiteltiin yksi osio kerrallaan siten, että se pilkottiin alaosiin. Johtajuuden aineisto jaettiin johtajuuden käsitteen aineistoon, sosiaalialan johtajuuden osioon sekä johtamistyylien osioon. Työhyvinvoinnin osalta aineisto jaettiin kahteen osaan, jossa tarkasteltiin työhyvinvoinnin käsitettä ja hyvinvoinnin tekijöitä. Lastensuojelun asiantuntijuuteen liittyvä aineisto oli suppein

ja siitä tehtiin yksi kokonaisuus. Lopullista aineistoa kutistettiin niin, että kaikki vastasivat osaltaan tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset pystyttiin kasaamaan aineiston pohjalta. Koko valittu aineisto perustui teoriaan tai käsitejärjestelmään.

Sisällönanalyysin tavoite on ilmiön laaja mutta tiivis esittäminen. Sen lopputuloksena syntyy käsitelmalleja, -järjestelmiä-, -luokituksia ja – karttoja. Sisällönanalyysiä käyttäen tavoitetaan merkityksiä ja seurauksia sekä sisältöjä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166.)

#### 4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikka luokitellaan yleensä normatiiviseksi etiikaksi ja se on kaiken tieteellisen toiminnan ydintä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211). Kankkunen ym. (2013) tiivistävät käsikirjassaan Pietarisen (2002) esittämän eettisten vaatimusten listan. Se sisältää kahdeksan kohtaa, jotka tutkijan tulisi eettisen toiminnan perusteina täyttää. Niitä ovat älyllisen kiinnostuksen vaatimus informaation hankkimiseen, tunnollisuuden vaatimus, rehellisyyden vaatimus, vaaran eliminoiminen, ihmisarvon kunnioittaminen, sosiaalisen vastuun vaatimus, ammatinharjoituksen edistäminen sekä kollegiaalinen arvostus.

Tutkimuksen tekoon liittyy aina eettisiä kysymyksiä. Osa eettisistä periaatteista on yleisesti hyväksytyjä, kuten tiedon hankintaan ja julkaisemiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet. Näiden periaatteiden tunteminen ja ymmärtäminen tutkimusta tehdessä on tutkijan vastuulla. Eettisesti tehty hyvä tutkimus edellyttää, että sen tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 23.)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten julkaisussa. On sovellettava kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmiä oltava avoin tuloksia julkaistessa. Toisten tutkijoiden saavutuksia ja tutkimustuloksia otetaan huomioon ja kunnioitetaan. Tutkimus tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti vaatimusten edellyttämällä tavalla. Mahdollisten useiden tutkijoiden



ollessa tekemässä samaa tutkimusta, tulee kaikille olla sama asema, oikeudet, osuus tekijyydestä sekä vastuu ja velvollisuus kokonaisuuteen liittyen. Tutkimukseen liittyvät mahdolliset rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet tulee raportoida. Kokonaisuudessaan tulee noudattaa hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstö- ja taloushallintoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 24.)

Eettisten näkökulmien huomioiminen tutkimusta tehdessä on vaativa tehtävä. Eettisyys alkaa tutkimuskohteen valinnasta, tulee näkyä läpi aineiston hankinnan ja käsittelyn sekä johtopäätöksissä. Internetin käyttö aineiston hankintaan tuo lisää uusia eettisiä kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 27.)

## 5 Tulokset

### 5.1 Hyvä johtaminen ja hyvän johtamisen piirteet lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä

Hyvän johtamisen piirteitä löytyi enenevässä määrin demokraattisten johtamistyylien alle sijoittuneista johtamisen tyyleistä ja tavoista. Tutkimustulosten perusteella hyvää johtamista tarvitaan lastensuojeluun, tarvetta hyvälle johtamiselle osoittaa myös Alhasen (2014, 13-14) tekemä tutkimus lastensuojelun uhkatekijöistä. Niitä ovat tutkimuksen perusteella palveluiden pirstaleisuus sekä julkisten ja yksityisten palveluiden epäselvän suhde, työntekijöiden vähyyys ja siitä seuraava kiire sekä liian suuret asiakasmäärät. Lisäksi niitä ovat työntekijöiden vaihtuvuus, moniammatilliset yhteistyön haasteet, arkitiedon ohittaminen, asiakkaiden kokemuksen ohittaminen ja työntekijöiden väliset kamppailut määrittämisoikeudesta, toisen asiantuntijan työtä väheksyen. Nämä uhkatekijät toteutuvat, kun organisaation ja ihmisten johtaminen ei toteudu riittävällä tavalla. Jotta edellä kuvattuihin uhkatekijöihin päästään vaikuttamaan, vaaditaan johtajalta luotettavuutta. Luottamus ja luotettavuus rakentuvat uskottavuuden avulla.

*”Johtajan tulee olla uskottava, jotta hän voi johtaa. Uskottavuus syntyy monesta tekijästä. Yksi tärkeimmistä on johtajan luotettavuus. Ilman organisaatiossa vallitsevaa keskinäisen luottamuksen ilmapiiriä ei johtaminen ole mahdollista.” (Huuhka 2004, 121.)*

Tutkimusaineiston perusteella luotettavuus esiintyy toistuvasti hyvän johtajan piirteenä kaikilla eri tieteenaloilla. Luottamus työntekijän ja johtajan välillä on noussut toistuvasti esiin hyvässä johtamisessa. Juuti & Vuorela (2002, 147) nostavat luottamuksen, avoimuuden ja keskinäisen kunnioituksen arvoiksi, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Samoin Eronen (2011, 82) toteaa työntekijöiden voimaantumista johtajan voivan tukea toimintavapaudella, avoimuudella ja luottamukseen sekä turvallisuuteen pyrkimällä. Eronen (2011, 82) lisää luottamuksen lisääntyvän avoimella kommunikatiolla ja tärkeää olevan se, että työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoprosesseihin. Hyvä luottamus rohkaisee kertomaan myös epävarmuudesta tai epäonnistumisista. Koska johtajan ydintehtävänä on tukea työntekijän osaamista ja työn mahdollisimman hyvin tekemistä, on tärkeää saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri, jossa myös mahdolliset epävarmuudet tai epäonnistumiset uskalletaan tuoda esiin. Eronen (2011, 83) toteaa myös, että vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja erilaisten mielipiteiden esittäminen sallittua.

Lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä, esimerkiksi perhetyössä, tämä voi tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas ei tuesta huolimatta ohjautu oikeaan toivottuun suuntaan. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää, että työntekijän taustalla on luottamussuhde johtajaan. Avoin vuorovaikutussuhde mahdollistaa tilanteen purkamisen ja refleктоimisen, näin tilanteesta hyötyy asiakas sekä työntekijä. Myös siinä korostuu koko työyhteisön luottamuksen tärkeys. Työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat kaikki ihmiset organisaatiossa. Virolainen (2017, 166) toteaa johtajalta vaadittavan taitoa aistia ilmapiiriä, sillä vain ymmärtäessään työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, voi johtaja siihen vaikuttaa. Myös Huuhka (2004, 138) toteaa, että hyvän ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä on johtajalle arvokas haaste.

*”Jos taas ilmapiiri on hyvä ja työviihtyvyys korkea, työntekijät ovat terveempiä, he pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä*

*keskenään, ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaiseksi” (Furman & Ahola 2002, 7).*

Kun yllä oleva tavoite saavutetaan, on edellytykset huolelliselle perustehtävän toteuttamiselle mahdolliset. Johtajan tulee hallita keinoja ihmisten johtamiseen, jotta he pääsevät toteuttamaan perustehtäväänsä odotetulla tavalla organisaatiossa ja edetä kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Perustehtävän hoitaminen on asiakasprosessin toteuttamista yhdessä suunnitellulla tavalla. Suunniteltu tapa on kirjattu asiakassuunnitelmaan. Siitä muodostuu asiakasprosessi, joka etenee kohti tavoitteita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä johtaa asiakasprosessia käytännön tasolla, kun taas prosessin toteuttamisen ja järjestelyn johtaminen on johtajalla ja sosiaalityöntekijällä. Ei siis ihme, että Alhasen (2014, 53) tekemässä tutkimuksessa yhtenä lastensuojelujärjestelmän uhkakuvana on yhteistyön vaikeudet. Puutteellisiin yhteistyökäytäntöihin voidaan vaikuttaa selkeällä prosessin johdolla. Lastensuojelussa asiakassuhde on aina prosessi, jossa työntekijä vie prosessia eteenpäin suunnitellusti. Hyvässä johtamisessa tässä kohtaa johtajalla on prosessin vaiheet hallussa. Käytännössä prosessien johtaminen lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä tarkoittaa sitä, että sosiaalityöntekijä aloittaa prosessijohtamisen ottamalla työn vastaan, tekemällä asiakassuunnitelman yhdessä työntekijöiden sekä asiakkaan kanssa. Sosiaalityöntekijä on yksi asiantuntija moniammatillisessa työryhmässä, jossa hänen roolinsa on olla tietoinen mihin suuntaan asiakkuutta kuljetetaan. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on valtavan tietomäärän hallinnointi ja lapsen edun kannalta keskeisten asioiden esiin tuominen. Tämä edellyttää tutkimuksellista työtettä, analyttisiä ja prosessuaalisia taitoja ja kykyä suunnitelmalliseen toimintaan. (Heinonen & Sinko 2014, 10.) Hyvä prosessinjohto on yksi merkittävä hyvän johtamisen piirre, se mahdollistaa huolellisen tavoitteellisen perustehtävän toteuttamisen.

Sosiaalialalla johtaja näkee työssään ja asiakasrajapinnalla työskentelevien asiantuntijoiden työn prosessit sekä voimavarat (Niiranen ym. 2010, 106). Tutkimuksen perusteella hyvä johtaminen lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä sisältää prosessijohtamista sekä Niirasen ym. (2010) mainitsemaa voimavarajohtamista. Johtajan on hallittava ihmisen voimavarojen ja käytettävissä olevan potentiaalini esiin nouseminen ja niissä tukeminen. Sillä tarkoitetaan ihmisen voimavarojen johtamista. Myös

Juuti (2002, 101) toteaa ihmisillä olevan voimavaroja, jotka on saatava esille. Hänen mukaansa voimavaroja saadaan esille keskustelemalla ihmisten kanssa.

*”Voimavaroja antava johtaminen nostaa yksilön ja ryhmän parhaat puolet esiin” (Juuti 2002, 85).*

Voimavaroja nostavaan johtamiseen liittyy olennaisesti toiminnan mielekkyys. Joskus kuitenkin ammatissa toimivalta katoaa toiminnan mielekkyys ja silloin johtajalta vaaditaan osaamista nostaa sitä. Toiminnan mielekkyyden löytyminen mahdollistuu keskustelujen kautta. Keskusteluiden avulla voidaan painottaa ihmisten voimavaroja. (Juuti 2002, 85; 101.) Keskusteluissa tapahtuva johtaminen on vuorovaikutusjohtamista, jonka avulla löydetään ihmisten voimavaroja eri keinoin.

*”Esimies on kuin salapoliisi, joka etsii sellaisia piilossa olevia mahdollisuuksia, joita ei ole vielä löydetty. Esimiehen salapoliisin rooliin kuuluu myös suoritusta estävien tekijöiden tunnistaminen ja poistaminen” (Juuti 2002, 89).*

Tähän mennessä kaikki löytyneet hyvän johtamisen piirteet ovat liittyneet ihmisten (*leadership*) johtamiseen demokraattisesti. Lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyö huomioiden, on kyse myös asioiden (*management*) johtamisesta. *Management*-johtaminen ei kohdistu siis ihmisiin, vaan on kehittämistä, organisointia, suunnitelmia, päätöksentekoa, toimeenpanoa, arviointia ja seurantaa, myös prosessijohtamista. Siihen kuuluu toimintatapojen sekä toiminnan päämäärätietoisuudesta huolehtimista, taloudellisen osan ymmärrystä ja hallintaa. (Haikka 2017.) Näitä kaikkia osa-alueita sisältyy lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyön johtamiseen.

Asiantuntijuus tässä asiayhteydessä voidaan määritellä erityisosaamiseen sekä ammatilliseen kontrolliin liittyväksi. Jotta lastensuojelun tehtävissä on mahdollista toimia asiantuntijana, on hallittava suuri määrä tietoa sosiaalityön, lainsäädännön ja ihmisen koko elämän eri osa-alueilta. (Kuokka 2015, 10;14.) Tämänkin määritelmän perusteella myös osaaminen asioiden johtamisesta on vaadittava piirre hyvältä johtajalta lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyötä johdettaessa. Asioiden johtamiseen

lastensuojelussa liittyy usein eettisiä kysymyksiä. Pyrkimyksenä on tuottaa hyvinvointia lisääviä palveluita, kuitenkin taloudellisesti ja resurssit huomioiden.

*”Johtajan merkitys eettiseen toimintaan on suuri. Työyhteisön eettiset linjaukset ja koodit on tärkeää sopia henkilökunnan kanssa yhdessä, mutta niiden todelliseen mahdollisuuteen ohjata työpaikan toimintatapoja vaikuttaa merkittävästi johtajan esimerkki ja oma toiminta” (Niiranen ym. 2010).*

Yksi mahdollinen eettisesti ristiriitainen tilanne lastensuojelussa työskennellessä tai sitä johtaessa voi olla esimerkiksi se, etteivät henkilökohtaiset eettiset arvot ole samassa linjassa niiden päätösten kanssa, mitä vaaditaan. Johtajalla tämä tilanne voi olla mahdollinen esimerkiksi taloudellisia johtamista tehdessään. Johtaja joutuu pohtimaan tilanteita lainsäädännöllisesti, taloudellisesti ja eettisesti yhtä aikaa. On tärkeää, että johtajalla on halu toimia sosiaalialan johtajille määriteltyjen eettisten ohjeiden mukaisesti, kuin myös ammattialan eettisten ohjeiden mukaisesti, sillä johtajan etiikka ja arvot siirtyvät organisaatioon. Eettisen toiminnan perusta on se, että koko työyhteisö sitoutuu niihin. (Niiranen ym. 2010, 113-115.) Kun johtajan eettiseen toimintaan vaikuttavat yleiset eettiset ohjeet, lainsäädäntö ja myös henkilökohtaiset arvot, on tärkeää niiden hyvä yhdistyminen. Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu halu toimia eettisesti ja rohkeutta puuttua eettisiin epäkohtiin avoimesti työyhteisössä.

*”Eettinen johtaminen ei takaa hyvää johtamista, mutta on sen ehdoton edellytys. Yleisimmin eettisen tai hyvän johtamisen katsotaan olevan reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista” (Niiranen ym. 2010, 121).*

Johtamisen etiikka asettaa johtajalle reunaehdot, joita ei saa rikkoa. Eettinen johtaminen pyrki varmistamaan laatua, hyvää tulosta sekä hyvää ilmapiiriä. (Niiranen ym. 2010, 123.) Myös Huuhka (2004, 125) kuvaa eettistä johtajuutta siten, että korkeatasoinen johtaja esittää kantansa asioihin rehellisesti, vaikka se ei suosiota muissa ihmisissä aiheuttaisi. Hän toteaa hyvän johtajan pystyvän kunniallisuuteen, joka käyttäytyy eettisesti muodostaen luottamusta muihin luotettavuudella ja aitoudella.

*”Eettisesti korkeatasoinen johtaja ei hyssyttele johtaessaan tai edustaessaan organisaatiotaan tai sen jäseniä” (Huuhka 2004, 125).*

Lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyöhön liittyy piirteitä, jotka ovat kokemuksemi sekä tutkimusaineiston mukaan huomioitava johdettaessa työtä. Näitä erityispiirteitä löytyi muun muassa Alhasen (2014) tekemästä tutkimuksesta, Heinosen & Sinkon (2014) kuvauksesta onnistuneesta lastensuojeluprosessista sekä myös Niirasen ym. (2010) teoksesta koskien sosiaalialan johtamista. Näitä löytyneitä erityisiä piirteitä nimettiin olevan esimerkiksi jatkuva arviointi ja siitä seuraavat jatkuvat muutostilanteet, henkinen kuormittavuus ja ammattieettiset ristiriitatilanteet. Tämän tutkimuksen perusteella hyvän johtajan tulee erityisesti haluta palvella työntekijöitä omalla osaamisellaan. Palveleva johtaja on Huuhkan (2004, 51) mukaan sisäistänyt eettiset perusarvot ja johtamisen toiminta perustuu niihin. Palvelevalla johtajalla on seuraavia ominaisuuksia: ymmärrys siitä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen, syvällinen sitoutumisen ja vastuullisuuden tunne. Palvelevan johtajan pitää tiedostaa, että pyrkimykset ovat pieni osa suurta universaalia kokonaisuutta. Kaikkein tärkeintä on ymmärrys siitä, ketä he palvelevat ja että on olemassa ydin, josta kaikki arvot ovat peräisin. Lastensuojelussa tämä ydin on lapsen etu.

## 5.2 Hyvän johtamisen yhteys työntekijän hyvinvointiin

Tutkimusaineiston perusteella johtamisen kautta vaikutetaan työntekijöiden hyvinvointiin ja töistä suoriutumiseen. Hyvän johtajuuden on todettu olevan yhteydessä ihmisten parempaan terveyteen, työkykyyn ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin. (Niiranen ym. 2010.) Ei ihme, että siihen on alettu vaikuttamaan. Ihminen viettää elämästään noin kolmanneksen töissä, työ on inhimillisen elämän keskeisimpiä toteutusalueita (Huuhka 2004, 139). Työssä vietetty aika on paljon ja sen merkitys suuri. Parhaimmillaan työ tuottaa iloa ja siitä saadaan voimavaroja. Työ tuo haasteita ja tarjoaa onnistumisen kokemuksia. Sellaisessa tilanteessa työ palvelee ihmisen hyvinvoinnin edistämistä loistavasti. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, saattavat nykytiedon mukaan olla jopa merkittävämpää työkyvyn kannalta kuin ihmisen terveys. (Niiranen ym. 2010.) Vaikutusmahdollisuus

omaan työhön osallistaa työntekijää. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä on mukana häntä koskevien asioiden päätöksenteossa ja että johtaja ottaa vakavissaan uudet ehdotukset sekä ideat. Tätä voidaan kutsua osallistavaksi tai voimaannuttavaksi johtamiseksi. (Kinnunen & Perko 2013, 8.) Voimaannuttavasta johtamistavasta on Eronen (2011, 82) todennut seuraavasti:

*”Voimaannuttamisen perusajatus on johtamisen kautta tapahtuva henkilöstötoimintojen toteuttaminen. Henkilöstötoimintojen kautta työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy, ja he tuntevat osallistuvansa organisaation toimintaan” (Eronen 2011, 82).*

Voimaannuttamisen keskeisiä asioita ovat luottamus motivaatio, päätöksenteko sekä esimiesten ja alaisten yhteenkuuluvuus. Näin työntekijöiden halukkuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, aktivoituu. (Eronen 2011, 70.) Näin työssä lisääntyy haasteet ja vastuu, joiden on todettu lisäävän työn mielekkyyttä. Parhaimmillaan myös työn kehittäminen lisää työmotivaatiota. Lastensuojelun asiantuntijatyössä tämä voi näkyä esimerkiksi uusien työmenetelmien kehittämisessä ja tuloksellisemmassa työssä. Työstä saatava palaute on tärkeää ja johtajalla on tässä merkittävä rooli. Esimiehen velvollisuus on kertoa oma näkemys siitä, kuinka työ on sujunut. Näin havaitaan, että hyvän johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän luottamuksen lisääntymiseen ja osallisuuden kokemukseen, mitkä ovat yleisestikin hyvinvointia tuottaviksi asioiksi todetut.

## **6 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa hyvästä johtamisesta lastensuojelun avohuollon johtamisen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata tutkimusaineiston avulla, mitkä seikat johtajuudessa tukevat työntekijän hyvinvointia. Tutkimustuloksia vertailemalla voi havaita, että tutkimuskysymysten vastaukset ovat osittain hyvin lähellä toisiaan. Hyvä johtaminen lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä ja hyvän johtamisen piirteet ovat erityisen lähellä toisiaan,

samoin samat vastaukset näkyvät työhyvinvoinnin merkityksessä. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että kaikki liittyvät olennaisesti toisiinsa.

Työelämä on suuri osa ihmisten elämää ja sillä miten sitä johdetaan, heijastuu ihmisen hyvinvointiin. Lastensuojelun avohuollon asiantuntijatyössä pyritään tuottamaan hyvinvointia, tulosten perusteella on ensin huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista ja hyvä keino siihen on hyvä, vahva, työhön sopiva johtaminen. Koska ihminen on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus, on johtamisen eettisyydellä painoarvoa. Eettiset periaatteet ovat hyvin syvällä ihmisessä ja niiden vastaisesti työskentely on äärimmäisen kuluttavaa.

Työhyvinvointia edistävälle johtamiselle on paikkansa lastensuojelun muuttuvassa ja kuormittavassa työssä. Sitä on syytä tutkia ja kehittää edelleen. Tämän tutkimuksen perusteella hyvän johtajuuden piirteitä ovat luotettavuus, avoin vuorovaikutus ja hyvän ilmapiirin luominen. Hyvän johtaja tulee hallita prosessijohtaminen ja yhteensovittaa erilaisia näkökulmia, joita ovat taloudellisuus, lainsäädäntö ja eettiset ohjeet ja arvot. Hyvän johtajuuden piirteitä ovat myös palveluhalukkuus työntekijöitä kohtaan (palveleva johtaminen) sekä voimavaroja edistävä johtaminen. Johtamisen yhteys hyvinvointiin näkyy töiden oikeassa järjestelmissä ja niiden selkeydessä. Johtamien ja hyvinvointi yhdistyvät myös oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden kautta. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssä ja osallisuuden lisääminen lisäävät hyvinvointia. Työyhteisön voimaantuminen lisää hyvinvointia koko organisaatiossa.

Jatkotutkimusehdotuksia tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen nousee esiin useita. Tutkimus lastensuojelun avohuollon henkilöstön eri toimijoiden välisestä työnjaosta ja yhteistyön johtajuudesta voisi mahdollisesti selventää johtamisen ja kaantumista ja järjestymistä. Jatkotutkimukseksi ehdottaisin myös työn laadullista seuranta, kun johtamistyyliä olisi ensin kehitetty lastensuojelun avohuollon asiantuntijatehtäviin sopivaksi. Erityisen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi kohdentaa uusi tutkimus yksityisen sektorin palveluntarjoajiin. Yksityisellä sektorilla on erilaiset tuloksellisuuden ja kannattavuuden tavoitteet, kuin julkisella puolella. Olisi miele-



kästä tietää, kuinka hyvällä johtamisella voisi vaikuttaa työntekijöiden tuloksellisuuteen ja motivaation ottaa työtä enemmän vastuuta. Vastuunottaminen tulisi toki huomioida työhyvinvoinnin lisääntyessä lisäksi mahdollisina palkkioina, joten jatkotutkimuksena voisi myös olla selvittää tälle toimintakentälle eettisesti sopiva työn tuloksellisuuteen perustuva palkkausjärjestelmä. Tämä toisi tietysti johtajalle uuden eettisen haasteen ja osaamisalueen, johon tulisi perehtyä.

Lastensuojelun asiantuntijatyön ammattihenkilöstön ominaisuuksien ja ammatillisten valmiuksien tutkiminen olisi kiinnostavaa erityisesti henkilöstöstä, joka kokee voivansa työssä hyvin ja jaksavansa kokonaisvaltaisesti hyvin. Myös lastensuojelun johtajien piirteitä ja ominaisuuksia olisi kiinnostavaa tutkia. Sitä kautta kehittämisehdotuksena ehdotan sopivaa rekrytointijärjestelmää tai mallia lastensuojelulle, jossa jokainen työssä vaadittavat osa-alueet tulisivat esiin.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Oma ammatillinen kehittyminen**

Oman ammatillisuuden kehittyminen ja lisääntyminen ovat työmotivaation sekä innovatiivisen työotteen kannalta tärkeää. Oman osaamisen kehittäminen tutkimuksen avulla on ollut erinomainen tapa saavuttaa johtamisen ja johtajuuden tietoa. Opin näytetyön prosessin mielekkäin asia on ollut havaita kiinnostuneisuus henkilöstöjohtamista kohtaan. Prosessin aikana on kirkastunut oman ammatillisen polun jatkuminen kohti jatko-opintoja johtamiseen ja johtamisen tutkimiseen liittyen. Tutkimuksen myötä on lisääntynyt ymmärrys siitä, kuinka paljon teoreettisella osaamisella on painoarvoa johtamisessa, ja kuinka tuhoisaa johtaminen voi pahimmillaan olla.

Tutkimusprosessin alkaessa tarkastelin lastensuojelun johtajuutta ainoastaan työntekijä - johtaja- asetelmasta, kunnes tutkimuksen edetessä ymmärrys sosiaalialan johtamisen monitasoisuudesta selveni. Monitasoisuuden ymmärtäminen toi haastavuutta sekä epäselvyyttä viitekehykseen. Kuitenkin tutkimusprosessin haastavin

osuus oli aiheen rajaus riittävän tiiviiksi sekä aineiston käsittely. Erityisen haasteen siinä aiheutti, ettei visuaalinen järjestely ollut sähköisille aineistoille mahdollinen. Aiheen täsmennyttyä aineistoa tuntui löytyvän useilta eri tieteenaloilta, kuitenkin samaan teoreettiseen viitekehukseen soveltuvana. Löytyneen aineiston pohjalta lastensuojelun johtamista on tutkittu lähinnä sosiaalityöntekijöiden osalta. Muiden lastensuojelun asiantuntijoiden työhyvinvoinnista tai työn vaikuttavuudesta löytyi vain muutamia tutkimuksia.

Ymmärrän tutkimuksen myötä aiempaa paremmin sosiaalialan ja erityisesti lastensuojelun johtamisen olevan haastavaa. Johtamista haastavat erityiset piirteet ovat tulleet esiin ja sen myötä omakohtaiseen kokemukseen johdettavana olemisesta on tullut ymmärrystä. Olen saanut teoreettista tietoa, johon kokemuksia on kiinnostavaa peilata. Toisaalta teoreettisen tiedon lisääntyminen, tuo myös negatiivisia tunteita johdettavana olemisen kokemuksista. Toisaalta, kaikki kokemukset opettavat. On toivottavaa, kun jonakin päivänä johtajana työskentelen, että säilytän ymmärrykset johtamisesta mitä olen tämän tutkimuksen avulla saanut. Haluan olla palveleva, arvostava, tiedostava, kannustava ja mukautuva henkilöstöjohtaja. Lisäksi haluan olla eettinen prosessien johtaja, jolla on riittävä ymmärrys perustehtävän toteuttamisesta ja avoin mieli uuden oppimiselle.

## Lähteet

Ahola, T & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Alhanen, K. 2014. Vaarantunut suojelulta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print-Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 5.11.2019. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN\\_ISBN\\_978-952-302-278-2.pdf](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf)

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Viitattu 23.10.2019. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8600-5>

Fink, A. 2005. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Haikka, J. 2017. Johtamisen teoria- ihmisten ja organisaation johtaminen. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Heinonen, H & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 21. p. Helsinki: Tammi

Huuhka, M. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus. WS Bookwell Oy.

Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kinnunen, U. Perko, K & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. 2013: 50. 59-70.

Korhonen, R. 1989. Näköhavaintoja johtamisesta. 2. p. Lifim koulutus. Painotalo Miktor.

Kuokka, P. 2015. Lastensuojelun asiantuntijuus hallinto-oikeuksien päätöksenteossa. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 28.10.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98262/GRADU-1449843867.pdf?sequence=1>

L 683/1983. Lastensuojelulaki. Finlex. Viitattu 10.10.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1983/19830683>

L 417/2007. Lastensuojelulaki. Finlex. Viitattu 10.10.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee? Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.

Minilex. <https://www.minilex.fi/a/lastensuojelun-sosiaality%C3%B6ntekij%C3%A4>

Moisio, M. 2017. Töissä Kafkan maailmassa: työntekijöiden kuvauksia tuhoavasta johtajuudesta. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 24.10.2019.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706152002>

Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Niiranen, V, Seppänen-Järvelä R, Sinkkonen, M & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Räsänen-Ala-Aho, M-L. 2011. Johtamistyylit ja johtamistyytyväisyys partiojohtamisessa. Pro-gradu- tutkielma. Aalto-yliopisto. Viitattu 24.10.2019

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201111181630>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Viitattu 19.10.2019. Vaasan yliopiston julkaisu. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

Sarajärvi A & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Julkaisupäivä: 29.12.2017. Luettu 21.10.2019

Sihto, Leni. 2017. Mistä on hyvät johtajat tehty? Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sosiaalialan työhyvinvoinnin johtamisesta Suomessa. Opinnäytetyö. Diakonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.10.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112317823>

Sosiaali- ja terveysministeriö.

Surakka, T. 2016. Huono johtaminen hoitotyössä. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.10.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118413/Tiina\\_Surakka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118413/Tiina_Surakka.pdf?sequence=1)

Tavast, M. 2012. Autenttisen ja transformatiivisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Psykologian pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.10.2019. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22315>

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

## Liitteet

### Liite 1. Lopullinen aineisto.

Ahola & Furman	2001	Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään	Kustannusosakeyhtiö Tammi
Ahonen	2008	Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti	Jyväskylä University Printing House
Alhanen	2014	Vaarantunut suojeluvalta	Suomen Yliopistopaino Oy
Eronen	2011	Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa	Tampereen yliopistopaino Oy
Haikka	2017	Johtamisen teoria- ihmisten- ja organisaatioiden johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulu
Heinonen & Sinko	2014	Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen	Lastensuojelun keskusliitto
Huuhka	2004	Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa	Oulun yliopistopaino
Juuti	2001	Johtamispuhe	PS-kustannus
Juuti & Vuorela	2002	Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi	Gummerrus kirjapaino Oy
Kinnunen, Perko & Virtanen	2013	Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijöiden kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn	Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti
Korhonen	1989	Näköhavaintoja johtamisesta	Painotalo Miktor
Kuokka	2015	Lastensuojelun asiantuntijuus hallinto-oikeuksien päätöksenteossa	Tampereen yliopisto
Lumijärvi	2009	Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen	Tampereen yliopistopaino Oy
Moisio	2017	Töissä Kafkan maailmassa: työntekijöiden kuvauksia tuhoavasta johtajuudesta	Tampereen yliopisto
Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen	2010	Johtaminen sosiaalialalla	Gaudeamus
Ruohotie	1990	Kannustava johtaminen	Tampereen yliopisto
Räsänen & Ala-Aho	2011	Johtamistyylit ja johtamistyytyväisyys partiojohtamisessa	Aalto-yliopisto
Sihto	2017	Mistä on hyvät johtajat tehty?	Diakonia ammattikorkeakoulu
Surakka	2016	Huono johtaminen hoitotyössä	Metropolia ammattikorkeakoulu
Virolainen	2017	Tietoinen johtaminen	Viisas elämä Oy