

SOSIAALITYÖN LÄHIJOHTAJAN OSAAMISTARPEET - HENKILÖSTÖN SUORIUTUMISEN JOHTAMINEN

Kristiina Rajasaari
Kandidaatintutkielma
Sosiaalityö
Jyväskylän yliopisto/
Kokkolan yliopistokeskus
Chydenius, avoin yliopisto
Kevät 2024

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopisto- keskus Chydenius, avoin yliopisto
Tekijä Kristiina Rajasaari	
Työn nimi Sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeet - Henkilöstön suoriutumisen johtaminen	
Oppiaine Sosiaalityö	Työn tyyppi Kandidaatin tutkielma
Aika Kevät 2024	Sivumäärä 29 + 8
Ohjaaja YTT Jiri Nieminen	
Tiivistelmä <p>Tutkielmassa tarkastellaan sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeita ja osaamisen tarpeita henkilöstön suoriutumisen johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä. Lähijohtaminen tapahtuu yhä enemmän hajautetuissa organisaatioissa, verkostoissa ja moniammatillisessa yhteistyössä yli organisaatio- ja professorirajojen.</p> <p>Tutkielmassa selvitetään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista johtamisen osaamista sosiaalityön lähijohtaja tarvitsee. Miten sosiaalityötä johdetaan niin, että työntekijöiden osaaminen ja taidot varmistetaan, työntekijät motivoituvat ja työn tekeminen mahdollistetaan niin, että työntekijät suoriutuvat tehtävistään ja sitoutuvat työhönsä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan sosiaalialan johtamista, henkilöstöhallintoa sekä lähijohtamisen käsitteitä. Henkilöstön suoriutumisen johtamista jäsennetään henkilöstöjohtamisen AMO-mallin mukaan.</p> <p>Aineisto koostuu viidestä sosiaalialan johtamista ja lähijohtamista koskevista suomalaisista tutkimuksista. Analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia teoriaohjaavasti, sillä analyysia ohjaavat tutkimuskysymykset sekä yksilön suoriutumista selittävä AMO-malli.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan osaamistarpeiksi muodostuivat kolme pääteemaa: Suoriutumisen johtaminen, vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä verkostot ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen, motivointi, osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen muutoksen keskellä ovat keskeisiä lähijohtamisen keinoja vaikuttaa yksilön suoriutumiseen. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot nousevat tärkeään rooliin. Työntekijät toivovat avointa, arvostavaa ja oikeudenmukaista puhetta sekä rakentavaa, kannustavaa ja myönteistä palautetta. Verkostoissa työskentely ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa haastavat sosiaalityön lähijohtajan osaamista. Tulevaisuudessa lähijohtaminen nähdään ammattijohtamisena ja johtamiseen erikoistutaan.</p>	
Asiasanat: Lähijohtaminen, osaamistarpeet, sosiaalityö, AMO-malli, suoriutumisen johtaminen	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	15
TAULUKKO 2	Aineiston yhteenveto.	34

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	SUORIUTUMISEN JOHTAMINEN SOSIAALITYÖSSÄ	3
	2.1 Sosiaalityön johtamisen erityisyys.....	3
	2.2 Suoriutumista selittävä AMO-malli	5
	2.3 Osaaminen (Ability).....	6
	2.4 Motivaatio (Motivation)	8
	2.5 Mahdollisuudet (Opportunity)	9
3	KUVAILEVAN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN	12
	3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	12
	3.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	13
	3.3 Aineiston hankinta ja rajauskriteerit	14
	3.4 Sisällönanalyysi	15
	3.5 Aineiston esittely	16
	3.6 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	18
4	TULOKSET	19
	4.1 Suoriutumisen johtaminen	19
	4.2 Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	24
	4.3 Verkostot ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa vuoden 2023 alussa. Sosiaalityön ja palvelujen toteuttamisen tavat ovat uudistumassa ja muuttumassa. Muutoksen keskellä tarvitaan kehittämistä ja sopeutumista hyvinvointialueiden talouspaineissa niin henkilöstön kuin johtajien parissa. Johtamisessa kohdataan uusia haasteita ja osaamistarpeita, jotta sosiaalialan työssä voidaan hyvin ja työn veto- ja pitovoimaa voidaan vahvistaa. Sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä on varmistaa, että yhteiskunnassa kaikki ihmiset saavat tarvittaessa apua ja tukea sekä voivat elää ihmisarvoista elämää. Sosiaalityö on vaativaa muutos- ja vuorovaikutustyötä eri ikäisten asiakkaiden parissa. Sosiaalityössä työskennellään usein pienillä resursseilla äärimmäisessä paineessa, kiireessä ja jännitteisessä toimintaympäristössä ristipaineiden aallokossa. Monet ovat jaksamisen äärirajoilla ja miettivät alanvaihtoa.

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja siitä tulee huolehtia, erityisesti muutosten keskellä. Henkilöstön hyvällä johtamisella voidaan edistää niin työntekijöiden hyvinvointia kuin lisätä alan veto- ja pitovoimaa. Rantala ym. (2023) toteavat osaavan henkilöstön olevan organisaatioiden tärkein pääoma ja henkilöstön pysyvyys alalla on yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Myös Niiranen ym. (2010, 93) esittävät, että henkilöstö on organisaatioiden keskeisin resurssi, eikä sosiaaliala poikkea tästä säännöstä. Lammintakasen (2017, 238) mukaan sosiaali- ja terveydenalan hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, työn tuloksellisuuteen ja edistää työvoiman saataavuutta.

Tutkielmassa tarkastelen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista johtamisen osaamista sosiaalityön lähijohtaja tarvitsee. Hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeen lähijohtaminen tapahtuu yhä enemmän hajautetuissa organisaatioissa, verkostoissa ja moniammatillisessa yhteistyössä yli organisaatio- ja professorirajojen. Lähijohtajat ovat etäännyneet kauemmas työntekijöistä. Työntekijät voivat kuitenkin

kokea tarvetta lähijohtajan tuelle. Viestintä- ja neuvottelutaidot korostuvat erityisesti muutostilanteissa ja toimintaympäristön muutos haastaa niin työntekijät kuin lähijohtajat. Miten sosiaalityötä johdetaan niin, että työntekijöiden osaaminen ja taidot varmistetaan. Miten työntekijät motivoidaan ja miten työn tekeminen mahdollistetaan niin, että työntekijät voivat suoriutua tehtävistään ja sitoutuvat työpaikkaansa. Sosiaalialan johtaminen on pitkään perustunut alan asiantuntijakoulutuksen ja ammatissa hankitun substanssiosaamisen varaan, ja omaa osaamista on täydennetty erilaisilla täydennuskoulutuksilla hallinnon ja johtamisen alalta (Opetusministeriö 2004, 12–45). Herääkin kysymys, tulisiko sosiaalityön johtaminen olla ammattijohtamista yhä enenevässä määrin, sillä johtaminen sosiaalialalla on vaativaa henkilöstö-, verkosto- ja vuorovaikutustyötä ja edellyttää johtamistaitoja työntekijöiden tukemiseksi, motivoimiseksi, työssä jaksamiseksi ja työssä pysymiseksi.

Tutkielman teoreettis-käsitteellisenä viitekehyksenä jäsenän sosiaalialan johtamista, henkilöstöhallintoa sekä lähijohtamisen käsitteitä. Henkilöstön suoriutumisen johtamista tarkastelen henkilöstöjohtamisen AMO-mallin mukaan. AMO-malli on yksilön suoriutumista selittävä teoria, jonka nimi koostuu sanoista taidot ja osaaminen (ability), motivaatio (motivation) ja mahdollisuudet (opportunity). Teorian mukaan työntekijät suoriutuvat työstään parhaiten, kun heillä on tarvittavat taidot ja osaaminen, joita organisaatiossa hyödynnetään ja kehitetään. Toiseksi organisaatiossa vahvistetaan ja tuetaan työntekijöiden riittävää motivaatiota ja kolmanneksi työntekijällä on mahdollisuudet tehdä ja suoriutua työstään. (Appelbaum ym. 2000; Bailey 1993; Bos-Nehles ym. 2013; Turunen & Alasoini 2018, Viitala 2021.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu viidestä sosiaalialan johtamista ja lähijohtamista sekä muun alan johtamista ja lähijohtamista koskettavista suomalaisista tutkimuksista. Valitsin aineistoon myös muuta kuin sosiaalialan johtamisen tutkimusta monipuolisemman näkökulman saamiseksi. Käytän aineiston analysoinnissa aineistolähtöistä sisällönanalyysia teoriaohjaavasti, sillä analyysiani ohjaa niin tutkimuskysymykset kuin yksilön suoriutumista selittävä AMO-malli.

2 SUORIUTUMISEN JOHTAMINEN SOSIAALITYÖSSÄ

2.1 Sosiaalityön johtamisen erityisyys

Johtamista tapahtuu niin yrityksissä, julkisorganisaatioissa kuin kolmannen sektorin organisaatioissa. Hyvän johtamisen tunnusmerkit ovat jokaisessa organisaatioissa samanlaisia; johtaminen on tavoitteellista ja taitavaa toimintaa, jotta asiat saadaan tapahtumaan. Johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan: asioiden johtamiseen (management), joka on toiminnan suunnittelua, organisointia sekä valvontaa ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Ihmisten johtaminen eli johtajuus on ihmisiin vaikuttamista ohjaamalla heidän työskentelyään mahdollistamalla erilaisia onnistumisen edellytyksiä kuten selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, palaute, palkitseminen sekä tuki työn onnistumisen mahdollistamiseksi. On alettu puhumaan myös kolmannesta johtamisen alalajista eli itsensä johtamisesta (self-leadership), joka käsittää johtajien tarvetta tulla hyviksi johtajiksi sekä työntekijöiden kykyä hallita ja kehittää omaa työtään ja hyödyntää potentiaaliaan. (Viitala & Jylhä 2019, 10, 19–20.)

Sosiaalityön johtaminen on julkista johtamista, jossa johdetaan ihmisiä, heidän kykyjään, osaamistaan, motivaatiotaan ja mahdollisuuksiaan tehdä työtään laadukkaasti ja suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Niiranen ym. (2010, 13–15) jäsentävät, että sosiaalialan johtajalta odotetaan yhä selvemmin näkyvää johtamisosaamista, sillä sosiaalialan johtaminen koostuu laajasta ja moniulotteisesta osaamisalueesta, joka sisältää kokonaisuuksien hallinnan, sosiaalialan perustehtävän osaamisen sekä strategisen johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden. Sosiaalialan johtamisen voidaan todeta olevan niin asioiden kuin ihmisten johtamista. Virtasen ja Stenvallin (2019, 11) mukaan julkisen hallinnon johtajat johtavat aina

ihmisiä, toisin sanoen henkilöstöä, jonka koko voi vaihdella muutaman henkilön tiimien lähiesimiestyöstä useiden tuhansien työntekijöiden organisaatioihin.

Sosiaalityön johtamisessa tulee olla niin substanssiosaamista kuin johtamisosaamista. On tärkeää tuntea sosiaalityön erityispiirteet ja kyetä puhumaan alaisten kanssa samaa kieltä, jotta pystyy luotsaamaan työntekijöitä suoriutumaan vaativassa työssä muutosten keskellä. Lähijohtajan johtamisosaaminen koostuu Raatikaisen (2014, 125) mukaan kolmesta elementistä: strateginen johtaminen, voimavarojen johtaminen ja asioiden johtaminen. Strateginen johtaminen koostuu kokonaisuuksien hallinnasta, verkostojohtamisesta sekä tietojohdamisen ja lainsäädännön tuntemisesta. Voimavarojen johtamisosaamiseen sisältyy henkilöstövoimavarojen johtaminen ja talousosaaminen. Asioiden johtamiseen kuuluu johtamistyö, substanssiosaaminen, kehittäminen ja dokumentointi. Niiranen ym. (2010, 18) toteavat, että asiakasrajapinnan ja substanssin lähellä työskentelevän lähijohtajan osaamistarpeet ja odotukset johtamiselle ovat hyvin erilaisia kuin ison organisaation toimialajohtajalla. Lähijohtajalla professio- ja substanssiosaaminen painottuu selvästi enemmän verrattuna muihin johtajiin.

Henkilöstöjohtamisesta käytetään kirjallisuudessa usein käsitettä henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) tai tämän rinnalla myös käsitteitä inhimillisten voimavarojen johtaminen tai inhimillisten resurssien johtaminen (Lammintakanen 2017, 241). Viitalan (2023, 11, 17) mukaan henkilöstöjohtaminen on keskeinen johtamisen kenttä, joka joskus sekoitetaan lähijohtamisen käsitteeseen. Kuitenkin, henkilöstöjohtaminen liittyy läheisesti lähijohtamiseen ja esimiestyöhön, sillä lähijohtajat toteuttavat monia henkilöstöjohtamiseen kuuluvia tehtäviä käytännössä, kuten rekrytointi, palkitseminen, kehittäminen, ohjaaminen, motivointi, innostaminen, arvioiminen ja kannustaminen. (Viitala 2023, 11, 17.)

Sosiaalityöntekijöitä johtaa tavallisimmin esihenkilö tai lähijohtaja, joka työskentelee lähellä asiakkaita ja toteuttaa päivittäin henkilöstön kanssa oman työyksikkönsä perustehtävää. Lähijohtaminen edellyttää korkeatasoista ammattitaitoa, henkilökohtaisia johtamisvalmiuksia sekä kyvykkyyttä johtamiseen. (Reikko ym. 2010, 9, 12.) Lähijohtamista pidetään yhtenä organisaation henkilöstökäytäntönä, jota tulee Viitalan (2021, 168) mukaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti arvioida, tehostaa ja kehittää. Karjalainen ym. (2019, 41) painottavat, että sosiaalityön esimiestehtävissä toimivalta henkilöltä on edellytettävä myös johtamiskoulutusta. Sosiaalityön johtajan kelpoisuusvaatimuksena on sosiaalityöntekijän pätevyys, jolloin sosiaalityöntekijälle kuuluu tehtäväksi hoitaa alan ammatilliset johtamistehtävät (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015, 9 §). Erityisiä vaatimuksia johtajakoulutuksesta ja osaamisvaatimuksista ei kuitenkaan

esitetä. Sosiaalityön yliopistokoulutuksessa henkilöstön johtamisopintoja kuuluu opinto-ohjelmaan kuitenkin verraten vähän, jos ollenkaan (Liite 1).

2.2 Suoriutumista selittävä AMO-malli

Muutosten keskellä työntekijä voi kokea monenlaisia erilaisia ajatuksia ja tunteita. Työntekijä voi kokea muutoksen vaikeana hallita tai tuntea osaamisessaan vajetta. Motivaatiossa voi olla haastetta tai puutetta jatkuvan epävarmuuden ja epätietoisuuden keskellä tai oman työn vaikuttamismahdollisuuksien puuttuessa. Hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeen sosiaalityössä on käynnissä palvelu- ja organisaatiorakenteen uudelleenjärjestely, joka tarkoittaa sosiaalialan ammattilaisille väistämättä paljon uutta omaksuttavaa ja opittavaa. Tällaisessa tilanteessa korostuu hyvän johtamisen merkitys ja miten johtaja pystyy vaikuttamaan yksilön suoriutumiseen muutoksen keskellä. Jäsenmän seuraavassa yksilön työssä suoriutumista AMO-mallin mukaan, johon myös kirjallisuuskatsauksen analyysi osittain perustuu.

Yksilön suoriutumista selittävä AMO-malli on kehitetty tarkastelemaan, miten henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat yksilön suorituskykyyn parantavasti. Mallin on alun perin kehittänyt Thomas R. Bailey (1993), joka sittemmin on jatkanut mallin kehittämistä yhdessä kokoonpanolla Appelbaum, Bailey, Berg ja Kalleberg (2000). Mallin mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöillä ja organisaation suoriutumisella on välillinen yhteys ja organisaation suoriutumista parantavaksi tekijäksi paikannettiin ihmiset ja kolme inhimillisen pääoman tekijää, jotka vaikuttavat suoriutumisensa yksilötasolla. AMO-malli muodostuu kolmesta työntekijään liittyvästä tekijästä, jotka ovat työntekijän taidot ja osaaminen (ability), motivaatio (motivation) ja (motivaatio) ja mahdollisuudet (opportunity). Ensimmäiseksi työntekijät suoriutuvat työstään parhaiten, kun heillä on tarvittavat kyvyt, tiedot, taidot ja osaaminen, joita organisaatiossa hyödynnetään ja kehitetään. Toiseksi suoriutumista edistää, kun työntekijöiden motivaatiota vahvistetaan ja tuetaan organisaatiossa. Kolmanneksi suoriutumista parantaa, kun työntekijöillä on riittävät mahdollisuudet suoriutua työtehtävistään ja mahdollisuudet tehdä työtään ja vaikuttaa työhönsä. Kaikki kolme tekijää ovat suoriutumisen (performance) kannalta tärkeitä. Organisaation inhimillisen pääoman kasvattamiseen kannattaa vaikuttaa henkilöstöjohtamisen keinoilla ja käytännöillä, joiden avulla henkilöstön osaamista tehostetaan, motivaatiota kasvatetaan ja osallistumismahdollisuuksia parannetaan. (Appelbaum ym. 2000, 26–27, 35; Bailey 1993; Bos-Nehles ym. 2013, 862–882; Turunen & Alasoini 2018, 53–56; Viitala 2021, 19–20.)

AMO-mallia ovat edelleen kehittäneet Boxall ja Purcell (2022). Boxall ja Purcell (2022, 181) mukaan AMO-mallin johtopäätös on, että henkilöstöhallinnon tehtävänä on ottaa käyttöön menetelmät ja käytännöt, jotka parantavat työntekijöiden kykyjä, motivaatiota ja työskentelymahdollisuuksia. Näistä jokainen antaa lisäarvoa työssä suoriutumiseen ja organisaatiolle. Boxall ja Purcell (2022, 180–186) mukaan AMO-mallin perustuu funktioon, jossa $P=f(A,M,O)$. Suoriutuminen perustuu osatekijöiden summaan. Jos jokin osatekijä puuttuu tai siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomioita, on sillä negatiivinen vaikutus yksilön suoriutumiseen. Bos-Nehlsens ym. (2023, 862–882) väittävät edelleen, että pelkästään motivaatio ja mahdollisuudet eivät suoraan vaikuta suoriutumiseen, vaan työntekijällä tulee olla myös tarvittavat tiedot ja taidot. Taidot ja osaaminen ovat siis suorituskyvyn edellytys. Motivaatio ja mahdollisuudet ovat myös välttämättömiä, mutta vasta kun riittävä osaaminen on varmistettu. Näin osaamisella (tiedot ja taidot) on suora vaikutus suoriutumisen paranemiseen, kun motivaatio ja mahdollisuudet voivat puolestaan lisätä tai vähentää työssä suoriutumista.

2.3 Osaaminen (Ability)

Ensimmäinen mallin tekijä on yksilön taidot ja osaaminen. Appelbaum ym. (2000, 41) mukaan osaamisesta on yksilön suoriutumisen kannalta pidettävä tärkeänä tekijänä, sillä työn tuloksellisuus on riippuvainen yksilön työssä tarvittavista tiedoista ja taidosta. Boxall ja Purcell (2022, 180–182) toteavat, että yksilön osaamiseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät tai inhimillinen pääoma, joka on yhteydessä siihen, miten yksilö suoriutuu työstään. Näihin tekijöihin kuuluvat muun muassa yksilön työkokemus, koulutustausta, psyykkinen ja fyysinen terveydentila sekä persoonallisuus. Esimerkiksi pitkän työkokemuksen omaava työntekijä voi suoriutua työstään paremmin kuin aloitteleva työntekijä, joka voi olla motivoituneempi työhön kuin kokeneempi työntekijä, mutta tehottomampi. Korkeamminkoulutetut todennäköisesti myös tavoittelevat vaativampia työtehtäviä, fyysisesti hyväkuntoinen työntekijä jaksaa paremmin ja psyykkisesti hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään paremmin. Persoonallisuus vaikuttaa inhimilliseen pääomaan siinä, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja miten he sitoutuvat työhönsä. Boxall ja Purcell (2020, 182) toteavat, mitä paremmin henkilö suoriutuu työssään, sitä parempi on hänen itseluottamuksensa ja tietotaitonsa. Viitala ja Jylhä (2019, 245) esittävät, että työssä suoriutumisen keskeinen perusta ovat taidot ja osaaminen. Osaamisen kokonaisuuteen kuuluu yksilön tiedot, taidot, asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaaminen vaikuttaa oleellisesti työn sujumiseen, tuloksiin ja työntekijän suoriutumiseen. Osaamisesta puhutaan myös käsitteellä

kompetenssi (competence). Kompetensseja on kolme; yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset kompetenssit. Yleisiä työelämäkompetensseja tarvitaan tehtävästä riippumatta. Näitä ovat muun muassa itsensä johtamisen taidot, sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky muutostilanteissa. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät työntekijän substanssiosaamiseen, johon kuuluu esimerkiksi ymmärrys alan keskeisistä teoreettisista ja käytännöllisistä periaatteista, toimijoista, kehityssuunnista ja uuden tiedon soveltamiskyky. Tehtäväkohtaiset kompetenssit tarkoittavat osaamista, jota juuri kyseinen työtehtävä edellyttää, esimerkiksi sosiaalityössä erilaisia asiakastyön menetelmiä. (Viitala & Jylhä 2019, 245–246; Viitala 2021, 40.)

Jotta yksilö voisi työssään suorittaa menestyksekkäästi ja tuloksellisesti, nousee osaamisen johtaminen keskeiseen rooliin. Virtanen ja Stenvall (2019, 136–137) korostavat, että osaamattomuuden jäljet näyttäytyvät nopeasti asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden palautteissa sekä myös monissa tapauksissa osaamattomuus on työkuormituksen ja työssä jaksamattomuuden taustalla. Julkisessa hallinnossa ollaan yhä vahvemmin siirtymässä kulttuuriin, jolloin arvostetaan moniosaamista, jolloin tarvitaan näkökulman vaihtamista vahvuuksien parantamiseen ja kehittämiseen puutteiden korjaamisen sijaan. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä merkittäväksi julkisen johtamisen osaamistarpeeksi ja myös työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Keinoja on monia, alkaen erilaisista työssä oppimisen malleista kuten mentorointi, työnohjaus ja organisaation sisäiset mallit. On kuitenkin selvää, että osaamista täytyy julkisessa johtamisessa osata johtaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 136–137.)

Muutosten keskellä johtajan henkilökohtaisten taitojen merkitys korostuu. Kyvykäs osaamisen johtaja kykenee hyvään vuorovaikutukseen ja kannustamaan työntekijöitä, sitouttaa työntekijät ja saa heidät kiinnittymään työyhteisöön luomalla hyvää henkeä. (Niiranen ym. 2010, 95.) Osaamisen johtaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tärkeää osaamistarpeiden lisääntyessä muuttuvassa toimintaympäristössä. Lammintakanen (2017, 252) korostaa, että työntekijöiden näkökulmasta osaamisen kehittäminen on tärkeää sekä ammattitaidon näkökulmasta että organisaatioon sitoutumisen kannalta. Osaamisen kehittäminen sitouttaa, luo turvallisuutta, luottamusta ja jatkuvuuden tunnetta. Keinoja ja menetelmiä osaamisen kehittämiseen ovat esimerkiksi perehdyttäminen, kehityskeskustelut, työnkierto, vastuulliset erityistehtävät, projektit, sijaisuudet, kehitystehtävät tai pilotoinnit, benchmarking, omaehtoinen opiskelu tai organisaation järjestämät koulutukset. (Lammintakanen 2017, 252; Viitala 2021, 121–139.)

2.4 Motivaatio (Motivation)

Toinen mallin tekijä on motivaatio. Appelbaum ym. (2000, 42–44) esittävät työssä suoriutumista parantavan motivaation koostuvan kolmesta tekijästä; taloudellinen tai ulkoinen motivaatio, luontaiset kannustimet sekä luottamus työntekijöiden ja työntantajan välillä. Taloudellinen, ulkoinen motivaatio tarkoittaa erilaisia rahallisia kannustimia ja palkitsemiskäytäntöjä. Luontaiset kannustimet perustuvat ajatukseen, että työntekijät motivoituvat työssään ja ovat tuottavampia, kun heidät haastetaan työssään. Tämä puolestaan lisää työn tuottamaa sisäistä palkkiota ja myös tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työhön. Organisaatio voi parantaa luottamusta ja siten motivaatiota hyvällä lähijohtamistyöllä, jolloin lähijohtajan kunnioittavalla ja arvostavalla käytöksellä ja esimerkiksi työntekijöiden kannustamisella, palkitsemisella, tukemisella ja elämäntilanteiden huomioimisella voi parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Appelbaum ym. 2000, 42–44.) Boxall ja Purcell (2022, 185) puolestaan esittävät Macky ja Boxallin (2007) havainneen tutkimuksessaan, että korkea työtyytyväisyys on yhteydessä korkeaan luottamukseen johtoa kohtaan sekä organisaatioon sitoutumiseen. Nämä ovat mittareita pidemmän ajan motivaatiosta. Myös työntekijöiden kokemaa hyvää, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon (Boxall & Purcell ym. 2022, 185–186).

Motivaatio on keskeinen tekijä yksilön suoriutumiselle, sillä ihmisillä on luontainen tarve saada tekemisilleen merkitys tai selitys. Mikäli ihminen ei koe työtään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoitu ja työssä suoriutuminen heikentyy. (Viitala & Jylhä 2019, 230; Viitala 2021, 41.) Motivaatio voidaan jakaa Ryan ja Deci (2000, 54–67) mukaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ihminen motivoituu silloin, kun kokee jonkin asian palkitsevaksi. Sisäinen motivaatio on tila, jossa ihminen kokee saavansa tyydytystä työstään, aikaansaannoksistaan ja kokee saavutuksistaan tyydytystä. Sisäisesti motivoitunut ihminen pitää luonnostaan haasteellisista tehtävistä, kokee työn kiinnostavana ja nautinnollisena sekä haluaa toteuttaa ja kehittää itseään. Sisäinen motivaatio näyttäytyy työssä esimerkiksi sisukkuutena, päämäärätietoisuutena, luontaisena aktiivisuutena ja innostuksena uuden oppimiseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu siihen, että ihminen tavoittelee selkeämmin ulkoisia palkkioita tai lopputulosta, jotka tuottavat tyydytystä. Palkkio tai lopputulos voivat olla esimerkiksi palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostuksen tai turvallisuuden kokeminen. Ulkoisia motivaation lähteitä voivat olla myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet. (Ryan & Deci 2000, 54–67; Viitala & Jylhä 2019, 230–233; Viitala 2021, 41–42.)

Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan yksilö tekee työtään isommilla ponnistuksilla, mikäli hän uskoo ponnistelujen vaikuttavan suoriutumisen paranemiseen. Jos hän ei siihen usko, ei hän myöskään koe ponnisteluja tarpeelliseksi. Yksilölle merkitykselliset ja houkuttelevat lisäpalkkiot ja kannustimet voivat lisätä motiivia lisäponnisteluun. Vroomin teoria on vaikuttanut sittemmin johtamisessa käytettävään henkilöstön palkitsemisajatteluun. (Viitala & Jylhä 2019, 237–238; Vroom 1964.) Huomionarvoista on myös se, että myös erilaiset palkinnot motivoivat eri työntekijöitä eri tavalla. Toista motivoi raha, kun taas toinen motivoituu positiivisesta palautteesta tai mahdollisuuksista kehittyä työssä (Viitala & Jylhä 2019, 237–238).

Ihmisten erilaiset motivaation syntytekijät asettavatkin johtamiselle haasteen, miten työntekijöiden motivaatiota tuetaan ja ylläpidetään parhaiten. Kuten Viitala ja Jylhä (2019, 240) toteavat, ei työmpäristöissä motivaatiota voi oikeastaan johtaa, vaan kannattaa luoda hedelmälliset olosuhteet työntekijöiden motivaation syntymiselle. Tässä lähijohtajalla on merkittävä rooli. Keinoja työmotivaation rakentamiseen työyhteisössä ovat esimerkiksi onnistuneet rekrytoinnit, työn muotoilun mahdollisuudet, tiimien roolitukset, oikeudenmukainen johtaminen sekä motivaation vahvistaminen luottamalla työntekijöihin, antamalla vastuuta, ohjausta ja tukea tarvittaessa sekä laatimalla selkeät tavoitteet. Tärkeä motivointikeino on palautteen antaminen ja palkitseminen, joka voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu palkka, palkkiot ja muut taloudelliset etuudet. Usein aineeton palkitseminen, kuten työtehtävien kiinnostavuus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, joustavuus työpaikan, - ajan ja tapojen suhteen, urakehitysmahdollisuus, positiivinen palaute, arvostus ja saatu kiitos, työsuhteen turvallisuus ja pysyvyys tai sosiaaliset verkostot voivat kuitenkin olla työntekijälle merkityksellisempiä, palkitsevampia ja motivoivampia. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241; Viitala 2021, 42, 105.)

2.5 Mahdollisuudet (Opportunity)

Kolmas mallin tekijä liittyy työntekijän mahdollisuuksiin tehdä työtään ja suoriutua työstään. Appelbaum ym. (2000, 167–168) esittävät, että vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet organisaation päätöksentekoon kasvattavat sitoutumista organisaatioon ja tyytyväisyyttä työhön sekä vähentävät työperäistä stressiä. Tätä selittävät kaksi tärkeää tekijää; luottamuksen syntyminen työntekijöiden ja johtajien välille ja työn haasteelliseksi ja olennaisesti palkitsevaksi kokeminen. Kun työntekijöille ja tiimeille annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, on sillä positiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen ja työn laatuun.

Hyvin toimivissa organisaatioissa tiimit toimivat itseohjautuvasti ja ratkaisevat eteen tulevia haasteita ja ongelmia itsenäisesti.

Virtanen ja Stenvall (2019, 85–86) toteavat, että työn mahdollistamiseksi parhaalla tavalla työntantajan kuuluu varmistaa työntekijän optimaaliset työskentelyolosuhteet, jotka tarkoittavat fyysisten ja psyykkisten olosuhteiden järjestämistä. Fyysiset olosuhteet tarkoittavat esimerkiksi työpaikkajärjestelyitä ja työvälineitä, työergonomiaa ja työturvallisuutta kun taas psyykkiset olosuhteet liittyvät esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin, työn kiireellisyyteen, stressitasoihin, työn arvostamiseen sekä merkityksellisyyden kokemiseen. Psyykkisiin olosuhteisiin voidaan lukea lisäksi kognitiivinen ergonomia, jolla tarkoitetaan aivojen ja mielen uudistamista työympäristön, tehtävien ja työolojen muuttuessa. Viitalan (2021, 19) mukaan työntekijän mahdollisuuksia voidaan tukea tarjoamalla keinoja vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikan asioihin. Työtehtäviä voidaan muotolla siten, että työntekijällä on mahdollisuus suunnitella, kehittää ja tehdä valintoja työhön liittyen. Myös Bos-Nehls ym. (2023, 862–882) korostavat, että organisaatioiden on tarjottava työntekijöille asianmukaiset mahdollisuudet työn tekemiseen.

Virtanen ja Stenvall (2019, 126, 134, 141, 163, 172, 180, 194–195) ovat edelleen jäsentäneet, että työskentelyolosuhteiden mahdollistaminen toteutuu käytännössä esimerkiksi erilaisissa työpajoissa tai seminaareissa, joihin osallistuminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä omasta roolista isossa organisaatiossa. Mahdollisuuksiin tehdä työtä liitetään lisäksi työssäviihtyvyyteen ja osaamisen vahvistumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten osaamisen kehittäminen, muutosten hallinta, päätösvallan delegointi henkilöstölle, osallistaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Lähijohtajan on myös osattava ottaa huomioon henkilöstön koko potentiaali, vahvuudet ja osaaminen niin, ettei pääse syntymään alhaisen vaatimustason aiheuttamaa pitkästyminen tai turhautumista ja toisaalta osaamattomuudesta aiheutuvaa ahdistusta. Yksittäisen työntekijän osallistumisen mahdollistaminen esimerkiksi asiantuntijaverkostoihin voi merkitä työntekijälle ammattitaidon ja ammatillisen identiteetin vahvistumista. Työnteon mahdollistamiseksi tulee älykkäille toimijoille antaa kehittymismahdollisuuksia eli haasteita ja tavoitteita, jolloin työssä viihtyvyys ja sitoutuminen paranee. Muutosten perustelu niin, että ne koetaan loogisiksi ja tarpeellisiksi, mahdollistaa optimaalisia työskentelyolosuhteita. Viestinnällä on iso rooli työn mahdollistamisessa, sillä avoin ja ajantasainen viestintä rentouttaa tunnelmaa organisaatiossa ja asioista uskalletaan keskustella avoimesti sekä tietoa jaetaan ja välitetään aktiivisesti työyhteisössä.

Työn mahdollisuuksiin lähijohtajan näkökulmasta liittyä läheisesti myös työhyvinvoinnista huolehtiminen, joka on sosiaalityössä erityisen tärkeää työn ollessa eettisesti haastavaa ja kuormittavaa. Mänttari-Van der Kuip (2021, 19–20) toteaa, että

sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi on enemmän kuin pahoinvointiin ja eettiseen kuormitukseen puuttumista. Työhyvinvointia parantavia tekijöitä ovat muun muassa oman työn merkitykselliseksi, innostavaksi ja omien arvojen mukaiseksi kokeminen. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin keskeisiä asioita, joita työntekijät tavoittelevat ja pitävät tärkeänä ovat Mänttari-van der Kuipin (2023) mukaan varsin vaatimattomat ja yksinkertaiset asiat; sosiaalityöntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja auttaa asiakkaitaan, toivovat tukea kollegoiltaan ja esihenkilöiltään sekä haluavat kehittää ammatillista osaamistaan ja haluavat vaikuttamismahdollisuuksia.

3 KUVAILEVAN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TO- TEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeen sosiaalityön palvelujen järjestämisen, organisaatorakenteiden, työn tekemisen ja johtamisen tavat ovat muutoksessa. Tämä haastaa niin työntekijöiden suoriutumista kuin lähijohtajien osaamistarpeita. Tutkielmassani selvitän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista suomalaista tutkimusta on tehty liittyen johtajien tai lähijohtajien osaamistarpeisiin sosiaalityön johtamisessa. Tutkielmassa tarkastelen, millaista johtamisen osaamista sosiaalityön lähijohtaja tarvitsee ja miten henkilöstön osaaminen ja taidot, motivaatio ja työn tekemisen mahdollisuudet otetaan huomioon suoriutumisen parantamiseksi sosiaalialan lähijohtamisessa. Tutkimuskirjallisuuden avulla muodostan kuvaa sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeista ja kehittämiskohteista.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millaista johtamisosaamista sosiaalityön lähijohtamistyössä tarvitaan tutkimuskirjallisuuden mukaan?

Lähijohtajan osaamistarpeet työntekijöiden suoriutumisen johtamisessa?

3.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on metodi, jolla tehdään tutkimusta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan tutkijoiden tekemiä alkuperäistutkimuksia ja tunnistetaan, arvioidaan, tulkitaan, yhdistetään ja tiivistetään olemassa olevaa tutkimustietoa sekä olennaista tietoa aihepiiristä. Alkuperäistutkimusten tulokset ovat perustana uusille tutkimustuloksille. (Salminen 2023, 4; Vilkka 2023, 11.) Salmisen (2023, 3) mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kehittää ja arvioida olemassa olevaa teoriaa sekä rakentaa uutta teoriaa tai kuvaa jostain tietystä asiakokonaisuudesta. Lisäksi voidaan tunnistaa ongelmia ja tarkastella tietyn teorian historiallista kehitystä. Metodi perustuu Vilkan (2023, 11–12) mukaan alkuperäisestä korkealaatuisesta tutkimuksesta tehtyyn tiivistettyyn olennaiseen tietoon ja johtopäätöksiin, jotka vastaavat ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsaustyypit ovat: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen meta-analyysi (Salminen 2023, 6–24).

Tutkielmassani käytän kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, koska menetelmä antaa tutkijalle vapaammat kädet niin tutkimuskysymyksen asettelussa kuin aineiston hankinnassa verrattuna esimerkiksi systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta käytetään yleisesti humanistisessa tutkimusperinteessä, lähtökohtanaan etsiä tutkimuksista vastausta, mitä ilmiöstä tiedetään, mitkä ovat ilmiön keskeiset käsitteet ja niiden suhteet (Vilkka 2023 21–23). Luonteeltaan menetelmä on aineistolähtöistä ja ymmärtämiseen tähtäävää ilmiön kuvausta (Kangasniemi ym. 2013, 291–301). Salminen (2023, 7–8) luonnehtii kuvailevaa kirjallisuuskatsausta yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Aineistot voivat olla laajoja ja metodiset säännöt eivät rajaa aineiston valintaa. Tutkimuskysymys voidaan asettaa väljemmin kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Vilkan (2023, 23) näkemyksen mukaan mikään ei kuitenkaan estä tutkijaa toimimasta systemaattisesti tehdessään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Tutkimuskysymys tai -kysymykset ohjaavat kirjallisuuskatsausta ja ne määrittelevät aineiston keruuta (Kangasniemi ym. 2013, 291–301).

Tutkielmani etenee kuvailevan kirjallisuuskatsauksen seuraavien vaiheiden ja piirteiden mukaan: tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Muihin kirjallisuuskatsauksiin verrattuna, kuvailevan kirjallisuuskatsauksen erityispiirteenä on tutkimuksen vaiheiden eteneminen hermeneuttisesti ja päällekkäin suhteessa toisiinsa. Tutkimuskysymyksiin vastataan laadullisen kuvailun avulla, esittämällä uusia johtopäätöksiä yhdistämällä ja analysoimalla sisältöä kriittisesti, tuottamalla laajempaa päätel-

mää aiheesta. Ilmiötä kuvataan teoreettisesta tai kontekstuaalisesta näkökulmasta rajatusti, jäsennetysti sekä perusteellisesti valitun kirjallisuuden avulla. (Kangasniemi ym. 2013, 291–301.)

3.3 Aineiston hankinta ja rajauskriteerit

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa metodiset säännöt eivät rajaa tarkasti aineiston hankintaa ja valintaa. Aineiston hakua ja valintaani ohjaavat tutkimuskysymykset. Aineistonvalinnassa näyttäytyy menetelmän aineistolähtöisyys ja ilmiön ymmärtämiseen pyrkivä luonne. Aineiston tulee olla mahdollisimman relevantti tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Menetelmässä aineiston valinta ja analyysi tapahtuvat osittain samanaikaisesti. (Kangasniemi ym. 2013, 291–301).

Aloitin aineiston hankinnan tutustumalla aiheesta tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen ja muuhun kirjallisuuteen, joka antoi tutkimukselleni teoreettis-käsitteelliset suuntaviivat. Päätin käyttää tutkielmassani kotimaista aineistoa omien aikataulupaineideni vuoksi. Aluksi suunnittelin ottavani aineistoon mukaan ainoastaan sosiaalialan johtamista koskettavia tutkimuksia. En kuitenkaan löytänyt tarpeeksi relevantteja suomenkielisiä tutkimuksia, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiini, joten päädyin ottamaan mukaan lisäksi sosiaali- ja terveysalan johtamista ja lähijohtamista käsitteleviä tutkimuksia sekä henkilöstöjohtamista ja lähijohtamista Suomessa käsitteleviä tutkimuksia. Käytin seuraavia hakusanoja, näiden yhdistelmiä tai käsittepareja: henkilöstöjohtaminen/human resource management, sosiaaliala ja sosiaalityö/social work, lähijohtaminen/immediate leadership, osaamistarve/competence need, osaamisen johtaminen/competence management, suorituksen (suoriutumisen) johtaminen/performance management, hyvä johtaminen/good leadership, motivointi/motivation. Taulukossa 1. esitellään sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Aineiston hankinnassa käytin JYDOK-palvelua ja Arto-artikkelihakua, Vaasan yliopiston Osuva-hakupalvelua ja Itä-Suomen UEF-Primo-hakupalvelua. Lisäksi hain aineistoa Google Scholar -hakupalvelusta, josta löytyi aiheesta tehtyjä graduja ja väitöskirjoja. Aiheeseen liittyvien gradujen ja väitöskirjojen lähdeluetteloita kävin läpi manuaalisesti. Lisäksi kävin manuaalisesti läpi Sosiologia- ja Työelämän tutkimus -lehden julkaisuarkiston sekä Sosnetin sivuilta sosiaalityöstä julkaistuja väitöskirjoja ja liseniaatin töitä. Jotkut aineistoon mukaan otetut artikkelit tulivat vastaan monen eri haun yhteydessä tai sattumalta, esimerkiksi lähdeluetteloista niin sanotulla lumipaloteltekniikalla (Vilka 2023, 66).

Hakujen kautta löytyi tarkempaan tarkasteluun yhteensä 26 vertaisarvioitua artikkelia, väitöskirjaa, yliopiston julkaisua, artikkelia tai tutkimusartikkelia yliopiston

julkaisussa. Tutustuin näihin lukemalla tiivistelmän, johdannon ja lopputulokset, joiden perusteella aineistoa karsiutui pois. Tarkempaan koko artikkelin lukuun, ns. Full-text-lukuun päätyi 15 tutkimusta, jotka täyttivät sisäänottokriteerit. Osa aineistosta karsiutui tässä vaiheessa pois, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Lopulta valitsin aineistoon mukaan 5 tutkimusta (Taulukko 2).

TAULUKKO 1 Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vertaisarvioitu artikkeli, tutkimusartikkeli tai artikkeli yliopiston julkaisussa, väitöskirja	Pro gradu -tutkielmat, oppikirjat, ammattitikkeli
Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Käsittelee sosiaali- ja terveysalan johtamista ja lähijohtamista	Ei käsittele sosiaali- ja terveysalan johtamista ja lähijohtamista
Käsittelee henkilöstöjohtamista tai lähijohtamista Suomessa	Käsittelee henkilöstöjohtamista tai lähijohtamista muissa maissa
Julkaisuajankohta 2000-2024	Aikaisemmat julkaisut
Suomen kieli	Muut kielet
Saatavana ilmaiseksi sähköisenä	Maksullinen, ei saatavana sähköisenä

3.4 Sisällönanalyysi

Aineiston analysoinnissa käytän osittain teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ottaen huomioon AMO-teorian. Muuten analysoin aineistoa aineistolähtöisesti tiivistäen aineiston teemoihin. Sisällönanalyysin avulla aineistosta pyritään esittämään tiivis ja selkeä kuvaus kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatioarvoa. Sisällönanalyysissä voidaan aineistossa esiintyvistä merkityksistä, yhtäläisyyksistä ja eroista saada tiivistetty sanallinen kuvaus eli teoreettinen kokonaisuus käyttämällä apuna luokittelua, tyypittelyä tai teemoittelua. Teemoittelussa aineistoa pelkistetään eli tiivistetään esimerkiksi alleviivaamalla aineistosta oleelliset kohdat. Toisessa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset yhdistellään ja ryhmitellään alaluokiksi. Luokittelua jatketaan yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi, joista lopulta muodostetaan kokoava pääluokka eli teema, joka nimetään sisältöä kuvaavasti. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91–97, 108–113; Vilka 2015, 163).

Sisällönanalyysia voidaan tehdä kolmesta eri lähtökohdasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkija voi

lähestyä aineistoa niin aineiston kuin teorian ohjaamana. Teemat muodostuvat aineistosta, mutta ryhmittelyä ja tulkintaa ohjaa teoria tai niin, että tulkinnat ja havainnot kytketään teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2009). Joskus kvalitatiivista aineistoa on tarkoituksenmukaista käsitellä myös erittelemällä sisältö kvantifioimalla aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119).

Tutkimukseen valittuja aineistoja luin läpi useaan kertaan, kriittisesti vertaillen ja etsien aineistosta yhtäläisyyksiä (Vilka 2023, 76–92). Tarkastelin analyysissäni artikkelien tuloksia. Suoritin analyysin osittain teoriaohjaavasti ja osittain aineistolähtöisesti, jolloin prosessin aikana pidin mielessäni tutkimuskysymykset ja analyysia ohjaavana ajatuksena myös AMO-mallia. Käytin sisällönanalyysivaiheessa apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, jossa koodasin, pelkistin ja teemoittelin aineistoa. Teemat ovat muodostuneet AMO-teorian ja aineistosta nousseiden teemojen perusteella. Teemoiksi eli sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeiksi muodostui kolme pääteemaa:

1. Suoriutumisen johtaminen
2. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
3. Verkostot ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa

3.5 Aineiston esittely

Aineisto koostuu viidestä tutkimusartikkelista. Näistä kolme on vertaisarvioitua artikkelia, yksi tutkimusartikkeli yliopiston tutkimusraportissa ja yksi asiantuntija-artikkeli yliopiston julkaisussa. Aineistoissa esitetyt tutkimukset käsittelevät sosiaali- ja terveysalan johtamista tai lähijohtamista tai muun kuin sosiaalialan lähijohtamista Suomessa. Valitsin aineistoon myös muuta kuin suoraan sosiaalialan johtamista koskettavaa aineistoa, koska johtaminen on poikkitieteellinen tieteenala ja johtamisen lainalaisuudet pätevät alasta riippumatta. Yhteenveto aineistoon valituista tutkimuksista olen koonnut taulukkoon (Taulukko 2).

Anu-Marja Kaihlanen, Sanna Laulainen, Vuokko Niiranen, Ilmo Keskimäki, Laura Hietapakka & Timo Sinervo (2019) tarkastelevat artikkelissaan *”Yrittäny vaan kestää pinnalla – tai sil pelastuslautalla”*: Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä henkilöstön näkemyksiä jo tapahtuneista ja käynnissä olevista organisaatiomuutoksista ja miten ne vaikuttavat työntekijöihin, työntekoon ja johtamiseen sekä millainen on henkilöstön asema uusien toimintamallien suunnittelussa ja käyttöönotossa. Tutkimusartikkelin mukaan muutokset edellyttävät uusien toimintatapojen, toimintakulttuurin ja työjaon omaksumista. Keskeisessä roolissa on motivoinut henkilöstö ja muutosta tukevat olosuhteet. Vertaisarvioitu artikkeli on julkaistu Yhteiskuntapolitiikka-lehdessä.

Sirpa Syvänen (2018) esittelee artikkelissaan *Dialoginen johtaminen vanhuspalveluissa* dialogisen johtamisen Dinno-tutkimusohjelman tuloksia. Artikkelin on osa Johanna Lammintakasen ja Sanna Laulaisen toimittamaa Itä-Suomen yliopiston julkaisemaa juhla-kirjaa: *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Ohjelmassa tutkittiin osallistavan toimintatutkimuksen avulla, miten dialogisella johtamisella edistetään kolmea organisaatioiden päätavoitetta: tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Tulokset kuvaavat vanhuspalveluiden johtamisen tilaa, vahvuuksia ja kehittämistarpeita, joiden mukaan muodostettiin johtamisen peili.

Riitta Viitala ja Niina Koivunen (2014) ovat kirjoittaneet tutkimusartikkelin *Lähi-johtaja henkilöstötyössä*, joka on osa Vaasan yliopiston Liiketaloustieteen, Johtaminen ja organisaatiot julkaisemaa tutkimusraporttia: *Johtaminen ja organisaatiot, Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Tutkimusraportin kaikki 12 laadullisella tutkimusotteella kirjoitettua tutkimusartikkelia perustuvat HR-barometrissä saatuun aineistoon, jossa on selvitetty suomalaisten henkilöstöjohtamiseen osallistuvien henkilöiden käsityksiä siitä, millaisia haasteita henkilöstöjohtamisessa kohdataan tulevina vuosina. Barometrissä kysyttiin: Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä? Tähän tutkielmaan valitussa artikkelissa on tutkittu lähijohtamiselle asetettuja vaatimuksia, haasteita ja toiveita. Peilauskohdeksi artikkelissa on otettu valmentavan johtajuuden ja jaetun johtajuuden mallit.

Joakim Zitting, Sanna Laulainen & Vuokko Niiranen (2019) käsittelevät artikkelissaan *Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa* tutkimusta, jossa on tuotettu tietoa lähi- ja keskijohdon johtajahaastatteluihin pohjautuen sosiaali- ja terveyspalvelujen integraation vaikutuksista lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimuksiin. Aineistona on käytetty COPEn osahankkeissa 1 ja 5 tehtyjä teemahaastatteluita (Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa hanke 2016–2019). Keskeisinä tuloksina muodostui osaamistarpeiksi kolme luokkaa: Integraation sisäistäminen, integraatiota edistävä yhteistyö ja integraatiota edistävä johtajuus. Vertaisarvioitu artikkeli on julkaistu Yhteiskuntapolitiikka-lehdessä.

Joakim Zitting, Laura Hietapakka, Sanna Laulainen, Vuokko Niiranen & Timo Sinervo (2020) tarkastelevat artikkelissaan *Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa* luottamusta laajan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Haastatteluaineisto on kerätty eri tasojen johtajilta ja eri toimialojen työntekijöiltä. Tutkimuksessa johtajiin sekä organisaatioon kohdistuneen luottamuksen muutosta jäsenetään luotettavuuden osatekijöillä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Luottamus sujuvoittaa yhdessä työskentelyä, edistää työtyytyväisyyttä ja organisaatiomuutoksen onnistumista. Vertaisarvioitu artikkeli on julkaistu Janus-lehdessä.

3.6 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa tutkijan tulee arvioida ja pohtia oman työnsä eettisyyttä ja luotettavuutta. Vilkka (2023, 99) toteaa, että kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti noudatettavia hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Näitä ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Kirjallisuuskatsauksessa on erityisen tärkeää rehellinen ja vilpitön toiminta, sillä katsauksessa tutkitaan toisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, joita kohtaan tulee olla kriittinen, kunnioittava ja rakentava (Vilkka 2023, 99).

Tutkielmassani olen prosessin kaikissa vaiheissa alkaen tutkimussuunnitelmasta, tutkimuskysymysten laatimisesta, aineiston hankinnasta ja aineiston analysoinnista päättyen tutkimustuloksiin, johtopäätöksiin ja pohdintaan noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen koko tutkimusprosessin ajan rehellisesti ja vilpittömästi avannut tutkimusprosessin vaiheita sekä perustellut valintojani. Kuten Vilka (2015, 41) toteaa, kulkee hyvän tieteellisen käytännön toteuttaminen mukana koko tutkimusprosessin ajan alkaen ideointivaiheesta ja päättyen tutkimustuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuvat analyysin systemaattisuus ja tulkinnan luotettavuus, jolloin tutkija avaa kaikki matkan varrella tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat tekijät (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27). Luotettavuutta olen pyrkinyt parantamaan kuvaamalla ja perustelemalla tekemäni valinnat ja rajaukset. Lisäksi olen kuvannut aineiston hankintaprosessin tarkasti ja selvästi perustellen tekemiäni rajauksia ja valintoja. Lähdeviitaukset tein huolella ja hyvän tieteellisen käytännön ja Jyväskylän yliopiston kirjallisten töiden ohjeiden mukaan. Käytin alkuperäisiä lähteitä eli jos jossain teoksessa viitattiin alkuperäiseen teorian tai käsitteen kehittäjään, tarkistin alkuperäisen teoksen verkosta tai kirjastosta. Kuten Vilka (2023, 99) toteaa, edellyttää kirjallisuuskatsauksen eettinen toiminta läpi prosessin ajatuksen laadunarvioinnista, läpinäkyvyydestä, luotettavuudesta, pyrkimyksestä uuteen tietoon sekä tiedon hyödynnettävyyteen. Kirjallisuuskatsaus tulee myös raportoida rehellisesti, kohdattuja haasteita piilottelomatta.

4 TULOKSET

4.1 Suoriutumisen johtaminen

Yksilön suoriutumista työssään jäsenetään kolmella inhimillisen pääoman tekijällä, AMO-mallin tekijöillä, jotka vaikuttavat yksilön työssä suoriutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Suoriutumisen johtamisen osatekijät nousevat keskeisenä tutkimustuloksena aineistosta, sillä jokaisessa viidessä artikkelissa korostetaan suoriutumisen tekijöitä.

Taidot ja osaaminen. Suoriutumista selittävistä tekijöistä taidot ja osaaminen sekä niiden johtamien tuodaan esiin kolmessa aineiston artikkelissa. Kaihlanen ym. (2019, 155) ja Zitting ym. (2020, 176) tuovat esiin, että käytössä olevien toimintatapojen muuttaminen ja jatkuvat toimintaohjeiden muutokset aiheuttivat toistuvaa työhön uudelleen orientoitumista, joka heikensi työrauhaa ja työilmapiiriä. Uudenlaisten toimintatapojen opettelu, vanhoista ajattelumalleista luopuminen sekä eri organisaatioiden ja ammatillisten kulttuureiden törmäminen sekä epätietoisuus muutoksen keskellä aiheuttivat haasteita työntekijöille. Myös omaksuttavan tiedon määrän koettiin kasvaneen sähköpostien ja ohjeistusten myötä. Lähijohtajien epäjohtonmukaiset päätökset ja jopa päivittäin vaihtuvat tulkinnat ohjeistuksista koettiin jopa koomisiksi ja ristiriitaisiksi. Nopeasti muuttuva tieto heikensi työntekijöiden luottamusta organisaation ja johtajien sanomisiin. (Zitting ym. 2020, 176.)

Zitting ym. (2020, 179) toteavat artikkelissaan sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksesta, ettei ammatillista osaamista lisääviin koulutuksiin ollut rahaa käytettävissä samassa määrin kuin aikaisemmin kuntaorganisaatioissa. Oman organisaation lyhyisiin koulutuksiin oli mahdollista päästä oman työn salliessa, pidem-

pien henkilökohtaisten koulutusten ollessa minimissä. Kaihlanen ym. (2019, 158) toteavat, että työntekijät kokivat osaamisvaatimusten kasvaneen. Organisaatiomuutosten myötä työntekijöiltä edellytettiin oman erikoisalan hallinnan lisäksi isompien kokonaisuuksien hahmottamista, esimerkiksi sote-verkoston kokonaisuuden hahmottamista sekä palvelutarpeen arviointi- ja ohjausosaamista verkostoissa toimimisen mahdollistamiseksi. Kehittämismahdollisuudet vaihtelivat. Osa työntekijöistä sai kannustusta ammattitaitonsa kehittämiseen ja ylläpitämiseen osallistumalla koulutuksiin tai työnkiertoon. Täydennyskoulutusmahdollisuuksissa nähtiin kuitenkin puutteita. Oman osaamisen kehittämisen koulutustarjonta ja resurssit koostuivat lähinnä organisaatiossa tapahtuvien muutosten edellyttämistä osaamisteemoista. Osaamisen kehittämisen kohteena nähtiin muun muassa tietotekniikkaosaaminen sekä verkkoviestintäosaaminen, sillä merkittävä aika työstä kuluu tietokoneella työskenteleeseen. Ammattitaidon ja organisaatioon sitoutumisen kannalta osaamisen kehittäminen olisi tärkeää, sillä se luo turvallisuutta, luottamusta ja jatkuvuuden tunnetta (Lammintakanen 2017, 252).

Perehdyttäminen ja sen merkitys nostetaan esiin kahdessa artikkelissa. Perehdyttämisen ja perehtymisen merkitys osaamisen varmistamisessa on keskeistä (Viitala 2021, 129–130). Kaihlanen ym. (2019, 156) mukaan työyhteisön sisällä tulisi uusien asioiden ja toimintatapojen läpikäymiseen varata riittävästi aikaa kuormituksen vähentämiseksi erityisesti pidempään organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden keskuudessa. Muutoksesta selviytymisessä oma perehtymisaktiivisuus, hyvä stressinsietokyky sekä perustehtävään keskittyminen koettiin tärkeiksi. Kuten Boxall ja Purcell (2022, 180–182) esittävät, vaikuttavat yksilön osaamiseen henkilökohtaiset tekijät ja inhimillinen pääoma. Syvänen (2018, 138) korostaa kunnollisen perehdytyksen merkitystä. Työntekijöillä tulee olla selkeät työn- ja tehtävänkuvat sekä vastuut. Perehdyttäminen töihin ja uusiin tehtäviin liittyy yksilöllisyyteen, joka on dialogisen johtamisen piirre. Hyvä perehdyttäminen edistää yksilöllistä työnhallintaa ja se vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen ja laatuun. Mikäli perehdyttäminen ja työhön perehtyminen laiminlyödään, on sillä merkittäviä heikentäviä vaikutuksia osaamiseen, työn hallintaan, työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen. Perehdyttäminen on luonteeltaan ennakoivaa työsuojelua ja hyvä perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti arvostukseen ja sitoutumiseen luoden pohjan hyvälle ammattitaidolle ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta.

Kehityskeskustelut ovat yksi osaamisen johtamisen välineistä (Viitala 2021, 127–128), joista lähijohtajan kannattaa pitää kiinni. Syvänen (2018, 139) nostaa artikkelissaan esiin, että kehityskeskustelut ovat työn ja toiminnan kehittämisen väline ja se kuuluu olennaisena osana johtamisrakenteeseen. Kehityskeskustelu on kuitenkin työpaikoilla aliarvostettu ja eikä sitä hyödynnetä riittävästi työntekijöiden ja lähijohtajan

kohtaamisen ja dialogin tilana, vaikka se voi olla työntekijän ainoa vuosittainen tilaisuus kohdata esimiehensä.

Motivaatio. Suoriutumista selittävästä tekijöistä motivaatio, sen puute ja työntekijöiden motivoinnin tarpeet eri keinoin tuodaan esiin jokaisessa viidessä artikkelissa ja esiintyy useimmiten aineiston asiayhteyksissä. Kaihlanen ym. (2019, 156) näkevät, että työyhteisön avoimella, kehittämismyönteisellä ja luottavaisella yhteishengellä on merkitystä muutoksiin motivoitumisen ja sopeutumisen kannalta. Johtajien kyky ”myydä” muutokset henkilöstölle sekä näkyvät positiiviset kehittämistulokset edistivät muutoksiin motivoitumista.

Lähijohtajien antama kannustus, tuki ja läsnäolo ovat motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä (Appelbaum ym. 2000, 42–44). Kaihlanen ym. (157–158) toteavat artikkelissaan, että työntekijät toivat toistuvasti esiin lähijohtajan läsnäolon ja tavoitettavuuden tärkeyttä päivittäisessä käytännön työssä. Johtajia myös toivottiin näkyvän säännöllisesti työn arjessa, jalkautuvan lähemmäs työntekijätasoa ja antavan tukea henkilöstölle työn toteuttamisessa esimerkiksi muutoksiin liittyvän tietomassan suodattamisessa. Työntekijät kokivat tuen ja kiinnostuksen vähentyneen lähijohdon siirryttyä kauemmas käytännön työstä. Lähijohtajien toivottiin olevan ajan tasalla käytännön työkentän tapahtumista ja kykenevän näkemään myös eteenpäin. Zitting ym. (2020, 174) korostavat lähijohtajien toimenkuvan laajentuneen erilaisten kehittämis- ja hallinnollisten tehtävien suuntaan, jolloin aikaa meni paljon erilaisten yhteistyöverkostojen luomiseen, suunnitteluun ja kokouksiin eikä aikaa jäänyt työntekijöiden tukemiseen muutostilanteessa. Zitting ym. (2019, 388) esittävät ratkaisuna vaikeuksiin yhtenäisyyttä kasvattavia toimintamalleja, esimerkiksi tiimikokoukset. Kuitenkin lisävälineitä ja -osaamista asiantuntijajoukon yhtenäisyyden kasvattamiseksi kaivattiin. Etäjohtamisen välineiden, kuten sähköpostin ja vastaavien välineiden hyödyntämistä pidettiin haasteellisena, sillä niiden koettiin vähentävän kohtaamista ja horjuttavan yhtenäisyyttä, vaikka niiden käyttö koettiin lähes välttämättömiksi.

Työntekijöiden negatiiviset kokemukset muutosten keskellä vaikuttavat motivaatioon heikentävästi. Siksi muutoksen keskellä johtamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön motivointiin, sitouttamiseen ja palkitsemiseen, jotta työtyössä suoriudutaan hyvin (Viitala & Jylhä 2019, 230; Viitala 2021, 41). Syvänen (2018, 137) ja Zitting ym. (2019, 387) painottavat yksilöllisen tuen tarvetta, johon liittyy vahvat odotukset esimiehen välittämisestä ja huolehtimisesta. Työntekijät odottavat aitoa hyväksyntää ja jokaisen työntekijän kohtaamista yksilöllisesti, erilaisena ja ainutkertaisena. Johtajien täytyisi osata huomioida työntekijöiden asenteet ja tuntemukset palveluintegraation keskellä. Syvänen (2018, 138) toteaa yksilöllisyyden huomioivalle johtajalle olevan tyypillistä, että hän viestii työntekijöille odotuksensa selkeästi sekä antaa haasteita, vastuuta ja valtaa, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Viitala ja

Koivunen (2014, 159) korostavat myös yksilöllisyyden huomioimista erityisesti erikäisyyden ja monikulttuurisuuden yhteydessä. Erilaiset tarpeet, arvostukset ja mielitykset tulisi kyetä huomioimaan entistä paremmin palkitsemisessa, työn organisoimisessa (työaika ja -paikka), osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa. Tärkeää on myös yhdenvertainen kohtelu ja samat säännöt kaikille.

Viitala ja Koivunen (2014, 159–160, 163) nostavat esiin artikkelissaan, että toiminnan pirstoutumisen takia yhteistyötä tekevien työntekijöiden välimatkat kasvavat ja kasvokkainen kohtaaminen ja vuorovaikutus vähenevät. Lähijohtajilla on painetta kehittää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, vaikka yhä vähemmän ollaan fyysisesti läsnä, edes virtuaalisesti. Johtajien fyysistä läsnäoloa ja kohtaamista toivotaan ja pidetään tärkeänä, mutta samanaikaisesti joudutaan hyväksymään etäisyyksien ja työyhteisöjen hajanaisuuden lisääntyminen. Etäisyydet ovat vääjäämättömiä tosiasioita, kuitenkin lähijohtajia luonnehdittaessa käytetään paljon sanoja ”huolehtia”, ”kuunnella” ja ”tukea”. Odotukset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne edellyttävät toistensa hyvää tuntemista ja myös kasvokkain kohtaamista, jotta vuoropuhelu mahdollistuu. Zitting ym. (2020, 178) toteavat luottamuksen organisaatioon heikentyneen kasvokkaisten kohtaamisten vähentymisen myötä. Työntekijät toivoivat tilaisuuksia keskustella ylemmän johdon kanssa, mutta ajanpuutteen ja maantieteellisten etäisyyksien takia näitä ei ollut mahdollisuutta järjestää, vaikka henkilöstön kuulemisen tärkeys tiedotettiin. Luottamus on työssä suoriutumista parantavan motivaation yksi tekijä, ja sitä voidaan parantaa hyvällä lähijohtamistyöllä esimerkiksi kannustamisella, palkitsemisella, tukemisella ja elämäntilanteiden huomioimisella, kuten Appelbaum (2000, 42–44) korostaa.

Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön sitouttaminen, motivointi, tukeminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen ovat entistä tärkeämmässä roolissa, jotta muutoksessa pysytään mukana (Viitala & Koivunen 2014, 160). Viitalan ja Koivusen (2014, 160) mukaan muutostilanteissa myös itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus korostuvat. Johdon tulee priorisoida työtä ja ohjata yksilöitä ottamaan suurempaa roolia ja omistajuutta oman työnsä, tuloksen, itsensä ja hyvinvointinsa johtamisessa. Hyvästä työyhteisön hengestä huolehtiminen, avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitäminen vaatii tukea. Myös Kaihlanen ym. (2019, 156) nostavat esiin kollektiivisen vastuunkannon ja yhdessä tekemisen toiveen. Yhdessä tekemistä hankaloitti iso organisaatio, jossa oli haasteita saada henkilöstön ääni kuuluviin. Tämä heikensi yhdessä tekemisen henkeä ja vaikeutti muutoksiin sopeutumista.

Mahdollisuus. Suoriutumista selittävistä tekijöistä mahdollisuus ja työntekijöiden mahdollisuudet tehdä työtään ja vaikuttaa työhönsä toisin sanoen suoriutua työtään tuodaan esiin jokaisessa viidessä artikkelissa. Jotta työssä viihdytään, motivoidutaan ja sitoudutaan työhön, on tärkeää, että voi vaikuttaa työhönsä, osallistua, saada

vastuuta ja mahdollisuuksia kehittyä (Appelbaum 2000, 167–168). Kaihlanen ym. (2019, 156) nostavat esiin, että soteintegraation muutoksessa valtaosa henkilöstöstä koki kehittämismahdollisuutensa huonoiksi ja näki kehittämistyön ja muutosten suunnittelun tapahtuvan pääosin organisaation johdossa, ilman että työntekijöitä aktiivisesti kuunneltiin tai osallistettiin. Syvänen (2018, 135–136) korostaa artikkelissaan, että työnantajilla, johdon edustajilla ja lähijohtajilla on vastuu ja velvollisuus edistää henkilöstön mahdollisuuksia osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Tähän liittyy erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuus ja siihen liittyvät kunnioitus, tasapuolisuus, tuki ja vaikutusmahdollisuudet, joilla on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen ja laatuun. Zitting ym. (2020, 175) mukaan ylemmät johtajat ovat vieraantuneet työn käytännöistä ja lähijohtaja koettiin henkilönä, jolle työntekijöiden näkemyksiä voitiin esittää. Työntekijöillä oli kuitenkin epäilyksiä, etenevätkö näkemykset lähijohtotasolta ylöspäin.

Työhyvinvoinnin huomioiminen on keskeinen asia sosiaalityön johtamisessa (Mänttari-van der Kuip 2023). Kaihlanen ym. (2019, 156–157) mukaan avoin keskustelu muutoksista, avoimien keskustelumahdollisuuksien lisääminen ja lähijohtajien ja työntekijöiden välisten säännöllisten viikoittaisten palaverien toteuttaminen on työhyvinvoinnin kannalta merkittävä tekijä. Hyvinvoinnin tukeminen ja jaksamisongelmien havaitseminen ajoissa nähtiin tärkeinä asioina, jonka edistämiseksi johtajille voitaisiin tarjota koulutusta. Yksilöllistä kohtaamista ja keskustelua kaivattiin, sillä ison organisaation koettiin heikentäneen yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista. Myös Zitting ym. (2019, 387) korostavat, että johtajien on huomioitava palveluintegraation aiheuttamien muutosten vaikutukset työhyvinvointiin, ottaen huomioon erityisesti sitä uhkaavat vaikutukset, jotta lähijohtajat pystyisivät ja osaisivat tukea työntekijöitään.

Pystyäkseen suoriutumaan työstään, tulee lähijohtajan ottaa huomioon myös eri ikäisten työntekijöiden erilaiset tavoitteet tai työn muotoilun tai valintojen tarpeet (Viitala 2021, 19). Viitala ja Koivunen (2014, 157, 160–162) nostavat esiin erityisesti seikan, että nuorten työntekijöiden tulo työpaikolle pakottaa muuttamaan ja kehittämään lähijohtajuutta. Nuorten kohdalla puhuttiin työaikojen muutoksesta, pois 8–16 toimistoajasta, vapaa-ajan merkityksen lisääntymisestä ja viestintäteknologian kehityksen vaikutuksista. Ikäkysymykset esitetään aineistossa hyvin ristiriitaisesti. Välillä se nähdään johtamista hankaloittavana asiana, ja välillä taas mahdollisuutena muutokseen. Nuorten työntekijöiden palkkaaminen työpaikoille nähtiin tuovan terveitä piirteitä. Siihen, pystytäänkö nuorten mukaan tuomiin mahdollisuuksiin tarttumaan, ei välttämättä koettu luottamusta tai uskoa johtuen kriittisestä ja kyynisestä käsityksestä organisaatioiden vanhankantaisista ja jäykistä ajattelu- ja toimintatavoista. Työntekijät kaipaavat vapautta työn toteuttamisessa ja arvostavaa johtamista.

4.2 Vuorovaikutus- ja viestintätaidot

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot nousevat aineistosta keskeisenä tutkimustuloksena sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeena. Kaikissa viidessä artikkelissa tuodaan esiin vuorovaikutusosaaminen, dialogisuus sekä viestintä- ja neuvottelutaidot. Avointa vuorovaikutusta ja dialogisuutta (Virtanen & Stenvall 2019, 78–82) kaivataan lähijohtajilta muutostilanteissa. Syvänen (2018, 136–137) painottaa arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden olevan dialogisen johtamisen keskeisintä ydinaluetta. Lähijohtajan tarjoama tuki ja apu liittyvät hyväksynnän tarpeeseen, joka edellyttää monen dialogisen johtamisen piirteen ja periaatteen toteutumista. Tuen puute puolestaan aiheuttaa tyytymättömyyttä, jolla on alentava vaikutus työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Tukea antavaan dialogisuuteen kuuluu rakentava palaute, työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen sekä epäasialliseen käytökseen puuttuminen ja ristiriitojen hallinta, tuki myönteiselle ilmapiirille ja vuorovaikutukselle, kannustukselle ja rohkaisemiselle sekä sosiaalisille suhteille ja muutostuki. Viitalan ja Koivusen (2014, 159) mukaan johtaminen ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää avointa vuoropuhelua ja yhteistoimintaa henkilöstön kanssa. Zitting ym. (2020, 176) tuovat esiin, että integraation keskellä toivottiin arvostavaa ja rehellistä puhetta. Organisaatiossa on korkeasti koulutettua henkilöstöä, jotka ymmärtävät ja arvostavat älykäästä, suoraa puhetta. Vaikeuksista avoimesti puhumista arvostettiin, eikä kaunistelua kaivattu. Ylempien johtajien kommunikaatiotyyli koettiin josain määrin tylyksi. Työntekijät tiedostavat, että johtajan pitää olla jämäkkä, mutta ylimielistä tapaa ajaa asioita ei kuitenkaan kaivata. Työntekijät kokevat arvostusta, kun heille kommunikoidaan kohteliaasti ja arvostavasti.

Viestintä- ja neuvottelutaidot ovat tärkeitä johtajan johtamisvalmiuksia ja kyvykkyyttä (Reikko ym. 2010, 9, 12). Kaihlanen ym. (2019, 155–156) nostavat esiin, että sosiaalityön organisaation muutostilanteissa ohjeistukset muuttuivat nopeasti ja toteuttamista vaikeutti edellisten kesken jääminen. Uusien vaatimusten syyt ja alkupeurat koettiin epäselviksi, eikä tiedetty, tulivatko vaatimukset yksikön sisältä vai organisaation johdolta. Päätöksentekoon toivottiin läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Lähijohtajalla koettiin olevan iso rooli henkilöstön viestien kuulemisessa ja eteenpäin viemisessä. Keskustelua vaikeutti toimivan palautejärjestelmän puuttuminen työntekijätasolla. Myös viestinnän tavalla ja sävyllä on merkitystä muutoksiin suhtautumisessa. Ilmoitusluonteinen, ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä koettiin vähentävien mahdollisuuksia neuvotella uusista toimintaohjeista ja työn tekemiseen liittyvistä säännöistä. Kaihlanen ym. (2019, 155–156) ja Zitting ym. (2020, 174) korostavat, että ilmoitusluonteisten käskyjen sijaan lähijohtajilta toivottiin avointa keskustelua, työn-

tekijöiden motivointia haluamaan muutosta ja toimia, joilla heidät sitoutetaan muutokseen. Myös Zitting ym. (2019, 387) nostavat esiin, että muutostilanteet edellyttävät paljon avointa keskustelua odotuksista työntekijöiltä, toimintatapojen muutosten perusteluita sekä integraation tavoitteiden ja merkityksen esille tuomista. Organisaattiorakenne oli vaikeasti hahmotettava ja johtamisrakenteet epäselviä, jotka näyttäytyivät päätöksenteon hidasteluna, tiedonkulun puutteina sekä väärinymmärryksinä, jotka heikensivät johtajien kokemista luotettavina (Zitting ym. 2020, 174). Zitting ym. (2019, 387) artikkelissa myös lähi- ja keskijohtajat itse tunnustivat tärkeänä osaamistarpeena viestintä- ja neuvottelutaidot sekä rakentavan ja asioita eteenpäin vievän keskustelukulttuurin.

4.3 Verkostot ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa

Verkostoissa toimiminen (Raatikainen 2014, 125) ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa asettaa sosiaalityön lähijohtajalle osaamistarpeita, joita tuodaan esiin aineiston neljässä artikkelissa. Palveluintegraatiossa koetaan myös haasteita. Aineiston kahdessa artikkelissa tuodaan esiin myös lähijohtajien osaamisen tai koulutuksen puutetta sekä koulutuksen ja ammattijohtamisen tärkeyttä isoissa organisaatiomuutoksissa. Viitala ja Koivunen (2014, 157) korostavat, että asiantuntijatyötä ei enää tulevaisuudessa organisoida perinteisissä hierarkkisissa organisaattiorakenteissa, vaan joustavasti erilaisissa verkostoissa, joissa toimii yhä enemmän asiantuntijoita. Haasteena ja yhteistyön toteutumisen esteenä kuvataan johtajien, toisten työntekijöiden sekä eri ammattiryhmien työn tuntemattomuus (Kaihlainen ym. 2019, 157). Myös hallinnolliset muutokset, johtajien ja työntekijöiden vaihtuvuus ja uudelleen sijoittelu olivat hidastaneet yhteistyön käynnistymistä, kun ihmiset eivät tunne toisiaan. Työntekijöitä lähentäväksi ja yhteistyötä parantavaksi seikaksi koettiin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten sijoittamisen saman katon, sillä yhteiset moniammatilliset toimistotilat mahdollistivat aikaisempaa aktiivisemmän tuen ja konsultoinnin (Kaihlainen ym. 2019, 157).

Lähijohtajan tulee myös tarvittaessa laajentaa omaa piiriään yli professionarajojen osaamisensa varmistamiseksi, yhteistyön sujumiseksi ja kehittämiseksi. Zitting ym. (2019, 385) tuovat artikkelissaan esiin, että osa lähijohtajan osaamista on tunnistaa omat taidot, vahvuudet ja heikkoudet. On osattava ja kyettävä myöntämään oman osaamisensa puutteet, ja silloin yhteistyö on tarpeen. Näin voisi puhua integraation sisäistämisestä, jolloin lähijohtajalla tarkoitetaan olevan valmius yhteistyöhön eri toimialojen kanssa, siirtyä oman taustaprofessionsa ulkopuolelle ja sitoutua uudenvai-

seen toimiala- ja professionarajat ylittävään toimintatapaan. Tärkeää on myös yhteistyöalojen substanssin edes jonkintasoinen tunteminen. Näin kehittäminen erilaisissa yhteistyöryhmissä olisi sujuvampaa. Etenkin yhteisen kielen tärkeys eri alojen kesken nousi esille.

Hajautetut organisaatiot haastavat lähijohtamista ja asettavat sosiaalityön lähijohtajalle uusia osaamistarpeita. Lähijohtajan tulee hahmottaa kokonaisuuksia (Raatikainen 2014, 125) ja johtaa etäältä suurempaa joukkoa työntekijöitä. Jaettu johtajuus ja työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuus korostuu (Appelbaum ym. 2000, 167–168). Kaihlanen ym. (2019,157) toteavat, että laajoihin organisaatioihin siirryttäessä lähijohtajien vastuualueet ja myös maantieteelliset alueet olivat merkittävästä kasvaneet. Zitting ym. (2019, 385–386) korostavat, että lähijohtajan on hahmotettava kokonaisuudet ja tunnistettava muutosten tai tulevien muutosten vaikutukset omassa ja toisissa yksiköissä. Myös verkostoitumisen ja yhteistyön kasvanut tarve eri toimialojen ja professioiden välillä edellyttää koko organisaation hahmottamista, eri johtajien ja toimijoiden vastuualueiden ja toimintojen tuntemista, jotta voi tarvittaessa olla yhteydessä oikeaan henkilöön ja tiedottaa asioista. Zitting ym. (2020, 175–177) mukaan kasvaneen hajautuneisuuden takia työntekijät saattoivat toimia eri paikkakunnilla kuin johtajansa. Työntekijät toivoivat lähijohtajiensa olevan fyysisesti lähellä. Kaukana johtajasta työskentelevät kokivat olevansa epätasa-arvoisemmassa asemassa, koska he eivät pystyneet esittämään näkemyksiään esimerkiksi kahvipöytäkeskustelussa. Myös siiloajattelua esiintyy ja toiveena on, että ajan myötä siitä päästäisiin eri alojen yhteistoiminnan ja -kehittämisen suuntaan.

Viitala ja Koivunen (2014, 162–163) nostavat esiin artikkelissaan jaetun johtajuuden ja itseohjautuvat tiimit. Jaettu johtajuus koetaan ihanteeksi, mutta samalla pohdittiin ovatko ihmiset valmiita ja kypsiä siirtymään yhteisvastuullisempaan johtamismalliin. Miten ryhmä saadaan toimimaan itseohjautuvasti, mikäli ryhmän jäsenet ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan, saattavat tehdä vain lyhytaikaisesti yhteistyötä ja näin jäävät väistämättä toisilleen vieraisiksi. Hierarkkisilla rakenteilla tai autoritäärisellä johtamisella ei enää nähdä olevan mahdollisuuksia muuttuvassa maailmassa. Johtajuuteen osallistaminen on kannattavaa. Kun johtaja oppii johtamaan ja ottamaan koko henkilöstön mukaan päätöksentekoon ja kehittämiseen, sitouttaa se henkilöstön ja mahdollistaa kaiken työntekijöiden potentiaalin hyödyntämisen. Jaetusta johtajuudesta puhutaan myös Kaihlanen ym. (2019, 157) artikkelissa, jossa todetaan, että lähijohtajien tilalle on tullut (terveydenhuollossa) vastaavia sairaanhoitajia tai tiimipäälliköitä ilman esihenkilöasemaa.

Lähijohtamien sosiaalialalla on vaativaa ihmisten johtamista alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Aineiston kahdessa artikkelissa nousee esiin myös asiayhteys,

tulisiko sosiaalityön lähijohtajalla olla tulevaisuudessa johtamisalan koulutusta ja lähijohtaminen olisi ammattijohtamista (Karjalainen ym. 2019, 41). Viitala ja Koivunen (2014, 157) toteavat monen ajattelevan, että johtajuudesta tulee tulevaisuudessa selkeämmin ammattirooli. Taustalla vaikuttaa ajatus, ettei tehtävän vaativuudesta ja tärkeydestä johtuen sitä voi enää tehdä sivutyönä. Zitting ym. (2020, 175) tuovat esiin, että uudessa organisaatiossa johtajia oli siirtynyt tehtäviin, joiden substanssista heillä ei ollut aiempaa kokemusta, eikä myöskään kaikilla lähijohtajilla ollut välttämättä aiempaa johtamiskokemusta. Myös lähijohtajat kokivat tarvitsevansa tukea ja työkaluja työntekijöidensä tukemiseen. Tärkeinä pidettiin esimiespalavereita, joissa eri aluiden lähijohtajat saavat vertaistukea toisiltaan, sillä myös lähijohtajat tarvitsevat arvostusta ja tukea sekä organisaatiolta että omilta esimiehiltään.

Viitala ja Koivunen (2014, 158, 165) esittävät, että lähijohtajan roolit ovat muuttoksessa. Lähijohtajasta tulee tulevaisuudessa sparraaja tai mentori. Myös koulutuksen ja valmennuksen määrää joudutaan luultavasti kasvattamaan henkilöstötyössä, jotta ihmiset saadaan aidosti motivoituneiksi omasta työstään ja organisaation tavoitteista. Tulevaisuudessa tarvitaan todennäköisesti myös säännöllistä "hengen nostamista" myös ennestään hyvin motivoituneille ihmisille. Lähijohtamiseen on tulevaisuudessa panostettava, joka tarkoittaa johtamistyön muuttamista ammattimaisempaan suuntaan ja systemaattisempaa johtamista. Tulevaisuudessa johtamiseen erikoistutaan, eikä perinteinen juoksupojasta johtajaksi -malli enää toimi, vaan johtajat ovat oma ammattiryhmänsä, johon koulutetaan erikseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa on selvitetty kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista johtamisosaamista sosiaalityön lähijohtamistyössä tarvitaan ja mitkä ovat lähijohtajan osaamistarpeet työntekijöiden suoriutumisen johtamisessa. Tutkimusaineisto antaa vastauksia molempiin kysymyksiin ja aineistosta nousee esiin kolme teemaa sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeiksi. Nämä ovat suoriutumisen johtaminen, vuorovai-
kutus- ja viestintätaidot sekä verkostot ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa. Suoriutumisen johtamisen osatekijät osaaminen (ability), motivaatio (motivation) ja mahdollisuudet (opportunity) vaikuttavat yksilön työssä suoriutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. AMO-mallin osatekijät (Appelbaum ym. 2000; Bailey 1993) nousevat keskeisenä tutkimustuloksena aineistosta. Osaamisen johtamisen merkitys erityisesti muutostilanteissa on tärkeää. Muutoksen keskellä työskentely aiheuttaa työntekijöille uusia osaamistarpeita, uuden tiedon omaksumista ja oppimista. Jatkuvat muuttuvat ohjeistukset ja tiedon määrän kasvaminen kuormittavat työntekijöitä. Osaamisen kehittämiseksi tulisi antaa mahdollisuuksia, tosin aineiston perusteella soteorganisaatiomuutoksissa oman osaamisen kehittämismahdollisuudet ovat vähentyneet. Pehdyttäminen nähdään tärkeänä osana osaamisen kehittämistä ja tässä nähdään parantamisen varaa. Myös kehityskeskusteluja pidetään keinona osaamisen parantamiseen, vaikka aineiston mukaan tämä onkin aliarvostettu menetelmä. Motivointi nousee tutkimustuloksesta tärkeimmäksi suoriutumisen parantavaksi tekijäksi. Yhtenäisyyden, yhteishengen ja hengen luominen koetaan keskeiseksi. Työntekijät kaipaavat lähijohtajalta tukea, läsnäoloa, kannustusta ja kohtaamista etäjohtamisen sijaan. Työntekijöiden mahdollisuudet tehdä työtä ja vaikuttaa työhönsä ovat olennainen osa työssä hyvin suoriutumista. Osallistamalla, arvostamalla ja antamalla vastuuta sekä yksilöllisiä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksia voidaan työntekijöitä motivoida ja sitouttaa organisaatioon. Myös työssä viihtyvyys ja hyvinvointi paranee.

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot (Virtanen & Stenvall 2019, 78–82) näyttäytyvät lähijohtajan osaamistarpeena, joka nousee aineistosta selvästi esiin. Työntekijät toivovat avointa vuorovaikutusta, dialogisuutta ja viestintää lähijohtajilta muutostilanteissa. Lähijohtajalta toivotaan arvostavaa ja oikeudenmukaista puhetta sekä rakentavaa, kannustavaa ja myönteistä palautetta. Muutostilanteissa viestintä koetaan epäselväksi, ylhäältä päin saneluksi ja nopeasti muuttuviksi ohjeiksi. Työntekijät toivovat lähijohtajan vievän heidän ääntään ylöspäin. Muutostilanteet vaativat paljon avointa keskustelua, perustelua ja työntekijöiden motivointia haluamaan muutosta ja sitouttamista muutokseen.

Verkostot ja monialainen yhteistyö hajautetuissa organisaatioissa haastavat sosiaalityön lähijohtajan osaamista. Asiantuntijatyötä organisoidaan joustavasti erilaisissa verkostoissa ja monialaisessa yhteistyössä yli professorirajojen. Haasteena on eri ammattiryhmien tuntemattomuus. Työntekijöitä lähentävä ja yhteistyötä edistävä tekijä puolestaan ovat yhteiset sosiaali- ja terveystalouden toimitilat. Lähijohtajan tulee kehittää osaamistaan ja johtajan on kyettävä myös myöntämään oman osaamisensa puutteet, jolloin yhteistyö on tarpeen. Hajautetun organisaation johtaminen vaatii isojen kokonaisuuksien hahmottamista ja verkostoitumista. Soteintegraatiossa myös siiloajattelua esiintyy ja siitä toivotaan päästävän yhteistyötoiminnan ja -kehittämisen suuntaan. Aineistosta nousee esiin jaetun johtajuuden ja itseohjautuvien tiimien antamat mahdollisuudet ja myös haasteet. Johtajuuteen osallistaminen on kannattavaa työntekijöiden kaiken potentiaalin hyödyntämiseksi, mutta ovatko ihmiset valmiita siirtymään yhteisvastuullisempaan johtamiseen. Tutkimustulosten mukaan tulevaisuudessa lähijohtajat ovat selkeämmin ammattijohtajia, jotka ovat koulutautuneet johtamiseen ja johtamiseen erikoistutaan, sillä lähijohtajan vaativaa ja tärkeää työtä ei voi tehdä sivutyönä (Viitala & Koivunen 2014, 151–171).

Tulokset rakentavat kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luonteen mukaisesti kuvaa sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeista ja kehittämiskohteista. Sosiaalityön lähijohtaminen on moninainen, hajanainen ja haasteellinen tehtävä. Tehtävän kunnialla suorittaminen vaatii lähijohtajalta niin henkilökohtaisia kompetensseja, substanssi-osaamista kuin johtamisosaamista. Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia, miten sosiaalityön lähijohtajat ovat päätyneet tehtäväänsä, millaista johtamiskoulutusta heillä on, millaista johtamiskoulutusta he itse kokevat tarvitsevansa, mistä osaamista voi hankkia ja tulisiko johtamiskoulutusta olla tarjolla laajemmin sosiaalityön yliopistokoulutuksen yhteydessä johtamisesta kiinnostuneille opiskelijoille.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekeminen on ollut haasteellinen ja opettavainen prosessi. Menetelmänä kirjallisuuskatsaus oli itselleni uusi, joten koin prosessin aikana välillä isojakin haasteita kokonaisuuden hahmottamisessa. Toivon, että lukijalle muodostuu selkeä kuvaus sosiaalityön lähijohtajan osaamistarpeista.

LÄHTEET

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Bailey, T.R. (1993). *Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne*. Columbia University. Teachers College and Conservation of Human Resources.
- Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk, M.J. & Looise, J.K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management Journal*, 52(6), 861–875.
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Academic.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Bookwell.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kaihlanen, A.-M., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L. & Sinervo, T. (2019). "Yrittäny vaan kestää pinnalla – tai sil pelastuslautalla" : Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(2), 152–164.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301.
- Karjalainen, P., Metteri, A. & Strömberg-Jakka, M. (2019). *Tiekartta 2030: Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys* (Raportteja ja muistioita 2019:41). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.
- Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 237–258). Sanoma Pro.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2021). Toimintamahdollisuudet ja eettinen kuormitus sosiaalityössä. Teoksessa K. Günther & J. Kallio (toim.), *Tutkiva sosiaalityö: Sosiaalityö professiona* (s. 10-24). Talentia-lehti. Sosiaalityön tutkimuksen seura.
- Mänttari-van der Kuip, M. (29.3.2023). Sosiaalityöntekijöiden työoloja voidaan parantaa hyödyntämällä sosiaalityön tutkimusta ja ydinosaamista! *Sosiaalityön tiedeblogi*.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Opetusministeriö. (2004). *Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio* (Työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30).
- Raatikainen, R. (2014). Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa: V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksissa* (s. 125–128). Suomen Kuntaliitto.
- Rantala, A., Karsikas, E., Jarva, E., Jounila-Ilola, P., Koskimäki, M., Oikarinen, A., Kääriäinen, M., Mikkonen, K., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. & Koivunen, K. (2023). *Osaamisen johtamisen toimintamalli sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalan muuttuviin osaamistarpeisiin Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella. OSMU-hankkeen loppuraportti - Oamk Journal*. (Loppuraportti). Oulun ammattikorkeakoulu.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä: lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla* (Tutkimuksia 31). Turun ammattikorkeakoulu.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*, (s. 9–36). Vastapaino.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin* (Raportteja 40). Vaasan yliopisto.
- Syvänen, S. (2018). Dialoginen johtaminen vanhuspalveluissa. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Laulainen (toim.), *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa* (s. 127–144). (Publications of the University of Eastern Finland, General Series 24). University of Eastern Finland.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. E-kirja. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Turunen, T. & Alasoini, T. (2018). Työntekijöiden ”ääni” suomalaisyritysten HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden välistä yhteyttä välittävänä tekijänä: Kysely- ja rekisteriaineistoon perustuva tilastollinen analyysi. *Hallinnon Tutkimus*, 37(1), 53–70.
- Tutkimusettinen neuvottelukunta. (2024). *Hyöä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa* (Julkaisuja 2/2023).
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä : henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 151–171). (Tutkimuksia 302). Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

- Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(4), 380–392.
- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 28(2), 168–184.

LIITTEET

LIITE 1

Johtamisopinnot sosiaalityön yliopisto-opinnoissa.

Johtamisopinnot Sosiaalityön kandidaatti- ja maisteriohjelmissa	Kandidaatin tutkinto	Maisteri- tutkinto
Tampereen yliopisto	5 op	Ei
Turun yliopisto	2 op Sivuaine- opinnoissa	Ei
Itä-Suomen yliopisto	2 op Voi valita	5 op
Jyväskylän yliopisto	Ei	5 op
Lapin yliopisto	Ei	5 op
Helsingin yliopisto	Ei	5 op
Vapaasti valittaviin opintoihin voi sisällyttää joissakin yliopistoissa johtamisopintoja		

LIITE 2

TAULUKKO 2 Aineiston yhteenveto.

Tekijä-,t, julkaisuaika- ja paikka <i>Julkaisun nimi</i>	Tarkoitus	Aineiston keruu	Keskeiset tulokset
1.			
<p>Kaihlanan, A-M., Lau-lainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hieta-pakka, L. ja Sinervo, T. Yhteiskuntapolitiikka, 2019</p> <p><i>"Yrittäny vaan kestää pinnalla – tai sil pelas-tuslautalla": Sote-henki-löstön näkemyksiä sosi-aali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä</i></p>	<p>Tutkimuksessa tarkastel-laan henkilöstön näke-myksiä jo tapahtuneista ja käynnissä olevista or-ganisaatiomuutoksista ja niiden toteuttamisesta kahdessa suomalaisessa sosiaali- ja terveyden-huollon organisaatiossa.</p> <p>Tutkimuskysymykset: Miten organisaatiossa ta-pahtuneet muutokset ja niiden johtaminen hen-kilöstölle näyttäytyvät? Miten ne vaikuttavat työntekijöihin, työnte-koon ja johtamiseen sekä millainen on henkilöstön asema uusien toiminta-mallien suunnittelussa ja käyttönotossa?</p>	<p>Tutkimukseen vali-koitiin organisaa-tioista sellaisia yksi-köitä, joissa oli or-ganisaatioiden asia-kirjojen ja johtajien kertoman mukaan tapahtunut eniten muutoksia. Aineisto koostuu organisaa-tioiden 16 työyksi-kön sosiaali- ja ter-veydenhuollon am-mattilaisten (n = 42) puolistruktu-roiduista yksilö- (n = 6) ja ryhmähaastatte-luista (n = 12). Haastateltavat työskentelivät eri sektoreilla sosiaali- ja terveydenhuol-lossa. Haastattelut toteutettiin ajalla 09/2017–01/2018. Analyysimenetel-mänä käytettiin ai-neistolähtöistä sisäl-lönanalyysia.</p>	<p>Muutokset edellyt-tävät uusien toi-mintatapojen, toi-mintakulttuurin ja työjaon omaksu-mista. Keskeisessä roolissa on moti-voinut henkilöstä ja muutosta tuke-vat olosuhteet. Uu-den toiminnan syntyvaiheessa toi-mintamallien muutosta voidaan nopeuttaa otta-malla henkilöstö mukaan kehittämi-seen.</p>
2.			
<p>Syvänen, S. Itä-Suomen yliopisto, 2018</p> <p><i>Dialoginen johtaminen vanhuspalveluissa</i></p>	<p>Tutkimusartikkelissa esi-tellään vanhuspalvelui-den johtamiseen liitty-neitä tutkimustuloksia, joita saavutettiin Dialo-gisen johtamisen Dinno-</p>	<p>Tutkimustulokset pohjautuvat Dinno-ohjelmassa toteute-tun toimintatutki-muksen kehittä-misintervention tu-</p>	<p>Osallistavan toi-mintatutkimuksen interventiot koh-dentuivat vanhus-palveluihin, am-matilliseen koulu-tukseen,</p>

	<p>tutkimusohjelmassa (Syvänen ym. 2015). Dinnossa tutkittiin osallistavan toimintatutkimuksen avulla, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää samanlaisesti kolmea kaikkien organisaatioiden päätavoitetta: tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta.</p>	<p>loksiin. Interventioon osallistui pääkaupunkiseudun kaupungin vanhuspalvelujen kuusi vanhuspalveluja tuottavaa yksikköä, joissa toteutettiin kahden vuoden kehittämishanke. Artikkelin aineistona käytettiin kahta kvantitatiivista aineistoa: Palveluyksiköiden esimiehet ja työntekijät vastasivat intervention alussa ja lopussa Dinnovatiivisuus-kyselyyn (N=450). Lisäksi vanhuspalveluiden esimiehet osallistuivat intervention alussa omaan johtamiseen ja esimiestyöhönsä liittyvään itsearviointikyselyyn (N=24). Dinnovatiivisuuskyselyn alkumittauksen kokonaisaineisto on N=2757 (ei tässä artikkelissa mukana)</p>	<p>perusopetukseen, sairaalaan ja kirkon alalle. Interventioissa esimiehiä tuettiin ymmärtämään, omaksumaan, soveltaamaan ja harjaantumaan dialogisessa johtamisavassa. Tuloksissa kuvataan vanhuspalveluiden johtamisen tilaa, vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Tuloksia esitellään muodostetun johtamispeilin kautta. Peilin avulla voidaan vertailla vanhuspalveluiden johtajien kokemuksia omasta johtamisavastaan ja henkilöstön kokemuksia.</p>
3.			
<p>Viitala, R. & Koivunen, N. Vaasan yliopisto, 2014 <i>Lähijohtaja henkilöstötyössä</i></p>	<p>Tutkimusartikkelissa tarkastellaan lähijohtamiselle asetettuja haasteita, vaatimuksia ja toiveita. Peilauskohteeksi on otettu valmentava ja jaettu johtajuus. Artikkelin on julkaistu Vaasan yliopiston kokoomateoksessa, jossa tarkastellaan 12 artikkelissa Suomessa toimivia organisaatioita ja niiden henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita.</p>	<p>Aineistona artikkelissa käytettiin Henkilöstön haasteita Suomessa 2018- barometrikyselyn laajaa laadullista aineistoa (N=2579). Aineiston keruu toteutettiin teema-haastattelun kaltaisena nettikyselynä, avoimilla kysymyksillä. Vastaajille esitettiin väljiä virike-</p>	<p>Lähijohtamisen tulee vastata paremmin työn ja työyhteisöjen muutoksia. Muutokseen haastavat eri-ikäisten erilaiset työntekoa määrittävät arvot ja tottumukset sekä työyhteisöjen pirstoutuminen maantieteellisesti, kulttuurisesti ja ajallisesti. Lähijohtajat tarvitsevat</p>

	<p>Artikkeli perustuu HR-barometriaineistoon, jossa kerättiin aineistoa siitä, minkälaisia haasteita henkilöstöjohtamisessa kohdataan tulevina vuosina.</p> <p>Tutkimuskysymys: Millaista kuvaa HR-barometriaineisto luo lähijohtamisesta ja sen haasteista henkilöstötyössä lähitulevaisuudessa?</p>	<p>lauseita ns. vuorovaikutteisessa puolistrukturoidussa verkkoavoriivissä. Vastaajista 375 otti kantaa lähijohtamiseen. Vastaajat koostuivat monipuolisesta joukosta organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen osallistuvista henkilöistä, suurimmalla vastaajaryhmällä oli kauppatieteellinen tai tekniikan alan koulutus. Sosiaali- ja terveysalan koulutus oli 5 % vastaajista. Analyysimenetelmänä käytettiin aineiston luokittelua teemoittain.</p>	<p>vastaajien mielestä parempia ihmisten johtamisen valmiuksia, dialogisuuta ja ammatti- maista johtamista sekä heittäytyvää otetta johtajuudessa.</p>
4.			
<p>Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. Yhteiskuntapolitiikka, 2019</p> <p><i>Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa</i></p>	<p>Johtajahaastatteluihin pohjautuvassa tutkimuksessa tuotettiin tietoa sosiaali- ja terveyspalvelujen integraation vaikutuksista lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimuksiin.</p> <p>Tutkimuskysymykset: Millaisia integraatioon liittyviä osaamisvaatimuksia organisaatioiden strateginen johto kohdistaa lähi- ja keskijohtoon? Millaisia integraatioon liittyviä osaamisvaatimuksia lähi- ja keskijohto itse tunnistaa?</p>	<p>Aineistona käytetty COPEN osahankkeissa 1 ja 5 tehtyjä teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin kolmessa sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatiossa, joissa integraatio oli eri vaiheissa. Tutkimusaineisto koostuu strategisen johdon sekä keski- ja lähijohdon 63 teemahaastattelusta (yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelu) ajalla 12/2016–06/2018. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p>	<p>Lähi- ja keskijohdon rooli korostuu muutosten toteuttamisessa ja integraation onnistumisessa. Osaamistarpeet muodostivat kolme luokkaa: Integraation sisäistäminen, integraatiota edistävä yhteistyö ja integraatiota edistävä johtajuus.</p>
5.			

<p>Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niirani, V. & Sinervo, T. Janus, 2020</p> <p><i>Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa</i></p>	<p>Tutkimuksessa on tarkasteltu johtajiin ja organisaatioon kohdistuvaa luottamusta laajan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Organisaatiomuutoksessa usean kunnan sosiaali- ja terveyspalvelujen ja erikoissairaanhoidon yhdistetty suureksi kuntayhtymäksi. Tarkoituksen on lisätä ymmärrystä mitä luottamukselle tapahtuu organisaatiomuutoksissa ja tunnistaa sekä huomioida luottamukseen vaikuttavia tekijöitä tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuskysymykset: Miten luottamus johtajiin on muuttanut sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa? Miten luottamus organisaatioon on muuttanut sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa?</p>	<p>Aineisto koostuu 61 haastattelusta, jotka toteutettiin 02/2017–01/2018 välisenä aikana yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Haastateltavat edustivat organisaation strategista, keski- ja lähijohtoa sekä työntekijöitä organisaation yleishallinnosta, perhe- ja sosiaalipalveluista, perusterveydenhuollosta ja vanhuspalveluista. Haastatellut toteuttivat Itä-Suomen yliopiston ja THL:n tutkimusryhmän edustajat. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisälönanalyysia.</p>	<p>Johtajiin sekä organisaatioon kohdistunutta luottamusta ja sen syntymistä tarkasteltiin luotettavuuden osatekijöillä. Luottamus sujuvoittaa yhdessä työskentelyä, edistää työtyytyväisyyttä ja organisaatiomuutoksen onnistumista. Johtamis- ja organisaatorakenteen, toimintakulttuurin ja osallisuuden kokemusten muutokset heikensivät johtajien ja uuden organisaation luotettavana kokemista. Muutoksissa huomioitavia asioita: muutosviestintä, työntekijöiden ja johtajien tukeminen sekä työntekijöiden ja johtajien välinen vuorovaikutus.</p>
---	--	---	--