

# **Tieto, tehokkuus ja johtaminen**

Sunzin Sodankäynnin taitoon perustuva teoreettinen tutkimus  
sosiaalityön luonteesta

Eliisa Tuisku

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalityö

2018

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tieto, tehokkuus ja johtaminen – Sunzin Sodankäynnin taitoon perustuva teoreettinen tutkimus sosiaalityön luonteesta

Tekijä: Eliisa Tuisku

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -työ:  Sivulaudaturtyö  Licensiaatintyö

Sivumäärä: 65

Vuosi: 2018

### Tiivistelmä:

Tämä pro gradu -työ kertoo sosiaalityön luonteesta tiedon, tehokkuuden ja johtamisen näkökulmasta. Työ perustuu vanhaan kiinalaiseen teokseen sodankäynnin strategiasta, Sodankäynnin taitoon. Menetelmällisesti kyseessä on teoreettinen tutkimus, jossa tutkimustehtävään etsitään vastauksia tutkimuskirjallisuudesta. Alkuperäisesti Sunzin kirjoittama teos määrittää työn rakennetta ja vahvasti myös sisältöä. Tässä tutkimuksessa keskenään keskustelevat kirjoittajan omat kokemukset ja mielipiteet, sosiaalityön tutkimuskirjallisuus sekä Sodankäynnin taito. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää minkälaista tietoa täytyy omata ja johtamistapaa käyttää, että voidaan pyrkiä mahdollisimman tehokkaaseen sosiaalityöhön tiimin sisällä, eli pienorganisaatiossa. Kolme pääteemaa keskittyvät sosiaalityössä tärkeiksi nähtyihin painopisteisiin. Tieto, tehokkuus ja johtaminen ovat jokainen elementtejä, jotka määrittelevät sosiaalityön luonnetta. Tutkimustehtävän mukaan yritettiin selvittää jokaisen kolmen pääteeman optimaalisuutta sosiaalityössä.

Tiedon osalta sosiaalityön luonnetta kuvaa teoreettisen ja käytännön tiedon yhteistyö ja osaaminen. Niin substanssietieto, kuin talouteen liittyvä tieto nähdään tärkeänä jo koulutautumisvaiheessa sosiaalityöntekijäksi. Tieto on ammatin väline, jota hyödynnetään monella eri tasolla ja kuljetetaan eri suuntiin. Tiedon lisäämisessä harjoittelu on välttämätöntä, koska yhteiskunnan muuttuessa myös opitun tiedon vaade kasvaa. Asiakkaan vilpityn kohtaaminen ja ammatillisuus ovat tietotaitoja, jotka opitaan käytännöntyössä, jolloin myös eettisyys on huomioitava. Teknologian kehittyminen näkyy myös sosiaalityössä esimerkiksi kirjaamisen osalta. Sosiaalityön tehokkuus lisääntyy panostamalla yhteisiin tavoitteisiin sekä vahvistamalla omaa motivaatiota työhön. Asiakkaan arvostava kohtaaminen edesauttaa asioiden hoitumista. Eri rooleja omaava sosiaalityöntekijä tietää, miten hyödyntää rooleista syntyviä oikeuksia ja noudattaa niiden asettamia vaatimuksia. Johdon tuki työhyvinvoinnin edistäjänä on ilmeinen. Johdolla täytyy olla taloudellista osaamista, mutta lisänä tarvitaan substanssiosaamista työn hallinnan kannalta. Työntekijöiden motivaation lisäämiseksi kohtuulliset aineelliset palkkiot tulee ottaa aineettomien rinnalle. Tulosojohtamisen vaatimuksien suorittamisen jälkeen oikeudenmukaisen johtamiseen kuuluu omasta tiimistä huolehtiminen.

### Avainsanat:

Tieto, tehokkuus, johtaminen, tiimityö, työhyvinvointi, teoreettinen tutkimus

### Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi:

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi:

# Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tutkimuksen rajaus.....	4
2.1 Tutkimusaihe ja -tehtävä.....	4
2.2 Tutkimuksen teoreettinen luonne: tutkimuskirjallisuus ja filosofinen teos aineistona.....	6
2.3 Sodankäynnin taidon suhde sosiaalityön luonteeseen.....	14
3 Hyökkäyksen suunnittelu – Tiedon merkitys ja välittäminen sosiaalityössä.....	21
3.1 Valmistautuminen sotaan – Kouluttautuminen sosiaalityöntekijäksi.....	21
3.2 Marssi – Ohjeistuksien noudattamisen dilemma ja käytäntöjen kehittäminen työssä.....	24
3.3 Vakoilijoiden käyttö – Rakenteellinen sosiaalityö ja paikallistuntemus.....	26
4 Voimakapasiteetti – Tehokkuus ja sen lisääminen sosiaalityössä.....	31
4.1 Asemointi – Tiimin tavoitteiden asettaminen ja yhteinen päämäärä.....	31
4.2 Hyökkäys tulella – Onnistunut kohtaaminen ja taitava sosiaalityöntekijä.....	36
4.3 Armeijan taisteluttaminen – Työhyvinvointi ja motivaatio.....	40
5 Sodankäynti – Johtamistapa, jolla maksimoidaan onnistuminen.....	44
5.1 Yhdeksän muuttujaa – Johto ja sen tuki kenttätyöskentelylle.....	44
5.2 Heikkous ja vahvuus – Oikeudenmukainen johtaminen.....	46
5.3 Muonitus – Työntekijöiden palkitseminen ja sanktiot.....	50
6 Johtopäätökset.....	52
6.1 Tutkimustehtävään vastaaminen.....	52
6.2 Pohdinta.....	56
Lähteet .....	60

# 1 Johdanto

*”Sota on valtion elinkysymys, kuoleman tai elämän tanner, tie olemassaoloon tai tuhoon. On välttämätöntä tutkia sitä huolellisesti” (Sunzi 2005, 61).*

Luettuani kirjan, olin vaikuttunut. Asioilla oli selvä yhteys. Mielessäni näin, kuinka sotilaat ratsuineen kävivät sotaan, kuin joukko sosiaalityöntekijöitä kävellessään ryhmänä tiimipalaveriin. Tiimin esimies oli kenraali, joka tiesi milloin täytyy iskeä. Maasto oli vaikeakulkuista ja se sisälsi paljon esteitä, joka tarkoitti selvästikin sitä, että yhteiskunnassa olosuhteet sosiaalityöhön eivät ole helpoimmat, mutta vastaan täytyy taistella. On taisteltava ihmisten elämänlaatuun negatiivisesti vaikuttavia ilmiötä vastaan rinta rinnan yhteisen hyvän saavuttamiseksi.

Edellistä lainausta tulkitsen siten, että sosiaalityö ja sosiaalipalvelut ovat valtion peruspilari. Jos ne eivät ole kunnossa, ei valtio voi hyvin, eikä varsinkaan valtion kansalaiset. Vertaan siis sotaa tässä pro gradu -työssä sosiaalityöhön. Sosiaalityön tutkiminen ja palvelujen kehittäminen on äärettömän tärkeää valtion kannalta. Omaan kuplaansa ei saa jäädä, vaan toisistaan on pidettävä huolta. Vahvemman velvollisuus on tukea heikompaa.

Olen aiemminkin nähnyt epätavallisia yhteyksiä asioiden välillä, jotka eivät liity toisiinsa millään tavalla. On perin merkillistä yrittää käyttää hyväksi tätä ominaisuutta sosiaalityön tutkimuksessa ja akateemisessa maailmassa, mutta inspiroiduin ja tein päätöksen. Otan riskin, ja ymmärrän, että akateeminen maailma tutkimuksineen on säännötetty tarkkaan. Voisi kuitenkin olla piristävää tuoda uusi tuulahdus sosiaalityöhönkin reilusti yli 2000:n vuoden takaa. Tämä pro gradu -tutkielma kertoo, miten oikeanlaisen tiedon ja johtamistavan omaaminen tekee tiimin työskentelystä tehokasta, sosiaalityön taistellessa ilmiöitään vastaan.

Idea tutkielman aiheesta nousi omasta kokemuksesta. Aloitin tekemään pro gradu -tutkielmaani samaan aikaan kun aloittelin työuraani ensimmäisessä sosiaalityön tiimissä.

Ensimmäinen sosiaalityön työyhteisö, missä sain olla osallisena, oli inspiroiva ja kaikin puolin moitteeton, mistä olin rehellisesti sanottuna yllättynyt. Mielikuvani yleisesti työyhteisöistä oli jostain syystä todella ennakkoluuloinen. Epäilen, että syynä ovat omat huonot kokemukset ryhmätilanteista lapsuudessa, jotka kantavat tähän päivään asti. En osannut kuitenkaan sanoittaa positiivista kokemustani itseäni tyydyttävällä tavalla, ja minua alkoi kiinnostaa optimaalisen sosiaalityön tiimin määritelmä. Oman kokemukseni mukaan, toimiva tiimi on kantava voima työssä viihtymisen kannalta. Aikuissosiaalityössä tulee eteen yllättäviä tilanteita ja sensitiivisiä asiakasasioita. Mahdollisuus jutella oman tiimin jäsenten kanssa on ollut korvaamatonta. Esimiehen tuki on noussut myös yhdeksi tärkeimmistä asioista työn kuormittavuuden suhteen. Esimiehen luotto omaan tiimiinsä on ensiluokkaisen tärkeää ja poistaa epävarmuutta työntekijöiden mielistä luoton ollessa vahva. Luin sosiaalityöntekijöiden kansainväliseltä Facebook-sivuilta sanonnan: *”se, jonka tekemiseen luotetaan, tekee enemmän kuin häneltä odotetaan”*. Kaiken positiivisen tiimityöstä luen sosiaalityön luonteeseen.

Kehittäminen on aina ajankohtaista ja ainoa mitä voidaan pitää varmana on muutos, myös sosiaalityössä. Siksi valitsin aiheeksi optimaalisten työtapojen ja tiimin toiminnan paikantamisen, koska sosiaalityön luonne niitä myös edellyttää. Sosiaalityön luonteeseen liittyvät olennaisesti termit tehokkuus, johtaminen, tieto ja taitavan sosiaalityöntekijän määritelmä. Sellaista tiimiä tuskin on olemassa, josta puuttuvat heikkoudet, mutta lähelle tätä voi päästä. Siitä syystä on mielenkiintoista tutkia sosiaalityön erityispiirteistä käsin tietoa, tehokkuutta ja johtamista. On merkittävää pohtia hyvinvointia työyhteisössä, koska vietämme töissä suuren osan elämästämme. On tärkeää, että töissä viihtyy. On myös tärkeää, että kokee onnistumista ja tuntee työllään olevan merkitystä. Myös sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin täytyy panostaa.

Ensimmäisenä, ennen päälukuja rajaan aiheen ja määrään tutkimustehtävän. Avaan teoreettisen tutkimuksen määritelmää ja perustelen omia valintojani tutkimuksessa käytettyjen lähteiden suhteen. Ennen päälukuihin syventymistä, pohdin, mikä on Sodankäynnin taidon suhde sosiaalityön luonteeseen. Päälukujen jälkeen tulevat johtopäätökset, jossa vastaan asettamaani tutkimustehtävään ja pohdin tutkimuksen prosessia, siihen

liittyneitä onnistumisia ja epäonnistumisia sekä kokonaiskuvaava. Viimeiseksi, tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat listattuna aakkosittain.

Työn pääluvut on määritelty Sodankäynnin taidon kappaleita mukaillen. Aloitan (3) *Hyökkäyksen suunnittelulla* eli ensimmäisenä käsittelen tiedon merkitystä ja sen välittämistä eteenpäin sosiaalityössä. Kun (3.1) *Valmistautuminen sotaan* alkaa, täytyy tehdä pohjatyö ja tutustua viholliseen, joten tutkielman ensimmäinen alaluku koskee sosiaalityöntekijäksi kouluttautumista. Nopealla muutoksella tapahtuu (3.2) *Marssi työelämään*, niin kuin voi käydä elämässäkin, ja käsittelen heti ohjeistuksien noudattamista, sen luomaa dilemmaa sekä käytäntöjen kehittämistä työssä. Kolmas alaluku koskee (3.3) *Vaikoilijoiden käyttöä* eli rakenteellista sosiaalityötä ja paikallistuntemusta, jotka ovat ehdottomia osaamisen alueita käytännön työssä kun käsitellään tiedon merkitystä. Tiedon tärkeys on ensisijaista tehokkuuden kannalta ja yksi sen elementeistä.

Tehokkuus tulee käsitellyksi seuraavana päälukuna, kun lähdän analysoimaan (4) *Voimakapasiteettia* eli tehokkuuden lisäämistä sosiaalityössä. Ensimmäisenä alalukuna suoritetaan (4.1) *Asemointi* eli asetetaan tiimin tavoitteet ja yhteinen päämäärä. Kun tämä on tehty, (4.2) *Hyökätään tulella* ja kohdataan asiakas onnistuneesti, samalla määriteltäessä taitavaa sosiaalityöntekijää. Tehokkuutta käsittelevän pääkappaleen kolmannessa alaluvussa (4.3) *Taistelutetaan armeijaa* ja keskitytään työhyvinvointiin ja motivaatioon, jotka mahdollistavat työntekijän tehokkuutta työssä.

Viimeinen pääluku, (5) *Sodankäynti*, käsittelee onnistunutta johtamistapaa joka on keskeistä niin sodankäynnissä itsessään kuin sosiaalityössä. Sosiaalialan johto ja sen tuki kenttätöyöskentelylle ei ole yksiselitteistä ja voi joskus sisältää useita, jopa (5.1) *Yhdeksän muuttujaa*, monien sääntöjen ohjatessa työtä. Sosiaalityön tiimien lähiesimiehet pyrkivät oikeudenmukaiseen johtamiseen ja johtamistavassa on läsnä molemmat, tiimin (5.2) *Heikkous ja vahvuus*. Se, mistä kaikki alkaa ja mihin kaikki loppuen lopulta päättyy, liittyy ravintoon. Jotta työtä jaksaisi tehdä ja voimavarat riittäisivät, täytyy (5.3) *Muonitus* olla kunnossa, eli kyseessä on työntekijöiden palkitseminen unohtamatta sen vastakohtaa, sanktioita.

## 2 Tutkimuksen rajaus

### 2.1 Tutkimusaihe ja -tehtävä

Tutkimusaihe kertoo sosiaalityön luonteesta. Jotta sosiaalityön luonne saataisiin esille, täytyy työn olla tehokasta. Tehokkuuteen voi liittää useita eri määreitä, mutta olen valinnut mielestäni kaksi tärkeintä siihen vaikuttavaa tekijää sosiaalityössä. Tehokkuuden rinnalla voidaan puhua myös vaikuttavuudesta, jota käytetään mahdollisesti jopa enemmän sosiaalityössä. Vaikuttavuuden arviointi on tarpeellinen, kun pohditaan toimivia ja vaikuttavia työmenetelmiä ja käytäntöjä (Kivipelto ym. 2013, 17). Käytän kuitenkin tässä tutkimuksessa termiä tehokkuus, koska se kuvaa mielestäni enemmän työtapaa, jota yritän selvittää ja määritellä. Lisäksi tehokkuus on mahdollisesti myös yleisempi ja muiden ammattiryhmien tunnistettavissa paremmin. Sanat tehokkuus ja vaikuttavuus voidaan kuitenkin tulkita tässä tutkimuksessa synonyymeiksi halutessaan.

Olen rajannut tehokkuutta tukevat käsitteet johtamistapaan ja tiedon omaamiseen. Tehokkaan sosiaalityön tekemisen olen paikantanut tiimeissä eli pienorganisaatioissa tehtävään työhön. Organisaatiokäyttäytyminen on ollut akateemisen tutkimuksen kohteena 1900-luvun alusta alkaen, mistä asti on keskitytty eri painopisteisiin tutkimuksen keskiössä (Lämsä & Päivike 2013, 9). Nykyään tehokkuutta arvostetaan suuresti ja on huomattu, että henkilöstö on aikaisempaa suuremmassa roolissa organisaatioiden menestyksen kannalta (mt., 9). Pienorganisaatio on tässä työssä rinnastettu tarkoittamaan enemmän tai vähemmän tiimiä eli työyhteisöä, jossa useat sosiaalialan ammattilaiset työskentelevät.

Käsittelen johtamistapaa sosiaalityön pienorganisaatiossa, jossa kuvittelen, että tiimin jäseniä on vähintään kaksitoista ja enintään kaksikymmentäviisi samanaikaisesti työskentelemässä yhden lähiesimiehen alaisuudessa. Tiimin koon rajauksessa olen pitänyt mielessä yleistä aikuisosiaalityön tiimin kokoa, johon kuuluu useampien ammattikuntien jäseniä sosiaalialalla, esimerkiksi ainakin sosiaalityöntekijöitä ja sosiaalihojaajia. Tällaisessa tiimissä työn päämäärä on jokseenkin sama ja ammattikuntien osaaminen lä-

hellä toisiaan, kuitenkin omien osaamisalueiden tuodessa erilaista tietämystä tiimiin. Pro gradu -tutkielman tutkimustehtäväksi on tarkentunut:

Minkälaista tietoa täytyy omata ja johtamistapaa käyttää, että tuloksena on tehokasta sosiaalityötä pienorganisaatiossa?

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää minkälainen tieto hyödyttää sosiaalityöntekijää työssään, ja mitä asioita johtamisessa edellytetään, että edesautetaan tehokkaan sosiaalityön syntymistä. Pyrkimys mahdollisimman tehokkaaseen sosiaalityöhön paikannetaan tiimin eli pienorganisaation sisälle. Kolme pääteemaa, tieto, tehokkuus ja johtaminen, keskittyvät sosiaalityössä tärkeiksi nähtyihin painopisteisiin. Näistä jokainen on elementti, joka määrittelee sosiaalityön luonnetta. Tutkimustehtävää mukailten selvitetään jokaisen kolmen pääteeman optimaalisuutta sosiaalityössä.

Tutkielman rakenteen määrittelyssä on käytetty Matti Nojosen (2005) suomentamaa Sunzin Sodankäynnin taitoa (alkuperäisteos 140 eaa.). Nojonen on klassisen kiinankielen taitajana kääntänyt 140 vuotta ennen ajanlaskun alkua tehdyn alkuperäisteoksen suomeksi. Suomennoksia on muutama muu variaatio, mutta Nojonen on ainoa suomalainen, joka on käyttänyt laajinta alkuperäisteosta sekä lisännyt suomennokseensa myös 1970-luvulla löydetty uudet liuskat. (Mt.) Alkuperäisen kirjoittajan, Sunzi Bingfan, nimestä on myös muita kirjoitustapoja, esimerkiksi Sun-Tzu, jota käytetään englanniksi käännettyissä versioissa.

Ajatuksena oli aluksi, että käytän suurinta osaa teoksen otsikoista omassa työssäni ja keskityn pelkästään optimaaliseen tiimiin ja sen toimintaan. Kun olin perehtynyt enemmän teokseen, huomasin, että teos keskittyy pääosin johtamiseen ja vinkkeihin, miten armeijan taisteluttaminen olisi tehokkainta, toisin sanoen, miten sosiaalityöntekijät saavat taisteltua sosiaalityön ilmiöitä vastaan kaikista tehokkaiten. Tehokkuuteen liittyy myös tiedon omaaminen. Aihe koostui lopulta laajemmaksi, yhdistin mielessäni teoksesta nousseet ideat, ja ymmärsin, että ne kaikki muodostavat yhdessä sosiaalityön luonteen.



Sodankäynnin taidon (2005) kaikkia otsikoita oli mahdotonta käyttää rakenteen määrittelyssä, joten valitsin ne, jotka osuvat sosiaalityöhön parhaiten, ja joista on eniten sanottavaa. Kymmenen Sodankäynnin taidon (mt.) kolmestatoista pääotsikosta tuli käytetyksi kuvattaessa tämän työn pää- ja alaotsikoita. Viimeisen pääluvun viimeinen alaluku, (5.3) *Muonitus*, on ainoa otsikko, joka on otettu muualta Sodankäynnin taidosta, keskeltä kappaletta. Lisäksi, sosiaalityöntekijäksi kouluttautumista käsittelevä alaluku, (3.1) *Valmistautuminen sotaan*, ei ole Sodankäynnin taidon pääotsikoita, vaan itse nimetty. Työn aihe kallistui lopulta otsikoita mukailleen tehokkuuteen, tietoon ja johtamiseen sosiaalityössä, ja se paikannettiin tiimityöskentely-ympäristössä tapahtuvaksi. Uusia aiheita alkoi muodostua myös sosiaalityön luonteeseen liittyen siten, että käsiteltäväksi olisi jäänyt sosiaalityön tarkoitus kokonaisuudessaan. Tämän ajatuksen päätin hylätä, koska aiheen laajuus olisi muodostunut liian laajaksi monine näkökulmineen, eikä se olisi sopinut Sodankäynnin taidosta syntyneeseen näkökulmaan. Sosiaalityön luonteesta tuli kuitenkin pohja, mille rakentaa koko työ, koska luonne antaa kuvauksen suuresta kokonaisuudesta, johon liittyvät erilaiset osat, joita valitsemani tieto, tehokkuus ja johtaminen ovat. Tutkimusaihetta pohtiessa palaan tekstissä usein Sodankäynnin taitoon (mt.). Teos oli aluksi pelkästään rakenteen määrittäjänä, mutta työn edetessä se alkoi määrittämään myös sisältöä yhä vahvemmin.

## 2.2 Tutkimuksen teoreettinen luonne: tutkimuskirjallisuus ja filosofinen teos aineistona

Tutkimusmenetelmää valitessa, tulin siihen tulokseen, että teoreettinen tutkimus on minulle sopivampi tapa tehdä lopputyöni. Tehdessään ensimmäistä Pro gradu -työtä ja ottaessaan ensiaskelia tutkimuksen tekoon, koen, että on käytettävä omia vahvuuksiaan ja näytettävä, mitä on oppinut aiempina vuosina opiskellessaan. Teoreettisella tutkimuksella on välillinen, epäsuora yhteys fyysiseen todellisuuteen eli empiriaan (Salonen 2015, 12). Oman empirian keruuseen liittyy paljon eettistä problematiikkaa, esimerkiksi haastattelututkimukseen kuuluva haastateltavien oikeudenmukainen kohtelu. Näen haastateltavien oikean mielipiteen ja näkökulman selvittämisen haasteellisena kysymysmäärien

ollessa rajalliset yhdistettynä, mahdollisiin määrällisesti, suppeisiin vastauksiin. Koen, että mahdollisuus väärin tulkitsemiseen on liian ilmeinen.

Myös teoreettinen tutkimus luo omat haasteensa tulkitsemiselle, mutta painopiste keskittyy enemmän lähteiden valintaan ja niiden analysointiin. Kunnioitan tutkimusaihetta ja se kiinnostaa minua. Siksi haluan minimoida omat virheet tutkimusmenetelmää koskien. Empiiristä tutkimusta tehdään verrattain enemmän, joten halusin tehdä asiat sillä tapaa, mikä ei ole tavanomaista, koska olen eittämättä vähemmistön tai vähäosaisemman puolella. Opiskeluaikojen alusta alkaen on valmennettu siihen, että opintojen loppuvaiheessa tehdään pro gradu -työ, jolloin viimein pääsee näyttämään omaa osaamistaan akateemisena kirjoittajana, ja oman empiirisen tiedon kerääjänä ja käsittelijänä. Tällä kertaa tieto on kerätty pelkästään teoriasta, eli tutkimuskirjallisuudesta. Tarkennettuna, tässä työssä käytetty tutkimusmenetelmä on nimeltään kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus terminä on hieman harhaanjohtava, koska kyseessä ei ole pelkästään lyhyt katsaus, kurkistus aiheeseen, vaan kriittisesti suoritettava aiheen analysointi ja arviointi (Salminen 2011, 5). Tässä työssä aihetta käsitellään tutkimuskirjallisuuden kriittisen analysoinnin lisäksi myös kirjoittajan omien kokemusten sekä teoreettiseen tutkimukseen epätavanomaisemman filosofisen teoksen kautta.

Teoreettinen tutkimus on menetelmänä prosessimainen ja tarkka, mikä helpottaa koko tutkimuksen tekoa, rytmittämällä tutkimuksen alkuvaihetta ja lähteiden hakua. Empiirinen tutkimus on myös prosessimainen, mutta silti kokonaisuutena hajanaisempi antaessaan tutkijalle enemmän tilaa pohtia esimerkiksi tutkimusprosessin järjestystä. Empiirisen tutkimuksen tekijä voi aloittaa tutkielman tekemisen keräämällä empiiristä aineistoa tai etsimällä teoriapohjaa tutkimalleen aiheelle tekemättä vahinkoa tutkimusmenetelmän määritelmälle. Teoreettisessa tutkimuksessa tutkielman tekijää helpottaa tarkka järjestys tutkielman tekemisestä. Teoreettisessa tutkimuksessa käytettyjen lähteiden keskinäiseen yhteyteen ja keräystekniikkaan keskittyvää menetelmää kutsutaan systemaattiseksi kirjallisuuskatsaukseksi (Salminen 2011, 4). Systemaattisuus kulkee kirjallisuuskatsauksen mukana tutkimuksen alusta loppuun. Lähdeaineiston keruussa käytetään erityistä tarkkuutta ja karsitaan lähteet, jotka eivät ole relevantteja tutkimuksen kannalta. Sen jälkeen analysoidaan lähteet tarkemmin ja etsitään omaan tutkimukseen sopiva tieto. Lopuksi

vastataan alussa määriteltyyn tutkimustehtävään tai -kysymykseen lähteiden perusteella. Kirjallisuuskatsauksessa tehdään tutkimusta tutkimuksista (mt., 4).

Kirjallisuuskatsauksessa lähteiden valinta on keskeisessä roolissa. Lähteiden valintaa määrittää ensimmäisenä tutkimuskysymys tai -tehtävä ja toisena tutkielman tarkoitus (Gough ym. 2012, 108). Jos tutkittava aihe on yleinen ja paljon tutkittu, on lähteiden määrä valtava ja niiden suodattaminen vie aikaa. Lähteiden valinta on oma prosessinsa, joka täytyy huomioida erityisesti tutkimusta tehdessä. Mahdollisimman laadukkaat lähteet omassa tutkielmassa, mahdollistavat myös oman tutkielman laadukkuutta. Riippuu paljon tutkielman tekijästä, minkälaisen tutkimusmenetelmän valitsee, mikä kirjoittajaa kiinnostaa ja mikä sopii itse tutkimukseen. Tutkimusmenetelmä tukee itse tutkimusta omilla raameillaan. Jos itseä helpottaa tekemisen selvä jäsennys, teoreettinen tutkimusmenetelmä tukee kirjoitusprosessia. Teoreettisen tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös se, että huomioiduksi tulee tiettyjen aiheiden tiedon paljous. Monissa aiheissa aiempaa tutkimusta on valtavasti, jota ei ole vielä hyödynnetty. Kyseeseen tulee toisten työn arvostus. Mahdollisesti jo unohdettu tieto voi tulla uudelleen ajankohtaiseksi näkökulmaa vaihtamalla. Paljon tutkituissa aiheissa mahdollisia lähteitä on niin runsaasti, että oman työn suurimmaksi haasteeksi muodostuu laadukkaiden lähteiden valinta.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vaatii tarkkaa ja systemaattista tiedonkeruuta, tiedon mittaamista ja lähteiden hyödyntämistä selkeän kokonaisuuden saavuttamiseksi (Colditz 2001, 16). Kirjallisuuskatsauksen tavoite tutkimusmenetelmänä on toteuttaa kokonaisvaltaisempi ja luotettavampi tutkimustulos verrattuna yksittäiseen tutkimukseen tietystä aiheesta (Gough ym. 2012). Kokonaisvaltaisuus ilmenee siinä, että useiden tutkimusten tuloksia vertaillaan monipuolisesti, jolloin saadaan eri näkökulmia omaan tutkimukseen. Oman kirjallisuuskatsauksen tulos on yhdistelmä aiemmin tehdyistä empiirisistä tutkimuksista. Alkuperäisten korkealaatuisten tutkimusten tulokset ovat katsausten perusta (Salminen 2011, 5).

Lähteiksi tutkielmaani tavoitteena oli hakea mahdollisimman tuoretta tutkimuskirjallisuutta. Uudet näkemykset ovat tervetulleita tutkimukselle ja haastavat vanhoja käsitteitä.

tä. Maailma muuttuu jatkuvasti, joten uusi tieto tulee tarpeeseen. Tietysti vanhoja kivi-jalkateoksia ei sovi unohtaa, koska ne ovat määritelleet tietyt asiat vuosia sitten, johon uusi tutkimustieto saattaa usein perustua osittain. Nostan tässä pro gradu -työssä jalukselle yhden teoksen, jolle annan erityisen kunniamaininnan. Omassa työssäni käytin lähteenä runsaasti vuonna 2016 julkaistua kuuden sosiaalityön ammattilaisen toimittanutta teosta Vastavuoroinen sosiaalityö. Teos puhutteli minua raikkaudellaan ja päämäärätietoisella toteutuksella. Useat kappaleet vastaavat sosiaalityön tämänhetkisiin kysymyksiin ja saatu tieto on tuoretta. Teoksessa on käsitelty sosiaalityön tärkeimpiä elementtejä uusien silmin. Edellä mainituista syistä olen valikoinut verrattain monta kappaletta myös omaksi lähteekseni. Teoksessa on monta tekijää, joten vaikka teos on sama, tiedon lähde on eri.

Pro gradu -tutkielmani aihe liittyy tietoon, johtamiseen ja tehokkaaseen sosiaalityöhön tiimissä. Jos olisin käyttänyt muita tutkimusmenetelmiä kuin kirjallisuuskatsausta, esimerkiksi haastattelua tiimin sisällä, tutkimuksesta olisi saattanut tulla liian suppea. Vastaukset olisivat voineet liittyä myös liikaa substanssietoon tai yhden tiimin toimintaan, jolloin saadut vastaukset olisivat voineet olla liian yksityiskohtaisia. Eri alojen tiimeillä on kuitenkin erityispiirteensä, jotka vaikuttavat jollain tapaa vastauksiin. Teoreettisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä kokemuksia optimaalisista tiimeistä monelta eri aloilta ja saada vastaukseksi monipuolisempi kattaus. Tästä huolimatta olen huomionnut sosiaalityön erikoispiirteitä ja pitänyt mielessä sosiaalityön aina lähteitä luettaessa. Tiedostan myös, että omista kokemuksistani tuotettu tieto on rajallista, ja otan kantaa asioihin yleisellä tasolla, omien kokemusteni ulkopuolelta, tutkimustietoon perustuen.

Kirjallisuuskatsauksen valitseminen tutkimusmenetelmäksi on tutkimuksen tekijää haastava valinta. Itse kerättyä empiiristä tietoa ei käytetä, mutta haasteeksi muodostuu teoreettisen kirjallisuuden siivilöiminen. Jotta löytäisi viimeisimmän tiedon tutkittavasta aiheesta, on osattava kohdentaa asiasanojen haku tarkasti. Tieto lisääntyy koko ajan eksponentiaalisesti (Metsämuuronen 2011, 42 ja Malmivaara 2002). Metsämuuronen (mt., 42) toteaa, että keskeisimmät tiedonlähteet löytyvät akateemisista kirjastoista, julkaisusarjoista ja tieteellisistä aikakauslehdistä. Myös internet on täynnä tietoa, mutta se on epäsystemaattisessa ja hajanaisessa muodossa. (Mt., 42.) Internetistä saatavasta tiedosta

olen eri mieltä. Tässä tutkimuksessa on käytetty pääosin sähköisiä lähteitä. Useimmat uusimmat teokset ovat myös verkkokirjoina ja kirjastot hankkivat niitä mielellään pyydettyäessä.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmää on kritisoitu tarkan lähteiden valinnan puolesta siten, että paljon hyvää tutkimusta jää hyödyntämättä vaikka lähteiden valintaan perehdytään erityisesti ja siihen käytetään paljon aikaa. Monien kirjallisuuskatsausten spesifit tutkimuskysymykset tai -tehtävät rajaavat lähteitä myös todella radikaalisti. (Gough ym. 2012, 12.) Lähteiden valintaa voidaan pitää vaikeimpana vaiheena systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa (Colditz ym. 2001). Koin lähteiden valinnan haasteellisena, koska olemassa olevia lähteitä on suunnattomasti. Samat teemat kuitenkin alkoivat toistua lähteissä ja niistä oli helpompi kirjoittaa, koska monet olivat samaa mieltä. Löydettäessä jotain enemmistöstä poikkeavaa kirjoitin sen uteliaana ylös.

Kirjallisuuskatsaus antaa ymmärrettävämmän ja vahvemman kuvan tutkimustuloksesta, koska lähteenä on käytetty monia eri tutkimuksia (Gough ym. 2012, 3). Tutkimustuloksia on myös helpompi tarkastella niiden johdonmukaisuuden takia. Tutkimustuloksien pienet seikat yhdessä tapaustutkimuksessa eivät ole yhtä merkittäviä kuin kirjallisuuskatsauksessa. Statistisen todennäköisyyden perusteella pieni huomio tutkimustuloksessa kirjallisuuskatsauksessa on merkittävämpi, verrattuna yhteen empiiriseen tutkimukseen. (Colditz ym. 2011, 1.) Tietokannoista etsittäessä prosessia nopeuttaa artikkelien tiivistelmien selaus, josta käy ilmi, että onko löydetty tutkimus omien aiemmin määrittämien kriteerien mukainen. (Metsämuuronen 2011, 47–48.) Tärkeä huomautus on, että yksi tietokanta ei ole koskaan tarpeeksi, vaan täytyy hyödyntää useampia (Colditz ym. 2001, 20). Tässä tutkimuksessa eri tietokantoja on käytetty runsaasti.

Tutkimuksen oli tarkoitus olla systemaattinen kirjallisuuskatsaus kaikkien määritelmien mukaisesti, mutta systemaattisuus jäi taka-alalle aiheen viedessä mennessään. Systemaattisuus toteutuu kuitenkin siinä, että pyrin ottamaan mahdollisimman tuoretta lähdekirjallisuutta. Jokainen pääluvun lähde on painettu 2010-luvun jälkeen. Systemaattisuutta on myös lähdeaineiston hakutavassa. Kaikki lähteet ovat elektronisia tietokantoja

käyttämällä löydetty sekä useimmat lähteet ovat elektronisia kirjoja. Koen kuitenkin, että systemaattisuuden vähäisyys ei vie pois saatujen tutkimustulosten merkitystä. Työssä on selvästi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen piirteitä, koska yleisessä katsauksessa on vähemmän tarkkoja sääntöjä lähteiden suhteen, niiden ollessa laajempia kokonaisuuksia ilman prosessin metodisuuden rajaavia sääntöjä (Salminen 2011, 6). Menetelmällisesti sijoittaisin tämän työn systemaattisen ja kuvailevan kirjallisuuskatsauksen väliin. Tiedonhankintaa on ohjannut ohuen systemaattisuuden lisäksi luova ajattelu ja So-dankäynnin taidon määrittämät lainalaisuudet. Tiedon, tehokkuuden ja johtamisen optimaalisen määritelmän jäljittäminen sosiaalityön näkökulmasta, on ollut yksi työn tavoite.

Kirjallisuuskatsauksen luonne pohjautuu kriittisyyteen lähteiden valinnassa. Tulee ottaa huomioon, että kaikki lähteet ovat erilaisten ammattilaisten tekeleitä, joka tarkoittaa sitä, että lähteet ovat kirjoitettu aina tietyistä tarkoituspelistä, näkökulmista ja tiettyä päämäärää ajatellen. Kirjoittajat myös arvostavat eri asioita, joka ehkä näkyy heidän työssään. (Gough ym. 2012, 3.) Oman työnsä lähteiden valinnassa täytyy siis olla tarkkana ja ottaa huomioon useita asioita. Kriittisyyden omaksuminen omassa tekemisessään ei takaa laadukasta työtä, mutta se antaa eväitä sen saavuttamiseen. Tutkimustyön täytyisi olla objektiivista, joka on yksi perusta kaikelle tutkimukselle, mutta täysi objektiivisuus ei välttämättä ole mahdollista. Pyrkimys objektiiviseen tulkintaan on taitolaji, missä omat näkökulmat täytyy jättää ulkopuolelle. Tätä ajatusta olen yrittänyt säilyttää mielessäni koko kirjoitusprosessin ajan.

Sosiaalitieteiden kentällä julkaistaan paljon eritasoista tutkimusta. Sosiaalitieteiden tutkimusten joukkoon mahtuu paljon sellaista ainesta, jotka eivät täytä tiettyjä kriteerejä. (Gough ym. 2012, 3.) Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksista löytyy laatueroja. Tutkimuksilla voi olla eri päämääriä, joista kaikki eivät ole tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaisia (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012). Tutkimuksen päämäärä on vastata tutkimustehtävään. Tähän päämäärään päästäkseen, täytyy siivilöidä tietoa ja etsiä eri näkökulmia, jotka tukevat päämäärään pääsyä. Tietoa tulee suodattaa ja katsoa objektiivisesti, huomioiden monet eri näkökulmat.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa monet, harmittomaltakin tuntuvat asiat. Eräs systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hyöty on siinä, että tietystä aiheesta on enemmän tuloksia, jotka antavat anteeksi pienempiä virheitä verrattuna yhteen ainoaan empiiriseen tutkimukseen. (Gough ym. 2012, 3.) Yksi pienikin virhe empiirisessä tutkimuksessa voi vesittää kokonaisuuden. Kirjallisuuskatsauksessa vastuuta on jakamassa useampi tutkimus, joten yksi virhe yhdessä tutkimuksessa ei kaada kokonaisuutta, koska muut tutkimukset kannattelevat lopputulosta. Toisaalta taas, monta huippuluokan empiiristä tutkimusta voi nostaa kirjallisuuskatsauksen arvoa esimerkiksi juuri luotettavuuden kannalta. On sanottu, että tutkimus kirjallisuuskatsauksen menetelmällä suoritettuna saattaa olla jopa liian tarkka, ja pienetkin huomiot tutkimustuloksissa saavat liikaa painoarvoa (Colditz ym. 2001).

Kirjallisuuskatsauksen kehittyminen tutkimusmuotona on ollut yksiä käännekohtia tieteen historiassa. Kirjallisuuskatsauksien laajuus ja luotettavuus on suuressa roolissa ja päättävät elimet voivat käyttää niitä hyödykseen esimerkiksi lakeja säätäessään. (Gough 2012.) Rakenteellisella sosiaalityöllä on suuri rooli. Tutkimalla nykyajan ilmiöitä ja yrittämällä ymmärtää niitä, voidaan löytää ratkaisuja ongelmiin. Kirjallisuuskatsauksen laajuus ja kattavuus voi vedota myös siis päättäjiin. Tässä ajassa päättäjille perustelu tutkimuksellisesti on eriarvoisen tärkeää.

Kirjallisuuskatsauksen erityispiirre menetelmänä on se, että tutkimusprosessi täytyy olla mahdollista toistaa samanlaisena sen kuvauksen perusteella. Tutkimusprosessin tulee olla läpinäkyvä ja se tulee suunnitella ja kirjoittaa auki itse tutkimukseen. (Metsämuuronen 2011, 47.) Toisaalta teoreettinen tutkimus on vaativa menetelmä, koska virhe tai epäkohta menetelmän käytössä, voi johtaa siihen, ettei tutkimusta voi toistaa, joka taas tarkoittaa, että se on epäonnistunut. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset luovat hyvät lähtökohdat ymmärtää uutta yksittäistä tutkimusta (Mt., 3). Kirjallisuuskatsauksena tehdyn tutkimuksen laajuus antaa kattavan tietopohjan jatkolukemista ja -tutkimusta ajatellen. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset myös ilmentävät alkuperäistutkimusten tieteellistä tasoa (Malmivaara 2002).

Tiedonkeruumenetelmistä ja niiden yhdistämisestä tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta. Olisi hyödyllistä selvittää, vaikuttaako eri tutkimusmenetelmillä tehtyjen tutkimusten yhdisteleminen kirjallisuuskatsauksella saatuihin tuloksiin. Metatutkimuksella saadaan selvitettyä tutkimusmenetelmiin liittyviä kysymyksiä suorittamalla tutkimus itse tutkimuksista. Yksi ongelma on tutkijoiden erilainen terminologia, joka aiheuttaa kritiikkiä tutkimusmenetelmälle. Tutkijat voivat määritellä samat asiat täysin eri tavoin, jolloin kirjallisuuskatsauksen tekijälle on haasteellista yhdistellä tutkimustuloksia. (Gough ym. 2012, 3–10.) Tietysti lähteiden tarkka valinta auttaa hyvään tulokseen pääsemisessä, mutta asioiden uudelleen määrittely vie aikaa. Esimerkiksi asiasanoja etsiessä, lähteenvalinnan alkuvaiheessa, myös termien synonyymit kannattaa ottaa huomioon (Colditz ym. 2001, 18–19). Tästä esimerkkinä voi mainita tehokkuuden ja vaikuttavuuden termit, joita olen päättänyt käyttää synonyymeinä tässä työssä, vaikka määritelmä hie-man eroaakin.

Kirjallisuuskatsausta on kritisoitu menetelmänä siitä, että sen avulla saa ainoastaan yhdenlaisia tuloksia. Kritiikki väittää, että tulokset ovat keskittyneet pelkästään positiivisiin tuloksiin, koska niillä yritetään edistää tehokkuutta. (Gough ym. 2012 12.) Positiivisia tuloksia julkaistaan helpommin kuin negatiivisia, joten tulokset ovat tällä tapaa puolueellisia, mikä täytyy ottaa huomioon lähteiden valinnassa. (Colditz ym. 2001, 24.) Positiivisten tulosten saaminen riippuu myös paljon tutkimusaiheesta, etsitäänkö positiivisia asioita tai tarkastellaanko asioita positiivisen näkökulman kautta. Vaikka asia olisi näin, kritiikkiä voi aina esittää vaikka sitä ei tutkimuksen tuloksena syntyisikään. Kun tavoitteena on etsiä mahdollisimman toimivaa työtapaa ja sosiaalityön luonteen kuvausta, vastaukset kääntyvät siinä mielessä positiiviseen suuntaan. Kritiikin löytäminen on kuitenkin hedelmällistä ja sen löytyminen on hyvä asia, koska mahdollisuus kehittymiseen paikannetaan.

Tutkijoilla voi olla erilaisia näkemyksiä omien tulostensa laadusta ja relevantista aineistosta, joka vaikuttaa taas kirjallisuuskatsauksen tuloksiin. (Gough ym. 2012, 13.) Kirjallisuuskatsauksia on kritisoitu siitä, että sitä käytetään menetelmänä mahdollisesti väärin tarkoitukseen. Tutkimusmenetelmänä se on todella hallittu, joten päättäjät käyttävät sitä mielellään. Usein voi olla niin, että tutkimuksesta halutaan tietynlaisia tutkimustu-



loksia. Tutkimuksen tilaaja voi määrittää miten lähteet valitaan, miten lähteitä käsitellään ja mahdollisesti myös tuloksia. (Mt., 13.) Oletan, että Suomessa tilanne ei ole yhtä ehdoton edellä kuvailtuun tilanteeseen verrattuna, kun puhutaan päättäjistä. En kuitenkaan kiistä, etten olisi huomannut, että henkilökohtaisia arvoja koskevia aiheita käsitellessään poliitikot ovat käyttäneet itseään miellyttäviä tutkimuksia perusteina omille argumenteilleen tutkimusten laadusta piittaamatta. Olisi tutkimuksellisesti mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon väärinkäyttöä politiikassa tapahtuu.

Tutkimuseettisen toimikunnan mukaan on väärin valikoida itseä miellyttävät ja pelkätään omaa mahdollista hypoteesia tukevat lähteet huomioon (Karjalainen 2002, 3). Kirjallisuuskatsausta tehdessä, tavoitteena on tarkastella monipuolisesti erilaisia tutkimustuloksia. Tutkielmasta tekee eettisesti paikkaansa pitävän, että pohtii useita eri näkökulmia oman tutkimusongelmansa kannalta. Hyvää tutkimusta on se, että käyttää hyödyksi eri näkemykset, joista muodostaa uuden, taas kokonaisvaltaisemman tutkimustuloksen. Tiedon yhdisteleminen eri lähteistä on tutkimuksen teon ydintä.

### 2.3 Sodankäynnin taidon suhde sosiaalityön luonteeseen

Kansainvälisesti sosiaalityön tehtävä, toimintaympäristö ja suhde sosiaalityöhön eroavat verrattuna maittain (Hämäläinen ym. 2016, 197). Keskityn pääasiallisesti sosiaalityön tiimeihin Suomessa ja maan poliittiseen tilanteeseen, sääntöihin ja käytäntöihin peilaten. Organisaatiot muualla maailmassa saattavat olla hyvinkin erilaisia johtuen erilaisesta poliittisesta ilmapiiristä ja käytännöistä. Toisaalta käsitän, että tiimit voivat olla hyvin samanlaisia vaikka maa tai kulttuuri vaihtelisivat. Yleensä universaalit käsitteet kuten tehokkuus, tieto ja johtaminen pätevät kaikkialla ja ovat verrattavissa vaikka yksityiskohdat eroaisivat.

Sosiaalialan etiikka perustuu ihmisen itseisarvoon. Etiikan mukaan ihminen on ainutkertainen ja hänellä on itsemääräämisoikeus. (Sinkkonen 2012, 49.) Etiikan omaksumisesta on hyötyä, koska sosiaalityöntekijät ovat usein ensimmäisenä kohtaamassa kan-

santalouden muutokset työttömyyden lisääntymisineen ja poliittisten päätösten vaikutuksineen ihmisten jokapäiväiseen elämään. Tästä syystä raha tai tarkemmin sen puuttuminen on aina ollut yksi elementti sosiaalityötä, jonka vuoksi sosiaalityöntekijät ovat tietyllä tapaa talouden osaajia. (Rissanen 2016, 232.) Koska sosiaalityöntekijät kokevat poliittisten päätösten aiheuttamat muutokset samaan aikaan yhdessä asiakkaiden kanssa, kohtaamisen täytyy olla erityisen sensitiivinen. Pettymys ja turhautuminen ovat yleisiä tunteita tilanteissa, joissa omaan elämään tehdään muutoksia ylhäältä käsin. Tietynlaisen etiikan omaksumisen ja sen mukaan toimimisen luen erityiseksi tietotaidoksi.

Sosiaalityön johtamista tarkastellessa täytyy ottaa myös huomioon, että sosiaalityön organisaatioita on erilaisia, eri ammattiryhmien kanssa yhteistyössä, eri kokoonpanoilla esimerkiksi integroituja sosiaali- ja terveysalueita, yksityisen sektorin sosiaalialan yrityksiä sekä järjestöjä. Johtamistavat ja -käytännöt voivat erota laajastikin. Sosiaalityössä sisäisen johtamisen tasoja voidaan eritellä luetellen mikrojohtamiseen, lähijohtoon, keskijohtoon ja ylimpään johtoon. (Mt., 228-229.) Vahva hierarkkisuus tulee esille näitä tasoja vertaillen. Olen oppinut, että ylempää porrasta ei saa ylittää tiedonkulussa.

Voi olettaa, että johtaminen on aina läsnä sosiaalityössä tavalla tai toisella. Näkemys sosiaalityön johtamisesta ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, koska johtamista voidaan tarkastella eri tasoilta. Sosiaalityön kirjallisuudessa johtamista käsitellään vaihdellen henkilö-, toiminta- ja palvelurakennetasolla. Tasot voivat olla myös limittäin, (Rissanen 2016, 226) ja käsittelen ne myös pro gradu -työssäni vaikuttamaan samaan aikaan käsitellessäni johtamista. Erityisesti keskityn kuitenkin lähijohtamiseen, jonka ymmärrän ammatillisena johtamisena, mutta käsittelen myös ohuesti hallinnollista johtoa.

Olen valinnut tarkasteltavaksi sosiaalityön johtamisen pääosin kuntatasolla, koska kunta tarjoaa sosiaalityöntekijöille runsaasti työpaikkoja ja julkinen sektori on tiedetty työnantaja sosiaalialalla. Sosiaali- ja terveydenhoitoala on yleensä suurin toimiala kunnassa (Hänninen & Niiranen 2012, 19). Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla työskentelee 400 000 työntekijää, joista julkisella sektorilla lähelle 300 000 henkilöä (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 11). Sosiaalityöntekijät voivat työskennellä myös yksityisellä ja kolmannella sek-

torilla, mutta oman työkokemuksen sijoittuminen kuntasektorille, tekee siitä tutuimman ja siitä syystä miellyttävimmän kirjoittaa. Kukaan sosiaalityöntekijä ei voi organisaatio-kulttuurin näkökulmasta välttyä oman työpaikkansa johtamiskulttuurin kohtaamiselta (Rissanen 2016, 227). Muun muassa siitä syystä on keskeistä tutkia johtamista tässä pro gradu -työssä.

Sosiaalityön johtamista on tutkittu niin käytännöllisen kuin tutkimuksellisen tietotuotannon kautta. Kuitenkin, sosiaalityön johtamisen tutkimus on marginaalista verrattaessa sitä pelkästään johtamisen tutkimukseen tai pelkästään sosiaalityön tutkimukseen. Yksi asia, mikä yhdistää nämä kaksi eri tutkimuksen kohdetta on muutosjohtamisen kautta tulevat prosessit liittyen esteiden tunnistamiseen sekä muutoksen edistäjien hyödyntämiseen. (Mt., 230.) Niin yksityisissä yrityksissä kuin kunnan organisaatioissa eteen tulee milloin mitäkin esteitä muutostilanteissa, esimerkiksi rekrytointiin tai resursseihin liittyen. Tapahtumaympäristö eroaa, mutta ratkaisut voivat olla samat. Ratkaisuja täytyy vaan muokata itselleen, omaan ympäristöönsä sopiviksi.

Lähteitä valitessa omaan tutkielmaan olen pohtinut, voiko vanhaa filosofiaa soveltaa uuteen aikaan ja uudella tavalla. Ei ole uusi keksintö, että yhteiskunnallisessa tutkimuksessa vanhoja filosofioita ja teorioita sovelletaan uusiin aiheisiin. Aiemmin oivallettuja asioita on hyödynnetty aina siten, että omat tarkoitusperät hyötyvät. Pohdin, onko moraalisesti ja eettisesti oikein soveltaa toiseen substanssiin tarkoitettua filosofiaa täysin uuteen asiaan. Ainakin silloin se olisi eettisesti väärin, jos tutkimuksen tarkoitusperät ovat moraalisesti väärin eli jos ”hyvään” tarkoitettua filosofiaa käytettäisiin ”pahan” edesauttamiseksi. Filosofiat, strategiat ja teoriat voivat kuitenkin olla ajattomia ja sovellettavissa helposti muihinkin alkuperäisistä poikkeaviin aiheisiin, niin kuin tässä tilanteessa. Myös Sunzin Sodankäynnin taidossa (2005) filosofiaa on jo hyödynnetty lähtökohtaisesti sellaiseen asiaan, joka mielletään yleisesti ottaen pahaksi – eli sotaan. Perusajatuksena on kuitenkin ollut luoda strategia, joka lopettaisi sodan nopeasti ja ilman verenvuodatusta ja menetyksiä sekä sotkemalla vihollisen strategiaa.

Asioita, joita ei ole aiemmin tehty vaatii rohkeutta. Jos tutkielmassaan tekee valintoja, mitä aiemmin ei ole tehty, vastuu on suurempi verrattuna siihen, että noudatettaisiin sa-

moja tuttuja kaavoja. Hyvänä esimerkkinä on tämän pro gradu -työn rakenne, joka ei ole kaikista tavanomaisin. Kokonaisvastuu tutkielman rakenteellisista ratkaisuksista on aina tutkielman tekijällä. Tutkimuksellisesti, monia asioita on jo kokeiltu, joten vaatii mielikuvitusta keksiä mitään uutta, toisaalta se ei välttämättä ole tarpeellistakaan. Itselle erillaisuus tutkielman rakenteessa ja aihe itsessään lisäsi motivaatiota sen tekemiseen. Sanojen merkityksien vaihtaminen vanhasta filosofisesta teoksesta koskemaan sosiaalityötä voi herättää kysymyksiä lukijassa.

Kaikkien tieteenalojen tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää *älyllistä vapautta*, joka on yksi tieteenalojen yleisesti hyväksyttävistä periaatteista. Tämä periaate tarkoittaa, että tutkijat voivat oman näkemyksensä mukaan työstää uusia ja kritisoida vanhoja ideoita. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43.) Tähän periaatteeseen nojaten, teen omat ratkaisuni pro graduani koskien. Vapaus soveltaa aiemmin dokumentoitua tietoa vaatii tulkintaa, mutta myös argumentointia ja perustelua, miksi kyseisen tekstin on lähteeksi valinnut. Valittujen lähteiden anti täytyy perustella omassa tekstissään joka tapauksessa.

Tutkimuksessa on käytetty lähteenä ei-akateemista, vanhaan sotastrategiaan perustuvaa teosta yli 20000:n vuoden takaa. On syytä avata, miten tämä teos sopii yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Teoksen sopivuutta tutkimukseeni voi katsoa argumentaatioanalyysin näkökulmasta. Argumentaatioanalyysin lähtökohta on luettavan tekstin tulkinta, jonka jälkeen sisältö täytyisi ymmärtää eli luoda sanoille ja lauseille merkityksiä (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2015, 24). Tässä tapauksessa, kun lähteenä on ei-akateeminen, kaunokirjallinenkin teos, merkityksiä ei voida käyttää hyödyksi kirjaimellisesti, vaan ne täytyy sovittaa toiseen kontekstiin – yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Käytännössä prosessi on mennyt niin, että olen tulkinnut tekstin, jonka jälkeen antanut sille uuden merkitysisällön mielessäni eli rekonstruoinut Sunzin argumentin uuteen kontekstiin, sosiaalityöhön, jälleen uudelle lukijalle uudelleen tulkittavaksi (mt., 24).

Puhuttaessa yleisesti argumentaatioanalyysistä, teoriaa voi käyttää hyödyksi pohtiessa tutkijan vastuuta. On tutkielman tekijän vastuulla ymmärtää lukemansa teksti, ja argumentoida lukemansa sillä tavoin, että lukija voi luottaa siihen, että lähde on käytetty

oikeudenmukaisesti (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012). Kyseinen prosessi kuuluu tutkimuseettisiin periaatteisiin, joten se muodostaa lähtökohdan tutkielman tekemiselle.

Sodankäynnin taito (2005) on tehty oppaaksi Kiinan silloiselle johtajalle sodankäyntiin, mutta teoksesta ovat hyötyneet niin kauppiaat ja taistelulajeja harrastavat, koska he ovat tulkinneet teosta omien tarkoitusperiensä mukaan. Olen lukenut satunnaisista nettiblogeista, että teosta on luettu myös Suomen puolustusvoimissa sekä eri kaupan alan korkeakouluissa. Nyt on aika tulkita teosta myös sosiaalityön näkökulmasta. Sodankäynnin taito (mt.) on yleispätevä teos, jota voi hyödyntää monin eri tavoin. Sosiaalityöhön tämä teos sopii mainiosti, koska sen prosesseja ohjaavat tietyt lainalaisuudet, kuten resurssit, yleinen ilmapiiri ja sosiaalityön subjektit ja objektit. Asioilla voi olla erilainen merkitys eri yhteyksissä, jolloin tutkimuksen tekijänä luotan siihen, että kyseinen teos on hyödynnettävissä omaa päämäärääni, eli pro gradu -tutkielmaa varten. Kyse on asiayhteydestä eli merkityksen kontekstuaalisuudesta (Kakkuri-Knuutila & Ylikoski 2015, 24). Tässä tapauksessa olen nähnyt selvän yhteyden sosiaalityön tiimin toiminnan ja sodan strategioinnin välillä.

Kakkuri-Knuutila ja Ylikoski (2015) puhuvat yksittäisten sanojen merkityksistä, mutta heidän argumentaatioanalyysin teoria sopii oman dilemmani pohtimiseen lähteen oikeellisuudesta. Olen pohtinut, onko tiettyjä lähteitä soveliasta käyttää. He kertovat, että sanojen merkitykset ovat avoimia. Ilmausten merkityksiä voi muuttaa ajan kuluessa nykyiseen aikaan sopiviksi, mutta on mahdollista myös kehittää täysin uusia merkityksiä. (Mt., 28). Tutkielmassani olen tehnyt edellä mainitulla tavalla, kehittänyt täysin uuden merkityksen ilmaisuille, jotka ovat tarkoittaneet sananmukaisesti aivan eri asioita. Kirjoittajalla on suuri vastuu, koska hän tulkitsee tekstin uudelleen. Kakkuri-Knuutila ja Ylikoski (2015, 28) puhuvat aiemman tekstin kääntämisestä nykyaikaiseen kieleen käsitteineen. Jokaiselle sanalle tai toiminnalle ei ole mahdollista löytää uutta merkitystä, jonka vuoksi olen jättänyt pois oman tutkielman rakenteesta Sodankäynnin taidon (2005) tietyt kappaleet ja valikoinut ainoastaan sosiaalityöhön sovellettavat tapahtumat.

Pohdittaessa asiayhteyttä, on syytä mainita kontekstuaalisuuden vastakohta eli atomismi. Atomismin mukaan esittämissyhteydellä ei olisi väliä ja argumentti tarkoittaisi aina samaa asiaa eli sillä olisi sama merkitys tilanteesta riippumatta. Ilmaisemisesta tulisi vaikeaa, koska samaa ilmausta ei saisi käyttää kuvailemaan eri asioita. Olisi mahdotonta keksiä ja muistaa aina uusi ilmaus eri tilanteisiin ja tarkoituksiin. (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2015, 25.) Tämä säästää aikaa muuan muassa ihmisten välisessä kommunikoinnissa. Nykyaikana ajan ollessa arvokasta, sen säästäminen tulee jatkossa vielä tärkeämpään asemaan.

Lukijan vastuulla on tekstin tulkitseminen. Jos pohditaan lukijan vastuuta yleisellä tasolla, lukijaltakin odotetaan tiettyjä asioita. Jotta ymmärtäisi ihmisten toimintaa, sosiaalisia käytäntöjä ja yhteiskunnallisia instituutioita, lukijan täytyy tulkita merkityksiä (Rollin & Kakkuri-Knuuttila & Henttonen 2006, 9). On ajankohtaista käsitellä termiä nimeltä *tulkinnallinen hyvänsuopuus* (Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski 2015, 31). Esimerkkinä käsitteestä kerrotaan oletamus, että tekstin kirjoittaja on täysjärkinen ja omaa tavoitteen, jota hän yrittää kirjoituksellaan saavuttaa. Tekstin tulisi olla järkevä ja noudattaa ymmärrettävää rakennetta. Niin Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski (mt., 31) kuin allekirjoittanutkin oman kirjoitusprosessin edetessä on kyseenalaistanut edellä mainitut väitteet. Kirjoittajan täytyy kirjoittaessaan luottaa siihen, että lukija noudattaa suopeuden periaatetta ja ymmärtää sen mihin kirjoittaja yrittää tekstillään pyrkiä (Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski 2015, 31). Kaikkea ei kuitenkaan voi antaa anteeksi, joten palataan jälleen toteamukseen, että kirjoittajan tulee tuottaa ymmärrettävää tekstiä. Tulee ottaa huomioon myös se, että tiedeyhteisön sääntöjen mukaan tutkielmaa tehdessään antautuu samalla sen kriittiselle tarkastelulle (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43).

Luottamus kulkee kumpaankin suuntaan, joten ”tekstin tuottajan lausumaton oletus on, että hänen lukijansa nojaa ainakin likimain samanlaisiin järkevyyden periaatteisiin kuin hän itse”. (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2015, 32). Tästä väitteestä on helppo olla samaa mieltä, koska todennäköisesti useimmat kyseisestä tekstistä, eli pro gradu -tutkielmasta, kiinnostuneet ovat saman tai toisen tiedekunnan jäseniä, jotka ymmärtävät tieteellisen kirjoittamisen peruseriaatteet ja yleisimmät käsitteet. Toisaalta olisi hyödyllistä, että tekstin ymmärtäisi kuka tahansa, joka sen lukee, että tieto olisi mahdollisim-

man monen käytettävissä ja kirjoituksen idea aukeaisi jokaiselle. Olisi viisasta, että tällainen kirjoitustyö olisi tavoitteena koko kirjoitusprosessin ajan.

Ei voida sanoa, että Sodankäynnin taidon (2005) käyttäminen olisi täysin ongelmaton ja ajatusmaailmat kohtaisivat täysin sosiaalityön kanssa. Jos asiaa tarkastelee pintapuolisesti, voisi jopa sanoa, että näissä kahdessa ei ole mitään samaa. Nimittäin teoksen opit perustuvat taolaisuudessa korostettuun huijaamiseen, erilaisiin silmäkääntötemppeihin. Pääajatus voisi pelkistettynä olla se, että mahdollisimman vähällä vaivalla yritetään saada mahdollisimman paljon hyötyä. Se ei suoranaisesti ole sosiaalityötä määrittävä tekijä millään tavalla. Sosiaalityössä tehdään se mitä tarvitaan, tilanteesta riippumatta. Joskin joskus käytettävissä olevat resurssit voivat vaikeuttaa auttamisen toteuttamismahdollisuuksia.

Se, mikä sitoo nämä kaksi, sosiaalityön ja kiinalaisen strategisen ajattelun, yhteen on tehokkuuden tavoittelu. Yksityiskohdat poikkeavat toisistaan, mutta perusajatus pysyy samana. Myös johtamisen merkitys korostuu kummassakin. Sosiaalityön vaikuttavuuden mittaaminen on käynyt yhä tärkeämmäksi. SOTE-uudistuksen tullessa sosiaalityön ympäristö muuttuu luultavimmin kilpailuhenkiseksi ja oma paikkansa täytyy lunastaa. Minna Kivipellon (2016, 286) mukaan vaikuttavuutta ja tehokkuutta on vaikea määritellä. Yleensä, asiakastyössä, vaikuttavuutta pidetään yksilön tai ryhmän hyvinvoinnin edistymisenä, osallisuuden, terveyden ja toimintakyvyn lisääntymisenä. Tuloksellisuus on yksi näkökulma, josta vaikuttavuutta voidaan tarkastella. (Mt., 286.)

### 3 Hyökkäyksen suunnittelu – Tiedon merkitys ja välittäminen sosiaalityössä

#### 3.1 Valmistautuminen sotaan – Kouluttautuminen sosiaalityöntekijäksi

*”Armeijan kyky kohdata vihollinen tappiota kärsimättä perustuu sen epäsuoriin ja suoriin toimiin. Missä tahansa armeija iskeekin, se on kuin hiomakivi singottaisiin munankuoreen – kysymys on voimakkuuden suhteesta heikkouteen.” (Sunzi 2005, 82.)*

Sosiaalityön tärkeyttä ja tarpeellisuutta voidaan perustella eri teorioiden osaamisella. Sosiaalityö, joka perustuu erilaisiin teorioihin, on yhteiskunnan tärkeä voimavara. Käyttäytymisteorioiden perusteella voidaan olettaa ihmisten käyttäytymismalleja ja näin ollen auttaa heitä, jos käyttäytymismallit ovat muotoutuneet haitallisiksi itseä tai toisia kohtaan. Lainauksessa puhutaan voimakkuuden suhteesta heikkouteen, joka tässä voitaisiin nähdä esimerkiksi tiimin tietoresurssina suhteessa ilmiöön. Lisäksi, tiimin resursseina voidaan nähdä myös taloudelliset resurssit, käytettävissä olevien henkilöiden eli työntekijöiden määrä, mahdollisuus taloudellisiin tukiin sosiaalityön välineenä tai mahdollisuus lisäkouluttautumiseen työnantajan kustantamana.

Pauli Niemelä (2016, 106) painottaa, että sosiaalityön harjoittaminen vaatii vahvaa tietoperustaa. Tieto voidaan hänen mielestään nähdä välineenä. Niemelä (mt., 105) kuvaa työtä monivaiheisena, johon kuuluu muun muassa relevantin yhteiskunnallisen tiedon tuottaminen, lisänä rakenteellinen sosiaalityö kokonaisuudessaan. Sosiaalityöntekijällä on oltava välttämätön tieto erilaisista työmenetelmistä, unohtamatta ongelmanratkaisutaitoa sekä ihmissuhdetaitoja. Tiedonkulkua voidaan kuvata kolmisuuntaiseksi; tietoa tuotetaan, käytetään ja välitetään. (Mt., 106.) Jotta sosiaalityön ilmiöitä ymmärtäisi, saati niiden päihittämiseen osaisi valmistautua ja aloittaa, täytyy osata etsiä tietoa eri lähteistä ja osata valita oikea toimintatapa oikeaan tilanteeseen. *”Kyky kohdata vihollinen tappiota kärsimättä perustuu -- epäsuoriin ja suoriin toimiin” (Sunzi 2005, 82).* Suorat ja epäsuorat toimet perustuvat tietoon. Täytyy osata valita oikea tapa toimia esimerkiksi tietyn ilmiön kanssa toimimiseen. Vaikka teorian tieto olisikin hallussa, kehittymistä ei tapahdu ilman toistoa käytännön työssä.



Sosiaalityöntekijän taito ja osaaminen syntyvät tiedosta ja harjoittelusta. (Niemelä 2016, 106) Käytännön työn aloittava vasta valmistunut tai loppuvaiheen opiskelija on uransa alkuvaiheessa, eikä häneltä voi odottaa täyttä osaamista. Jos työnharjoittamisen taito syntyy tiedosta ja harjoittelusta, uransa aloittavalla sosiaalityöntekijällä on vasta puolet kasassa taidon yhtälöstä. Kuten aiemmin on tullut esille, tietoa on monenlaista, ja sen kertyminen vaatii aikaa. Koskaan ei ole kuitenkaan valmis tiedonkeruun osalta, koska sitä voi aina kerätä lisää. Taitavaksi sosiaalityöntekijäksi voi siis oppia pelkästään työtä tekemällä. Tiedonkeräämisen ohella sosiaalityöntekijä aloittaa kuitenkin oman identiteettinsä luomisen jo opiskelemaan aloittaessaan. Ammatti-identiteetti on koko opiskelun ja työuran ajan muuttuva käsitys omasta itsestään ammatillisena toimijana, sosiaalityöntekijänä. (Esim. Vaininen 2011, Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 164.)

Törrönen (2016, 13) pohtii onko vastavuoroisuus sosiaalityössä mahdotonta, koska vastavuoroisuuden luonne saattaa olla enemmän yksityistä kuin virallista. Hän esittää kysymyksen, ”tarvitaanko uudenlaista ja välittävämpää professionalisuutta?” pohtiessaan, onko ammatillisuus etäännytynyt asiakkaiden elämästä ja kokemuksista. (Mt., 13.) Vastaan Törrösen kysymykseen kyllä, tarvitaan. On kyse kohtaamisen taidosta. Etevä sosiaalityöntekijä tietää, että kuunteleminen edistää kummankin tavoitteita ammatillisessa kohtaamisessa. Oman kokemukseni mukaan koulutuksessa korostetaan sitä, että asiakkaat ovat ihmisiä niin kuin sinä, minä tai kuka tahansa, ja se tulee ottaa huomioon aina. Samalla opetetaan sitä, että sosiaalityöntekijän täytyy osata asettua asiakkaan tilanteeseen valta-asemasta huolimatta. Toisaalta, on vaikeaa kuvitella käytännöntyön oikeaa luonnetta ennen kuin työtä oikeasti tekee. Voi olla, että uutena sosiaalityöntekijänä tietoisuuteen tulevat vastuut ja velvollisuudet hieman muokkaavat ammatillisuutta etäänntyvään suuntaan, joka voi vaikuttaa kohtaamiseen. Jotta edellä mainittua reaktiota ei tapahtuisi, täytyisi sosiaalityöntekijöiden pitää mielessä opiskeluajoilta tulevat opit. Törrösen (mt., 13) aiempaan kysymykseen liittyen, sopii Katiskon (2016, 182) vaatimus siitä, että sosiaalityön täytyy perustua erilaisuuden kunnioittamiseen ja arvostavan vuorovaikutuksen rakentamiseen (mt., 182). Työssä täytyy noudattaa yleistä etiikkaa, mutta mukaan tulee myös jotain uutta. Jos asioita ei ole pohtinut eri näkökulmista ennen koulutusta, mieli avartuu viimeistään opiskeluvaiheessa.

Sosiaalityöntekijät tekevät päätöksiä oman alan eettisten ohjeiden, ammattieettisen valan mukaan. Ohjeet voivat yhdenmukaistaa työntekijöiden ratkaisuja eettisestä näkökulmasta vaikeissa tilanteissa sekä auttaa perustelemaan valintojaan niin itselle kuin muille. Sosiaalialan koulutuksessa tutustutaan oman ammattikunnan eettisiin ohjeisiin ja tehdään selväksi ammattia ohjaava ihmiskäsitys itsemääräävästä ainutkertaisesta ihmisestä. (Sinkkonen 2012, 49.) Etiikka ohjaa työtä koko uran ajan. Kaikilla ihmisillä on varmasti jonkinlainen käsitys etiikasta, mutta sosiaalityöntekijäksi opiskelun aikana eettisiä ongelmia joutuu ensimmäistä kertaa pohtimaan ja sanoittamaan eri vaihtoehdot jos sitä ei ole aiemmin tehnyt. Etiikassa tulee vastaan eri vastausvaihtoehtojen punnitseminen, milloin on hyödyllistä osata katsoa asioita eri näkökulmista.

Törrönen (2016, 37) väittää, että taloustieteellistä ajattelua ei voi soveltaa sosiaalitieteisiin, eikä etenään sosiaalityöhön, vaikka samaan hengenvetoon hän toteaa, että hyvinvointipalvelujen toteutuksesta käydään kauppaa talouden ehdoilla (mt., 37). Mielestäni sosiaalityön tiimistä puhuttaessa taloustieteellinen ajattelu on erittäin hyödyllistä ja sen osaaminen on suuri etu nykyaikana. Tämä pitäisi ottaa huomioon jo opiskeluaikana. Myös laajemmalla mittakaavalla taloustieteellinen osaaminen olisi hyvä lisä kenen tahansa sosiaalitieteilijän tietopankkiin muun muassa rakenteellista sosiaalityötä silmällä pitäen. Perustan väitteeni sille, että tänä päivänä sosiaalityön hyöty ja vaikuttavuus on osattava mitata, koska päättäjät arvioivat yhteiskunnan kustannuksia, joista yhtenä osana ovat sosiaalipalvelujen kustannukset. Kustannuksia tullaan vertaamaan yhä enemmän hyötyihin ja näin päätetään kannattavuus. Täytyy osata kertoa kuinka paljon sosiaalityötä tarvitaan tällä hetkellä ja raportoida tietoa eteenpäin.

Toivon, että sosiaalitieteilijät huomioisivat ja ottaisivat enemmän kantaa siihen, kuinka sosiaalityö nähdään kannattamattomana tiettyjen tahojen toimesta. Vastaan taistelua kuitenkin tapahtuu enenevässä määrin (ks. esim. Mäntysaari 2016). Sosiaalityön puolesta puhujia on useita valtion eri tasoilla. Olisi tärkeää, että sosiaalityön arvo ymmärrettäisiin laajasti myös sosiaalitieteiden ulkopuolella erityisesti päättävissä elimissä. Liian usein talouskasvu kiilaa kansalaisten hyvinvoinnin edelle päätöksiä tehdessä. Talouskasvu ei kuitenkaan ole tae heikoimmassa asemassa olevien tilanteen paranemiselle.

### 3.2 Marssi – Ohjeistuksien noudattamisen dilemma ja käytäntöjen kehittäminen työssä

*”Koska taistelun melussa komennot eivät kuulu, käytetään rumpuja ja kelloja. Koska joukot eivät kykene näkemään toisiaan taistelukentällä, käytetään viirejä ja lippuja.”*  
(Sunzi 2005, 96.)

Sosiaalityö kehittyy koko ajan yhteiskunnan ja koko maailman vanavedessä. Muutos on välttämätön. Tällä hetkellä digitalisaatio ja teknologian hyödyntäminen on nykyaikaa, on ollut jo monta vuotta. Älypuhelin ja läppäreiden käyttö kentällä lisääntyy ja toimistoista yritetään päästä ulos. Tällöin yhteydenpito kollegoihin ja asiakkaisiin tapahtuu usein internetin kautta eri sovellusten avustuksella, yleisimpänä eri pikaviestinsovellukset. Timo Harrikari (2016, 130–131) toteaa, että tekninen kehitys on ollut välttämätöntä sosiaalityössä muun maailman mukana. Sosiaalityön käytännöt, rytmi ja ajallisuus ovat muuttuneet matkapuhelimien, globaalien tietoverkon ja muun tietotekniikan asemesta. (Mt., 130–131.)

Myös kirjaamisen tärkeys on viime aikoina korostunut sosiaalityössä. Nykyteknologia mahdollistaa välittömästi kirjaamisen, jonka edut ovat molemmille asiakkaille ja työntekijöille kallisarvoiset, esimerkiksi oikeusturvan kannalta. Nykyteknologiasta puhuttaessa on mainitsemisen arvoista mainita seikka sähköistämisen lisäämisestä, yhtenä tavoitteena paperin ylikuluttamisen vähentäminen. Lena Dominellin (2012) teos vihreästä sosiaalityöstä on otettu viimein vakavasti. Myös Aino Kääriäinen (2016, 185) kertoo, että nykyään dokumentointi on yksi keskeisimmistä työtehtävistä sosiaalityössä. Dokumentoinnista säädetään laissa, sitä kehitetään eri hankkeilla ja järjestetään koulutuksia. Kirjaamisen tehtävä on pelkistää tehty työ tiedoksi, jota voi käyttää myöhemmin hyödyksi niin itse työssä, työn kehittämässä kuin yleisessä päätöksenteossa.

Asiakirjojen laatiminen on myös osa rakenteellista sosiaalityötä. (Mt., 185.) Kirjaaminen on niin työntekijän kuin asiakkaankin oikeusturvaa parantava asia ja sillä pyritään totuuden- ja yhdenmukaisuuteen palveluissa. Uskon, että se parantaa myös luottamuksen syntyä kun asiakasprosessista tulee läpinäkyvämpi kuin aiemmin. Sosiaalihuollon asiakasasiakirjalaki määrittää kirjaamista ja antaa sille ääriiivat (Asiakasasiakirjalaki

20.3.2015/254). Lain tavoitteena on yhdenmukaistaa kirjaamiskäytäntöä (Kääriäinen 2016, 187). Terveyden ja hyvinvoinninlaitos on määritellyt yhteistä sanastoa, jotta ohjeistus olisi sama kaikille (THL 2016). Yhteinen sanasto kirjaamisessa muistuttaa hie-man terveydenhuoltoa, tarkkoine termeineen. Näen asian hyvänä ja asiakkaiden yhdenvertaisuutta edistävänä käytäntönä. Siirtymäaika saattaa kuitenkin olla venyvä, koska uutta opeteltavaa on paljon.

Vaikka usein ajatellaan, että sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kohtaamisessa on läsnä pelkästään ihminen toiselle ihmiselle, voi kohtaamisen nähdä Mikko Mäntysaaren (2016, 72) mukaan myös niin, että tapaamisella ovat yksityinen kansalainen, hyvinvointiyhteiskunnan jäsen sekä instituutio, itse hyvinvointiyhteiskunta (mt., 72). Vertaus jäi puhuttelemaan minua. Mäntysaaren lausahdus kuvaa sitä, kuinka sosiaalityöntekijää ja hänen päätöksiään normittavat erinäiset säännöt, lait ja ohjeistukset. Eli sosiaalityöntekijä edustaa tapaamisessa niin yhteiskunnan ja ammattikuntansa kuin itsensä intressejä (mt., 72). Asiakkaiden tyytymättömyys kulminoituu usein pelkkään työntekijään, mikä on valitettavaa ja voi aiheuttaa turhautumista myös sosiaalityöntekijälle, kun tarkoituksena on auttaa asiakasta. Lakeja ei voi kiertää ja ohjeistukset ovat olemassa muun muassa sen takia, että yhdenvertaisuus asiakkaiden kesken säilyisi. Jos asiakkaalla on voimavaroja, olisi hienoa, että häntä rohkaistaisiin vaikuttamaan omalta osaltaan yhteiskuntaan esimerkiksi äänestämisen kautta, jos rakenteet eivät miellytä.

Eri tahojen intressit ohjaavat sosiaalityöntekijän päätöksiä. Harkintavalta on yksi keskeisin osa käytännön sosiaalityötä. Kokkonen, Matthies ja Närhi (2014) ovat tutkineet työntekijöiden harkintavaltaa ja asiakkaiden osallisuutta palvelujärjestelmässä. Työntekijät ovat julkishallinnon ja asiakkaiden välissä, missä he yrittävät toimia ja päättää asiakkaan edun mukaisesti noudattaen ylhäältä päin tulevia sääntöjä. Byrokratian ja teknisrationaalisen ohjeistuksen on tutkittu rajoittavan työntekijää harkintavaltaa käyttäessään. Tämä ei taas ole asiakkaiden edun mukaista. Työntekijöiden työtä määrittävät lait, soveltamisohjeet ja organisaatioiden omat säännöt, mikä saa työntekijät olemaan portinvartijan asemassa. (Mt., 228–231.)

Tästä voin tehdä johtopäätöksen, että ylhäältä tuleva ohjeistus voi siis vaikuttaa negatiivisesti sosiaalityön tehokkuuteen sosiaalityöntekijän käyttäessään useampaa harkintavallan muotoa työssään. Byrokraattinen harkintavalta, jota määrittävät lait ja säännöt, pyrkii kaikkien kansalaisten yhdenvertaisuuteen. (Kokkonen ym. 2014, 231.) ”*Koska joukot eivät kykene näkemän toisiaan taistelukentällä, käytetään viirejä ja lippuja*” (Sunzi 2005, 96). Koska kaikki työntekijät eivät voi tietää, minkälaisia päätöksiä kollega tekee, täytyy tarkat säännöt olla mukana päätöksenteossa. Ristiriitaa aiheuttaa kuitenkin yksiohjeisesti palveluja ja toimintaa määrittävä professionaalinen harkintavalta, jonka käyttöä katsotaan jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen (Kokkonen ym. 2014, 231).

Vielä kertauksena; selvitetessä mahdollisimman tehokasta sosiaalityön määritelmää, yksi siihen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä on selvillä, byrokratian mutkikkuus tarkkoine ääriviivoineen. Asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen. Tarkat ohjeet ovat olemassa syystä. Arja Jokinen (2016, 140) korostaa oikeudenmukaisuuden toteutumisen tärkeyttä institutionaalisuuden määritelmässä toimintatapoja ja sääntöjä. Hän näkee tarkan sääntelyn positiivisena, joka mahdollistaa yhdenmukaista kohtelua asiakkaiden kesken (mt., 140). Ei siis voidakaan sanoa yksiselitteisesti tämän asian olevan haitta tai hyöty. Byrokraattisuuden hidastaessa toimintatapoja, se yhdenmukaistaa samalla asiakkaiden välistä kohtelua. Ja kansalaisten yhdenvertaisuudesta kiinni pitäminen noudattaa ammattimain eettistä linjaa.

### 3.3 Vakoilijoiden käyttö – Rakenteellinen sosiaalityö ja paikallistuntemus

*”Sunzi sanoi: Kun kokoaa sadantuhannen miehen vahvuisen armeijan ja lähettää heidät tuhannen lin pituiselle marssille, kansan ja valtion kustannukset ovat tuhat kultapalaa päivässä” (Sunzi 2005, 135).*

Sosiaalihuoltolain mukaan rakenteellisen sosiaalityön tehtävä on välittää tietoa eteenpäin sosiaalisesta hyvinvoinnista ja sosiaalisista ongelmista. Kyseessä on sosiaalihuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. (SHL 31.12.2014/1301.) Rakenteellisella sosiaalityöllä on merkittävä missio saada tärkeää tie-

toa välitettyä eteenpäin. Sosiaalihuoltolaissa tunnustetaan myös sosiaalihuollon asiantuntemus tunnistaa ja määrittellä sosiaalista hyvinvointia ja -ongelmia.

Sosiaalialan velvollisuutena on olla kriittinen ja kyseenalaistaa yhteiskuntaa ja auttaa huomaamaan epäkohtia. (Sinkkonen 2012, 49.) Toisin sanoen kyseessä on rakenteellinen sosiaalityö yhdeltä tasolta. Törrönen (2016, 36–37) sisällyttää yhtenä osana sosiaalityön missiota rakenteellisen sosiaalityön. Hänen mielestään sosiaaliset ongelmat ovat luonteeltaan vastavuoroisia ja yhteisöllisiä. Kun tämä on ymmärretty, voidaan kehittää sosiaalityön ammatillisia käytäntöjä siihen suuntaan, että ne tukisivat niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin yhteiskunnallista osallisuutta. Sosiaalityön yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on siis pyrkiä muuttamaan yhteiskunnan rakenteita niin, että ne olisivat kaikille oikeudenmukaiset, eivätkä syrjisi ketään. (Mt., 36–37.) Tehtävänsä ymmärtävä sosiaalityön tiimi ottaa osaksi työkäytäntöjään sellaiset välineet, jotka tukevat sosiaalityön missiota, rakenteellista välittämistä.

Kokonaisvaltaista hyvinvointia parantaa se, että muutostilanteissa sosiaalityöntekijät pääsevät itse vaikuttamaan työryhmien kautta kilpailutus-, kehittämis- ja valvontatehtäviin. Kyseinen kehittämistyö on yksi rakenteellisen sosiaalityön muodoista. (Rissanen 2016, 230.) Vuorovaikutteinen ja yhdessä tapahtuva toiminta muutostilanteissa kuuluu johdon tehtäväkenttään (Laitinen 2016, 155–156). Todellista vaikuttamismahdollisuutta täytyy kuitenkin kritisoida, koska usein kokemus muutoksesta voi olla negatiivinen työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden osallistaminen voi olla pelkästään näennäistä kun kyseessä ovat esimerkiksi ylhäältä päin tulevat leikkaukset. Sosiaalihuollon kustannukset näkyvät valtion kustannuksissa kun ”--*kansan ja valtion kustannukset ovat tuhat kultapalaa päivässä*” (Sunzi 2005, 135). Valtionvarojen jako kertoo valtion sen hetkisistä arvoista. Olisi toivottavaa, että sosiaali- ja terveystaloudet nähtäisiin vakiona siten, että päättäjät arvostaisivat palveluita ja mahdollistaisivat ne kaikille. Niin, että sosiaali- ja terveystaloudet tai niiden henkilökunta eivät olisi leikkauksien kohteena joka kerta kun valtionvarojen jakoa mietitään uudelleen.

Sosiaalityöntekijän eteen voi sattua usein tilanteita, jolloin hänellä on velvoite ohjata asiakkaan elämää suuntaan, johon asiakas ei itse toivo, eikä se työntekijänkään mielestä ole kannattavaa. Velvoite tulee hyvinvointiyhteiskunnan määritteistä, jolloin tapaami-

seen voi aiheutua jännite, mikä ei välttämättä suoranaisesti liity henkilöiden kemiaan tai asiakassuhteen ominaisuuksiin, vaan rakenteellisiin tekijöihin. Tästä syystä sosiaalityöntekijän tulee tuntea rakenteellisten tekijöiden vaikutus asiakassuhteeseen. (Mäntysaari 2016, 83–84.) Ja myös tästä syystä rakenteellinen sosiaalityö on tärkeää, jotta myös asiakkaat saisivat tietoa yhteiskuntaa määrittävistä normeista. On tärkeää huomata, että rakenteellisen sosiaalityön tiedonkulku tapahtuu useaan suuntaan; päättäjille ja kollegoille, mutta myös sosiaalipalvelujen tarvitsijoille.

Rakenteellinen sosiaalityö jää paljolti esimiesten varaan. Heidän roolinsa on viedä kentältä saatua kokemus- ja tilastotietoa sosiaali- ja terveydenhuollon päättävälle elimille. He voivat mahdollistaa sen, että tieto on tahoilla, jotka päättävät tulevista strategioista kunta- tai jopa yhteiskuntatasolla talouden suhteen (Pohjola 2014). Väitän, että rakenteellinen sosiaalityö lähtee lähiesimiesten panostuksesta. Olin töissä yksikössä, missä harjoitettiin asiakasseurantaa, jonka tuloksia analysoitiin ja lopulta käytettiin oman työn tukena. Idea seurantaan on lähtenyt lähiesimiehen aloitteesta ja kiinnostuksesta. Ajatuksena on ollut varmasti myös työn vaikuttavuuden mittaaminen ja käytännön työn tekeminen sujuvammaksi. Raportti lähetettiin ylemmille hallinnollisille tasoille, joiden vastuulle jäi tuloksien ilmoittaminen yhä ylemmäs. Uskon, että rakenteellisen sosiaalityön toimimattomuuteen löytyy vastauksia sosiaalityön luonteen hierarkkisuudesta ja byrokратиasta. Vaatii omaa kiinnostusta ja kutsumusta, että näkee rakenteellisen sosiaalityön tärkeänä. Tästä syystä näen optimaalisena, että sosiaalialan johtotehtävissä olisi henkilöitä, joilla olisi kosketuspintaa käytännöntyöhön taustalla.

*”Ennakkotietoa eivät anna henget eivätkä jumalat, sitä ei voi päätellä tapahtumista eikä sitä voi saada tutkimalla laskelmia. Se täytyy kerätä ihmisiltä.” (Sunzi 2005, 136.)*

Toisin sanoen, tieto täytyy kerätä sosiaalialan ammattilaisilta ja asiakkailta, jotka ovat asiantuntijoita prosessien kuluista ja käytännöistä, koska vain he ovat niiden kanssa tekemisissä läheisemmin. Tiedon keräämisen jälkeen se täytyy välittää eteen päin muutoksen aikaansaamiseksi.

Kun puhutaan johtamiseen liittyvästä vallasta, yksi sen positiivinen ja työtä hyödyttävä tarkoitus on tuoda esille työyhteisöistä ja asiakastyöstä nousevia epäkohtia. Johtamis-

työtä harjoittaakseen täytyy omata valtaa ja sitä tarvitaan. Ilman valtaa ja ihmisten sitoutumista, muutoksia on mahdoton saada aikaiseksi. (Rissanen 2016, 234–235.) Rakenteellisen sosiaalityön vaikuttavuuden onnistumiseen vaaditaan järjestelmällisyyttä ja toistuvuutta sekä yhtenäisyyttä. Tarvitaan numeroita takaamaan mielipiteitä ja tuloksia. Tällä tarkoitan, että koko kunnan täytyy osallistua rakenteelliseen sosiaalityöhön jos halutaan myös vaikutuksien yltävän kuntatasolle ja muutoksia tapahtuvan. ”*Jos ei ole hienovarainen ja tarkkanäköinen, ei kykene käyttämään hyväksi vakoilutyön mahdollisuuksia. --Ei ole olemassa alueita, joilla vakoilijoita ei voisi käyttää.*” (Sunzi 2005, 137.) Rissanen (2016, 233) kuitenkin olettaa, että tilastotiedot asiakkaista tai asiakasprofiilien muutoksista eivät riitä muuttamaan kunnan tai valtion mielipiteitä budjettien suhteen. Hänen mielestään välttämätöntä on poliittisten päätöksentekijöiden ja johtajien tahtotila muuttaa aiempia käytäntöjä. Päättäjien täytyisi kyseenalaistaa nykyiset käytännöt ja osata hyödyntää kenttätyötasolta tulleet tiedot kustannuksista ja vaikuttavuudesta. (Mt., 233.) Pohdittavaksi jää, mistä tulee päättäjien halu kyseenalaistaa käytännöt.

Mediassa on nähty useita vetoouksia lastensuojelun kentältä päättäjille. Traagiset tapahtumat lastensuojelun kentällä saivat työyksiköitä, ammatti- ja muita järjestöjä liikkeelle. Tästä huolimatta päättäjät eivät ole huomioineet resurssipulaa, mikä on selvästi ollut merkittävä tekijä surullisten tapausten taustalla. Auttaisiko se, että jokainen lastensuojelun työyksikkö ottaisi kantaa työöloihinsa ja -taakkaansa? Pohdin, kannattaisiko vetooukset kohdistaa yhdelle henkilölle. Onko oikea henkilö tällä hetkellä sosiaali- ja terveysministeri Pirkko Mattila tai perhe- ja peruspalveluministeri Annika Saarikko, jotka olisivat tarpeeksi korkea taho viemään asiaa eteenpäin, en tiedä. Varmasti heille on jomontavetooukusta osoitettukin. Voi olla, että liian korkealle taholle suunnatut vetooukukset voivat vesittää koko yrityksen vaikuttaa. Mitä ylemmäs päättäjätasolle mennään, sitä enemmän eriydytään käytännön työstä. Tietävätkö he, mitä käytännön kentällä todellisuudessa tapahtuu?

Onneksi on olemassa varmuudella ainakin yksi taho, joka tietää tarkalleen, mitä kentällä tapahtuu. Kun mennään syvemmälle rakenteellisen sosiaalityön ajatukseen, tieto kerätään asiakkaiden elinympäristöstä, ihmisiltä itseltään. Asiakkaiden asiantuntijuus täytyy tunnustaa ja sitä täytyy pitää arvossa. ”*Jos et tunne vuoristojen ja metsien, vaarallisten*



*kapeikkojen sekä soiden ja rämeiden muotoja, armeija ei voi edetä. Jos et käytä paikallisia oppaita, et kykene hyödyntämään maaston tarjoamia etuja.*” (Sunzi 2005, 95.) Paikallistuntemus on hyödyllistä, kun ottaa huomioon työskentelyn kentällä. Eri alueilla eri ilmiöt ovat enemmän pinnalla. Työntekijä pääsee lähemmäs asiakasta tietäessään alueiden pääpiirteet ja taipumukset. On mahdollisuus perehtyä ilmiöiden syntymekanismeihin etukäteen. Myös erilaiset käyttäytymismallit, ihmisryhmät ja niiden tunteminen helpottaa itse työtä. ”*Maaston muodot ovat sodankäynnissä avuksi. Vihollisen arviointi luo voiton edellytykset.*” (Mt., 115.) Paikallistuntemus helpottaa työn tekemistä antaessaan tietoa tiettyjen ilmiöiden erityisistä piirteistä omilla maantieteellisillä alueillaan.

## 4 Voimakapasiteetti – Tehokkuus ja sen lisääminen sosiaalityössä

### 4.1 Asemointi – Tiimin tavoitteiden asettaminen ja yhteinen päämäärä

*”--Joukot eivät tarvitse rohkeutta ollakseen urheita, vaatimuksia suoriutuakseen, samaa mieltä ollakseen uskollisia eivätkä käskyjä säilyttääkseen luottavaisuuden” (Sunzi 2005, 121).*

Tiimi kokonaisuutena on tärkeä osa sosiaalityön ilmiöiden ratkaisemista. Kaikilla jäsenillä on omat motiivinsa alalle suuntautuessaan ja sitä harjoittaessaan. Sosiaalialan ammattilaiset ovat asiantuntijoita ja omaavat kattavan tietopohjan, niin teoreettisen kuin lopulta käytännöllisenkin. Oppiminen on jatkuvaa. Sosiaalialan ammattilaiset ovat asiantuntijoita yksilöinä jo ennen kuin he kuuluvat mihinkään tiimiin. Lainauksen tarkoitus on herättää ajatuksia siitä, että tiimin jäsenet ovat jo itsessään omia yksiköitään. Yritän korostaa sitä, että tiimin jäsenet ovat täynnä tietoa ja taitoa ajatella, reflektoida sekä muodostaa mielipiteitä itse, joka pitäisi huomioida ja käyttää hyväksi koko tiimin puolesta yhteisen päämäärän hyväksi.

Tiimin osapuolilla on oltava tietty yhteinen päämäärä, jota kohti jokainen kulkee. Ryhmän tai tiimin jäsen pyrkii tavoitteeseen omien intressiensä perusteella. (Hallamaa 2017, 123.) Sosiaalityön tiimin näkökulmasta yhteinen tavoite liittyy yleensä tavalla tai toisella asiakkaaseen ja hänen elämänlaatunsa parantamiseen. Toisaalta kyseessä voi olla myös niin sanottu kutsumus ammattiin, joihin jokaisella on omat perusteensa. Ihmiset näkevät työssä jotain heidän intresseihinsä sopivaa ja tekevät työtä siitä syystä. Intressit taas voivat muodostua omista kokemuksista ja tuntemuksista liittyen siihen, miksi tietylle alalle on hakeutunut. Hallamaa (mt., 123) kiteyttää tiimityöskentelyn idean yksinkertaisesti niin, että jokaisella ryhmän jäsenellä on sama päämäärä, mutta sen saavuttamiseen kaikilla saattaa olla omat tarkoituseränsä (mt., 123).

Sosiaalityöntekijät ovat yksityisiä henkilöitä henkilökohtaisine tavoitteineen, joiden saavuttamisen ammatinharjoittaminen heille mahdollistaa. Organisaation tavoitteet voivat erota suurestikin yksittäisten ihmisen tavoitteista (Lämsä & Päivike 2013, 9) ja sosiaali-

alan eri osapuolten edut voivat olla ristiriidassa keskenään tai organisaation edun kanssa (Sinkkonen 2012, 49). Jos työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet eroavat, voi tilanne luoda kitkaa tiimityöskentelylle. Oletan kuitenkin, että samaan ammattiin hakeutuvat, jakavat osittain samoja ajatuksia työstä ja sen pyrkimyksestä. On siis järkeenkäypää, että: ”joukot eivät tarvitse -- samaa mieltä ollakseen uskollisia--” (Sunzi 2005, 121), koska kaikkien omistaessa omat intressinsä ammatinharjoittamiselle, yhteinen päämäärä on sama. Se, ovatko eri tahojen intressit tasapainossa on mutkikkaampaa.

Yksittäisen henkilön ja isomman organisaation välillä on valtasuhde. Organisaation ollessa monisyinen kokonaisuus, on katsottu, että yksittäinen henkilö on alisteisessa asemassa organisaatiota kohtaan (Lämsä & Päivike 2013, 9). Asia on helppo todeta sosiaalityön työkentältä, missä lait ja pykälät ohjaavat organisaatioita. Lisäksi organisaatioilla on omat toimintatapansa ja ohjeistukset toimia. Painetta tulee useasta suunnasta. Ohjeiden noudattamatta jättäminen voi tarkoittaa vakavimmillaan sitä, että työntekijä rikkoo lakia toiminnallaan. Lämsä & Päivike (mt., 9) toteavat, että työntekijöiden toiminnan yhdenmukaistamiseksi vaaditaan paine tai houkutin, esimerkkinä ryhmäpaine, johtajan valta tai mahdollisuus lunastaa henkilökohtaisia palkkioita (mt., 9).

Lämsä ja Päivike (mt., 127) väittävät, että tiimillä on pelkästään kaksi tavoitetta, organisaation kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen. He olettavat, että aiemmin tehokkuus on tarkoittanut toisin sanoen sitä, että pienempi määrä ihmisiä tekee saman työmäärän kun aiempi tiimi, jossa on enemmän jäseniä. (Mt., 127.) On mielenkiintoista verrata tiimin tavoitteita ammatillisiin tavoitteisiin. Kun puhutaan sosiaalityöstä, nämä kaksi ovat ristiriidassa toistensa kanssa. ”Joukot eivät tarvitse -- käskyjä säilyttääkseen luottavaisuuden” (Sunzi 2005, 121), mutta käskyt ohjaavat työn päämäärää ja kokonaisuutta yhteiseksi valittuun suuntaan. Luottavaisuus työn tarkoitukseen toivon mukaan säilyy jokaisen mielessä omien henkilökohtaisten intressien perusteella.

Sosiaalityöntekijällä on tarkka missio, tehdä itsestään tarpeeton. Kuitenkin sosiaalityöllä on muita tavoitteita, niin institutionaalinen tehtävä, joka määrittyy lainsäädännöllisesti hallinnollisia määräyksiä mukaillen, kuin oma ammatillinenkin tehtävä. Ammatilliset

tavoitteet voidaan katsoa olevan työntekijöiden itse päättämä ymmärrys hyvästä sosiaalityöstä. (Kokkonen ym. 2014, 247.) Kun organisaatio haluaa kehittää itseään, ja tehdä asiat tehokkaasti, sosiaalityö yrittää tehdä itsestään tarpeetonta myös tehokkuuden avulla. Surullinen fakta taitaa olla kuitenkin se, että sosiaalityötä tullaan tarvitsemaan aina. Ammatinharjoittajan näkökulmasta, uutinen on hyvä, töitä tulee riittämään. Yhteiskunnan ja ahdingossa olevien ihmisten kannalta uutinen ei miellytä, epäoikeudenmukaisuus ei lopu maailmasta, vaikka sosiaalityöntekijät olisivat kuinka tehokkaita tahansa. Työtä ei kuitenkaan tarvitse tehdä yksin. Sosiaalityöntekijä kuuluu melkein aina työssään tiimiin, jolloin osaamista voi laajentaa ja työtaakkaa keventää. Tiimin olinpaikkaa on tarpeen tutkia enemmän ja nähdä mihin se paikantuu.

Kun tiimiä tarkastellaan lähemmin, on se yleensä osa isompaa kokonaisuutta, organisaatiota. Organisaation muodostaa ryhmittymä ihmisiä omistaen yhteiset tavoitteet (Lämsä & Päivike 2013, 9). Sosiaalityössä yhteisillä tavoitteilla voidaan tarkoittaa taistelemista sosiaalityön ilmiöitä vastaan. Yleensä sosiaalityöhön liittyvät tavoitteet koskettavat asiakasta, joka tarvitsee apua ongelmaansa. Tavoitteena on parantaa asiakkaan elämänlaatua riippumatta hankaluudesta, mikä asiakasta kohtaa. Palatakseni organisaatioon, Leena Eräsaari (2016, 111) on selvittänyt, että suomenkielessä ei olisi suoraa vastinetta organisaatio -termille, jota kansainvälisessä keskustelussa usein käytetään. Keskustelussa organisaatio käännetään hänen mukaansa yleensä työyhteisöksi. (Mt., 111.) Omaan korvaan organisaatio kuulostaa laajemmalta kokonaisuudelta kuin työyhteisö. Toisaalta, työyhteisöjäkin voi olla monen kokoisia. Työyhteisön Eräsaari (mt., 111) määrittelee yhteisöksi, jolla on ajatuksena tehdä töitä yhdessä saadakseen etuja työnjakoon ja yhteistyöhön liittyen. Taas palataan siihen, että yhdessä työskentelemiseen on syynsä. Tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa yhdessä kuin yksin. Tavoitteisiin liittyy kuitenkin ristiriita.

Kun mietitään lisää organisaatioiden toimintatapoja ja luonnetta, Eräsaari (2016, 111) toteaa, että sosiaalityön organisaatiot perustuvat täysin hierarkkisille suhteille. Ehkä juuri tästä syystä olen nähnyt yhteyden sodankäynnissä ja sosiaalityössä. Tulkitsen Eräsaa- ren (mt., 111) mielipiteen negatiivisena ja rajoittavana, hänen kuvaillessaan sosiaalityön organisaatioiden olevan harvoin ”harmonisia ja lämpimiä”. Itse näen hierarkiat tarpeelli-

sina, joskin välillä käytäntöä hidastavina rakenteina, mitä korkeammalle hierarkiassa mennään. Olen myös pohtinut, että vaikuttaako mielipiteeseeni se, että työuraa on verrattain vähän vielä taustalla, jonka takia koen tarkat säännöt työlle lohduttavina ja ohjainvina. Onko sillä siis väliä mielipiteeseen, millä hierarkian portaalla on itse?

Organisaatioon ja johtamiseen keskittyneessä kirjallisuudessa, organisaatiota verrataan usein koneeseen ja sen toimintaan, johon liittyy monista osista koottu, tarkasti suunniteltu kokonaisuus, joka toimii järkiperaisesti. (Lämsä & Päivike 2013, 12) Mielestäni vertaus on osuva siinä mielessä, että kaikilla organisaation jäsenillä on tietty tehtävä, joka auttaa kokonaisuuden pysymään kasassa ja pyrkii yhteiseen päämäärään. Sitä vertauksessa tosin ei ole huomioitu, että ihmiset ovat tuntevia, ajattelevia organismeja, jotka voivat poiketa omasta tehtävästään, mikä taas koneilla ei ole mahdollista elleivät ne mene rikki.

Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteet voidaan jakaa käytännöllisiin ja tutkimuksellisiin tavoitteisiin. Käytännölliset tavoitteet on jaettu edelleen tehokkuuden tavoitteluun ja työelämän laadun edistämiseen. (Mt., 15.) Kaksi viimeisintä kiinnostavat erityisesti, koska niitä tarkastelemalla voidaan tavoitella optimaalisen tiimin toiminnan määrittämää, joka tässä pro gradu -tutkielmassa on yhtenä kiinnostuksen kohteena. Organisaatiokäyttäytymisen käytännölliset tavoitteet kertovat toimivasta kokonaisuudesta ja toivottavasti samaan aikaan myös mielekkästä työympäristöstä. Lämsä ja Päivike (mt., 15) toteavat, että organisaation tehokkuutta on haasteellista mitata, mutta listaavat esimerkkimittareiksi taloudelliset voitot, palvelun nopeuden ja asiakastyytyväisyyden. Kyseisistä mittareista huomaa, että usein tehokkuudesta puhuttaessa ajatellaan taloustieteitä liikeyrityksineen, mistä tutkimuksia onkin runsaasti. Tutkimusalasta riippumatta muut tieteet voivat saada tärkeää ymmärrystä aiheeseen toisiltaan.

Tiimin elinikä tuo elementtejä tehokkaaseen työhön. Vakinainen tiimi, jossa työntekijät on otettu työskentelemään määräämättömäksi ajaksi yhdessä tekee sen, että jäsenet oppivat tuntemaan toisensa vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Lämsä & Päivike 2013, 129.) Työntekijöiden vaihtuvuus sosiaalityön kentän monilla eri osa-alueilla on suuri. Työntekijöiden elämäntilanteet muuttuvat jatkuvasti, toiset jäävät vanhempainvapaille ja

uusia opiskelijoita siirtyy yhä aiemmin työelämään. Vaihtuvuus voidaan nähdä myös positiivisena, koska tiimi, joka ei uusiudu voi jämähtää paikalleen, joustavuutta ja muutokkyä vailla (mt., 129).

Jaana Hallamaa (2017, 123) toteaa uudessa teoksessaan toimijuudesta ja yhteistoiminnasta, että ryhmän jäsenten välinen luottamus on keskeinen yhteistoimintaa koossapitävä tekijä. Maksimaaliseen tehokkuuteen ja toimivuuteen on haastava päästä, jos tiimin välinen luottamus ei toimi. Tiimityön tutkimus on saanut vaikutteita nollavirhefilosofiaa korostavasta laatujohtamisen suuntauksesta, jonka tärkein oppi on, että työ pitää tehdä kerralla oikein. (Lämsä & Päivike, 2013, 127.) Ajatus on mielenkiintoinen mahtipontisuudessaan, mutta ei jätä tilaa inhimillisyydelle. Toisaalta, näkökulman ymmärtää Vakalan ja Palon (2016, 210) huomiosta, että virheet voivat aiheuttaa liian suuria riskejä ja muutoksia asiakkaiden elämäntilanteisiin, sääntöjä ja kontrollia korostavassa työskentelyssä (mt., 210). On totta, että sosiaali- ja terveydenhuollossa vaikutus asiakkaiden elämään on ilmeinen ja virheet täytyy minimoida.

Antti Syväjärvi ja Ville Pietiläinen (2016, 14–16) ovat tutkineet tehokkuuden ja inhimillisyyden välistä suhdetta johtamisessa. Heidän mielestään molemmat pitäisi nähdä omilla erillisinä ulottuvuuksinaan vaikka käsitteet ovat toisiinsa kietoutuneita osatekijöitä johtamisesta puhuttaessa. Kun keskitytään pelkästään tehokkuuteen, se perustuukin tiedolle ja sen hallinnalle, mikä voidaan nähdä välineenä joko organisaation tuhoon tai menestykseen. (Mt., 14–16.) Mitä enemmän tietopääomaa omistetaan, sitä tehokkaampaa työskentelystä tulee. Päätelmä kuulostaa paikkaansa pitävältä ja haasteelliselta samaan aikaan. Tiedon monimuotoisuus ja tulkinnallisuus voi muodostua ongelmaksi, kuka onkaan oikeassa?

Lämsä ja Päivike (2013, 15) jättävät ilmoille mielenkiintoisen, eettisenkin kysymyksen, kenen näkökulmasta tehokkuus tulee määritellä? Myös lyhyen ja pitkän aikavälin tulos tehokkuudesta voi erota. Sosiaalityössä usein kuulee puhuttavan vaikuttavuudesta, enemmän kuin tehokkuudesta. Näen, että työllä halutaan maksimoida positiivinen vaikutus ihmisen elämään, elämänlaadun parantamiseksi, asiakkaan näkökulmasta. Joskus

kaikkien, asiakkaan, työntekijän ja yhteiskunnan näkökulmat voivat erota, jolloin työskentely ja tavoitteisiin pääseminen saattaa hidastua ja hankaloitua.

Sitä, että ”--joukot eivät tarvitse rohkaisua ollakseen urheita--” (Sunzi 2005, 121), en allekirjoita. Jokainen tarvitsee pientä rohkaisua silloin tällöin, vaikka omat, tiimin ja koko organisaation päämäärät olisivatkin selvillä, sillä hyväntahtoinen kannustus lisää tehokkuutta. Kukaan tuskin perustaa omaa toimintaansa ainoastaan palkkioille tai kehuille, mutta päivän päätteeksi varmistus muilta omalle onnistumiselle, ei ole pahitteeksi.

#### 4.2 Hyökkäys tulella – Onnistunut kohtaaminen ja taitava sosiaalityöntekijä

*”Taitava sodankävijä välttää vihollista, kun sen taistelutahto on korkeimmillaan. Hän iskee silloin, kun vihollisen tahto on hiipumassa tai hävinnyt pois. Näin hallitaan taistelutahtoa.” (Sunzi 2005, 97.)*

Sosiaalityössä vihollisen, eli ilmiön, välttäminen on mahdotonta. Siinä asiassa Sodankäynnin taito (2005) ei voi auttaa eikä ohjeistaa, koska monien ilmiöiden luonne on sellainen, että ne eivät mahdollisesti ikinä ole katoamassa. Ilmiöiden selittäminen vaatii tahdonvoimaa, johdonmukaisuutta ja päättäväisyyttä. Asiakkaiden ongelmien kanssa ei voi aina odottaa oikeaa hetkeä, vaan ne täytyy ratkaista mahdollisimman nopeasti, koska kyse on asiakkaan elämänlaadun parantamisesta. Toisaalta tilanteita on useanlaisia, eikä välittömästi reagoiminen ole aina kannattavinta. Sosiaalityöntekijän täytyy keksiä oikeat keinot ongelmien ratkaisemiseksi.

Jotta työprosessi olisi onnistunut ja eettisesti kestävä, täytyy sosiaalityöntekijän omata vahva ammattietiikka, erinomaiset analyttiset taidot sekä kyky tuottaa ja käyttää tietoa asiakkaan edun mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalityöntekijän täytyy olla herkkä tiedostamaan ongelmia, johon asiakkaan pitäisi voimavarojaan kohdentaa. Tämän taidokas sosiaalityöntekijä saa selville kysymällä asiakkaalta oikeat ky-

symykset. (Niemelä 2016, 106.) Jos sosiaalityöntekijän tehtävää yksinkertaistetaan sen ytimeen saakka, työ on haastattelua ja ratkaisujen etsimistä vastauksista. Sosiaalityöntekijän ei kuitenkaan tarvitse etsiä vastauksia yksin, vaan asiakas tulee asettaa myös aktiivisen toimijan rooliin omassa elämäntilanteessaan, juuri hänenhän elämä on kyseessä. Sosiaalityöntekijältä vaaditaan erityistä eettistä herkkyyttä ja ongelmanratkaisutaitoja (Sinkkonen 2012, 50).

Sosiaalityön harjoittajat ovat jatkuvassa epävarmuuden ja muutoksen tilassa. Sosiaalityöntekijä on se, joka kohtaa ensimmäisenä yhteiskunnallisten päätösten aikaansaamat muutokset yhdessä asiakkaidensa kanssa heidän elämäntilanteisiinsa. Sosiaaliset ongelmat ovat käyneet yhä monimutkaisemmiksi ajan saatossa, joihin sosiaalityöntekijän täytyy asiakkaan kanssa etsiä ratkaisuja. Ammatti-identiteetin on oltava venyvä ja refleksiivinen. Muiden, erityisesti asiakkaiden, oma asiantuntijuus on tunnustettava ja asetettava katsomaan omia menetelmiä kriittisesti. (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 174.)

Maritta Törrönen (2016, 9) kuvailee sosiaalityöntekijän tärkeitä ominaisuuksia luetellen työntekijän terveen itsetunnon, ihmistuntemuksen ja -lähtöisyyden. Hänen mielestään tärkeintä sosiaalityössä on työntekijän aito halu palvella ja auttaa kuunnellen, hyväksyen ja ymmärtäen asiakkaan näkökulman. Sosiaalityöntekijä on parhaimmillaan lämmin ja kannustava. (Mt., 9.) Kun sosiaalityöntekijä on aidosti läsnä, hän havainnoi tilannetta tietoisesti ja hyväksyvästi (Hänninen & Poikela 2016, 156). Kuvailusta tulee mieleen jälleen tärkeä huomioon otettava asia, kohtaaminen. Jos suhtaudut ihmiseen sillä tavalla, miten haluaisit itsekin tulla kohdatuksi häden hetkellä, aletaan lähestyä oikeaa suuntaa. Aiempi kuvailu hyväksyvästä kohtaamisesta on helppo allekirjoittaa ja siihen pääseminen pitäisi olla jokaisen sosiaalialan ammattilaisen lähtökohta arjen työssä. Ihmistä ei saisi unohtaa kaikkien niiden ilmiöiden alle, joiden kanssa hän painii. Kohtaamisen kanssa läheinen käsite on luottamus, joka voi olla palkintona onnistuneesta kohtaamisesta, yleensä useammasta sellaisesta saman asiakkaan kanssa.

Kohtaamisen korostaminen tärkeänä sosiaalityöntekijän työmenetelmänä ei ole tuulesta temmattu väite. Sosiaalityön tutkimuksessa on 2000-luvulta lähtien nostettu enemmän ja enemmän esiin jaettua tai dialogista asiantuntijuutta. Ominaisuus ei siis ole pelkäs-



tään sosiaalityöntekijän vaan siihen liittyy keskeisesti myös asiakas mielipiteineen ja keskusteleva työote ratkaisun löytymiseksi. Tieto nousee siis vuorovaikutuksen pohjalta. (Esim. Jokinen 2016, 140; Hänninen & Poikela 2016; Karvinen-Niinikoski 2009.)

Asiakkaan kuulluksi tulemisen kokemus voi määrittää koko asiakassuhdetta. Kun asiakkaan tilanne on vaikea tai kriittinen, hänen mielensä saattaa olla täynnä huolta ja stressiä niin kokonaisvaltaisesti, että keskittyminen kaikkeen muuhun vaikeutuu. Voi olla niin, että asiakas on vastaanottavaisempi vasta silloin kun on saanut purettua työntekijälle koko tilanteen omassa aikataulussaan. Vasta silloin kun hänen näkökulmansa on tullut ymmärretyksi, hän on valmis vastaanottamaan uutta tietoa. (Hänninen & Poikela 2016, 155.)

Sosiaalityön koulutus- ja työorganisaatioissa näkyvät myös globalisaation vaikutukset. Monikulttuuristuminen on lisääntynyt viime vuosikymmeninä, mikä on lisännyt haasteita arkityöhön. Eri kulttuureista ja yhteiskuntamuodoista tulevat ihmiset ovat organisaatioissa niin työntekijöinä kuin asiakkainakin. (Katisko 2016, 175.) Kulttuuriset tekijät huomioon ottava sosiaalityöntekijä on taas askeleen lähempänä kohtaamisen onnistumista. Taitava sosiaalityöntekijällä on hyvä kulttuurien välinen kompetenssi, joka tarkoittaa lyhyesti sitä, että hän on herkkä eri kulttuureista tuleville tavoille ja tunnistaa niin omia kuin muidenkin kulttuurisidonnaisia tapoja (mt., 178). Olisi kohteliasta vähintään tutustua uuden asiakkaan kulttuuriin etukäteen.

Juuti & Vuorela (2015, 16) väittävät, että kohtaaminen olisi jopa kaikista tärkein asiakaskokemusta määrittävä asia (mt., 16). Olen osittain samaa mieltä. Erityisesti aloilla, joissa ollaan ihmisten kanssa tekemisissä kasvokkain, kohtaaminen nousee isoon rooliin. Kohtaamista toki voi olla monenlaista. Kuitenkin, taitava sosiaalityöntekijä huomioi aina tilanteet tapauskohtaisesti (Niemelä 2016, 106). Kaikki ihmiset ovat yksilöitä, joiden aiemmat kokemukset ovat aina ainutkertaiset, joista nykyhetki ja -tilanne muodostuu. Positiivisia ja negatiivisia ennakko-oletuksia voi esiintyä, mutta ne eivät lopulta lopuksi ainakaan toivottavasti määritä kyseessä olevaa kokemusta ja kohtaamista. Sosiaalityö tuo kohtaamiseen erityispiirteen, koska käsiteltävät asiat ovat usein ihmisen elämän sensitiivisimpiä aiheita.

Onnistunutta sosiaalityötä voi tuskin tehdä henkilö, joka ei ole empaattinen. Työntekijältä vaaditaan asiakkaan asemaan asettautumista ja eläytymistä asiakkaan tunteiden mukana, kuitenkin säilyttämällä samanaikaisesti auttamistyössä tärkeä objektiivisuus (Hänninen & Poikela 2016, 156). Kappaleen alun viittaus: ”*Näin hallitaan taistelutahtoa*” (Sunzi 2005, 97) näen liittyvän objektiivisuuteen siten, että työntekijä ei saa mennä mukaan asiakkaan tilanteeseen ja tunteisiin suin päin, vaan rauhallisesti, tietyn välimatkan päästä tarkastellen. Eräällä sosiaalityön luennolla asiasta keskusteltiin, ja päädyttiin lopputulokseen, että asiakastapaamisella sosiaalityöntekijä saa itkeä, kunhan ei itke enemmän kuin asiakas. Neuvo on ollut hyödyllinen ja tullut noudatetuksi.

Hallamaa (2017, 130) puhuu valta-asemasta ja sen vaikutuksesta luottamussuhteeseen. Se, jolla on tilanteessa valtaa, pystyy muodostamaan aidon luottamussuhteen pelkästään siten, että ottaa huomioon myös hänen, jonka asemaan voi vaikuttaa, aidosti ja johdonmukaisesti. Vallankäyttäjän tulee kohdella toista yleisen moraalikäsitteen mukaan oikeudenmukaisesti eli siten, miten hänen itsekunnioituksensa ja sisäiset sitoumukset edellyttävät. (Mt., 130.) Jotta toivottuihin tuloksiin päästäisiin eli työ olisi tuloksellista, vaatii se sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välisen suhteen toimivuutta (Jokinen 2016). Sosiaalityön kohtaamisissa myös ulkoiset sitoumukset raamittavat päätöksentekijää. Taiteilu näiden kaikkien komponenttien yhteensovittamiseksi jää sosiaalityöntekijän harteille, ja taitava työntekijä ne osaakin yhdistää kaikille suotuisimman vaihtoehdon löytämiseksi asiakasta auttaen. Samalla työntekijä osaa säännellä omaa henkistä kuormittavuuttaan päätöksenteon tuomien vastuun ja vaatimuksien kanssa. Hänninen ja Poikela (2016, 159) kehottavat keskittymään työssä myönteisiin tunteisiin ja asiakkaan mielenrauhan lisäämiseen. Sisäinen mielenrauha lisääntyy, kun asiakas kokee, että voi vaikuttaa itse omaan tilanteeseensa.

Sosiaalityöntekijä on asiakaskohtaamisessa asiantuntija, palveluntuottaja ja viranomainen, joten hänellä on tilanteessa enemmän valtaa, mutta myös vastuuta kuin asiakkaalla. Suhde on kuitenkin vastavuoroinen, jolloin asiakkaan tulkinta, merkityksenannot ja tunteet omasta elämäntilanteestaan tulee ottaa huomioon keskeisesti. Vastavuoroisessa kohtaamisen prosessissa syntyy uutta tietoa, mikä voi olla oivaltavaa ja hedelmällistä kun yritetään selvittää asiakkaan elämäntilanteen haasteita. (Hänninen & Poikela 2016, 152, 154.)

### 4.3 Armeijan taisteluttaminen – Työhyvinvointi ja motivaatio

*”Kun tunnet vastustajasi ja itsesi, niin voittonsi ei ole vaarassa. Kun tunnet taivaan ja maan, niin voittonsi on täydellinen.” (Sunzi 2005, 116.)*

Työhyvinvointikeskustelu ottaa roolia sosiaalityössä jatkuvasti ajankohtaisuudellaan. Kiirettä työyhteisössä aiheuttavat asiakkaiden suuri määrä, heidän haastavat elämäntilanteensa sekä tarkat dokumentointivaatimukset, työntekijän samaan aikaan yrittäessä kehittää työtään johdon antaessa aikamääreillä ja laatuvaatimuksilla painetta. On muistettava, että voimavarojaan säästävällä hyvinvoivalla työntekijällä on selvästi paremmat mahdollisuudet toimia tehokkaammin ja olla läsnä asiakkaille sekä olla innovoiva ja reipas kollega muille. (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 163–164.) *”Kun tunnet--itsesi, niin voittonsi ei ole vaarassa” (Sunzi 2005, 116).* Työssä jaksamisen kannalta itseä täytyy kuunnella, ettei muuten sujuva arki ala painaa liian ison työmäärän johdosta. Vaivaavien asioiden jakaminen kollegoiden kanssa voi myös olla suuri voimavara.

Hyvä sosiaalityöntekijä on tiimipelaaja ja johtajien näkökulmasta myös alainen. Vaikka nimitys voi aiheuttaa kuulijassa voimakkaitakin tunteita (esim. Silvennoinen & Kauppinen 2006, 8), ymmärrän termin käytön alan hierarkkisen luonteen vuoksi. Kuitenkin itse käyttäisin mieluummin tässä yhteydessä nimitystä työntekijästä, sen ollessa neutraalimpi. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa -tutkimuksessa (Hänninen & Niiranen 2012) kuitenkin kysyttiin johtajilta, millaisia alaistaitoja työntekijältä vaaditaan. Tutkimuksessa sosiaalijohto mielsi alaistaidot yksilöllisiksi ominaisuuksiksi. Yksinkertaistettuna, taidot kuvasivat työntekijän suhdetta työhönsä ja työyhteisöönsä. Esiin nousivat painotuksen mukaan termit tärkeysjärjestyksessä; sitoutuneisuus, vastuullisuus, aktiivisuus, kehittämishalukkuus, joustavuus, avoimuus, luotettavuus ja itsenäisyys. (Laulainen 2012, 104.) Lähijohdon mielipiteille täytyy antaa painoarvoa heidän nähdessä monenlaisia työntekijöitä omasta näkökulmasta arkityössään. Olet ymmärtänyt, että lähiesimiehet myös pitkälti hoitavat oman tiiminsä rekrytoinnin. Jokainen jäsen tuo oman lisänsä tiimin toimivuuteen, niin hyvässä kuin pahassa.

Optimaalisen tiimin kannalta työelämän laatu eli tiimin hyvinvointi on keskeisessä asemassa. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 17) mielestä työelämän laatua voi parantaa keskit-

tymällä kehittämään työpaikkaa yhä paremmaksi, tasa-arvoiseksi ja yksilön taitoihin sopivaksi yksiköksi. Työelämän laatuun liittyy työntekijöiden motivaatio, tiimien toiminnan onnistuminen, organisaation tuloksellinen kehittäminen, johtamistapa käytäntöineen. Työelämän laatua tarkastellessa täytyy huomioida, että työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon näkemykset voivat erota radikaalistikin. Lämsä ja Päivike (mt., 17) väittävät tutkimustietoon perustuen, että työelämän laadun kehittäminen ja tehokkuus organisaatiokäyttötymisen tavoitteena ovat kuitenkin pitkällä aikavälillä yhteneviä. Tällä tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että mitä laadukkaammaksi työntekijät kokevat työympäristönsä, sitä tehokkaampia he ovat.

Myös oman maamme päättäjät ovat nähneet tarpeelliseksi kehittää työoloja ja tehokkuutta työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hanke perustuu työelämän kehittämisstrategiaan vuodelta 2012. Päämääränä tuolloin on ollut muun muassa työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivu 2017.) Työ- ja elinkeinoministeriön hanke on valmistellut työelämän kehittämisstrategian, jonka avulla tavoitteet täytyisivät olla saavutettuina kolmen vuoden päästä. Strategian päävisio on ”tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä.” (Työelämän kehittämisstrategia 2017, 2.)

Työelämän kehittämisstrategiassa on huomioitu työhyvinvointiin ja terveyteen panostamisen tärkeys. Strategian mukaan hyvät työolot ja työhyvinvointi ovat keskeinen osa innostavia työyhteisöjä lisäten tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa. (Työelämän kehittämisstrategia 2017, 3.) Myös Rissanen (2016, 234) on huomionnut, että tehokkuuden näkökulmasta taitava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin, joka taas tuo hyviä tuloksia (mt., 234).

Työelämästrategian mukaan johtamisessa täytyy kiinnittää huomiota yhä enemmän yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin sekä niiden muutoksiin. Työhyvinvoinnilla ja terveydellä on huomattava merkitys työyhteisöjen menestykselle. (Työelämän kehittämisstrategia 2017, 18.) Hyvän sosiaalityön johtajan täytyy osata arvioida työyhteisön toimivuutta ja yksittäisten työntekijöiden osaamista työhyvinvointiin liittyen. Esimerkiksi

työtehtäviä jakaessaan esimiehen on osattava tunnistaa työntekijöiden elämäntilanteet ja erityinen osaaminen. (Rissanen 2016, 234.)

Selkeä johtaminen, työympäristön kehittäminen, oikeudenmukainen palkitseminen osoittaen arvostusta työntekijöille sen ansaitessaan, tuen antaminen ja kehittymiseen kannustaminen sekä rajojen asettaminen ovat kaikki välineitä työhyvinvoinnin parantamiseen. (Työelämän kehittämisstrategia 2017, 18.) Esimiehet ovat nähneet työyhteisön kehittämisen välttämättömänä osaamisen kehittymisen ja varsinkin työmotivaation ylläpitämisen kannalta (Vataja 2012, 66). Työmotivaatio voidaan jakaa kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja, jotka työntekijä kokee itselleen tärkeäksi. Ulkoisesta motivaatiosta kertoo intressi työntekijän ulkopuolella oleviin asioihin, esimerkiksi palkkioihin ja sanktioihin. (Lämsä & Päivike 2013, 81.)

Juuti ja Vuorela (2015, 5) huomioivat viimeaikaisen, jo pitkään kestäneen, talouden matalasuhdanteen, joka on vaikuttanut työelämään lisäten muospainetta ja kustannusten leikkaamista. Leikkaukset näkyvät useimmiten henkilöstössä, joten muutos osuu suoraan työntekijöihin. Tämä on johtanut siihen, että nykyisten työntekijöiden kuormitus on lisääntynyt kriittiselle tasolle. (Mt., 5.) Leikkaukset ovat näkyvillä juurikin sosiaalityön monilla eri sektoreilla. Vaikka taloudellinen tilanne on heikentynyt aiemmasta, voimassa olevat lait ja sopimukset eivät ole muuttaneet muotoaan. Taloudellinen heikko tilanne huonoine työntekijäresursseineen yhdistettynä joustamattomiin työtä ohjaaviin sääntöihin tekee tämän hetken sosiaalityöstä kuormittavan ammatin.

Sosiaalityön tehokkuutta tukevat ja toisin sanoen painetta työlle luovat kansainväliset sopimukset sekä kansallinen perusoikeussäätely. Lait ja sopimukset velvoittavat sosiaalityöntekijöitä toimimaan nopeasti asiakkaiden oikeusturvan toteutumiseksi. Myös jotkut asiakastietojärjestelmät velvoittavat työntekijöitä kirjaamaan tekemänsä työn tiettyyn aikaan mennessä. Aikarajojen ylittämisestä on luvassa eri vakavuisia sanktioita. (Harrikari 2016, 131.) Sanktiot lisäävät painetta. Lisäksi myös useiden alalla olevien ihmisten oma inhimillisuus ja luonne käskevät heitä tekemään asiat niin, etteivät he aiheu-

ta haittaa asiakkaalle. Väitän, että aikarajoissa pysyminen nykyajan resursseilla johtaa työntekijöiden loppuunpalamiseen yhä enemmän.

Työntekijän sitoutuminen kertoo hänen suhteesta työhönsä. Työhönsä sitoutunut ihminen on tehokas ja saa asioita aikaan. Kun työntekijä on sitoutunut, hän tuntee vastuuta työstään ja haluaa kehittää toimintaansa ja ympäristöään aktiivisesti. (Lämsä & Päivike 2013, 92.) Jos tietyllä johtamistavalla halutaan saada tehokkaita työntekijöitä, kannattaa johtajan ehdottomasti käyttää aikaa alaistensa sitouttamiseen. Sosiaalityön vaativuus asiakastyössä voi saada aikaan henkistä kuormitusta, mutta toisaalta, se tuottaa samalla mielihyvän ja onnistumisen kokemuksia (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 167). Koliolla on aina kaksi käänköpuolta. Vaativuus ja haasteet ovat työssä stressaavia tekijöitä, mutta onnistumiset vaativissa tilanteissa auttavat jaksamaan ja tuntemaan, että työllä ja omalla toiminnalla on tarkoitus. Työhyvinvointia edesauttavia tekijöitä ovat työn vaihteleva luonne ja mahdollisuus työssä kehittymiseen (mt., 167). Se, että saa positiivista muutosta aikaan ihmisten elämässä on työn ehdoton suola.

## 5 Sodankäynti – Johtamistapa, jolla maksimoidaan onnistuminen

### 5.1 Yhdeksän muuttujaa – Johto ja sen tuki kenttätyöskentelylle

*”Komentamalla armeija etenemään tietämättä, ettei se voi edetä, ja komentamalla se vetäytymään tietämättä, ettei se voi vetäytyä. Tämä on armeijan liekaan laittamista. Se-kaantumalla armeijakuntien tehtäviin ja hallintaan niitä tuntematta hämmennetään upseerit ja sotilaat.” (Sunzi 2005, 76.)*

Kun ylempi johto ohjeistaa yksiköitä toimimaan tietämättä ilmiöiden kanssa kamppailevien asiakkaiden nykyistä tilaa, työntekijöille voi tulla olo, että olisi puun ja kuoren välissä. Ainoastaan työntekijä voi nähdä tilanteen molemmat puolet. Asiakkaiden kärsimyksen ja ylimmän johdon paineet ohjeistaa työntekijöitä toimimaan lakien mukaan. Joskus, valitettavan usein, nämä seikat eivät kohta.

Sosiaalialan johtajan tehtävänä on yksinkertaistettuna sovittaa asiakastyöstä tulevat odotukset ja tarpeet poliittisen päätöksenteon antamiin reunaehtoihin (Rissanen 2016, 231). Kuntien sosiaalijohto on määritellyt omaa työtään samalla tavoin: perustehtäviin kuulussa väestön hyvinvointi kunnallispolitiikan keinoin ja sosiaalipalveluiden järjestäminen lainsäädännön mukaisesti (Hänninen & Niiranen 2012, 18). Sosiaalialan johtajan työtä ohjaa kiistattomasti laki ja resurssien antamat reunaehdot (Sinkkonen 2012, 51). Luoviminen ristikkäisten vaatimusten välimaastossa asettuu yhdeksi suurimmaksi haasteeksi. Johtajan asemaa voi näin ollen verrata rivityöntekijään, joka kuulee asiakkaan avunpyynnöt, mutta joutuu rajaamaan auttamisen resursseja ylhäältä tulevien käskyjen ja suuntaviivojen mukaisesti. Hierarkkisuus on jälleen läsnä.

Sosiaalihuollon johtamisen haasteena ovat muun muassa asiakastarpeet, talouskysymykset ja työvoiman vähenemisestä aiheutuvat ongelmat. (Hänninen & Niiranen 2012, 18.) Esimerkiksi kuntaympäristössä työ merkitsee sitä, että työssä ei voi välttyä vastakaisilta odotuksilta, koskien esimerkiksi henkilöstövoimavaroja, palvelujen saatavuutta, laajuutta tai tarvittavien resurssien hankkimista. Työ on moniulotteista keskenään kilpailevien toiminnallisten tavoitteiden johdosta. (Niiranen 2012, 32.) *”Luodessaan rauhal-*

*lisuutta kenraalin velvollisuutena on olla tyyni, ja hänen on käytettävä oikeudenmukaisuutta hallinnossaan” (Sunzi 2005, 123).* Monet katsovat esimieheltä mallia, miten hallintaan tilanteisiin kuuluisi reagoida. Esimies nimensä mukaisesti on näyttämässä esimerkkiä alaisilleen.

Valta on aina faktori sosiaalityössä, eikä siltä voi välttyä. Johtamistyössä vallan lähteet voivat vaihdella ja riippuen lähteestä, luoda positiivista tai negatiivista vuorovaikutusta, josta taas voi seurata joko toivottua tai ei-toivottua muutosta asiakkaissa tai työntekijöissä. Valta voi olla peräisin joko lainsäädännöstä, asemasta, asiantuntijuudesta, karismasta tai eettisestä vahvuudesta. Valta on käsitteenä monimutkainen ja sosiaalityön asiakastyössä vallan ja kontrollin käyttö on aina puhuttanut. Tähän suoraan verrannaista on johtajan valtasuhde työntekijöihinsä. Rajoittavana tekijänä johtamiselle voidaan nähdä sosiaalityön asenne johtamiseen liittyvää valtasuhdetta kohtaan. Tuloksena tästä voi olla tiedostamaton alisteinen ja kriittinen suhde johtamistyöhön tai muihin ammattiryhmiin. Sosiaalityön johtamisen valtasuhdetta voidaan tarkastella myös kriittisesti. Omas mielestäni on jopa huolimattomana olla tekemättä sitä. Esimerkiksi kuinka paljon ammatin omat intressit ja minkä verran eettisesti kestävä tarveperustaisuus on taustalla tarkastellessa johtamista tai sosiaalityön laajentumispyrkimyksiä? Kuinka paljon johtajia ja johtamista vaaditaan, että asiat saadaan toimimaan organisaatiossa mahdollisimman sujuvasti ja yhdensuuntaisesti? (Rissanen 2016, 234 –235.) Tiimien itseohjautuvuutta ja autonomisuutta voisi käyttää enemmänkin hyväksi käytännön työssä, koska työntekijöiltä löytyy paljon osaamista.

Olisi tärkeää, että työnantaja ja johto näkisivät työhyvinvointiin panostamisen, panostamisena koko palvelujen paranemiseen (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 174) ja sitä kautta tehokkuuden lisääntymiseen, jos itse työntekijät eivät saa johtoa tekemään muutoksia työoloihin. Perusasiat liittyen työyhteisöön ja organisointiin täytyy olla kunnossa, jotta voimavaroja ja edellytyksiä riittäisi työn kehittämiseen (Seppänen-Järvelä & Vataja & Vanhanen 2007, 366).

Sosiaalialalla muutos voidaan nähdä vakiona. Muuttuvat toimintaympäristöt on huomioitu myös johtamistavoissa organisaation sisällä kun pyritään hyödyntämään nykyi-



sen toimintaympäristön mahdollisuudet (Rissanen 2016, 228.) Esimerkkinä poliittinen tai taloudellinen ohjaus (esim. Heinämäki 2012), jossa on tänä päivänä suosittu muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon integroitumista (Rissanen 2016). Viime vuosina myös johtajien määrää on ollut tarkoitus vähentää erinäisten organisaatiomuutosten tavoitteena. On tähdätty siihen, että työpanos siirrettäisiin kentälle asiakastyöhön. (Rissanen 2016, 234.) Toivottavasti tulevaisuudessa näin myös tapahtuu. Jos apua kentälle ei saada, vaarana voi olla epäluottamuksen kasvu johtoa kohtaan. Sama vaikutus voi olla johdon sekaantumisella kentän työtapoihin, tietämättä todellisuutta. *”Sekaantumalla armeijakuntien sisäisiin voimasuhteisiin ja vastuisiin niitä tuntematta saadaan upseerit ja sotilaat menettämään luottamuksensa”* (Sunzi 2005, 76). Jos johto ei tue kentällä työskenteleviä, eikä heillä ole realistista kuvaa nykyisistä ilmiöistä ja niiden selättämisestä, työntekijöiden tunne voi olla petetty.

## 5.2 Heikkous ja vahvuus – Oikeudenmukainen johtaminen

*”Taitava sotapäällikkö vaalii oppia ja pitää kiinni ohjeistuksesta. Hän kykenee määrittämään voiton ja tappion.”* (Sunzi 2005, 80.)

Täsmällisyys on hyve. Ohjeiden noudattaminen on vaadittua, mutta niin tekemällä voidaan myös edistää tasavertaisuutta. Johtavassa asemassa oleva ei aina kykene määrittämään onnistumista, koska onnistuminen voi merkitä eri henkilöille eri asioita. Ohjeiden seuraaminen sokeasti voi vaikuttaa tarkoitettua päinvastaisella tavalla. Ohjeiden noudattamatta jättäminen taas on vastuutonta. Ennemminkin asenne kertoo henkisestä voitosta ja tappiosta. Epäonnistuminenkin voidaan kääntää voitoksi oppimisen kautta.

Juuti & Vuorela (2015, 6) toteavat johtamisesta, että se on tärkein työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava asia, koska johtaminen heijastuu kaikkeen tekemiseen organisaatiossa (mt., 6). Yksi sosiaalityön trendi tässä ajassa on tulosjohtaminen, joka on yksi syy tulospaineiden kasvuun. (Harrikari 2016, 131, Harrikari & Westerholm 2014.) Onko niin, että tulosjohtaminen syö hyvinvointia työyhteisöltä? Pohdin, että tulosjohtamista voisi verrata uhkapeliin, johtajan laittaessa peliin työyhteisönsä. Tosin tässä pelissä työyhteisö ei voi voittaa kovinkaan vahvoilla prosentteilla. Sari Rissanen (2016, 226) toteaa, että

tänä päivänä eettisyys on niin sosiaalityön, mutta myös johtamistyön perusta. Tänä päivänä eettisyyden vastapariksi asettuu tuloshakuisuus.

Sosiaalipalveluissa ja niiden toimintaorganisaatioissa erilaiset arvot kilpailevat ja tavoitteet voivat olla ristiriidassa. Kokonaisuuden hallitseminen vaatii vankkaa johtamisosaamista ja toimivia johtamisen välineitä. Sosiaalijohtamisessa korostuu siksi tavanomaiset ammatilliset osaamisvaatimukset työn substanssiosaamiseen liittyen, mutta erityisesti on osattava moniammatillisten työyhteisöjen johtaminen, taloudellinen osaaminen, viestintätaidot sekä kyky ja halu puolustaa julkiseen hallintoon kuuluvia arvoja ja eettistä toimintatapaa. (Hänninen & Niiranen 2012, 18.) Sosiaalialan johtajien täytyy toimia molempien, niin ammattieettisten ohjeiden mukaan, kuin virkamiesten eettisten ohjeiden mukaan. (Sinkkonen 2012, 49.) ”*Taitava sotapäällikkö pitää kiinni ohjeistuksesta*” (Sunzi 2005, 80). Lisäksi, myös hallinnollisia toimintoja ohjaavat omat säännökset ja lait.

Lehto-Lundén & Salovaara (2016, 163) nostavat esiin jännitteen sosiaalityön inhimillisyyttä korostavien eettisten arvojen sekä tehokkuutta ja tuloksellisuutta korostavan managerialismin välillä. Jännitteen on nähty kuormittavan sosiaalityöntekijöitä työssään. (Mt., 163.) Johtamistavalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Jännite sosiaalityön arvojen ja johtamistavan välillä on työntekijöiden haittana kentällä. Kun johto vaatii tehokkuutta, joka tarkoittaa ammatin arvojen vastaan toimimista, on työntekijä pohdinnan edessä. Yhtenä sosiaalityön johtajan tehtävistä on vaikuttaa siihen, ettei liian raskaita hallinnollisia johtamiskäytäntöjä synny, eikä niitä jäädä noudattamaan työyhteisöissä (Rissanen 2016, 234–235). Puheyhteys tulisi säilyttää joka suuntaan, joka mahdollisesti parantaisi myös kaikkien tahojen ymmärrystä toisistaan.

Yksi sosiaalijohdon johtamistyön painopistealue on tiedolla johtaminen. ”*Taitava sotapäällikkö vaalii oppia*” (Sunzi 2005, 80). Tiedolla johtaminen tarkoittaa, että johtaja omaa relevanttia tietoa koskien tuloksellisuutta ja toiminnan sisältöä. Jos esimerkiksi arvointitieto palvelujen tuloksellisuudesta on relevanttia, se osoittaa tehdyn työn ja arvion siitä, edistääkö työ tavoitteiden saavuttamista. Tieto tuloksellisuudesta ei kuitenkaan riitä pelkästään jos tietoa ei osata käyttää lisäksi yhtenä johtamisen välineenä. Kun organi-

saatiossa käytetään strategista johtamistapaa, organisaatio on jäsenineen keskenään keskusteleva ja itseään arvioiva kokonaisuus. Näin toiminnan tavoitteet, tulokset ja niiden saavuttaminen tulevat mahdollisiksi. (Niiranen 2012, 35.)

Itse tiimien toimintavaltuudet voivat vaihdella. On olemassa autonomisia tiimejä ja vastakohtana itseohjautuvia tiimejä. Esimieheltä tarvittava avun määrä vaihtelee näiden kahden välillä. (Lämsä & Päivike 2013, 129.) Työssä, jossa täytyy tehdä päätöksiä koskien ihmisten elämää ja elämänlaatua, näen, että esimiehen tuki on todella tärkeää. Tiimi voi olla osittain itseohjautuva, mutta on hyödyllistä työn kannalta, että on joku kenen puoleen kääntyä ongelmallisessa tilanteessa. Vastuun ja vallan kysymykset ovat ajan-kohtaisia pohdittaessa tiimin toimintavaltuutta. Rissanen (2016, 227) huomauttaa, että johtajuutta tarkastellessa, on tärkeää erotella johtajan ja työntekijän rooli, jolloin johtaminen nähdään pysyvänä rakenteena ja valtasuhteena näiden kahden välillä. Myös alais- taitojen tutkija Soili Keskinen (2005) pitää tärkeänä erittelyn tekemistä, mutta neutraali- na toisistaan riippuvaisina elementteinä (mt.).

Rissanen (2016, 230) nostaa tärkeäksi pointiksi sosiaalityön substanssiosaamisen johtajaosaamisen rinnalla verratessaan sosiaalityötä lääketieteeseen. On tärkeää, että johtaja- asemassa olevalla olisi tietoa myös perustyöstä. On huomattu puutteita niin johtopor- taassa sosiaalityön osaamisen kannalta kuin sosiaalityöntekijöillä johtamisosaamisen kannalta, jonka on nähty hidastavan hyvinvoinnin kehitystä (mt., 230). Myös Niirasen (2012, 32) mukaan sosiaalipalvelujen toimialajohtajan työ on pääasiassa strategista joh- tamista. Työ perustuu ammatilliseen osaamiseen, ja työn hallinnan edellytyksenä on oman toimialan sisällöllinen tuntemus. (Mt., 32.)

Väitetään, että teoria- ja käytäntöosaaminen ei riitä hyvään johtamiseen, vaikka sosiaali- työssä ne ovat vahvoja. Parhaassa tapauksessa kaikkien kolmen komponentin yhdistä- minen ja osaaminen tekee myös johtamisosaamisesta ylivoimaista. Nimittäin onnistu- neessa johtamisessa korostetaan kokonaisvaltaisuutta, verkostotaitoja ja vuorovaikutus- taitojen hallitsemista, mitkä ovat sosiaalityön ydintä. (Rissanen 2016, 231.) Myös sosiaa- lihuollon ammattihenkilölaki (26.6.2015/817 §9) takaa, että *ammattillisesta* johtamisesta vas- taa ammattihenkilölain (26.6.2015/817 §7) mukainen sosiaalityöntekijä. *Hallinnollises-*

sa johdossa voi kuitenkin olla henkilö, jolla on alan tuntemus ja riittävä koulutustaso, jolla voidaan tarkoittaa tässä tilanteessa yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkintoa. Lisäksi, kriteerinä on myös riittävä johtamistaito. (Ammattihenkilölaki 26.6.2015/817, Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017.) On siis taattu, että ainakin lähiesimies on substanssiosaamisen omaava sosiaalityöntekijä. Kun liikutaan hallinnollisesti yhä korkeammalle tasolle, asia ei olekaan enää niin yksiselkoinen.

Toisaalta, sosiaalityön johtamiseen ei riitä pelkkä ymmärrys yleisestä tilanteesta tai tieto asiakkaiden kotitalouksien tilasta. Syvälinen talousjohtamisen taito on välttämätöntä, sillä sosiaalityö on aina linkittyneenä organisaation ja kunnan taloustilanteeseen. Sosiaalityön esimies ”*kykenee määrittämään voiton ja tappion*” (Sunzi 2005, 80). Kunnan sosiaalialan päättäjien päätöksillä voi olla kauaskantoisia seurauksia; kustannukset voivat kasvaa tai laskea niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Karrikoidusti voidaan sanoa, että tämän hetken päättäjien valinnat määräävät osittain tulevaisuutta. (Rissanen 2016, 231-232.) Ristiriita tulee siis siitä, että sosiaalityötä opiskelleella humanistilla harvoin on tarpeeksi tietämystä kustannuksista ja vaikuttavuudesta, koska tutkimme eivät tähtää syvään ymmärtämykseen rahan laeista. Ehdotan jälleen, että talouden tuntemusta lisättäisiin enemmän koulutukseen.

Nykyään sosiaalityön johtamisessa on yleistynyt vaatimus yhteistyötaitoista verkostotyön lisääntyessä. (Mt., 231.) Yhteistyötä tehdään monen eri ammattikunnan ja viraston kanssa. Jo työpaikkailmoituksissa mainitaan yhtenä vaatimuksena verkostotyön osaaminen sekä toive hyvistä yhteistyötaitoista, niin työntekijä- kuin johtajatasolla. Pääkaupunkiseudun jokaisen kolmen kunnan, Helsingin, Espoon ja Vantaan, työpaikkojen rekrytointiverkkosivuilla on mainittu yhteistyötaidot osana sosiaalialan työtä.

Lisäksi sosiaalihuoltolaissa on pykälä monialaisesta yhteistyöstä, joka velvoittaa toteuttamaan sosiaalihuoltoa niin, että tarvittaessa myös muut hallinnon alat muodostavat asiakkaan edun mukaisen kokonaisuuden. Laissa todetaan, että verkostotyö on osa sosiaalihuollon perustyötä. Sosiaalihuoltolain uutta soveltamisopasta tarkastellessa saa käsityksen, että yhteistyön merkitys olisi vahvistunut, vaikka laki on pysynyt samana. (SHL 31.12.2014/1301, Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 124.) Johtajalta olete-

taan oman johtamisosaamisensa kehittämistä käyttäen hyödyksi oman organisaation sisäisiä verkostoja, mutta myös organisaation ulkopuolisia verkostoja. (Majoinen & Niiranen 2012, 87.) Myös johtajalta, työntekijöiden lisäksi, odotetaan kehittymistä ja johtamistaitojensa päivittämistä.

### 5.3 Muonitus – Työntekijöiden palkitseminen ja sanktiot

*”Jos rankaiset sotilaita, jotka eivät vielä ole sitoutuneita, et saa heitä tottelemaan. Tottelemattomia sotilaita on vaikea käyttää. Jos et käytä rangaistuksia, niin jo sitoutuneitakaan sotilaita ei voi käyttää. Tämän vuoksi käskyissä hyödynnetään oppineisuutta. Sotilaallisuudella luodaan joukkoihin yhtenäisyyttä. Sanotaan, että tämä antaa 'varman otteen joukoista'.” (Sunzi 2005, 110–111.)*

Johtamissuuntauksia on useita kymmeniä, esimerkkeinä tulosjohtaminen tai laatujohtaminen. Tuloksellisuus-ajattelu, tuloksellisuuden osoittaminen toiminnan kautta ja toiminnan tehostaminen on ollut korostettuna kunnallishallinnossa 1990-luvulta saakka (Hänninen & Niiranen 2012, 18). Suuntaukset vaihtelevat trendien mukaan, mutta sosiaalityössä eniten on puhuttanut julkisjohtaminen, niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Julkisjohtamisella tarkoitetaan yksityisen sektorin johtamistavan tuomista julkisen sektorin johtamiseen. Konkreettiset esimerkit tästä Suomen sosiaalityössä on tuloksellisuuden mittaaminen, tilaaja-tuottajamallien käyttöönotto sekä strategiatyön vahvistuminen. Strategiatyössä yhtenä välineenä käytetään tuloskortteja. (Rissanen 2016, 227-228.)

Tietyt kunnat käyttävät tuloskortteja vuosittain. Oma kokemukseni tuloskorteista liittyy juurikin kuntasektorilla työskentelyyn, jolloin tuloskortissa mainittujen tavoitteiden täytyessä työntekijöille maksettiin tulospalkkio varsinaisen palkan lisäksi. Uskon, että tuloskorttien toteuttaminen jää pääosin lähiesimiesten harteille. Riippuu paljolti työtilanteesta, voiko sitä käyttää hyödyksi strategiajohtamisen välineenä. Jos työtilanne on vaikea, on haasteellista keskittyä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Usein sosiaalityön kentällä juuri tämä on tilanne, eikä ole realistista käyttää kyseistä välinettä pyrkiesä tuloksellisuuteen. Kuntataso voidaan nähdä laajana kokonaisuutena ja oma yksittäisen työntekijän panos voi unohtua massaan, jos tuloskortin tavoitteita ei kerrata tai pide-

tä tärkeänä. Tietysti riippuu myös osittain työntekijästä itsestään, miten hän asiaa arvottaa.

Sosiaali- ja terveydenhoitoala on henkilöntensiivinen eli laaja johtamiskokonaisuus koskee henkilöstövoimavaroja. Tämä tarkoittaa, että myös suurin osa sosiaalityön kustannuksista on henkilöstökustannuksia. Kustannuksiin liittyy olennaisesti henkilöstön aineettomat tai aineelliset palkitsemisen kysymykset, jotka Rissanen (2016, 233) mukaan ovat olleet melko näkymättömiä. Hän kirjoittaa, että auttamistyössä on korostettu aineettoman palkitsemisen merkitystä, asiakkaiden auttamisen ollessa itsessään palkitsevaa (mt., 233). Kauniita sanoja ei voi syödä, eikä oman terveyden menettäminen ole minkään ammatin arvoista. Vaikka omaisikin kutsumuksen, palkkio henkisesti raskaasta työstä tulisi olla vähintään yliopistokoulutusten keskipalkan tasolla, tällä hetkellä sen ollessa alimpia yliopistokoulutuksen omaavien palkkoja. Kari Matelan (2009) lisensiaatintutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät ovat tyytymättömiä palkkaansa. Myös kunnallinen palkkiojärjestelmä perustuu työsuhteen pituuteen eikä osaamiseen ja suoriutumiseen työssä (Rissanen 2016, 233). Sosiaalityöntekijöiden palkkaa on voitu käyttää rekrytoinnin edistäjänä kun päteviä työntekijöitä ei ole työtehtävään löytynyt (mt., 233), mutta edelleenkin ei olla otettu huomioon työn kuormittavuutta.

Tulevaisuudessa tärkeimpiä kysymyksiä henkilöstöjohtamisessa on sen asettama linja palkkauksen suhteen. Otetaanko palkkausta huomioon henkilöstövoimavaroja arvioidessa. Ollaanko valmiita arvioimaan ja luomaan kriteereitä vaikuttavaa sosiaalityötä myös palkkioiden kannalta? (Mt., 233.) Mielestäni aineeton palkkio on jokaisen sosiaalityöntekijän henkilökohtainen asia. Jokainen käsittelee itse niin positiivisia kuin negatiivisia ajatuksia työstä. Ei voida enää jäädä vanhaan käytäntöön tämänkin suhteen ajattellessa, että työntekijöille riittää lämmin käsi, eikä osaamisesta ja vaikuttavuutta palkita. On myös mielenkiintoista pohtia, miten palkkaus tulee kehittymään suhteessa muihin aloihin ja onko se nuorille vetovoimainen valinta omaksi alaksi (Rissanen 2016, 233) kun pelkkä kutsumus ei riitä.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tutkimustehtävään vastaaminen

Tutkimusta aloittaessa halusin tietää, minkälainen tieto auttaa saamaan aikaan tehokasta sosiaalityötä pienorganisaatiossa eli tiimissä. Halusin selvittää myös tehokkaan johtamistavan mallia sekä tiimin toimintaa ja hyvinvointia. Lopulta sain vastauksen myös siihen, millainen on taitava sosiaalityöntekijä, niin alaisena kuin esimiehenäkin. Pro gradu -työni myötä selveni ajatus tiedon merkityksestä käytännön työssä sekä käytännön ja teorian yhdistämisen tärkeys. Tutkimustehtäväni oli: ”minkälaista tietoa täytyy omata ja johtamistapaa käyttää, että tuloksena on tehokasta sosiaalityötä pienorganisaatiossa”.

Hyökkäyksen suunnittelu -kappaleessa kyse oli tiedon merkityksestä ja sen välittämisestä eteenpäin eri tahoille sosiaalityössä. Ensimmäiseksi käsittelin kouluttautumista sosiaalityöntekijäksi. Tieto voidaan nähdä välineenä, jota hyödynnetään ammatissa monella eri tasolla ja kuljetetaan sitä eri suuntiin. (Niemelä 2016, 105.) Monet tahot siis hyötyvät sosiaalityön tiedosta ja sillä on suurta merkitystä eri ihmisryhmien ymmärtämisen näkökulmasta.

Ilmeni, että harjoittelu on välttämätöntä (mt., 106) jos tietoa halutaan lisätä ja taitoja kartuttaa. Tämä on ehkä itsestäänselvyys, mutta se on hyvä muistaa. Uutta tietoa on tarpeen saada jatkuvasti yhteiskunnan ja koko maailman muuttuessa. Tieto, jota sosiaalityöntekijä käyttää työssään voidaan jakaa myös käytännöstä saatuun tietoon ja teorian tietoon sekä samalla voidaan sanoa, että teorioista on hyötyä käytännön työssä. Tiedonkulku on niin monisuuntaista, että sitä voisi sanoa jo sokkelomaiseksi. Sosiaalityöntekijä aloittaa erityisesti ammattia hyödyttävän tiedon keräämisen opiskeluvaiheessa, jolloin myös ammatti-identiteetin luominen alkaa.

Ammatti-identiteetistä keskustelin aiemmin tekstissä Törrösen (2016, 13) kanssa, joka kysyi tarvitaanko nykyään välittävämpää ammatillisuutta. Hän oli huolissaan siitä, että liiallinen professionaalisuus saattaa etäännyttää työntekijää suhtautumisessa asiakkaaseen ja hänen tilanteeseensa. Olin ylempänä tekstissä sitä mieltä, että kyllä, uudenlaista

ja välittävämpää professionaalisuutta tarvitaan. Perustan olettamukseni asiakkaan vilpittömän kohtaamisen tärkeyteen. Jos asiakasta ei huomioi samalta tasolta, ymmärtämisessä epäonnistuu ja esimerkiksi luottamuksen ansaitseminen hidastuu. Arvostavan vuorovaikutuksen rakentuminen on yksi sosiaalityön perusta (Katisko 2016, 182). Ammatillisuus kuitenkin täytyy pitää mukana kohtaamisessa ja ilman sosiaalityöntekijän ammattidentiteetin läsnäoloa kohtaamisen tarkoitus mitätöityy. Asiakas on tavannut sosiaalityöntekijän syystä. Kohtaamisen ja ammatillisuuden käytännössä voi oppia vasta käytännön työssä, koska vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tapahtuu silloin ensimmäistä kertaa. Opintoihin kuuluvat käytännön harjoittelujaksot voivat tosin antaa esimakua kohtaamisen.

Tiedosta puhuttaessa esiin tuli myös eettinen tieto ja eri valintojen punnitseminen päätöksiä tehdessä. Ammattikunnallamme on omat eettiset ohjeet, jotka ohjaavat työtä (Sinkkonen 2012, 49). Ammattiin ei välttämättä kuulu syvä taloustieteellinen osaaminen opiskeluvaiheessa, mutta kyseisen osa-alueen osaaminen on hyödyksi, koska sitä voi käyttää yhdessä ammatin tärkeimmästä tehtävässä, rakenteellisessa sosiaalityössä. Jos rakenteellisiin, sosiaalisiin ongelmakohtiin halutaan saada yhteiskunnassa muutosta, on kaikki tieto tarpeen.

Teknologian kehittyminen tuo uudenlaista tietoa ja käytäntöä sosiaalityöhön (Harrikari 2016, 130–131). Kehitys on saanut aikaan helpotuksia käytännön työhön esimerkiksi kirjaamisen osalta, joka nykypäivänä luetaan yhdeksi keskeisimmistä työtehtävistä sosiaalityössä (Kääriäinen 2016, 185). Dokumentoinnin tärkeyttä kuvaa siitä uudelleen säädetyt lait, jota rakenteellisen sosiaalityön osana oleva asiakirjojen laadinta on.

Koska rakenteellinen sosiaalityö on niin suuri osa itse ammatista, on sen huomioiminen keskiössä kun pohdin omaa tutkimustehtävääni. ”Minkälaista tietoa täytyy omata ja johtamistapaa käyttää, että tuloksena on tehokasta sosiaalityötä pienorganisaatiossa?” Tehokasta sosiaalityötä on rakenteellisen sosiaalityön muistaminen käytännön asiakastyön rinnalla. Yhteiskunnan rakenteiden kriittinen tarkastelu on velvollisuutemme (Sinkkonen 2012, 49). Ymmärsin myös, että rakenteellisen sosiaalityön tiedonkululla on monta suuntaa; asiakkaat ja kollegat vierellä sekä päättäjät ylempänä. Esimiesten tehtävä on



merkittävä tiedonkulun kannalta. En tarkoita, että rivityöntekijät eivät voisi saada muu-  
tosta aikaan, mutta työn hierarkkisuuden vuoksi, se on vaikeampaa.

Voimakapasiteetti -kappale käsitteli tehokkuutta ja sen lisäämistä sosiaalityössä ja tar-  
kemmin organisaatioon kuuluvan tiimin sisällä. Lopputuloksena oli se, että tehokkuus  
maksimoitui yhteisten tavoitteiden kautta riippumatta sosiaalityön jäsenien intresseistä.  
Tiimin työntekijöiden henkilökohtaiset päämäärät saattavat erota keskenään (Hallamaa  
2016, 123), ja myös organisaation tavoitteet voivat erota työntekijöiden päämääristä  
(Lämsä & Päivike 2013, 9). Tiimin jäsenten toiminnan yhdenmukaistamiseksi ehdotet-  
tiin ryhmäpainetta, johtajan valta-aseman käyttämistä tai mahdollisuutta henkilökohtai-  
siin palkkioihin (mt., 9). Työtaakan jakaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi valtiossa,  
jossa sosiaalityöntekijöiltä eivät työt lopu. Onneksi yksi tehokkaimmista sosiaalityön  
menetelmistä löytyi, nimittäin kohtaaminen. Sosiaalityöntekijä osaa kysyä oikeat kysy-  
mykset (Niemelä 2016, 106) eettistä herkkyyttä ja ongelmanratkaisutaitoa käyttäen  
(Sinkkonen 2012, 50). Lämmin ja kannustava sosiaalityöntekijä on miellyttävä kohdata  
(Törrönen 2016, 9). Keskusteleva työote on avain, koska vuorovaikutuksesta syntyy tie-  
to (Jokinen 2016, 140, Hänninen & Poikela, Karvinen-Niinikoski 2009), jonka avulla  
ongelmatilanne pyritään selvittämään.

Sosiaalityöntekijällä on kohtaamisessa useita rooleja. Hän on asiantuntija, palveluntuot-  
taja ja viranomainen. (Hänninen & Poikela 2016, 152, 154.) Kaikki roolit tuovat odo-  
tuksia ja sääntöjä työn harjoittamiseen, mutta myös turvaa ja käytäntöjen pysyvyyttä.  
Roolit auttavat työntekijää hoitamaan työnsä hyvin, mutta joissain tilanteissa saattavat  
aiheuttaa ennako-oletuksia asiakkaan puolelta. Asiakasta tavatessa olisi hyvä muistaa,  
että hänellä voi olla useanlaisia kokemuksia eri ihmisistä, sosiaalityöntekijöistä, jonka  
mukaan hän tapaamisessa käyttäytyy. Sama koskee sosiaalityöntekijää, jonka pitäisi  
muistaa jokaisen ainutlaatuisuus, eikä tehdä oletuksia asiakasta koettelevan ilmiön pe-  
rusteella. Samaan aikaan ilmiöihin liittyvät piirteet täytyy kuitenkin osata tunnistaa.

Työhyvinvointi on käytetty sana sosiaalityöstä puhuttaessa. Kiire, asiakasmäärien ko-  
hoaminen ja työn kehittämisen vaatimukset tekevät nykyajan sosiaalityöstä monimuo-  
toista ja stressaavaa. Hyvinvointiin keskittyttäessä voimia jää kehittämiseen perustyön

ohella. Työ- ja elinkeinoministeriö haluaa tehdä suomalaisesta työelämästä parasta Euroopassa vuoteen 2020 mennessä. (Työelämän kehittämisstrategia 2017, 2). Ministeriön kehittämisstrategiassa panostetaan työhyvinvointiin ja työntekijöiden terveyteen, mikä on työntekijänä miellyttävä kuulla myös ylempien tahojen tunnistamana. Tämän tapaiset asiat vaikuttavat motivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

Ylimmän johdon tuki työntekijöille on luultua tärkeämmässä asemassa. Ristiriitaa aiheuttavat työntekijöihin kohdistuvat paineet johdolta sekä asiakkaiden esittämät odotukset ja tarpeet (Rissanen 2016, 231). Ylemmässä ja alemmassa asemassa olevat virkamiehet ovat lainsäädännön ja poliittisten päätöksiä antamien reunaehtojen välimaastossa. Ymmärtäväinen työote molempien tahoilta voi tuoda lohtua, kun realiteetit ovat kuitenkin muualla säädelyt. Tietyntyylinen kapinahenki ylempää tahoa kohtaan on aina läsnä. Se on myös välttämätöntä muutoksen edistämiseksi, jos sellaista halutaan. Kaikki toiminta muutoksen saavuttamiseksi lähtee ruohonjuuritasolta. Ylempään johtoon vaikuttaminen täytyy perustella heidän kohdatessa useita haasteita esimerkiksi asiakastarpeisiin, talouskysymyksiin ja työvoiman vähenemiseen liittyen (Hänninen & Niiranen 2012, 18).

Vallan käsite täytyy huomioida johtoa tarkastellessa. Vertasin johdon suhdetta alaisiin löytäen samoja piirteitä sosiaalityöntekijän suhteesta asiakkaaseen, jolloin asenne enemmän valtaa omistavaa kohtaan on ristiriitainen. Valtaa voi tutkia monista eri näkökulmista ja yksittäisiä valtafaktoreita on olemassa perustuen esimerkiksi asemaan, asiantuntijuuteen ja henkilön ominaisuuksiin (Rissanen 2016, 235). Vallalla voi saada aikaan positiivista muutosta ja työn tehokkuutta ylläpitävänä on työolojen paraneminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityössä muutoksia on tapahtunut viime vuosina runsaasti. Organisaatiomuutoksissa johtajan on otettava huomioon työntekijät ja annettava myös heille valtaa ja itsenäisyudentunnetta muuttuvassa tilanteessa.

Oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyy tulosjohtamisen vaatimuksien suorittamisen jälkeen omasta tiimistä huolehtiminen. Tulostenhakuisuuden vastakohtaksi on muodostunut eettinen toiminta juurikin hyvinvoinnin näkökulmasta. Jännite tuloksellisuuden ja eettisten arvojen välillä kuormittaa sosiaalityöntekijöitä (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 163). Johtamisosaamiseen kuuluu kokonaisuuden hallitseminen ja eri arvojen kil-

paillessa toimintatavan vakiintuminen (Hänninen & Niiranen 2012, 18), mutta myös niin pienten kuin suurempienkin organisaatiomuutoksien hoitaminen kunnialla.

Substanssiosaaminen eli ammatillinen osaaminen johtamisessa on kriittistä oikeudenmukaisen johtamisen kannalta. Työn hallintaa edellyttää oman toimialan tuntemus (Niiranen 2012, 32). Käytäntö- ja teoriaosaaminen täytyy olla hallinnassa, mutta niiden osaaminen ei ole riittävää, vaan työn sisällöllinen tieto on oltava rinnalla yhtäläisesti (Rissanen 2016, 231). Samalla johtajan taloudellinen osaaminen nousee optimaalisen johtamisosaamisen komponentiksi. Sosiaalityön ollessa linkittyneenä organisaation ja kunnan taloustilanteeseen päättäjien valinnoille kasautuu yhä enemmän vastuuta tulevaisuudesta (mt., 231–232). Verkostotyön ollessa arkipäivää sosiaalityössä yhteistyötaitojen merkitys korostuu, joka huomioidaan niin laissa, kuin rekrytoinnissakin (SHL 31.12.2014/1301).

Yksi tapa pitää työntekijöiden motivaatiota yllä on oikeankokoiset palkkiot työstä. Aineettoman palkitsemisen vierelle on tultava myös aineellinen palkitseminen samoissa määrin (Rissanen 2016, 233). Aineeton palkitseminen on jokaisen työntekijän henkilökohtainen hyöty ja jokainen määrittää sen omalla tavallaan. Henkisesti kuormittavasta työstä myös kohtuullinen palkkaus on tärkeää. Huomioon täytyy myös ottaa ammatin jatkuvuus vetovoimaisena valintana nuorille alavalintaa miettiessään (mt., 233).

## 6.2 Pohdinta

Tässä työssä työyhteisön tieto, tehokkuus ja johtaminen ovat olleet limittäin koko kirjoitusprosessin ajan ja niitä on käsitelty rinnakkain lähes joka pääkappaleessa. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja niin myös nämä kolme käsitettä. Kaikkien kolmen ollessa huomioituna organisaatiossa yksi käsite vahvistaa muuta kahta, omalla tontillaan. Sosiaalityön luonteessa on kyse sosiaalityön osaamisesta ja työssä on käsitelty sosiaalityöhön liittyviä keskeisiä osaamisalueita. Tieto, tehokkuus ja johtaminen ovat jokainen työn laatua määrittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Pro gradu -työn teoriaosuuksissa eli pääkappaleissa on käytetty hieman myös toisten tieteenalojen kirjallisuutta. On tehty tietoinen valinta hyödyntää myös sosiaalityöstä poikkeavaa tutkimusta. Yhtenä työn ideana oli ammentaa muista tieteenaloista ja ammasteista jotain uutta sosiaalityöhön. Tutkielman rakennetta on määritellyt filosofinen teos, joten myös teoriaosuuksiin on otettu tietoa muista kuin pelkästään omasta tieteenalasta. Sosiaalityön tutkimuksen tärkeys ja suuri tietomäärä on kuitenkin tunnustettu ja huomioitu. Olen halunnut tehdä työn normaalista poikkeavalla tavalla, koska sellaiseen ryhdytään harvemmin, joten tutkielman tekemisen anti on uuden tiedon löytyminen. Yritän myös välittää ajatusta, että ajattelu laatikon ulkopuolelta on terveellistä. Väitän, että omien ajatuksien haastaminen voi johtaa hedelmällisiin oivalluksiin. Työn lähteissä sosiaalityön tutkimusta ei ole kuitenkaan unohdettu, ja on yritetty käyttää mahdollisimman tuoretta tutkimusta.

Tutkielman tekeminen sosiaalityön luonteesta auttoi selvittämään omaa käsitystä sosiaalityöhön, sen pääpiirteisiin ja siihen mitkä seikat ovat tärkeitä huomioida käytännön työssä. Tiedon alkuperän huomioimisen tärkeys korostuu tutkielman teossa, ja neuvo pätee myös käytännössä. Kriittisyys on välttämätöntä. Aluksi, olin huolissani siitä, että systemaattisuus ei toteudu tarpeeksi lähteiden valinnan osalta. Nyt kun tutkimus on valmis, huomasin, että noudatin samaa kaavaa lähteiden valinnassa. Olen miettinyt joka kerta lähteen kohdalla kahta asiaa; onko lähde tuore, eli onko tieto nykyaikaista ja voiko lähteen avulla löytää optimaalista kuvausta tai toiminnan tapaa. Tuoretta tietoa pidän tärkeänä, koska tieto samalta vuosikymmeneltä on peräisin kirjoittajalta, joka on lähellä nykyaikaa. Arvokasta nykyaikaisessa tiedossa on se, että lähteiden kirjoittaja on elänyt ajallisesti lähellä sitä pistettä, missä omaa työtä kirjoittaessa on. Joskus ajalla ei ole väliä, mutta sosiaalialan suuret muutokset vaativat oman aikansa määrittelijöitä. Tutkimustehtävän mielessä pitäminen on selkeyttänyt omaa mieltä ja kohdistanut ajatukset vastauksen etsimiseen.

Välillä tuntuu, että sosiaalityön tutkimus junnaa paikallaan ja pyörää yritetään keksiä uudelleen ja uudelleen. Uusia oivalluksia tulee harvemmin kun aiemmin. Tutkimus on ollut niin tehokasta, että on haaste keksiä uutta ja mullistavaa. Maailma kuitenkin muuttuu koko ajan, ja myös sosiaalityön on kehityttävä. Tällä tavalla uusia kiinnostavia ai-

heita onneksi syntyy koko ajan. Uusiin ilmiöihin on osattava vastata tehokkaasti sosiaalityön näkökulmasta. Samalla myös vanhoja aiheita osataan katsoa uusin silmin yhä enemmän. Vaikka maailma on alati muuttuva, historiassa on paljon sellaista, mistä voi oppia. ”Historia toistaa itseään” ei ole turha sanonta. Aika ja tapahtumat menevät sykleissä isossa, satojen vuosien, mittakaavassa.

Yksi tutkielman tavoitteista oli rohkaista sen lukijoita ajattelemaan uusilla tavoilla, eikä ajatella niin, miten on aina tottunut. Huomasin itsessäni sen ensimmäisenä kahtena vuoteni käytännön työkentällä, että ajatukset alkoivat rutinoitua. Uuden oppimista oli paljon, mutta uuden opittua, ajatukset alkoivat mennä samaa uraa ja uusia vastauksia pulmiin oli yhä vaikeampi keksiä. Hämmästyin sitä, kuinka paljon oma mielikuvitus alkoi kadota yhtenä ongelmanratkaisun keinona. Pointtina ja pääajatuksena yritän sanoa, että on terveellistä esimerkiksi lukea muuta kirjallisuutta, keskustella erilaisten ihmisten kanssa ja kyseenalaistaa omia mielipiteitä.

Jatkotutkimuksen aiheena jokaista päälukua voisi syventää valitsemalla tietyn keskitetyn aiheen. Johtamisen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää sopivia ihmistyyppejä johtajan asemaan. Millainen ihminen sopii johtajaksi? Saman asian voisi selvittää sosiaalityön kannalta, kuka sopii sosiaalityöntekijäksi ihmistyyppiteorioihin perustuen? Hyödyksi voisi käyttää esimerkiksi luonteenpiirrejärjestelmää ja kerätä tieto testin kautta. Tiedon kohdalla jatkotutkimus voisi liittyä johonkin teoriaan keskitetysti. Onko olemassa teoriaa tiedon moninkertaistumisesta? Myös tehokkuuden kohdalla voisi ottaa tietyn teorian lähempään tarkasteluun.

Keskusteluni Sunzin ja sosiaalityön tutkimuskirjallisuuden kanssa onnistui mielestäni hyvin. Sunzi toi neuvottelupöytäan omaa huojumatonta strategista ajatteluaan, johon kommentoiminen vaati rohkeutta. Välillä eri ajasta ja kielestä tulleet erot vaikeuttivat lopputulokseen pääsyä. Lopulta yhteinen linja löytyi ja Sodankäynnin taidon opit näyttivät omalla tavallaan esimerkkiä sosiaalityön taidolle. Sosiaalityön ja muiden alojen tutkimuskirjallisuuden omaama tieto on massiivisissa mittasuhteissa, ja sen valikointi tuotti hankaluutta. Kuitenkin uskon, että tähän työhön valikoidut teokset ovat paikallaan.

Oma kommentointitapani ja mielipiteiden esittäminen voi joskus olla liian toteavaa, joka saattaa aiheuttaa mielikuvan mielipiteiltään joustamattomasta kirjoittajasta. Tavoitteena on kuitenkin jatkuva oppiminen ja uuden tiedon omaksuminen, jota on yritetty myös tässä työssä tuoda esille.

## Lähteet

- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki, Arto 2007: Tutkijan arkipäivän etiikka. Vastapaino. Tampere.
- Colditz, Graham & Bain, Chris & Irwig, Les & Glasziou, Paul 2001: Systematic Reviews in Health Care. A Practical Guide. Cambridge University Press. Cambridge.
- Eräsaari, Leena 2016: Yhteisösuhteille perustuva sosiaalityö. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 107 – 121. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 3.11.2017.
- Gough, David & Oliver, Sandy & Thomas, James 2012: An Introduction to Systematic Reviews. Sage Publishing. London.
- Hallamaa, Jaana 2017: Yhdessä toimimisen etiikka. Gaudeamus Oy. Helsinki. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3084538> Viitattu 30.10.2017.
- Harrikari, Timo 2016: Byrokratian syklit ja asiakkaiden rytmit sosiaalityössä. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 124 – 135. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 8.11.2017.
- Harrikari, Timo & Westerholm, Kristina 2014: Kriminaalihuoltotyöstä rikosseuraamukseen. Suomalaisen rikollisuuteen kohdistuvan sosiaalisen työn muutoksia 1960-luvulta nykypäivään. Teoksessa Linderborg, Henrik & Lassila, Tytti & Suonio, Mari (toim.): Sosiaalityö ja sosiaalinen tuki rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamuslaitos. Helsinki. 48–72. [http://www rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisutrisenjulkaisusarja/NdFcArAZr/RISE\\_1\\_2014\\_Sosiaalityo\\_ja\\_sosiaalinen\\_tuki\\_280214\\_web\\_versio1.3.pdf](http://www rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisutrisenjulkaisusarja/NdFcArAZr/RISE_1_2014_Sosiaalityo_ja_sosiaalinen_tuki_280214_web_versio1.3.pdf) Viitattu 29.11.2017.
- Heikkilä, Kristiina 2002: Tiimit – avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Heinämäki, Liisa 2012: Valtionhallinnon ohjelmaohjaus kuntien sosiaali- ja terveydenhuollossa 2000-luvulla. Tutkimus 75. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80407/aeaadca-9bdd-43ba-a7b2-bdb7b3fe1238.pdf?sequence=1> Viitattu 1.12.2017.
- Hoegl, Martin & Gemuenden, Hans Georg 2001: Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. Organization Science, vol 12 (4), 435–449. [www.researchgate.net/publication/280801386\\_Teamwork\\_Quality\\_and\\_the\\_Success\\_of\\_Innovative\\_Projects\\_A\\_Theoretical\\_Concept\\_and\\_Empirical\\_Evidence](http://www.researchgate.net/publication/280801386_Teamwork_Quality_and_the_Success_of_Innovative_Projects_A_Theoretical_Concept_and_Empirical_Evidence) Viitattu 1.11.2017.
- Hämäläinen, Juha & Törrönen, Maritta & Vornanen, Riitta 2016: Sosiaalityön käytäntöpoliittinen tehtävä. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija &

- Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 197–214. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 15.11.2017.
- Hänninen, Markku & Niiranen, Vuokko 2012: Lähtökohdat: Kuntien sosiaalihuollon johtamisen toimintaympäristö ja tutkimus. Sosiaalijohto Suomessa – tutkimuksen lähtökohdat ja toimintaympäristö. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Kuntatalon paino. Helsinki. 17–26 . [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2687](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2687) Viitattu 5.12.2017.
- Hänninen, Kaija & Poikela, Ritva 2016: Toimintalähtöinen, dialoginen ja kohtaava vuorovaikutus. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 146 – 145. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 8.11.2017.
- Jokinen, Arja 2016: Asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välinen suhde. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 136 – 145. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 8.11.2017.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. Uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ylikoski, Petri 2005: Merkitys ja tulkinta. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.): Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Gaudeamus. Helsinki. 24–34. <https://www.ellibslibrary.com//book/9789524958882> Viitattu 1.11.2017.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve 2009: Postmoderni sosiaalityö. Teoksessa Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli & Pösö, Tarja (toim.): Sosiaalityö ja teoria. Sosiaalityön tutkimuksen 7. vuosikirja. PS-kustannus. Jyväskylä. 131–159.
- Katisko, Marja 2016: Kulttuurien välinen kompetenssi sosiaalityössä. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 175–184. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 14.11.2017.
- Keskinen, Soili 2005: Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnalisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisuja. Nro 59. Pole-Kuntatieto Oy. <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf> Viitattu 8.12.2017.
- Kivipelto, Minna 2016: Sosiaalityön arviointi ja vaikuttavuus. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 285–295. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 27.11.2017.
- Kivipelto, Minna & Blomgren, Sanna & Karjalainen, Pekka & Saikkonen, Paula 2013: Aikuissosiaalityön vaikuttavuuden arviointimittareiden kehittämisen lähtökohtia. Teoksessa Kivipelto, Minna & Blomgren, Sanna & Karjalainen, Pekka & Saikkonen, Paula (toim.): Vaikuttavaa aikuissosiaalityötä – arviointimalleista mittareihin. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Terveiden- ja



- hyvinvoinnin laitos, raportteja 8. Helsinki. 17–23. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104473/URN\\_ISBN\\_978-952-245-864-3.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104473/URN_ISBN_978-952-245-864-3.pdf?sequence=1)  
Viitattu 18.12.2017.
- Kokkonen, Tuomo & Matthies, Aila-Leena & Närhi, Kati 2014: Asiakkaiden osallisuus ja työntekijöiden harkintavalta palvelujärjestelmässä. *Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, Janus 22 (3), 227–244. <https://journal.fi/janus/article/view/51212/15670> Viitattu 3.11.2017.
- Kääriäinen, Aino 2016: Sosiaalityön dokumentointi: suhde tietoon ja toimintaan. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. Helsinki. 185–194. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 15.11.2017.
- Laitinen, Ilpo 2016: Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta*. Suomen yliopistopaino Oy. Tampere. 147–184. [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 19.12.2017.
- Laulainen, Sanna 2012: Hyvä johtaja tarvitsee hyvät työntekijät – sosiaalijohdon käsityksiä alaistaidoista. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Kuntatalon paino. Helsinki. 101–48. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2687](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2687) Viitattu 8.12.2017.
- Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra 2016: Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. Helsinki. 162–174. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 14.11.2017.
- Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2013: *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-4081-1> Viitattu 21.9.2017.
- Majoinen, Kaija & Niiranen, Vuokko 2012: Johtamisen välineet ja johtamisosaaminen. Normit ohjelmat ja reformit johtajan työvälineenä. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa*. Kuntatalon paino. Helsinki. 76–48. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2687](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2687) Viitattu 8.12.2017.
- Malmivaara, Antti 2002: Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 118 (9): 877–879. <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo92921.pdf> Viitattu 1.11.2017.
- Metsämuuronen, Jari 2011: *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Opiskelijalaitos. Helsinki.
- Mäntysaari, Mikko 2016: Hyvinvointiliberalismi ja uusliberalismi sosiaalityön toimintaympäristönä. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. Helsinki. 72 – 84. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 1.11.2017.

- Niemelä, Pauli 2016: Hyvinvoinnin edistäminen sosiaalityön eetoksena. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 96 – 106. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 1.11.2017.
- Niiranen, Vuokko 2012: Kuntien sosiaalitoimen johtamisen avainkohdat, rajapinnat ja haasteelliset tehtävät. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Kuntatalon paino. Helsinki. 32–48. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2687](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2687) Viitattu 7.12.2017.
- Nojonen, Matti 2005: Johdanto. Teoksessa Nojonen, Matti (suom. ja toim.): Sodankäynnin taito. Gaudeamus Oy. Tallinna (alkuperäisteos 140 eaa.). 7–60.
- Pohjola, Anneli 2014: Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa Pohjola, Anneli & Laitinen, Merja & Seppänen, Marjaana (toim.): Rakenteellinen sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2014. Unipress. 14–33. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789515795465> Viitattu 19.12.2017.
- Rissanen, Sari 2016: Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus. Helsinki. 226–236. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 15.11.2017.
- Rolin, Kristina & Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina 2006: Johdanto: soveltava tutkimus ja tutkimuksen soveltaminen. Teoksessa Rolin, Kristina & Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina (toim.): Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki. 7–15. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524955690> Viitattu 1.11.2017.
- Salminen, Ari 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf) Viitattu 18.12.2017.
- Salonen, Toivo 2015: Metodi, teoria ja filosofia. Synteettisiä kiteytymiä. Teoksessa Salonen, Toivo & Sotasaari, Seppo I. (Toim.): Ajatuksia tutkimiseen: metodisia lähtökohtia. 11 – 53. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi. [http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62140/Ajatuksia\\_tutkimiseen\\_pdfA.pdf;jsessionid=B3EF208F21CCB1F786FECFD2A5D10BFE?sequence=2](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62140/Ajatuksia_tutkimiseen_pdfA.pdf;jsessionid=B3EF208F21CCB1F786FECFD2A5D10BFE?sequence=2) Viitattu 18.12.2017.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri & Vanhanen, Tuomas 2007: Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007): 4, 357– 370. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101423/074vataja.pdf?sequence=1> Viitattu 13.11.2017.
- Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006: Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Helsinki.
- Sinkkonen, Merja 2012: Eettiset ristiriidat sosiaalijohtajan työssä. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Kuntatalon paino. Helsinki. 49–60. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2687](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2687) Viitattu 7.12.2017.

- Sitari, Kaija 1997: Kotimaisen kaukopalvelun käsikirja. Suomen tieteellinen kirjasto-seura. <http://pandora.lib.hel.fi/kaukopal/kasikirja/> Viitattu 13.2.2017.
- Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017: Julkaisuja 5. Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05\\_17\\_Sosiaali\\_huoltolain%20soveltamisopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaali_huoltolain%20soveltamisopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 4.12.2017.
- Sunzi 2005: Sodankäynnin taito. Teoksessa Nojonen, Matti (suom. ja toim.): *Gaudeamus Oy*. Tallinna (alkuperäisteos 140 eaa.). 61 –155.
- Syväjärvi, Antti & Pietiläinen Ville 2016: Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan johtamista. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen yliopistopaino Oy. Tampere. 11–26. [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 19.12.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016: Sosiaalialan tiedonhallinnan sanasto. *Palveluihin, palveluprosesseihin ja asiakastietoihin liittyviä käsitteitä*. Versio 4.0. THL. Helsinki. [www.thl.fi/documents/920442/2940835/Sosiaalialan\\_tiedonhallinnan\\_sanasto\\_4\\_0.pdf/1854a756-2662-4f47-80e3-a8b413340fce](http://www.thl.fi/documents/920442/2940835/Sosiaalialan_tiedonhallinnan_sanasto_4_0.pdf/1854a756-2662-4f47-80e3-a8b413340fce) Viitattu 10.1.2018.
- Työelämän kehittämisstrategia 2017: Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivu 2017, Pdf-tiedosto. [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf). Viitattu 26.9.2017. 1–28.
- Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivu 2017. Työelämä 2020 -hanke, Kansallisen yhteistyöhankkeen (2013-2016) jatkokausi. <http://tem.fi/hankesivu?Tunnus=TEM009:00/2017>. Viitattu 26.9.2017.
- Törrönen, Maritta 2016: Johdatus vastavuoroiseen sosiaalityöhön. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. *Gaudeamus*. Helsinki. 9 – 19. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 31.10.2017.
- Törrönen, Maritta 2016: Vastavuoroisuuden yhteisöllinen luonne. Teoksessa Törrönen, Maritta & Hänninen, Kaija & Jouttimäki, Päivi & Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. *Gaudeamus*. Helsinki. 36 – 52. <https://helka.finna.fi/Record/helka.3010996> Viitattu 1.11.2017.
- Vaininen, Satu 2011: Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina. Sosiaalityöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden käsitykset sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta toiminnasta 2000-luvun alussa. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66803/978-951-44-8591-6.pdf> Viitattu 1.12.2017.
- Vakkala, Hanna & Palo, Miia 2016: Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen yliopistopaino Oy. Tampere. 187–

226. [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 19.12.2017.

Varantola, Krista & Launis, Veikko & Helin, Markku & Spoof, Sanna-Kaisa & Jäppinen, Sanna 2013: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta> Viitattu 30.1.2017.

Vataja, Katri 2012: Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Tampere university print. Tampere. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN\\_ISBN\\_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1) Viitattu 26.12.2017.

### **Virallislähteet**

Ammattihenkilölaki	Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (26.6.2015/817).
Asiakasasiakirjalaki	Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista (20.3.2015/254).
SHL	Sosiaalihuoltolaki (30.12.2014/1301).