

Tanja Kiviheimo

”TÄMÄ EI OLE MIKÄÄN YHDEN MIEHEN SHOW”,
ESIMIESTYÖ
LASTENSUOJELULAITOKSESSA

Sosiaalialan koulutusohjelma
2011

”TÄMÄ EI OLE MIKÄÄN YHDEN MIEHEN SHOW”, ESIMIESTYÖ LASTENSUOJELULAITOKSESSA

Kiviheimo, Tanja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Marraskuu 2011
Ohjaaja: Frigren, Kirsi-Leena
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 2

Asiasanat: johtaminen, lähiesimies, esimiestyö, kehittäminen

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää lähiesimiehen työnkuvaa ja työssä kohtaamia haasteita yksityisessä lastensuojelulaitoksessa. Tarkoituksena oli myös kuvata millaisia haasteita lähiesimiehet kokevat noustessaan asiantuntijasta esimiesasemaan ja mitä keinoja heillä on ottaa johtajuus tällaisessa tilanteessa. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva lähiesimiehen työstä ja tilanteesta, jossa esimieheksi noustaan työntekijästä. Esimiehiltä kysyttiin myös millaisia kehitystarpeita he näkevät omassa työssään olevan. Näkökulma tutkimukseen valittiin siten, että esimiehet pohtivat asiaa koko työyhteisön ja oman johtajuuden näkökulmasta.

Yksityisten palveluntuottajien määrä lastensuojelussa kasvaa koko ajan. Tämän lisäksi jo olemassa olevat yksityiset palveluntuottajat laajentavat toimintaansa perustamalla uusia yksiköitä. Toiminnan laajentuessa myös lähiesimiehien määrä kasvaa. Tällä alalla harvemmin esimiestehtäviin palkataan henkilöä yrityksen ulkopuolelta, vaan nousu esimieheksi tapahtuu asiantuntijatehtävästä talon sisältä.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa. Opinnäytetyön aineiston keruussa käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavat olivat lähiesimiehiä, jotka työskentelevät yksityisiä sijaishuollon palveluita tarjoavassa Lastensuojelulaitos Lehmuskolossa. Teemahaastatteluun osallistui kolme Lehmuskolossa työskentelevää esimiestä, joiden johtamien yksiköiden toimintaperiaatteet ovat hieman erilaiset.

Tuloksista ilmeni, että Lehmuskolon esimiehet kokevat työtehtäviensä olevan monipuolisia. Esimiestehtävien täydellinen sisäistäminen on vielä kesken, mikä näkyi siinä, että jotkin esimiestehtävien alueet koettiin vaikeiksi. Tuloksien mukaan esimiehet kokivat tehtävien hallinnan olevan vaikeampaa kuin esimiesaseman ottamisen työyhteisössä. Tärkeimmiksi kehitystarpeiksi esimiehet nimesivät ajankäytön hallinnan ja tehtävien priorisoinnin. Tuloksissa nousivat kehitysmenetelminä esiin keskustelut, koulutus ja alan kirjallisuuteen perehtyminen.

”THIS IS NO ONE MAN SHOW”, IMMEDIATE SUPERIOR WORK IN A CHILD PROTECTION ESTABLISHMENT.

Kiviheimo, Tanja
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Pedagogy
November 2011
Supervisor: Frigren, Kirsi-Leena
Number of pages: 51
Appendices: 2

Keywords: leadership, immediate superior, superior work, improvement

The topic of my thesis was to examine an immediate superior's job description and the challenges they meet in a private child protection establishment. The purpose was also to examine what sort of challenges immediate superiors go through while moving from an expert position to a superior position and what sorts of means they have for taking a leadership position in these situations. My goal was to paint a clear picture of an immediate superior's work and the situation in which one transitions from a basic workman to a position as a superior. The superiors were also asked for improvement ideas they see in their work. The point of view for my study was that taken by the superior while thinking of the matter through the eyes of the whole work community and through their own leadership.

The number of private service providers in the field of child protection is growing. The already existing private service providers are also increasing their operations by establishing more units. As the operations increase, the need for superiors increases. In this field, superiors are seldom employed from without the company, but rather from within the employees who have reached an expert level in their work.

The research method used in my thesis was the qualitative approach. The technique used in gathering the material for the thesis was through theme interviews. The interviewed were in immediate superior positions, working in a private substitute care providing child protection establishment called Lehmuskolo. Three immediate superiors, working in slightly different policy inducing units, participated in the theme interviews.

The results showed that the immediate superiors working in Lehmuskolo find their jobs multifaceted. Some of the requirements of a superior were found difficult, meaning that a thorough understanding and appreciation of working as a superior was still under way. The results showed that the superiors found it harder to manage their assignments than to take the role of immediate superior in the work community. The most important aspects of the work needing improvement were seen to be time usage and prioritising. The results suggested the recommended actions to be conversations, further education and the usage of literature on the field.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAMINEN	7
2.1	Lähijohtajana organisaatiossa	9
2.1.1	Esimies osana työyhteisöä	12
2.1.2	Esimiestyön kompetensseista	14
3	TYÖN KEHITTÄMINEN JA MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA	17
3.1	Suhtautuminen muutokseen	18
3.2	Esimies kehittäjänä	20
4	SIJAISHUOLTO YKSITYISEN PALVELUNTUOTTAJAN NÄKÖKULMASTA	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ	24
5.1	Tutkimustehtävä	25
5.2	Tutkimusmenetelmä	25
5.3	Aineiston hankinta	26
5.4	Aineiston analysointi	27
5.5	Tutkimuskohteen kuvaus	29
5.5.1	Lehmuskolon eri yksiköiden toiminta-ajatukset	29
5.5.2	Lehmuskolon organisaatorakenne ja esimiestyö	30
6	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI	31
6.1	Esimiestyö	31
6.1.1	Toimenkuva	32
6.1.2	Esimies osana työyhteisöä	34
6.1.3	Esimiestyön kompetensseista	36
6.2	Asiaosaajasta esimieheksi	37
6.3	Muutos kehityksen mahdollistajana	38
6.3.1	Suhtautuminen muutokseen ja itsensä kehittämiseen	39
6.3.2	Koetut kehitystarpeet	40
6.3.3	Menetelmät kehittämiseen	42
7	POHDINTA	43
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Esimiestyö on ammatinvalinta siinä missä muutkin ammatinvalinnat. Monet ovat kuitenkin päätyneet, ajautuneet tai jopa joutuneet esimiesasemaan ilman, että olisivat esimiesuralle tietoisesti pyrkineet. Hyvin yleistä sosiaalialalla on, että esimieheksi nousee työntekijä, joka on toiminut omassa asiaosaajatehtävässään hyvin. Useimmiten tilanne on se, että vielä esimiesasemaan noustuaan nämä asiantuntijatehtävät jäävät osaksi toimenkuvaa ja vievät itse esimiestyöstä ison ajan. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 136.) Tärkeää on, että esimies hallitsee alaiensa työhön liittyvät sisällölliset kysymykset. Ammatillinen osaaminen on tärkeää ja useimmiten lähiesimiehet tekevät myös perustyötä oman esimiestyönsä ohella. Ammatillisen osaamisen lisäksi esimiehen pitää ehdottomasti tuntea laajaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja työyhteisön johtamiseen. (Järvinen 2009, 14-15.)

Perinteisesti on ajateltu, että johtajaksi ei voi oppia, vaan ominaisuudet peritään. Myöhemmin ajateltiin johtajan ominaisuuksien olevan osin synnynnäisiä ja osin opittuja. Nykyään johtajia ja esimiehiä koulutetaan ja heille on tarjolla huomattava määrä eri laajuisia koulutuksia. (Havunen 2004, 15.) Nissisen (2004, 25) mukaan johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kasvetaan. Harvalta, etenkin nuorelta johtajalta, löytyy luontaista johtamista tukevaa kykyä saada muut ihmiset mukaan ja sitoutumaan toimintaan. Näitä asioita voi oppia. Tulee muistaa, että johtajaksi kasvamiseen ei ole oikotietä. (Juuti 2009, 110.)

Lastensuojelulaki määrittelee, että laitoksen hoito- ja kasvatustehtävistä vastaavalla johtajalla tulee olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuuksista annetun lain 10 §:n 4 momentin mukainen kelpoisuus. Hoito- ja kasvatustehtävissä olevan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa on otettava huomioon toimintayksikön asiakaskunnan erityistarpeet ja toiminnan luonne. (Lastensuojelulaki 2007/417, 60 §.)

Esimiestyö on tunteita herättävä keskustelunaihe. Siitä puhutaan työpaikoilla, aihetta ruoditaan lehtien keskustelupalstoilla ja internetissä sekä television ajankohtaisohjelmissä. Aihe on siis hyvin ajankohtainen. Lähes jokaisella on mielipide, millaisia taitoja hyvä esimies tarvitsee. Usein lähestymistapana on esimiehen arvostelu ja vi-

kojen etsiskely. Tässä opinnäytetyössä esimiehet saavat itse pohtia esimiestyöhön ja kuuluvia asioita omasta näkökulmastaan.

Johtamisesta ja esimiestyöstä löytyy hyvin paljon kirjallisuutta. Tässä opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden kriteereinä on ollut se, että johtamista on käsitelty sosiaalialan työympäristöstä käsin. Lähteiden käytössä on pyritty ottamaan huomioon niiden tuoreus. Vanhempia lähteitä käytettäessä perusteluna on ollut, että viittauksia niihin löytyy uudemmasta kirjallisuudesta.

Opinnäytetyön aihevalinta lähti omasta kiinnostuksestani lähijohtamiseen ja sen kehittämiseen lastensuojelulaitoksissa. Hyvä johtaminen on menestyvän organisaation perusedellytys ja osa organisaation aineetonta pääomaa. Sosiaalialalla esimieheksi nousee tavanomaisesti työyhteisön sisällä ilman sen erityisempää esimieskoulutusta. Usein käy niin, että esimiehiä koulutetaan vasta sen jälkeen, kun heidät on tehtävään valittu. Tämä asettaa omat haasteensa esimiehen rooliin nousevalle asiaosaajalle. Minua kiinnosti selvittää millaisia haasteita asiaosaajat kokevat tässä roolin muutoksessa. Työn kehittämisessä ja onnistuneiden muutosten läpiviemisessä on esimiehellä keskeinen rooli. Yhtenä mielenkiinnon kohteenani oli saada tietoa siitä, millaisia kehitystarpeita lähiesimiehet näkevät omassa työssään ajatellen koko työyhteisöä sekä omaa johtajuuttaan.

Tavoitteenani tässä tutkimuksessa oli perehtyä lähijohtajuuteen lastensuojelulaitoksen asuinyksikön esimiehen näkökulmasta. Lähijohtajuutta lähestyin esimiestyön vaatimusten ja työn kehittämisen kautta. Tutkimustehtävänäni oli ensinnäkin selvittää lähijohtajan työnkuvaa. Tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva lähiesimiehen työstä. Toisena tutkimustehtävänäni oli tarkastella johtajuuden ottamista tilanteessa, jossa esimieheksi on noustu asiantuntijaroolista. Kolmantena tutkimustehtävänäni oli tarkastella esimiestä osana työyhteisön muutosta ja työn kehittämistä. Tutkimuksellani pyrin saamaan tietoa siitä, millaisia kehitystarpeita lähiesimiehillä on ja siitä, miten he kehittävät ammattitaitoaan ja johtajuuttaan.

2 JOHTAMINEN

Jokainen ihminen on johtaja. Johtaminen on läsnä kaikessa toiminnassamme, johdamme itseämme, toisiamme ja organisaatioita. Johtaminen on ihmisten välistä, vuorovaikutteista toimintaa. Järjestelmällinen yhteistoiminta on mahdotonta ilman johtajaa. Johtajuuden erottaa kaikista muista inhimillisen toiminnan muodoista vastuu ja valta muihin ihmisiin. (Nissinen 2004, 21.) Johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen on asioiden käsittelyä ja ulkoisiin haasteisiin vastaamista. Tällöin asioita voidaan käsitellä ennalta määrättyjen normien mukaisesti. (Juuti 2009, 108.) Erilaisia käytäntöön sovellettavia johtamisoppeja on paljon. Niitä ovat muun muassa tavoite-, arvo-, muutos-, strateginen- ja itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 22; Järvinen 2004, 60-61.) Nykyisin esillä olevat johtamismallit ovat sellaisia, että ne pyrkivät tarkastelemaan johtamista eri näkökulmista. Mikään edellä mainituista opeista ei ole toistaan parempi, vaan ne valottavat asian eri puolta. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 260.) Nykyään ajatuksena on, että ihmisten ja asioiden johtamista ei voi erottaa toisistaan, vaan nähdä ne yhtenä kokonaisuutena. Tätä päivää on jaettu johtajuus ja siirtyminen kohti yhteisökeskeistä johtamista. (Sydänmaanlakka 2009, 23.)

Johtamistyylejä pitäisi arvioida niiden käytännön vaikutuksista käsin, ei niinkään moraalisesta näkökulmasta. Johtajalta pitäisi löytyä luovuutta johtaa eri tilanteita eri tavoin. Kaikkiin tilanteisiin ja organisaation kehitysvaiheisiin ei yleensä sovi yksi ja sama tapa. Olosuhteet vaikuttavat johtamiseen tapaan. Joissain tilanteissa johtajalta vaaditaan päätösvallan antamista alaisille ja toisinaan päätökset on tehtävä itse. Johtajuuden jakaminen on hyödyllistä eri henkilöiden kesken, jotta asiat tulevat hoideetuiksi. Hyvä johtaja osaa katsoa asioiden kaikkia eri puolia ja valita rationaaliset toimintatavat. (Heiske 2001, 176-177, 180.)

Johtajan erilaiset roolit korostuvat erilaisissa tilanteissa ja eri ihmisten kanssa työskennellessä. Työntekijöiden kannustaminen oma-aloitteiseen toimintaan ja innokkaaseen asioihin tarttumiseen, on johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä. Uusien ajattelumallien rakentaminen ja sitoutuminen niihin on ihmisten johtamista parhaimmillaan. (Juuti 2009, 108.)

Johtajien ja esimiesten keskeisenä tehtävänä yrityksessä on vastata organisaation toimivuudesta sen kaikilla osa-alueilla. Johtamista voidaan tarkastella prosessina, mikä sisältää organisointia, suunnittelua, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Näitä pidetään johtamisen perustehtävinä. (Sydänmaanlakka 2009, 25.) Johtajan tehtävänä on suurten linjojen jäsentäminen. Johtajan asettaman tavoitteen tulee olla mielekäs ja keinot edetä tavoitteeseen konkreettiset. Hankalien päätösten tekeminen jää johtajalle, jos työyhteisö ei kykene päätöksiä tekemään. Hyvästä asiaosaamisesta huolimatta yksittäisten tehtävien suorittaminen organisaatiossa ei tarvitse olla johtajan osaamisaluetta. Hyvä alan tuntemus on kuitenkin tärkeää, koska se lisää johtajan uskottavuutta. (Heiske 2001, 174.)

Johtaminen on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla, suunnan näyttämistä ja edellä kulkemista. Johtaminen on toiminnan suuntaviivojen osoittamista ja tavoitteiden asettamista ja ihmisten saamista mukaan toimintaan. Johtajan tulee luoda toimintaedellytykset alaisilleen. Keinoja asioiden ilmaisemiseen on monia. Johtaja voi käskä, tiedottaa, todeta, ehdottaa, pyytää, vedota, neuvotella, keskustella. (Kostamo 2004, 16.) Ihmisten johtajan tulee olla valmis ottamaan riskejä ja kokeilla. Tarvitaan innovatiivisuutta ja halua etsiä entistä parempia tapoja tehdä asioita. Ihmisten johtajan tulee nähdä maailma ja tilanteet täynnä oppimismahdollisuuksia. (Juuti 2009, 109.)

Johtaminen on vaikuttamista ja vaikuttamaan pystyy parhaiten, jos johtaja on pystynyt luomaan luottamuksellisen suhteen niihin tahoihin, joiden kanssa hän työskentelee. Jokaisella työntekijällä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijän vahvuudet esille ja valjastaa ne yhteisen päämäärän ja hyvän tuloksen saavuttamiseen. (Juuti 2009, 106.) Johtajan tulee olla alaistensa henkinen voimavara, ei osaamisessa vaan asenteiden tukena ja uskon luojana. Johtajan on ymmärrettävä alaistensa tarpeita, kiinnostuksen kohteita ja motivaatiotekijöitä, jotta voisi toimia hyvänä johtajana työntekijöilleen. (Castrèn, Salmimies, Lonka, Kilpi, Panzar & Tainio 2001, 70, 85.)

Johtajuuteen on aina liitettävä arvojen tarkastelu, koska johtaminen on arvosidonnaista. Yhteiset käsitykset ja jaetut arvot sekä niistä kumpuava eettisyys yhdistettynä

organisaation perustehtävään luovat suuntaviivat ja toimintapuitteet koko työyhteisölle. (Nissinen 2004, 22.) Johtajan omaksuma ihmiskuva vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, minkälaisia johtamismenetelmiä hän käyttää (Juuti 2009, 106). Työntekijöiden käsitys yrityksen arvomaailmasta muodostuu pitkälti sen perusteella, mitkä arvot ohjaavat johtajan toimintaa. Tapa, jolla yrityksen ylin johto kohtelee seuraavaa johtoporrasta, vaikuttaa suoraan siihen, miten organisaation seuraavalla tasolla johdetaan henkilöstöä. (Järvinen 2004, 60-61.)

2.1 Lähijohtajana organisaatiossa

Lähijohtamisen käsite on otettu käyttöön terveydenhuollon puolella 2000-luvun alkupuolella. Lähijohtaja on rinnasteinen termi esimiehelle ja työnjohtajalle. (Isosaari 2008, 38.) Lähijohtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Se muodostaa organisaation johtamisjärjestelmän alimman tason. Lähijohtaja johtaa omaa työyhteisöä, joka koostuu yleensä muutamasta työntekijästä muutamaan kymmeneen työntekijään. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10.)

Lähiesimiehen työ sisältää työntekijöiden välittömän ammatillisen työn johtamisen ja ohjauksen sekä toiminnan kehittämisen. Häneltä edellytetään hyvää toimialansa ammatillista osaamista. Työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistaminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin lisääminen ovat lähiesimiehen ja henkilöstön yhteisiä tehtäviä. Esimieheltä odotetaan tutkivaa otetta työhön. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2011.) Lähiesimiehen tehtävänä on tuoda yrityksen missiot, visiot, strategiat ja prosessit käytäntöön yhdessä henkilöstön kanssa. Hän kantaa vastuun asiakkaille annettavista palveluista, alaisistaan ja budjetista. (Aarva 2009, 88-89.)

Lähiesimiehen on huolehdittava, että työnteon perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia, työntekijöillä tulee olla tarvittavat työvälineet ja niitä osataan käyttää. Lähiesimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistään ja näiden mielenkiinnon kohteista sekä kyetä hyödyntämään näitä työyhteisössä. Ihmisessä olevan kyvykkyyden ja innovatiivisuuden esiin saaminen, tehtävärakenteiden ja työmenetelmien kehittäminen ovat osa esimiestehtävää. Ta-

voitteena on luoda sellainen työyhteisö, johon henkilökunta haluaa kuulua. (Sipilä 2005, 31.)

Toimintaympäristömme muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja vain nopeimmin oppivat työntekijät ja heidän avullaan kehittyvät organisaatiot saavuttavat menestyksekkäitä tuloksia. Johtamisella voidaan tukea oppimista ja opin hyödyntämistä esimiehen ollessa oppimisen esimerkkinä. (Nissinen 2004, 25.) Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista. Haasteelliseksi sen tekee, että siihen ei sovellu syyn ja seurauksen logiikka, jota sovellamme fyysisen ympäristön muuttamiseen. Päästäksemme selville toisten ihmisten ajatuksista ja aikomuksista, meidän on keskusteltava ja oltava vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Nummelin 2007, 18.) Avoimen vuorovaikutuksen avulla esimies edistää työkäytäntöjen ja toimintatapojen uudistamista ja edistää henkilökunnan sitoutumista työhön. Lähiesimiehen tulisi pyrkiä edistämään organisaation oppimista ja tätä kautta selkeyttää palvelutavoitteita ja innostaa henkilöstöä omaehtoiseen kehittymiseen. (Suonsivu 2011, 53-54.)

Suuri osa esimiehen työstä on viestintää. Hyvin toimivissa yrityksissä henkilöstöä informoidaan niin oman yksikön kuin koko yrityksen asioista, suunnitelmista, muutoksista ja muista keskustelua herättävistä asioista. Yhteisten palaverien etuna on, että tieto kulkee kaikille ja kaikki saavat tiedon samassa muodossa. Näin vältetään huhupuheilta ja väärinkäsityksiltä. Palaverit luovat ja ylläpitävät toiminnan kannalta yhteisöllisyyttä ja luovat me-henkeä. Esimiehen tehtävänä palavereissa on rakentaa aloitteenkykyistä ja vireää keskustelukulttuuria, ettei henkilöstöä askarruttavat asiat siirry käytäväkeskusteluihin. (Järvinen 2009, 39-41.) Kun esimies viestii alaiselleen, viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista, joissa molemmilla osapuolilla on aktiivinen rooli. Aktiivinen kuuntelu, muiden mielipiteiden huomioiminen ja kannustaminen keskusteluun ovat aitoa dialogia. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 21.)

Tavalla, jolla esimies viestii on suuri merkitys. Viestinnän on oltava omalle tyylille luontuvaa, jotta häntä on helppo lähestyä. Toisinaan viestintätilanne vaatii huumoria ja leikkimielisyyttä, välillä pitää olla tiukka ja muodollinen. Työntekijät tulkitsevat esimiehen kokonaisviestintää eli ilmeet, eleet ja äänenpainot antavat viestille oman merkityksensä. Toisinaan käy niin, että viestit ymmärretään täysin eri tavalla kuin

mitä alun perin on tarkoitettu. Tämä on inhimillistä ja se on opittava hyväksymään. (Nummelin 2007, 25-26.)

Esimiehen työ on jatkuvaa tiedon hankkimista, tulkitsemista ja päätöksentekoa. Hänelle kertyy paljon tietoa organisaation sisä- ja ulkopuolelta ja tästä informaation tulvasta tulisi pystyä keräämään oleellinen tieto. Kokonaisuuksien hahmottaminen on oleellista, jotta esimies kykenee erottamaan oleellisen epäoleellisesta ja muokkaamaan saamansa tiedon eri käyttötarkoituksiin. Työrauhan pitää säilyä, vaikka organisaation rakenteet ja toiminnot muuttuvat ja kehittyvät. Työ esimiehenä merkitsee asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen. (Nummelin 2007, 22.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu antaa palautetta alaisilleen. Palautteen tarkoituksena on työn tuloksen, toiminnan ja työmotivaation lisääminen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 214.) Myönteisen palautteen antaminen työntekijälle onnistuneen työsuorituksen jälkeen on erittäin tärkeää. Parhaimmillaan palaute selkiyttää alaisen minäkäsitystä ja vahvistaa alaisen itsetuntoa. Ilman palautetta työntekijä tulkitsee helposti asian niin, että yritys ei ole kiinnostunut hänen työpanoksestaan. Tämän seurauksena työntekijän motivaatio työhön laskee ja sitoutuminen organisaatioon heikkenee. (Järvinen 2009, 113.)

Esimiehen tehtävä on perustella antamansa palaute. Alaiselle on tärkeää kuulla esimieheltä mielipide tehdyn työn laadusta kuin pelkkä toteamus, että työ on tehty. Esimiestyöskentely on vuorovaikutteista, joten alaisen mielipiteet tulee myös olla osana palautekeskustelua. (Haapalainen 2007, 93.) Vastuu työstä kuuluu työntekijöille ja asiallisen palautteen antaminen tehdystä työstä esimiehelle. Työntekijöiden tukeminen, kuuleminen ja tarvittaessa jämerä puuttuminen ongelmatilanteisiin on esimiehen vastuulla. (Sulavuori 2007, 10.)

Hyvä johtaminen on keskustelevaa ja työntekijöitä arvostavaa ja nämä asiat antavat ihmisille voimavaroja. On hyvin loukkaavaa, ellei työntekijän mielipiteitä kuunnella. Se saa työntekijän tuntemaan, ettei hänen sanomisillaan ole arvoa, eikä hänellä itselläänkään ole juurikaan arvoa. Ellei työntekijä jostain syystä kerro ongelmistaan lähijohtajalleen, tulisi lähijohtajan pyrkiä lähestymään alaistaan ja rakentamaan riittävää luottamusta, jotta ongelmista voitaisiin keskustella. Lähijohtajan käytös kertoo siitä,

miten hän arvostaa työntekijöitään ja kuinka hyvänä hän alaisiensa työtä pitää. (Juuti 2009, 110-111.)

2.1.1 Esimies osana työyhteisöä

Lähiesimiehen rooli työyhteisössä on dualistinen. Hän on alaisilleen esimies, mutta samalla ylemmän johdon alainen. Esimies on siis työntekijöiden ja ylemmän johdon välinen toimija. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja, mutta yhdessä niistä muodostuu lähiesimiehen rooli. Esimies työskentelee lähellä toiminnan ydintä ja hän näkee toiminnassaan henkilöt lähinnä yksilöinä, kun taas ylempi johto näkee ihmiset ryhminä. (Isosaari 2008, 39.) Onnistuakseen työssään, esimiehen tulisi pystyä tulkitsemaan ja toteuttamaan ylimmän johdon toimeksiannot ja samalla hänen tulisi edistää alaistensa etuja ja asiaa (Laaksonen ym. 2005, 10).

Esimiehen rooli alaisten silmissä on erilainen kuin johdon puolelta tarkasteltuna. Alaiset haluavat itselleen avoimen, tasapuolisen, rehellisen, suoraselkäisen tukea antavan esimiehen. Organisaation ja ylimmän johdon puolelta esimieheltä edellytetään yrityksen edun mukaista toimintaa. Esimies on alaistensa silmissä auktoriteetti ja valta-asemassa alaisiinsa nähden. Esimiehen tehtävänä on oppia käyttämään valtaansa henkilöstön ja yrityksen suhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies, joka ei halua tai osaa käyttää saamansa valtaa, ei tule menestymään tehtävässään. (Järvinen 2009, 18-19, 61.)

Lähiesimiehen on toimittava yhteistyössä samalla tasolla olevien kollegojen kanssa. Joissain tapauksissa se voi olla ongelmallista, jos kyseessä on kilpailuasetelma. Esimies, joka ei kykene rakentamaan yhteistyöhön muiden esimiesten kanssa, on enemmänkin haitaksi kuin hyödyksi organisaation toiminnalle. (Järvinen 2009, 36.; Isosaari 2008, 39.)

Esimiehen tulisi ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja jakaa vastuuta alaisilleen. Asioita kannattaa suunnitella ja ideoida yhdessä, jolloin sitoutuminen työhön paranee ja luottamus lisääntyy. Luottamusta esimies rakentaa vahvimmin oman toimintansa kautta, muun muassa pitämällä lupauksensa ja toimimalla oikeudenmukai-

sesti ja johdonmukaisesti. Hyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijöiden kuunteleminen rakentavat luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Nummelin 2007, 52.)

Työskenneltäessä tiimeissä jokainen tietää oman tehtävänsä, tekee oman tehtävänsä ja antaa myös muiden hoitaa oman osansa. Tiimityöskentelyssä kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea tai vastata kaikesta. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet hoitavat omat tehtävänsä. Tällöin esimiehen tulisi sopia yksilön tai tiimin kanssa työn tavoitteet ja henkilöstö saisi itse valita sopivat menetelmät ja työtavat, joilla tavoitteet saavutetaan. (Järvinen 2009, 37, 106.) Hyvässä tiimissä sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja kaikilla tiimin jäsenillä on yhteiset toimintamallit. Tiimit toimivat joukkueena ja kaikki sen jäsenet ovat yhteisvastuussa tekemisistään. Menestyvän tiimin jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja osaavat hyödyntää erilaisuuttaan. (Hokkanen ym. 2008, 70.)

Työyhteisössä jokaisen jäsenen vastuulla on hyvän työilmapiirin luominen omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään. Erityisesti avainasemassa ovat esimiehet ja johtajat, jotka vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä. Hyvän työilmapiirin luominen koostuu palautteen annosta, vuorovaikutteisesta toiminnasta, erilaisuuden kunnioittamisesta, kuuntelemisesta ja toivon luomisesta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139.)

Sekä lähiesimiehen että työntekijän tulee olla tietoisia omasta perustehtävästään ja pitäytyä siinä. Esimiehen on varattava aikaa työhön liittyvien asioiden yhteiseen pohdintaan ja kehittämiseen. (Nummelin 2007, 46-47.) Jos työntekijöiden aika kuluu sosiaaliseen kanssakäymiseen tai riitelystä, on lähiesimiehen puututtava asiaan muistuttamalla alaisiaan heidän perustehtävästään. Huutaminen ja epäasiallinen kanssakäyminen eivät kuulu työntekoon millään organisaation tasolla. Innostunut ja elämänmyönteinen esimies tartuttaa asenteensa alaisiinsa. (Heiske 2001, 175, 180.)

Siirtyminen työntekijästä esimieheksi on iso muutos. Tämä ei aina suju kovinkaan kivuttomasti. Entiset kollegat muuttuvat alaisiksi ja aseman ottaminen entisten työkavereiden joukossa saattaa olla vaikeaa. Asemaa ei joko tahdota antaa tai esimies ei sitä itse tahdo ottaa. Entiset työkaverit voivat tulla kateellisiksi. Organisaation tehtä-

vänä on huolehtia, että uusi esimies saa riittävän johtamiskoulutuksen, pystyäkseen omaksumaan uuden roolinsa. (Järvinen 2004, 72-73.) Nouseminen työkaverista esimiesasemaan vaatii tietoista psyykkistä työtä ja oman toiminnan arviointia. Esimies-tehtävän hoitaminen ei suju samoja keinoja käyttäen kuin työkaverina oleminen. Tämän roolin muuttamiseen tarvitaan rohkeutta ja identiteetin rakentamista esimiehissyyden suuntaan. Esimiehen onnistumiseen vaikuttaa suuresti, miten johdettavat antavat hänen työssään onnistua. Pelkkä asema esimiehenä ei itsestään selvyytensä tuo arvostusta työntekijöiltä, vaan se on ansaittava toiminnan kautta. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 225-227.)

Esimiehen tulisi kyetä sitouttamaan työntekijänsä työhön. Esimiehen tulisi kyetä välittämään työntekijöilleen tunteen, että he ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, joiden työmotivaatiosta ja hyvinvoinnista halutaan huolehtia. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut työhönsä, halukas kehittämään sitä, työympäristöä ja omaan työtoimintaansa. (Nummelin 2007, 45.)

2.1.2 Esimiestyön kompetensseista

Esimieheltä odotetaan psyykkistä aikuisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies kykenee kuuntelemaan alaistensa mielipiteet puolueettomasti ja luottamuksellisesti. Työntekijän pitää saada tuntee itsensä kuulluksi. Toiveita ei kuitenkaan tarvitse lähteä toteuttamaan sellaisenaan. Esimiehen ei pidä rasittaa henkilökuntaa huolillaan, vaan hakea tukea työnohjauksesta työ ollessa emotionaalisesti ja henkisesti vaativaa. Esimiehen käyttäytyminen leviää helposti yhteisön yleiseksi käyttäytymismalliksi ja tästä syystä hänen ei pidä liittoutua johonkin ryhmään tai puhua pahaa työyhteisön jäsenistä. Esimiehen tulisi hyväksyä työyhteisön sisäisiä ja avoimia ryhmiä, jonka jäsenet liittyvät yhteen, mutta sallivat muidenkin tulla mukaansa, eivätkä etsi ryhmälleen vihamiestä. (Heiske 2001, 178-179.)

Esimiehen suhde itseensä luo perustan suhteelle työhön ja työyhteisöön, organisaatioon ja ympäristöön. Hyvä itsetuntemus auttaa suhteiden rakentamisesta muihin ihmisiin. Kun esimies tunnistaa omat tunteensa ja ajatuksensa, hän pystyy käsittelemään niitä rakentavasti ja voi kokea tunteidensa olevan omassa käytössään. Hän ky-

kenee selkeämmin näkemään, mitkä tunteet heräävät hänessä itsessään ja mitkä tulevat hänen ulkopuoleltaan. Itsetuntemuksen syventyessä, esimies saa aineksia omaan kehittymiseen, henkiseen uusiutumiseen ja työssä jaksamiseen. (Nummelin 2007, 26.)

Esimiestehtävään sitoutuvan tulee pohtia organisaatioon sitoutumisen ehtojaan eli missä määrin hän on valmis antamaan itsestään työlleen ja mistä hän on valmis luopumaan työnsä hyväksi. Näihin kysymyksiin tulee löytyä sellainen ratkaisu, että hän voi sitoutua työhönsä ja ylläpitää motivaatiotaan. Työ vaatii melkoista itsekuria ja halua asettaa itselleen monia vaatimuksia. Ongelmia syntyy, jos vaatimukset ovat liialliset suhteessa kykyihin tai voimavaroihin. Oma arvomaailma, korkeat ihanteet ja sisäinen vaatimustaso saattavat johtaa kohtuuttomaan itsensä piiskaamiseen ja lopulta uupumiseen. (Nummelin 2007, 23.)

Kun esimies on sinut oman itsensä kanssa, niin tekoja ja käyttäytymistä ohjaavat tällöin pääasiassa myönteiset tunteet. Itseään arvostavan ja itsensä kanssa sovussa elävää esimiestä on helppo lähestyä. Kun esimies arvostaa itseään, hän osaa antaa arvoa tavoitteiden saavuttamiselle ja nauttii onnistumisesta yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimies, joka ei arvosta itseään syyttelee helposti muita tai loukkaantuu muiden sanomisista. Esimies, joka arvostaa itseään, pystyy näkemään asiat realistisesti. Esimiehen tulee sietää itseensä kohdistuvaa kritiikkiä. Omien virheiden myöntäminen ja niistä oppiminen ovat mahdollisuus kehittyä työssä. Itseään arvostava esimies ymmärtää työntekijän epäasiallisen kritiikin. Tärkeää on keskustella kritiikkiä aiheuttaneista asioista välittömästi, jotta työntekijät eivät mene negatiiviseen tunneimuun mukaan. (Nummelin 2007, 37-39.)

Ajoittain esimiehen on tehtävä päätöksiä, jotka osoittautuvat vääriksi. Esimiehen tulee nähdä kokonaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että ratkaisut voivat olla yksittäisen työntekijän edun vastaisia. Kritiikki ja negatiiviset tunteet, jota esimieheen kohdistetaan, ei ole yleensä kohdistettu häneen ihmisenä, vaan hänen tehtävänsä. (Heiske 2001, 177.) Esimieheen kohdistetaan usein ylimitoitettuja ja epärealistisia odotuksia. Esimiehen pitää ymmärtää tämä ja hyväksyä se tosiasia, että välillä työssään onnistuu paremmin ja välillä huonommin. (Nummelin 2007, 47-48.)

Ihmissuhdetaidot korostuvat esimiestyössä. Esimiehen on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hänen tulee kyetä antamaan palautetta niin arkipäiväisessä keskustelussa kuin etukäteen sovitussa esimies - alainen ja kehityskeskusteluissa. Positiivisen palautteen antaminen tukee ammatillista itsetuntoa. Kriittinen palaute on välttämätöntä, mutta sen ei missään tapauksessa tule kohdistua työntekijän persoonaan ja ominaisuuksiin, vaan tulokseen ja toimintatapaan. Palautteen antamisen rinnalla esimiehen on myös kyettävä välittämään työtovereilleen ja alaisilleen tunne, että hän arvostaa heitä työntekijöinä ja hyväksyy heidät ihmisinä. (Castrèn ym. 2001, 73-76.)

Hyvät viestintätaidot korostuvat hyvin työnsä hoitavan esimiehen roolissa. Kyky aitoon vuoropuheluun on tärkeä. Esimiehen tulee viestiä nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti. Häneltä odotetaan visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä ja kykyä tuen antamiseen ja arvostamiseen. Esimiestyön väistyviä piirteitä ovat yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta. (Viitala 2002, 99.)

Esimieheltä odotetaan suhteiden luomista ja verkostoitumista. Esimieheltä odotetaan kykyä toimia uskottavalla, luottamusta ja myönteisiä mielikuvia herättävällä tavalla. Esimiehen tulee edustaa sekä jatkuvuutta että uudistamista. (Nummelin 2007, 22.)

Esimies, joka hankkii jatkuvasti tietoja organisaation tapahtumista ja liittää niitä teoreettiseen näkemykseensä, on huomattavasti paremmassa asemassa kuin esimies, joka toimii vanhojen käytäntöjen tai pelkän sormituntuman avulla (Juuti 2009, 113). Kehittyäkseen tehtävässään esimiehen on pystyttävä tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti (Järvinen 2005, 79).

Esimiehisyyden kivijalan perustavat älykkyys, persoonallisuus, karisma, arvot ja motiivit (Helsilä 2002, 60). Esimiehen persoonallisuudella on suuri merkitys siihen, miten hän kykenee johtajuuden ottamaan ja kantamaan rooliinsa liittyvät paineet. Persoonallisuutta on vaikea muuttaa, mutta omaa johtamiskäyttäytymiseensä esimies voi vaikuttaa. (Järvinen 2005, 69.)

3 TYÖN KEHITTÄMINEN JA MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA

Perinteisesti työorganisaatioiden muutospyrkimyksiä on nimitetty kehittämiseksi. Tämän päivän yrityksistä pyritään luomaan organisaatioita, mitkä pystyvät reagoimaan muutokseen nopeasti. Ulkoiset pakotteet, kuten lakimuutokset, markkinat ja kilpailutilanne, ovat tehokkaimpia muutoksen tuottajia. (Järvinen 2009, 98-99). Toimintatapojen, työn organisoinnin ja organisaatorakenteen tervettä kyseenalaistamista tarvitaan kaikilla työelämän aloilla, jotta voisi tapahtua kehitystä. Uudella sukupolvella on uudet arvostukset ja näin ollen myös suhde työhön on erilainen kuin edellisellä sukupolvella. Sitoutuminen koko loppuelämäksi samaan työhön ei tunnu nuoremman sukupolven mielestä välttämättömältä. Työsuhteessa tärkeäksi koetaan sen motivoivuus ja saman arvomaailman omaava työyhteisö. (Kempainen 2010, 147-148.)

Viime vuosina useiden organisaatioiden rakennetta on madallettu ja sen seurauksena esimiesten määrää on vähennetty. Erityisesti yksityisellä sektorilla tapahtuu jatkuvasti yritysten fuusioitumista, joiden seurauksena työntekijöitä irtisanotaan. Toisaalta taas yritykset käyttävät tällaisissa tilanteissa sisäistä hakua, kun paikkoja täytetään. (Ristikangas ym. 2008, 236.)

Ylimmän johdon sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämiin yhteisiin strategioihin on muutostilanteessa erityisen tärkeää (Järvinen 2005, 135). Esimiehen tulisi muutostilanteessa kyetä kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi alaisilleen muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Henkilöstön omat kokemukset ja käsitykset vaikuttavat hyvin vahvasti siihen, miten kukakin muutostilanteen kokee. Useimmiten uusi ja tuntematon pelottaa ja halutaan takertua tuttuun ja turvalliseen. (Järvinen 2009, 121,130.)

Isoille organisaatiomuutoksille on olemassa ainakin kolme yhteistä asiaa. Ensimmäinen muutokset näkyvät ensin organisaation toimintatavoissa, sen jälkeen tuloksissa ja vasta myöhemmin yrityksen organisaatiokulttuurissa. Toimintatavan muutoksesta kulttuurin muutoksen saattaa mennä useita vuosia. Toinen yhteinen piirre on, että muutokset organisaatioissa näyttäytyvät erilaisina johdolle ja työntekijöille. Muutok-

sen merkitys, tavoitteet ja kokonaisuus saattavat olla hämärän peitossa alimmalla portaalla työskenteleville. Kolmantena yhteisenä piirteenä on, että todennäköisyys muutoksen onnistumiselle kasvaa, kun panostetaan muutosjohtajuuteen. Esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että heidän valmiuksiaan ja huomiotaan tulee kohdentaa muutosten hyötyjen ja vaikutusten mittaamistekniikoihin- ja käytäntöihin. (Virtanen & Wennberg 2005, 58-59.)

Organisaatiossa tavoiteltu muutos näyttäytyy erilaiselta riippuen siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan. Johto ja työntekijät näkevät muutoksen ja sen merkittävyyttä erilaisena. Muutoksen laajuus on siis subjektiivinen kokemus. Mitä yksinkertaisempi työ, sitä suuremmalta tuntuu pienikin muutos. Johtajan tulisikin tiedostaa ja ymmärtää, miten muut ymmärtävät häntä ja hänen sanomaansa. (Haapalainen 2007,167; Virtanen & Wennberg 2005, 41.)

Muutoksen pitäisi tapahtua demokratian hengessä. Kaikkien työyhteisön jäsenten, jota muutos koskee, tulisi päästä mukaan suunnittelu- ja toimeenpano-osuuteen, ainakin jossakin määrin. Johtamisen haaste käytännön tasolla onkin, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 95, 102.)

3.1 Suhtautuminen muutokseen

Muutokset työssä horjuttavat sisäistä tasapainoa ja heikentävät hallinnan tunnetta suhteessa työhönsä. Ihmisten selviytymiskeinot muutostilanteissa ovat hyvin erilaiset. Ne voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin selviytymiskeinoihin. Kun esimies yhdessä työntekijöiden kanssa pohtii muutostilannetta rakentavasti niin, käytössä ovat aktiiviset keinot. Torjuminen, muutoksen kieltäminen ja syyllisten etsiminen ovat passiivisia keinoja. Esimiehen omasta suhtautumisesta muutokseen riippuu se, että toimiiko hän kehittämisen esteenä vai edistäjänä. Esimies tarvitsee muutostilanteessa tuekseen henkilöitä, joilla on aktiiviset keinot käytössään. Muutokset tulee johtaa suunnitelmallisesti, jolloin henkilöstölle voidaan luoda turvallisuuden tunne, eikä yksilöllisiä tai yhteisöllisiä kriisireaktioita pääse syntymään. (Järvinen 2009, 118-119.)

Työntekijä, jolla ei ole kokonaiskäsitystä organisaation toiminnasta ja siellä tapahtuvien muutosten syy- ja seuraussuhteista kokee uudistukset uhkaavina. Tällöin tulevat muutokset nostattavat hänessä todennäköisesti huomattavasti vahvemman vastarinnan kuin sellaisessa työntekijässä, joka hahmottaa oman työnsä ja organisaation toimintamallit riittävän hyvin. (Haapalainen 2007, 262.) Muutosvastarintaa aiheuttavista seikoista suurin on ihmisen turvallisuushakuisuus. Vanhasta on vaikea irrottaa, vaikka uusi asia olisikin mielenkiintoinen. Saadakseen työntekijät myötämielisiksi muutokselle muutoksen syyt, vaihtoehdot ja vaikutukset pitäisi kertoa mahdollisimman kattavasti, oikeassa kohtaa ja viestin tuojankin tulisi olla tarkkaan harkittu. Tiedon jakaminen pienissä erissä, mahdollisimman monille, tarpeeksi ajoissa ja sellaisessa muodossa, että kaikki varmasti ymmärtävät ovat keino vähentää muutosvastarintaa. (Haapalainen 2007, 160.)

Ilman viestintää ei voi johtaa ja erityisesti muutostilanteessa hyvään johtamiseen tarvitaan hyvää viestintää. Esimiehen tulisi kertoa muutoksesta sellaisessa muodossa, että se olisi hyvin ymmärrettävää. Annettavan informaation on oltava selkeää. (Haapalainen 2007, 168; Stenvall & Virtanen, 2007.)

Muutostilanteissa huhuilla on tapana lähteä liikkeelle, jos tietoa muutoksesta ei ole annettu tarpeeksi. Ihmisillä on tapana epävarmoissa tilanteissa tukeutua voimakkaasti toisiinsa ja tulkita asioita erilaisten olettamusten pohjalta. Riittävä tiedotus muutostilanteessa saattaa unohtua esimiehiltä, koska he ovat muutokseen liittyviä asioita puineet jo pitkään ja asia on heille tuttua. Työyhteisölle asia saattaa tulla kuitenkin aivan uutena yllätyksellisenä. (Järvinen 2009, 100-101.) Muutoksessa tiedonannon pitäisi olla jatkuvaa. Jos jokin uusi asia havaitaan hyväksi, tulisi kokemuksen saamaa positiivista palautetta levittää koko organisaatioon. Muutoksen puolesta puhujien tapana on kertoa muutoksen tuomia seikkoja yltiöpositiivisesti, kun taas vastustajat tuovat esiin kaikki negatiiviset asiat. Totuus on yleensä jotain tältä väliltä. (Virtanen & Wennberg 2005, 94.)

3.2 Esimies kehittäjänä

Oman johtamisosaamisen kehittämisen voi aloittaa tutkimalla omaa toimintaansa. Oma toimintaansa voi tarkkailla vaikkapa kirjoittamalla asioita ylös päivittäin. Tarkkailla voi myös, miten vaikuttaa muihin ja miten muut vaikuttavat itseän. Palautetta omasta toiminnasta kannattaa pyytää, jolloin on mahdollisuus saada omaan esimiestyöhönsä kehittämissuhteita. Todellisen oppimisen ja oppimaan oppimisen kannalta oma kokemuksellinen oppiminen on ensiarvoisen tärkeää. Omien virheiden tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää. Se auttaa ymmärtämään, että kukaan ei ole täydellinen ja virheitä sattuu jokaiselle. Teoria ja yhdistettynä kokemukseen lisäävät esimiehen osaamista ja antavat hänelle arjen työhön erinomaiset eväät. (Kaski & Kiander 2005, 189-190.)

Esimiehen tulisi päivittää tietojaan jatkuvasti esimerkiksi lukemalla esimiestyötä ja johtamista käsitteleviä kirjoja. Ne avaavat uusia näkökulmia omaan työhön. Esimiehen olisi hyvä ymmärtää yritystoiminnan lainalaisuuksia ja lukemalla myös aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, jolloin tietous tältä alueelta paranee. Myös oman alan ammattikirjallisuus ja lehtiartikkelit ovat tärkeää luettavaa. (Pentikäinen 2009, 159.)

Esimiehen tulisi peilata omaa toimintaansa alaisillaan. Alaistensa kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimiva ja palautetta pyytävä esimies varmistaa sen, että esimies ei etäänny arjen johtajuudesta, eikä menetä kosketuspintaa toimintaansa. Esimiehen omalla esimiehellä on suuri rooli esimerkkinä olemisessa siinä suhteessa, että myös hänen tulee ymmärtää itsensä johtamisen tärkeys ja toteuttaa sitä myös omassa työssään. Hyvä itsetuntemus ja realistinen käsitys omasta toiminnasta ovat edellytyksenä hyvään suoriutumiseen työssä. Lisäksi ne tukevat henkilökohtaista hyvinvointia ja mahdollistavat kehittymisen. Esimiehen asennoituminen omaan rooliinsa luo viitekehyksen esimiestyölle. Asennoituminen työhön tulisi olla omistautunutta, jolloin vaikutus työyhteisöön on positiivinen. (Aarnikoivu 2008, 40-42.)

Muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen esimiehen olisi syytä harkita pitempikeskitoista kouluttautumista. Työkokemuksen karttuessa esimies kykenee yhdistämään koulutuksesta saatua teoreettista tietoa niihin teemoihin, mitkä hänelle ovat tärkeitä omassa työssään. Erilaiset kehitysprojektit ovat oiva keino tutustua uusiin näkökul-

miin. Oma työ tulee olla kuitenkin projektiin lähtiessä sisäistetty hyvin, jotta on riittävästi kokemuspohjaista annettavaa projektityöhön. Ensimmäisen esimiestehtävän kestänyt viidestä seitsemään vuotta on aika uudistua ja siirtyä eteenpäin, ellei oman vastuualueen työ uudistu. Siirtyminen voi olla sivuttaista ja mahdollisesti ylennysorganisaatiossa. (Pentikäinen 2009, 160-161.)

Johtamiselta vaaditaan kykyä hahmottaa toimintaympäristönsä ja sen muuttumista tulevaisuudessa eli johtajan on tiedettävä tulevaisuuden suunta, minne yritys on menossa. Menestykseen tarvitaan koko henkilökunnan panos. Johtajan on saatava työntekijät aidosti mukaan tärkeimpiin prosesseihin ja kuvaamaan tavoiteltavan tuloksen myönteiset vaikutukset, joita tavoitteiden saavuttamiseen liittyy. Tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta myös realistisia. (Nissinen 2004, 23.) Esimiehenä itsensä kehittäminen vaatii omien ja työyhteisön arvojen pohdintaa sekä erilaisia eettisiä näkökulmia (Ristikangas ym. 2008, 233).

Muutokset ja uudistukset koskevat hyvin usein myös esimiehen työtehtävää tai asemaa yhtiössä. Samalla, kun esimiehen tukee alaisiaan muutostilanteessa, hän joutuu itse sietämään epätietoisuutta tulevaisuudesta ja muutoksen onnistumisesta. Esimies joutuu usein kokemaan alaistensa taholta kovaa muutosvastarintaa. Työyhteisön omaa toimintaa tutkiva ja arvioiva kehittämiskulttuuri luo pohjan, jonka avulla muutokset voidaan ottaa vastaan. (Järvinen 2005, 135.)

Esimies tarvitsee tukea kollegoiltaan ja ylemmältä johdolta organisaation laajemmista uudistuksissa. Esimiehellä tulee olla selkeä visio käynnissä olevasta muutoksesta. Usein tulee tilanteita, jossa työyhteisö haikailee vanhojen toimintamallien ja tapojen perään. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulisi pitää visio kirkkaana mielessä ja jakaa puhua muutoksen puolesta, koska jossain kohden uusi toimintatapa muuttuu sen hetkiseksi käytännöksi ja alkaa sujumaan. Tässä vaiheessa vanhaan ei halutakaan enää palata, kun havaitaan uudistuksen aiheuttaneen paljon työntekoa helpottavia asioita. Näin työyhteisö pääsee vaiheeseen, jossa ei enää halutakaan palata vanhaan, koska uudistus on tuonut niin paljon työntekoa helpottavia asioita. (Järvinen 2009, 131.)

Uudistavan esimiehen ominaispiirteisiin kuuluu työntekijöiden voimaannuttaminen ja vallananto siinä määrin, että työntekijät kokevat saavansa energiaa, jonka avulla luovuus ja innovatiivisuus lisääntyvät. Mahdollistava, kuunteleva, ja valmentava esimies on tällainen. (Kemppainen 2010, 150.) Asiansa osaava esimies luo pohjaa tulevalle muutokselle niin, että tuleva muutos alkaa elämään työntekijöiden alitajunnassa muuttuen hiljalleen muutoshaluksi (Virtanen & Wennberg 2005, 96-97).

Esimiehen tulisi olla kehityksen vauhdittaja organisaatiossa ja luovuudellaan innostaa työyhteisöjä innovatiivisuuteen. Työn kehittämisen tarve voi lähteä keneltä tahansa työyhteisön jäseneltä. Kehittämistyöhön ei kannata kuitenkaan lähteä silloin, jos esimiehet tai johto eivät koe sitä välttämättömäksi. (Järvinen 2009, 126-127.)

Esimies on ansainnut rakentavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Palaute auttaa esimiestä kehittymään työssään. Perussääntönä palautteen annossa on, että sen tulisi koskea toimintatapaa, ei saajan persoonaa ja positiivista palautetta pitäisi antaa enemmän kuin negatiivista. Myönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee esimieheltä työntekijälle ja päinvastoin. (Aarnikoivu 2008, 141,144.) Esimiehen antama myönteinen palaute auttaa työntekijää huomaamaan oman kehittymisensä ja vahvuutensa. Parhaimmillaan palaute näkyy myönteisenä vaikutuksena koko työyhteisössä ja yrityksen tuloksissa. Esimiehen olisi kyettävä itse olemaan esimerkkinä siinä, miten puhutaan avoimesti, miten toimintaa arvioidaan ja kuinka palautetta annetaan. (Kupias ym. 2011, 201.)

Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan erinomainen työkalu esimiehelle tiivistää työntekijän kykyä suoriutua ja kehittyä työssään. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä pystyvät keskustelemaan syvällisemmin työhön liittyvistä asioista kuin työn lomassa käydyissä keskusteluissa. (Aarnikoivu 2008, 116-117.)

4 SIJAISHUOLTO YKSITYISEN PALVELUNTUOTTAJAN NÄKÖKULMASTA

Tarve lastensuojelullisiin toimiin on kasvanut tasaisesti koko 2000-luvun ajan. Kasvu näkyy laitosten, niissä työskentelevien työntekijöiden ja sijoitettuna olevien lasten lukumäärässä. Huomattavaa on, että henkilöstömäärä yksityisillä palveluntuottajilla kasvoi vuodesta 2000 vuoteen 2007 yli 70 prosenttia. Yksityiset yritykset tuottavat suurimman osan sosiaali- ja terveydenhuollon tarvitsemista lastensuojelullisista laitospalveluista. Yksityiset palveluntuottajat tuottivat 72 prosenttia kaikista lasten ja nuorten perhekoti- ja laitospaikoista vuonna 2008. Näissä yksiköissä hoidettujen lasten ja nuorten määrä on noussut 2000-luvulla vuosittain muutamalla sadalla. Vuoden 2008 lopussa yksityisissä lasten ja nuorten perhekodeissa ja laitoksissa oli yhteensä noin 4100 lasta ja nuorta. Yksityisten lasten- ja nuortensijaishuoltopalvelujen merkittävien asiakas ovat kunnat. (Stakesin www-sivut 2011.)

Lastensuojelulaki määrittelee lastensuojelulaitosten toiminnan yleiset edellytykset. Nykyinen lastensuojelulaki astui voimaan 1.1.2008, jolloin se kumosi vuonna 1983 säädetyt lain. Lakiuudistus selkeytti säännöksiä, ajanmukaisti ja täydensi lakia. Uuteen lakiin lisättiin vuoden 2008 jälkeen joitain säädöksiä. Lapsen lakisääteinen kotikunta on vastuussa lastensuojelun järjestämisestä lapselle (alle 18-v) ja nuorelle (18-20-v). (Makkonen 2010, 26-27, 29, 38.)

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista astui voimaan 1.10.2011. Se korvasi aiemman voimassa olleen yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annetun lain. Aikaisemmin annetut luvat yksityiseen sosiaalipalveluun ovat edelleen voimassa, ellei toiminnassa tapahdu oleellisia muutoksia. Aluehallintoviraston myöntämien alueellisten lupien lisäksi tulee käyttöön valtakunnallinen lupa tuottaa sosiaalihuollon yksityisiä palveluja, jos palveluntuottajalla on toimintaa useammalla kuin yhden aluehallintoviraston alueella. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011, 7, 8, 11 §.)

Lastensuojelulain 59 §:ssä on säädetty kuinka monta laitoksen hoito- ja kasvatustehävässä toimivaa työntekijää laitoksessa tulee olla suhteessa hoidettavien lasten määrään. Lastensuojelulaitoksessa tulee asuinyksikköä kohden olla seitsemän hoito- ja kasvatustyönohjaajaa. Jos samassa rakennuksessa on useampi asuinyksikkö, kuuden

ohjaajan katsotaan lain puitteissa olevan riittävän määrän. Henkilöstön määrään liittävästi vaikuttaa, jos asuinyksikön lapset ovat hyvin vaikeahoitoisia. (Lastensuojelulaki 417/2007, 59§; Saastamoinen 2010, 93-95.) Aluehallintoviranomainen valvoo, että laitoksessa työskentelevät sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt menettelevät lain mukaisesti työssään (Räty 2007, 416-417).

Yksityisten sosiaalipalvelujen palveluksessa olevalla henkilöstöllä tulee olla kelpoisuuslain ja -asetuksen mukainen pätevyys. Kelpoisuuslaissa on määritelty kelpoisuusvaatimukset sosiaalihuollon johtotehtäviin, keskeisiin sosiaalihuollon ammatteihin ja vähimmäiskoulutusvaatimus muihin sosiaalihuollon ammatillisiin tehtäviin. (Lastensuojelulaki 417/2007, 60§; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2007.) Ammattikorkeakoulutasoinen sosionomikoulutus tarjoaa riittävän pätevyyden toimia esimiestehtävissä. Koulutus mahdollistaa riittävät esimiestaidot ja johtamisen perusteet sekä perehdyttää sosiaalialalla tarvittavaan keskeiseen lainsäädäntöön. Sosionomikoulutus antaa pohjan toimia työssä kehittävällä ja valmentavalla työotteella sekä havainnoimaan työympäristöä kriittisesti. (Samk:n www-sivut 2011.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimukseni käynnistyi 2011 vuoden alussa, jolloin aloitin teoriakirjallisuuteen tutustuminen ja tutkimussuunnitelman laatimisen. Tutkimukseni tavoitteena oli tuoda esiin kolmen yksityisen lastensuojelulaitoksen asuinyksikön esimiehen näkemyksiä omasta johtajuudestaan ja kehitystarpeistaan. Tutkimuskohteeksi valitsin yksityisen lastensuojelulaitos Lehmuskolon, koska se on jo melko pitkään toiminut kyseisellä alalla. Lehmuskolo on myös kooltaan iso organisaatio ja se koostuu useasta eritoimintayksiköstä. Lehmuskolon jokaisesta erilaisesta toimintayksiköstä valitsin yhden lähiesimiehen haastatteluun. Tutkimuksen tekemiseen kysyin ensin luvan Lehmuskolon johtajalta (Liite 1) ja sen jälkeen haastateltavilta lähiesimiehiltä. Kirjallisuuteen tutustumisen kautta tutkimustehtäväni selkiytyivät. Tämän jälkeen laadin haastattelurungon (Liite 2). Haastattelut tein maaliskuussa 2011. Nauhoitin kaikki haastat-

telut haastateltavien antamalla luvalla. Nauhoitukset olivat avuksi analysoidessani tutkimustuloksia. Ääninauhat litteroin heti haastatteluiden tekemisen jälkeen.

5.1 Tutkimustehtävä

Tutkimukseni kohteena oli kolmen lähiesimiehen kokemukset johtajuudesta ja sen ottamisesta sekä työn kehittämisestä. Tuloksia tarkastelin esimiehen näkökulmasta. Tutkimustehtävät muotoilin kysymysmuotoon seuraavasti:

1. Mistä osa-alueista lähiesimiehen toimenkuva muodostuu?
2. Miten johtajuus otetaan tilanteessa, jossa esimieheksi noustaan työntekijän roolista?
3. Millaisia kehitystarpeita esimiehet kokevat työyhteisössä ja omassa osaamisessaan?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Tällöin halutaan ymmärtää tiettyä toimintaa tai ilmiötä. Tavoitteena on saada syvällistä tietoa ja tulkintaa tietystä asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86; Metsämuuronen 2008, 14.) Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin yksittäisen tapauksen ja siinä esiintyvien ainutkertaisten ilmiöiden tarkasteluun. Tuloksilla ei tavoitella yleistettävyyttä, vaan ehdollisia selityksiä ja tulkintoja, joita aika ja paikka rajaavat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 151-155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatuksena on se, että yksityisessä toistuu yleinen eli tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää yleisellä tasolla. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis pyritä tilastollisiin säännönmukaisuuksiin tai yleistyksiin, vaan tarkoituksena on kuvata jotain tapahtumaa tai ilmiötä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 152, 169).

Tutkimustyyppiltään tämä tutkimus oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita asioiden, ilmiöiden ja käsityksien yksityis-

kohtaisista rakenteista. Lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja ilmiöitä sekä muodostaa niistä merkityksiä. Tällöin tutkitaan yksittäisten toimijoiden tulkintoja käsityksiä ja / tai kokemuksia tietystä tapahtumasta tai asiasta. (Metsämuuronen 2008, 16-18.)

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää lähiesimiesten käsityksiä johtajuudesta, johtajuuden ottamisesta ja kehittymisestä johtajana. Tutkimustehtävää lähestyin kvalitatiivisesta näkökulmasta. Tutkimalla esimiesten näkemyksiä lähijohtajuudesta en pyrkinyt tilastollisesti yleistettävään tietoon, vaan etsimään perusteluita sekä syyseuraussuhteita esimiesten ajatuksille ja näkemyksille lähiesimiestyöstä. Tutkimuksellani en siis tavoitellut yleistettävää tietoa aihealueesta, vaan tarkoitukseni oli kuvailla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kohdetta.

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa tavoitellaan syvällistä tietoa tutkimuskohteiden näkemyksistä ja kokemuksista tutkittavasta aiheesta. Tällaista tietoa on mahdollista saada suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelu mahdollistaa tällaisen vuorovaikutuksen. (Hirsjärvi ym. 2000, 191-192.) Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ennalta suunniteltua ja päämäärätietoista. Haastattelun tavoite ja roolijako erottavat sen tavallisesta keskustelusta. Sen tavoitteena on systemaattinen tiedonkeruu. Haastattelua ohjaa oletamus, jonka mukaan tarvittava tieto on haastateltavalla. Tutkijan tehtävänä on johtaa keskustelua kohti tutkimuksen tavoitetta ja aihepiiriä. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastatteliija varmistaa haastateltavan ymmärtäneen kysymykset tarkoitetulla tavalla. Haastatteluiden nauhoittaminen antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä kokonaisvaltaisesti haastatteluun ja hänellä on myöhemmin mahdollisuus tarkistaa vastausten sisältöä ääninauhoilta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22-25.)

Haastattelussa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Sekä haastatteliija ja että haastateltavat toimivat suhteessa toisiinsa. Kumpikin heistä reagoi toisen antamaan ärsykeeseen, mikä muodostaa johdonmukaisen jatkumon ja kokonaisuuden. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22-25.) Haastattelussa halutaan korostaa ihmisen subjektina olemis-

ta. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään mahdollisimman vapaasti. Haastattelutilanteessa on mahdollisuus selventää saatuja vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Tutkimushaastatteluita luokitellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja ennalta säädelty haastattelutilanne on. Luokittelun ääripäinä ovat strukturoitu- ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu on strukturoidun- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun runko laaditaan teema-alueittain. Teema-alueittain laadittuja haastattelukysymyksiä voidaan tarkentaa haastattelun edetessä tarpeen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Tutkimuksessa käytin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tavoitteenani oli löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävien mukaisesti. Kirjallisuuteen tutustumisen pohjalta suunnittelin haastattelun teema-alueet ja haastattelun rungon. Tätä esitetasin toisilla vastaavassa työyhteisössä toimivilla lähiesimiehillä. Kysymysten muotoa ja järjestystä tarkensin esihaastattelujen jälkeen. Lopullisten kysymysten tarkka muoto ja järjestys muotoutuivat vasta haastattelutilanteessa. Pyrin syvälliseen tietoon spiraalinomaisella etenemisellä, jolloin tein tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastatelluille esitin samat kysymykset, mutta haastattelun aikana tein tarkentavia lisäkysymyksiä. Näiden määrä ja sisältö riippui ennalta suunniteltuihin kysymyksiin saaduista vastauksista. Lisäkysymysten kautta sain kokonaisvaltaisia vastauksia perusteluineen.

5.4 Aineiston analysointi

Haastatteluista saatu aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Aineiston analysoinnin tavoitteena on saada sanallinen ja selkeä kuvaus tutkimuksen kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida joko aineistolähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. Analysoin tämän tutkimuksen aineiston teoriasidonnaisesti. Tällöin analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä, muttei pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysistä on mahdollista tunnistaa aiemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa tes-

taava vaan lähinnä uusien näkökulmien avaaminen. (Tuomi & Sajajärvi 2009, 97-103.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla kerättyä aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tavoitteena on muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Sisällönanalysoinnissa tutkijalla on apuna analyysirunko, joka on luotu teorian ja tutkimustehtävien pohjalta. Tämän avulla tutkija pystyy poimimaan aineistosta siihen kuuluvat asiat ja luomaan siihen kuulumattomille uusia luokituksia. Näin tutkijalle havainnollistuu aineistosta aiempaa teoriaa tukevat asiat ja uusia näkökulmia avaavat asiat. Aineiston luokitteluperusteita luotaessa tulee huomioida teorian antama viitekehys, jotta tulokset vastaavat esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja aiempaan tietoon kyseisestä aihealueesta. (Tuomi & Sajajärvi 2009, 116-118.)

Tutkimusaineiston sisällönanalyysi etenee vaiheittain. Tässä prosessissa vuorottelevat kirjallisuuteen perehtyminen ja oman tutkimusaineiston tarkastelu. Analysoinnin edetessä luokitteluperusteet täsmentyvät ja selkiytyvät. Teorian ja oman tutkimusaineiston vuoroittainen tarkastelu jatkuu kunnes tutkija saa luotua aineistostaan selkeitä merkityskokonaisuuksia ja vastauksia tutkimustehtäviinsä. Analyysin kaikissa vaiheissa on tärkeää, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan ja tekemään johtopäätökset ymmärtäen asioiden merkityksen tutkittaville. Prosessissa korostuu tutkijan oma ajattelu ja pohdinta. (Tuomi & Sajajärvi 2009, 108-113.)

Analysoin tutkimukseni aineiston teoriasidonnaisesti. Analyysin lähtökohtana oli haastattelurunko, jonka muotoilin tutkimuksen teoriaan ja tutkimustehtäviin perustuen. Aineiston analysoinnin aikana kävin jatkuvaa vuoropuhelua teoriakirjallisuuden ja tutkimusaineiston välillä. Prosessimainen eteneminen auttoi löytämään aineistosta tutkimustehtävien kannalta keskeiset asiat.

5.5 Tutkimuskohteen kuvaus

Lehmuskolo Oy on yksityinen satakuntalainen luvanvaraista lastensuojelun palvelua tuottava yritys, joka on perustettu vuonna 2001 vastaamaan lastensuojelun sijaishuollon kasvaviin tarpeisiin. Lehmuskoloon kuuluvat neljä lasten- ja nuortenkotia Satakunnan alueella. Niistä kolme sijaitsee Porissa, ja yksi Siikaisissa. Näiden lisäksi Lehmuskoloon kuuluu Porin keskustassa sijaitseva avohuollon perhetyöyksikkö Tukikohta, joka tarjoaa avohuollon tukitoimia ja jälkihuollon palveluita. (Lehmuskolon www-sivut.) Lehmuskolon arvoihin kuuluvat lapsesta välittäminen ja lapsen kunnioittaminen sekä turvallisten arjen puitteiden luominen lapselle. Läpinäkyvyys ja avoimuus sekä henkilöstön ammatillisuus luovat pohjan Lehmuskolon arvomaailmalle. (Laaksonen sähköposti 11.11.2011.)

5.5.1 Lehmuskolon eri yksiköiden toiminta-ajatukset

Lasten – ja nuortenkoti Toukola sijaitsee Porin Metsämaalla rauhallisessa ympäristössä. Se on aloittanut toimintansa kesäkuussa 2003. Toukolassa on seitsemän paikkaa 6-18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Toukolan toiminta-ajatuksena on lasten ja nuorten kasvun ja kehityksen turvaaminen kodinomaisessa ympäristössä. Tavoitteena on antaa lapsille ja nuorille rauhallinen sekä turvallinen kasvuaika ja – paikka. Toiminnan perustana ovat selkeät ja turvalliset rajat sekä arjen hoidollisuus. Toimintaa ohjaa jokaisen lapsen yksilöllisten tarpeiden huomioiminen omaohjaajatyön kautta, lapsen tavoitteellinen kasvu ja kehitys, toiminnallisuus, kodinomaisuus, sekä yhteisöllisyys ja vanhemmuuden tukeminen. (Lehmuskolon www-sivut.)

Toukolan yhteydessä sijaitseva Itsenäistymisyksikkö Metsämaa on tarkoitettu seitsemälle 16–17-vuotiaille lapsille sekä jälkihuollossa oleville nuorille 21 ikävuoteen asti. Metsämaan toiminta-ajatus lähtee nuoren ja omaohjaajan välisen vuorovaikutuksen rakentumisen tärkeydestä. Toimintaa ohjaa jokaisen nuoren yksilöllisten tarpeiden huomioiminen omaohjaajatyön kautta. Nuoren vanhemmat ovat mukana kumppaneina vanhemmuuden jakamisessa voimavarojensa mukaan. Yhteistyöllä tavoitellaan nuoren yhteydenpitoa vanhempiinsa, sisaruksiinsa ja sukuunsa, nuoren kasvun ja kehityksen eheytymistä, biologisen vanhemmuuden vahvistumista ja van-

hempien toimimista nuoren tukiverkostona sijoituksen aikana ja jälkeen. Päämääränä on saattaa nuori itsenäiseen elämään, omillaan toimeen tulevaksi aikuiseksi, jolla on oma sosiaalinen verkosto tukenaan. (Lehmuskolon www-sivut.)

Porin keskustassa sijaitseva Tukikohta on toiminut vuodesta 2010 alkaen. Lastensuojelun avohuollon tukitoimet ja jälkihuollon tuki ovat Tukikohdan palveluja. Keskeisenä ajatuksena on toimia erityistä tukea tarvitsevan lapsen ja nuoren rinnallakulkijana. Tukikohdan palvelun keskeinen ajatus on olla erityistä tukea tarvitsevan lapsen ja nuoren oikea-aikaisena rinnalla kulkijana. Pyrkimyksenä on toimia itsenäistyvän nuoren kasvattajana yhdessä sosiaalialan toimijoiden kanssa kehittämällä nykypäivän lastensuojelua. (Lehmuskolon www-sivut.)

Lasten- ja nuorten koti Jukola sijaitsee Porin Noormarkussa. Siellä on seitsemän paikkaa 7-18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Jukolan toiminta-ajatuksena on lasten ja nuorten kasvun ja kehityksen turvaaminen silloin, kun perhe ei siihen kykene. Tavoitteena on turvata lapsen ja nuoren kasvu selkeiden ja turvallisten rajojen puitteissa. Lasten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen omaohjaajatyön kautta, toiminnallisuus, kodinomaisuus, yhteisöllisyys ja vanhemmuuden tukeminen ohjaavat toimintaa. (Lehmuskolon www-sivut.)

Vuonna 2004 perustettu lasten- ja nuorten koti Kontiorinne sijaitsee Siikaisissa. Kontiorinteessä on seitsemän paikkaa 6-18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Kontiorinteessä tavoitteena on kulkea aikuisina lasten rinnalla taaten heille turvallinen paikka ja aika kasvaa ja kehittyä omien yksilöllisten tarpeiden mukaan. Toimintaa Kontiorinteessä ohjaavat selkeät ja turvalliset rajat. Jokaisella lapsella on omaohjaaja. Lapset otetaan huomioon yksilöinä erityispiirteineen. (Lehmuskolon www-sivut.)

5.5.2 Lehmuskolon organisaatorakenne ja esimiestyö

Henkilöstö- ja hallintojohtaja M. Laaksosen mukaan Lehmuskolon henkilökuntaan kuuluu 45 vakituudessa työsuhteessa toimivaa henkilöä sekä lisäksi 4-8 sijaista. Henkilökunta täyttää lain mukaiset kelpoisuusvaatimukset. Henkilökunta koostuu moniammatillisista osaajista, joiden tutkinnoista löytyy muun muassa sosionomeja,

psykiatrisia sairaanhoitajia ja lasten- ja nuorten erityisohjaajia. Ohjaajien työnkuvaan kuuluu lasten ja nuorten ohjaustehtävät sekä kasvatusta ja hoitoa. Päävastuun organisatiosta kantaa toimitusjohtaja. Hänen tuekseen on koottu johtoryhmä, jonka jäsenillä on omat vastualueensa. Johtoryhmään kuuluu toimitusjohtajan lisäksi henkilöstö- ja hallintojohtaja, kasvatusjohtaja, laadusta vastaava johtaja, erityisopettaja sekä eri yksiköiden esimiehet. Johtoryhmässä käsitellään organisaation yleisiä linjauksia ja toimintatapoja sekä kasvatuksellisia asioita. Yksiköiden esimiehet vastaavat oman yksikkönsä toiminnasta, lapsista ja nuorista sekä henkilökunnasta. Laaksonen kertoo Lehmuskolon toiminnan punaisena lankana olevan esimiestyön jatkuva kehittäminen. Esimiehiä koulutetaan talon sisäisin voimavaroin ja ulkopuolisia konsultteja apuna käyttäen. Koulutus on säännöllistä ja jatkuvaa. (Laaksonen sähköposti 27.10.2011.)

6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa kuvailen ja tarkastelen tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tuloksia tarkastelen esiteltyjen tutkimustehtävien mukaisessa järjestyksessä. Kuvaillessani tuloksia peilaan niitä tutkimuksen alussa esiteltyyn kirjallisuuteen.

6.1 Esimiestyö

Tässä osiossa tarkastelen esimiesten omia näkemyksiä esimiehenä olemisesta, esimiestyön haasteista ja vaatimuksista. Tavoitteenani on kuvailla esimiehenä olemisen eri osa-alueita. Tärkeiksi asioiksi olen nostanut vastuun ja vapauden suhteen työssä sekä esimiehen roolin työyhteisössä ja esimiehen kompetenssit.

6.1.1 Toimenkuva

Kaikki tutkimukseen osallistuneet pitivät työtehtäviään monipuolisina. Rinnakkain kulkevat asiaosaaminen eli kenttätö ja johtaminen. Työnkuvan monipuolisuutta kuvastaakin se, ettei kaikille haastelluille ole vielä ehtinyt muodostua selkeää kokonaiskuvaa kaikista työtehtävistä. Yhteistä heille kaikille on se, että johtaminen on tullut kenttätöön rinnalle työaseman muuttuessa. Haastatteluiden mukaan tehtäväkenttään kuuluu kenttätöön lisäksi henkilöstö- ja talousjohtamista sekä eri sidosryhmien kanssa työskentelyä ja yhteydenpitoa.

Toimenkuvakseen esimiehet määrittelivät varsin yksiselitteisesti olemisen asuinyksikön johtajana, joka on vastuussa johtoryhmälle ja sieltä pois päin. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu heidän mukaansa huolehtia omasta työryhmästään ja jokaisesta työntekijästään sekä toimia linkkinä oman työryhmänsä ja johtoryhmän välillä. Henkilöstöstä huolehtimisen lisäksi esimiehen tehtäviin nähtiin kuuluvan varmistaa se, että sovitut työtehtävät tulevat hoidettua.

Vastauksissa korostui henkilöjohtamisen merkitys. Esimiehet kantavat vastuuta henkilökunnan hyvinvoinnista. Työvuorojen suunnittelu, erikoisosaamisalueiden huomiointi ja työmäärän sekä vastuun jakaminen tasapuolisesti ovat välineitä, joilla hyvinvoinnista huolehditaan. Juutin (2009, 106) mukaan esimiehen tärkeänä tehtävänä on saada työntekijän vahvuudet esille ja valjastaa ne yhteisen päämäärän ja hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Kaksi vastaajista piti tärkeänä esimiehen tehtävänä löytää henkilöstöstä muitakin vahvuuksia kuin pelkästään hoito- ja kasvatustyöhön liittyvää osaamista. Esimerkiksi musiikillisia taitoja omaava työntekijä voi vastata musiikki-ryhmän vetämisestä. Tällöin työntekijöiden omat vahvuusalueet tulevat hyödynnettyä ja työntekijän hyvinvointi sekä viihtyvyys työssä lisääntyvät. Esimiehen tärkeäksi velvollisuudeksi koettiin sellaista puitteiden luominen, jossa työntekijän on hyvä tehdä työtään.

Kaikki vastanneista tiedostivat esimiehen roolin työntekijöiden kannustajina ja tukijoina. Esimiesten käsitykset tukevat Juutin (2009, 108) näkemystä johtajien merkityksestä työntekijöiden kannustamisessa. Lastensuojelutyössä on päivittäin sellaisia tilanteita, että työntekijät joutuvat miettimään toimintatapojaan ja/tai suhtautumistaan

joihinkin tapauksiin. Tällaisesta selvittääkseen työntekijät tarvitsevat vuoropuhelua kollegoiden ja esimiesten kanssa. Tämä on esimerkki esimiehen säilöntätehtävästä, jolloin esimies kantaa osan työntekijänsä työtaakasta.

Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu yrityksen visioiden ja strategioiden hallinta sekä näiden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa (Aarva 2009, 88-89). Tutkimukseen osallistuneista vain yksi tarkasteli esimiehen tehtäviä tästä näkökulmasta. Hän korosti vastuussaan sitä, että esimiehen tulee pitää toiminnan idea kokonaisuudessaan kirkkaana, jotta toiminnan tarkoitus pysyy kaikkien työntekijöiden mielessä. Hänen mielestään on tärkeää, että esimiehellä on selkeä visio ja idea siitä, mihin suuntaan perustyötä kehitetään ja mikä on työn perimmäinen tarkoitus.

Lehmuskolon korkein johto/johtoryhmä asettaa esimiehille raamit, joiden sisällä heidän tulee työskennellä (Laaksonen sähköposti 27.10.2011). Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat omaavansa vapautta suunnitella, päättää ja delegoida työtehtäviä. Haastatellut tosin korostivat työn sisältämiä vapauksia eri tavoin. Vapauksina mainittiin mahdollisuus suunnitella työaikoja ja ajankäyttöä. Vastaajat kokivat vapautena myös sen, että esimiehinä he voivat käyttää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan työn eri osa-alueilla. Yksi haastatelluista esimiehistä oli luonut oman työryhmänsä kanssa kokonaan uusia toimintamalleja omaan yksikköönsä.

Vapauksien vastapainona haastatellut painottivat velvollisuuksien hoitamista ja vastuun kantamista. Kaikki vastanneet tiedostivat vastuun kantamisen merkittävyyden ja kokivat, että heille on annettu vastuuta. Keskeisimpänä vastuualueena mainittiin oman yksikön toiminta ja tuloksellisuus. Yksikkötasolla vastuun kantaminen tarkoittaa sitä, että henkilökuntaa on riittävästi, ja lapsilla on kaikki tarvittava, jolloin arki pyörii. Esimiehet eivät kokeneet olevansa vastuunkantamisessa yksin, vaan saavansa tukea työryhmältään sekä ylemmältä johtoportaalta. Esimiesten tavoitteena on myös jakaa vastuuta alaisilleen. Tästä huolimatta he tiedostivat olevansa yksikössään viimeinen päätöksentekijä ja päätöksistä vastuussa oleva henkilö.

”Sitten myös jaan vastuuta muillekin. Ei tämä ole mikään yhden miehen show.”

Osa vastuunkantamista esimiestyöskentelyssä on riskien otto. Eniten riskejä esimiehet ovat ottaneet kehittäessään työtään ja muuttaessaan yksikön toimintatapoja. Työn kehittäminen on ollut kokonaan uuden toimintamallin luomista, omaohjaajatyöskentelyä koskevaa tai ylipäättään työtehtävien uudistamista. Riskien oton positiivisena puolena koettiin olevan uusien ideoiden löytymisen ja uuden oppimisen. Suunnitelmalla ja kokeilemalla yhdessä työryhmän kanssa voidaan saavuttaa uusia toimintatapoja. Vain yksi haastatelluista pohti vastauksessaan taloudellisia riskejä. Tällaisia riskejä hän pyrkii välttämään.

6.1.2 Esimies osana työyhteisöä

Isosaari (2008, 39) kuvailee lähiesimiehen roolia työyhteisössä kahdensuuntaiseksi. Lähiesimies toimii linkkinä ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Hän on yhtä aikaa alaisilleen esimies ja ylemmän johdon alainen. Haastatellut tiedostivat roolinsa sekä johtoryhmän että henkilöstönsä suuntaan. Esimiehet kokivat olevansa vastuussa työn tuloksellisuudesta johdolle. Samalla he huolehtivat henkilöstöstään, jonka työpanoksen kautta saavutetaan työn tuloksellisuus.

Lastensuojelutyölle tyypillinen toimintatapa on tiimityöskentely. Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet kertoivat kuuluvansa sekä oman yksikön tiimiin että johtoryhmään. Osa tiimeistä toimii jatkuvasti. Tällaisina tiimeinä mainittiin oman yksikkö ja johtoryhmä. Tämän lisäksi on tiimejä, joita perustetaan suunnittelemaan ja toteuttamaan erilaisia projekteja. Tiimityöskentelyn kokivat kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet välttämättömäksi työn hoitumisen kannalta.

”Kyllä tykkään tiimityöskentelystä ja koen sen olevan elinehto tässä työskentelyssä.”

Työskentelymenetelmänä tiimityöskentely mahdollistaa tehtävien ja vastuun jakamisen. Tällöin kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea ja vastata kaikesta. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että tiimin jäsenet hoitavat oman osuutensa. (Järvinen 2009, 37, 106.) Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet hyödyntävät tiimejä tehtävien ja vastuun jakamisessa. Tiimityöskentelyn eduiksi he mainitsivat asioiden jakamisen ja

purkamisen sekä toiminnan kehittämisen. Asuinyksiköiden sisällä vastuuta yksittäisestä nuoresta on annettu hyvin paljon omaohjaajalle, jonka työskentelyä muut tiimin jäsenet tukevat. Esimiehet kokivatkin roolinsa omaohjaajaan nähden tukea antavaksi ja keskustelevaksi. Tiimityöskentely on haastateltujen esimiesten mukaan yksi väline huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista.

Vaikka esimiestyö on itsenäistä ja omien tekojen sekä päätösten seuraukset on kannettava, niin kaikki vastaajat kokivat saavansa tukea työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi tarvittaessa. Tukea työlleen lähiesimiehet saavat ylemmän portaan johtajilta sekä vertaisiltaan eli muiden yksiköiden johtajilta. Esimiehet tiedostavat asemansa ja ymmärtävät, ettei jokaiseen asiaan voi pyytää apua.

Järvinen (2009, 39-41) pitää hyvin toimivan yrityksen ominaispiirteenä laadukasta ja toimivaa viestintää. Hänen mukaansa suuri osa esimiehen työstä onkin juuri viestintää sen eri muodoissa. Tarkasteltaessa tutkimukseen osallistuneita esimiestä osana Lehmuskoloa tulee huomioida viestintä oman yksikön sisällä, muiden esimiesten välillä ja koko organisaatiossa. Toiminnan laajentuessa viestintä ei enää suju pelkästään ”viidakkorummun” avulla. Tiedonkulun parantamiseksi Lehmuskolossa on kehitetty talon sisäinen intranetti, jolla saadaan nopeasti välitettyä tietoa kaikille henkilökuntaan kuuluville. Intranetin kautta välitetään esimerkiksi johdon tekemistä päätöksistä ja tiedotteista. Tällaisen järjestelmän esimiehet kokivat hyväksi organisaation ollessa laaja ja yksiköiden ollessa kaukana toisistaan. Säännölliset palaverit ovat tärkeä osa Lehmuskolon viestintäkulttuuria. Esimiehet pitivät viikoittaisia palavereita hyvänä välineenä tiedottaa asioista sekä toimivana foorumina asioista keskustelemiseen.

Avoimen vuorovaikutuksen avulla on mahdollista edistää työkäytänteiden ja toimintatapojen uudistamista (Suonsivu 2011, 53-54). Yleisenä tavoitteena Lehmuskolossa on kommunikoinnin ja viestinnän avoimuus. Tämä nousee esiin kaikista haastateluista. Suoran ja avoimen kommunikoinnin avulla onkin Lehmuskolossa saatu aikaan positiivisia muutoksia. Avoimuuden etuna haastatellut pitivät sen mukanaan tuomaa rohkeutta käsitellä vaikeitakin asioita. Tavoitteena pidetäänkin sitä, että jokainen uskaltaa puhua asioistaan ja ongelmistaan.

Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa. Tällöin tietoa tulisi jakaa pienissä erissä, mahdollisimman usealle ja riittävän aikaisessa vaiheessa. Asianmukainen tiedotus auttaa työntekijöitä suhtautumaan myönteisesti muutokseen. (Haapalainen 2007, 160.) Haastatteluun osallistuneista esimiehistä yksi korosti tiedottamisen merkitystä muutostilanteissa. Hänen mukaansa on tärkeää puhua muutoksista henkilökunnalle totuudenmukaisesti, jotta välttyään väärinkäsityksiltä ja huhupuheilta.

6.1.3 Esimiestyön kompetensseista

Omaa osaamistaan tutkimukseen osallistuneet kuvasivat eri tavoin. Kaikki haastatelluista mielsivät itsensä asiaosaajiksi ja suurimpina haasteina koettiin olevan johtajuuden eri osa-alueiden sisäistämisen. Eroavaisuudet ilmenivät painotuksissa arvioitaessa johtajuuden osa-alueiden hallintaa. Eniten lisätietoa kaivattiin henkilöstöjohtamiseen. Tästä huolimatta haastatellut esimiehet kokivat osaamisensa olevan riittävällä tasolla, jotta kykenevät selviytymään tämänhetkisistä tehtävistään.

Viitala (2002, 99) korostaa hyvien viestintätaitojen merkitystä. Haastateltavien esimiesten mielipiteet tukivat Viitalan näkemystä. Heidän mukaansa esimiehen on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja ilman tällaista taitoa ei voi vetää ryhmää ja olla vastuussa sen toiminnasta. Esimiehen pitää tulla toimeen kaikkien alaistensa kanssa ja oppia, miten keskustelua tulee käydä erilaisten ihmisten kanssa. Kaksi vastaajista piti tärkeänä, että esimies on helposti lähestyttävissä. Ensinnäkin tällainen piirre helpottaa sitä, että työntekijä pystyy peilaamaan vaikeita asioita esimiehelleen ja toiseksi esimiehen tehtävä vaikeiden asioiden säilöjänä ei jää siihen, että häntä ei voi lähestyä. Esimieheltä vaaditaan myös kykyä toimia yhteistyössä talon ulkopuolisten tahojen kanssa. Tällaisia ovat sidosryhmät kuten sosiaalityöntekijät, nuorten vanhemmat ja koulut.

”Kaikkea taakkaa ei voi kantaa sisällään. Välillä on hyvä välivarastoida, ajaa ulos huoli ja ne asiat, mitkä tulevat esiin.”

Virheiden tunnustaminen on yleensä vaikeaa. Nummelinin (2007, 37-39) mukaan omien virheiden myöntäminen ja niistä oppiminen, ovat välineitä työssä kehittymi-

seen. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet pitivätkin tärkeänä virheiden tunnustamista ja hyväksymistä. Samalla he myönsivät sen olevan haasteellista. Yhden esimiehen mukaan hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa virheiden tunnustamista. Virheiden tunnustamiseen liittyy epäonnistumisen myöntäminen, mikä tekee tunnustamisesta vaikeaa. Omien virheiden analysointi koetaan vaikeammaksi kuin toisten tekemien virheiden analysointi. Virheiden tunnustamisen positiivisena puoleena vastanneet pitivätkin juuri mahdollisuutta oppia uutta ja kehittää toimintaa. Virheiden tunnustamisesta seuraa se, että tulevaisuudessa kykenee välttämään saman virheen toistamisen.

”Olen hyvin tarkkaan yrittänyt miettiä, että jos joskus jotain tapahtuu sellaista, mikä ei toiminut, niin en enää toista kertaa tee niin.”

6.2 Asiaosaajasta esimieheksi

Tässä osiossa tarkastelen esimiesten kokemuksia noususta asiaosaajasta esimieheksi. Tavoitteenani on kuvata muutoksen tuomia haasteita työtehtävien sisällön sekä uuden aseman näkökulmista.

Yhteistä kaikille tutkimukseen osallistuneille esimiehille on muutos asiaosaajan roolista esimiehen rooliin. Tätä uuden roolin ottoa ei kukaan heistä pidä helppona. Muutos tiimin tasavertaisesta jäsenestä sen vetäjäksi koettiin haasteelliseksi. Järvisen (2004, 72-73) mukaan tällaisessa roolivaihdoksessa on vaarana se, että entiset kollegat tulevat kateellisiksi. Kukaan haastatelluista ei maininnut kohdanneensa kateutta työyhteisössään. Vastauksista ilmenee myös, että vastuun kokeminen sekä vastuumäärä ovat lisääntyneet roolimutoksen myötä.

Roolimuutoksen lisäksi työtehtävien sisältö on laajentunut ja monipuolistunut. Johdamiseen kuuluu laaja kirjo erilaisia tehtäviä. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet pitivät suurimpana muutoksena kenttätönn rinnalle tulleita talous- ja henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Esimiesasemaan nousun myötä kokouksiin osallistuminen ja yhteydenpito eri sidosryhmiin on kasvanut. Perustyön kehittämisen rinnalle on tullut myös esimiestyön kehittäminen.

Koko työyhteisöä koskevat muutokset ovat muovanneet esimiehen työnkuvaa. Muutosprosessien hallinta eli se mitä, miten ja milloin tehdään, ovat osa esimiestyön arkipäivää Lehmuskolossa. Usein muutostilanteessa huhut lähtevät liikkeelle. Esimiehen tehtävänä on vastanneiden mukaan katkaista huhuilta siivet ja tiedottaa asioista totuudenmukaisesti. Muutostilanteessa saattaa käydä niin, että jotkin työt jäävät hoitamatta, koska vastualueet eivät ole tarkentuneet. Yhden haasteltavan mukaan tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää, ettei työntekijää syyllistetä ja sen sijaan muistaa muutostilanteen tuovan mukanaan ongelmia asioiden sujuvaan hoitamiseen.

Kaksi asiaa nousi selkeimmin esiin kysyttäessä vaikeuksista toimenkuvan muutoksessa. Ensinnäkin muutos ohjaajan roolista esimiehen rooliin koettiin vaikeaksi. Yksi haastateltavista pohti otetaanko esimiehen rooli työllä vai onko se jo saavutettu aiemmilla meriiteillä. Toiseksi oman työnkuvan selkeyttäminen ja sisäistäminen koettiin haasteellisina. Yksi haastateltavista kertoi esimiestyön tulleen käytännön työn rinnalle niin nopeasti, että hän ei ole ehtinyt pysymään täysin muutoksen mukana. Hänen mielestään muutokset ovat olleet niin laajoja, että kaikkea ei ole pystynyt sisäistämään kerralla. Kummankin asian ratkaiseminen vie haastateltujen esimiesten mukaan oman aikansa.

6.3 Muutos kehityksen mahdollistajana

Tässä osiossa tarkastelen esimiesten suhtautumista muutokseen ja työn kehittämiseen. Tämän lisäksi kuvailen myös esimiesten kokemia omia henkilökohtaisia kehitystarpeita sekä välineitä näihin kehitystarpeisiin vastaamiseen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat työskennelleet Lehmuskolossa useamman vuoden ajan asiaosaajina ja ovat nousseet esimiehiksi vasta hiljattain. Yhtiön tila on vakiintunut lastensuojelualalla. Muutaman viime vuoden aikana Lehmuskolon toiminta on laajentunut ja samalla on luotu uusia toimintamalleja. Muutokset ovat koskeneet henkilöstömäärää, toiminnan laajuutta sekä johdon rakennetta. Muutostyö Lehmuskolossa on ollut pitkäjänteistä ja suunniteltua. Arvioitaessa pidempää ajan-

jaksoa, vastaajat huomaavat osan suunnitelluista muutoksista jo toteutuneen, mutta muutostyö ja kehittäminen jatkuu yhä edelleen.

Esimies ei ole yksin vastuussa työn kehittämisestä. Siihen hän tarvitsee tukea kollegoiltaan ja häntä ylemmiltä johtajilta. Esimiehen vastuulla on pitää kehitystavoitteet selkeänä mielessä ja ohjata työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Järvinen 2009, 131.) Lehmuskolon esimiehet kokivat saavansa työyhteisöltään tukea kehitystyöhön. Esimiehen tehtävänä pidettiin visioiden toteuttamisen valvontaa ja niiden käytäntöön panoa.

6.3.1 Suhtautuminen muutokseen ja itsensä kehittämiseen

Jokainen haastateltavista suhtautui positiivisesti uusiin haasteisiin. Vastauksista ilmeni, että kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet näkevät muutoksessa mahdollisuuden. Muutoksilla tavoitellaan työtehtävien ja toimintatapojen järkeistämistä. Muutos lähtee usein virheiden tunnustamisesta ja halusta oppia tehdyistä virheistä. Yksi haastatelluista esimiehistä piti pysyvää olotilaa huonona. Hänen mukaansa asioita ei voi tehdä aina samalla tavoin, perustellen sitä niin, että aina on tehty näin. Hänen mukaansa muutos ei kuitenkaan saa olla itseisarvo ja uutta ei tule luoda vain uuden vuoksi. Toiminnalla tulee olla hänen mukaansa tietyt pysyvät rakenteet, eikä kaikki saa jatkuvasti muuttua. Uusien ideoiden yhdistäminen vanhoihin toimiviin menetelmiin edesauttaa kehittymistä sekä järkipäristää monia asioita.

Järvisen (2009, 118-119) mukaan onnistuneet muutokset johdetaan suunnitelmallisesti. Lastensuojelussa asiakkaat ovat hyvin monialaisia ja haastavia, mikä omalta osaltaan perustelee muutoksissa vaadittavaa suunnitelmallisuutta ja ennakoitavuutta. Haastateltujen esimiesten mukaan juuri muutoksen suunnittelulla mahdollistetaan sen positiiviset vaikutukset. Muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa tulisikin huomioida kokonaisuus ja perehtyä asioihin etukäteen.

Kaikille tutkimukseen osallistuneille esimiehille on yhteistä innostuminen uusista asioista. Tällaista suhtautumista haasteisiin ja muutoksiin rajoittavat kiire ja kokemattomuus. Vastauksista ilmeni se, että haasteen / muutoksen laajuus ja muoto vai-

kuttavat suhtautumistapaan. Toisaalta uusia asioita jännitetään ja mietitään, toisaalta innostutaan helposti uusista mahdollisuuksista. Yhden vastaajan mielestä lyhyt työkokemus esimiestehtävistä aiheuttaa jännitystä oudoissa ja uusissa tilanteissa.

Vastaajien perusteluissa korostuivat erilaiset motiivit innostumiselle ja halulle oppia. Yhden esimiehen mukaan hän haluaa tehdä asiat mahdollisimman hyvin ja oikein ja mielestään hän omaa sisäsyntyisen halun oppia uutta. Toinen esimies taas innostuu silloin, kun asia on kiinnostava ja näkee siitä seuraavan käytännön hyödyn. Kolmas esimies pohti tiedon lisääntyessä kasvavan myös halun kehittää työtä ja kokee halun oppia olevan vaistomaista. Yhteistä oli, että kaikilla heistä on halu kehittää itseään ja omaa työtään.

6.3.2 Koetut kehitystarpeet

Heisken (2001, 174) mukaan johtajan uskottavuutta lisää hyvä alan tuntemus. Tämä ei tarkoita sitä, että esimiesportaan toimijoiden tulisi hallita ja suorittaa kaikkia alaan liittyviä yksittäisiä työtehtäviä. Kaikilla vastanneilla vahvuutena on hyvä alan asiantuntemus ja kenttätöiden hallinta. Sen sijaan puutteita koettiin olevan itse johtamistyössä. Suurimmiksi puutteiksi haastateltavat kokevat henkilöstöjohtamisen sekä uusien esimiestyöhön liittyvien työtehtävien sisäistämisen. Vastauksista kävi ilmi, että esimiehille ei ole vielä syntynyt kokonaisvaltaista kuvaa esimiehen kaikista tehtävistä. Oman roolin, aseman työyhteisössä ja omien tehtävien löytyminen vaativat aikaa ja työtä.

Arkipäivän työtä ajatellen ajankäytön hallintaa tulisi kaikkien haastateltavien mielestä kehittää. Omaa ajankäyttöään haastateltavat haluavat kehittää suhteessa vapaa-aikaan ja työtehtäviin. Työaika tulisi käyttää tehokkaasti työtehtävien hoitamiseen, mutta työtehtävien liittyvä ajatustyö pitäisi jättää työpaikalle, eikä kantaa työasioita vapaa-ajalle. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat myös ajankäytön suhteessa eri tehtäviin haasteellisiksi. Työnkuvaan kuuluu esimiestöiden lisäksi ohjaajan tehtävän töitä. Esimiehet pohtivatkin, miten jakaa esimiestyön ja muut työt niin, ettei kumpikaan osa-alue kärsi ja työt tulevat hoidetuksi. Haastateltavien mukaan töiden jakaantuminen oikeassa suhteessa lähtee työvuorosunnittelusta. Eri työvuorois-

sa työtehtävät vaihtelevat ja jotkin asiat ovat sellaisia, että ne pitää hoitaa virka-aikana.

”Kaaoksen saa itselleen melko helposti päähän ja olenkin oppinut otamaan rennommin, kun olen huomannut, että itsensä saa melko helposti piippuun.”

Koko organisaation kehittämiseen on käytetty henkilöstön voimavaroja. Nyt toiveena olisikin, että esimiehet saisivat keskittyä itse perustehtävän hoitamiseen omissa yksiköissään ja painopiste olisi oman henkilökunnan kanssa työskentelyssä. Tärkeää olisi oppia priorisoimaan työtehtäviään niin, että tärkeimmät työtehtävät tulisivat hoidettua ensin. Työtehtävien järkeistäminen koettiin myös hyvin oleelliseksi. Pohdintamalla, miten jo olemassa olevia toimintamalleja ja rakenteita voisi muuttaa, voidaan saada aikaan sellaisia muutoksia, mitkä helpottavat itse työtehtävää ja siihen käytettävää aikaa.

Yksittäisinä kehittämistarpeina haastatteluissa mainittiin suunnitteluun panostamisen, epäonnistumisten analysoinnin sekä sosiaalisten taitojen ja yhteistyötaitojen kehittämisen. Varmuutta työtehtävien hoitamiseen ajateltiin löytyvän, kun tunnistetaan omat kehitystarpeet. Palautteen antamisessa ja omien mielipiteiden julkilausumisessa yksi haastateltavista kertoi löytävänsä kehitettävää.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet arvioivat kehitystarpeita myös laajemmasta näkökulmasta. Viimekäden päätösvalta lapsen asioista on hänen sosiaalityöntekijälleen. Toisinaan on tilanteita, että lapsen asioiden eteenpäin vieminen vaatii yhteydenpitoa tai luvan saamista sosiaalityöntekijältä. Sosiaalityöntekijöitä koetaan olevan vaikea tavoittaa ja toisinaan ei ole edes täyttä selvyyttä kuka on vastuuhenkilö lapsen asioissa. Välillä syntyykin epäselvyyksiä, miten jokin asia hoidetaan. Yhteydenpidon madaltamista sosiaalitoimen suuntaan toivottiin ja liialliseen byrokraatiaan toivottiin keveämpiä rakenteita. Yksiselitteisesti voisi sanoa, että sosiaalitoimen järkiperaistamiseen toivottiin kehitystä.

Yksityisen sektorin osuus lasten sijaishuollossa on merkittävä (Stakesin www-sivut, 2011). Sijaishuoltoa määrittävät asiat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Yksityisten

sijaishuollon toimijoiden pitää pysyä ajan tasalla ja toimia joustavasti muuttuvien tilanteiden mukaan. Haastateltujen esimiesten mukaan oleellista on asiakkaan näkökulman huomioiminen ja muokkautuminen asiakkaan tarpeisiin. Toiminnan pitäisi olla asiakkaan edun mukaista ja palveluita tulisikin kehittää jatkuvasti yksilölähtöisempään suuntaan. Vastauksissa korostuikin toiminnan jatkuva kehittäminen sekä toimijoiden muutosvalmius.

6.3.3 Menetelmät kehittämiseen

Haastatteluista nousi esiin se, että keskustelun eri muodot nähdään tärkeänä tapana kehittää toimintaa. Esimieskollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden avulla on mahdollisuus saada kehitysideoita omaan, yksikön ja koko organisaation toimintaan. Tällaiset keskustelut ovat työtä kehittävää reflektiota. Yhteistyö toisen yksikön kanssa mahdollistaa eri toimintatapojen havainnoinnin arjessa. Näistä toiminnoista voi löytää ideoita, joita voi joko sellaisenaan tai soveltaen käyttää omassa yksikössä. Kehittämiseen koettiin tarvittavan dialogia. Vuoropuhelun avulla vaihdetaan mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia asioista. Yhdessä miettiminen ja pohtiminen, helpottaa usein ratkaisujen löytymistä ongelmakohtiin. Yksi haastateltavista esimiehistä kertoi heittelevänsä kysymyksiä ilmaan, jolloin ne jäävät alitajuntaan. Kaikkien näiden kysymysten ei tarvitse johtaa mihinkään, mutta toisinaan niistä syntyy hyviäkin ideoita. Tarkoituksena on kuitenkin koko ajan pitää mielessä, miten asioita voisi parantaa.

Haastatteluista nousi esiin koulutuksen tärkeys. Koulutuksen sanotaan olevan linkkinä käytännön ja teorian välille. Koulutuksissa käydyt keskustelut ja tehtävät ovat auttaneet nimeämään asioita, jolloin ymmärrys omasta toiminnasta hahmottuu. Koulutuksissa esiin tulleet asiat saavat aikaan sen, että esimiehen roolista ja työnkuvasta on löytänyt enemmän tietoa, kun niitä on alkanut syvällisemmin pohtimaan. Haastateltujen esimiesten käsitykset tukevat Pentikäisen (2009, 160-161) näkemystä koulutuksen merkityksellisyydestä, jonka mukaan työkokemuksen karttuminen lisää koulutuksesta saatavaa hyötyä. Kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa esimiesaikanaan jotain koulutusta. Myös itseopiskelu koettiin tärkeäksi ja jatkuvaa itsensä ja koko alaa koskevaa kehittämistä ei voi tapahtua, ellei omaa kiinnostusta asiaan löydy.

Nummelin (2009, 37-39) pitää omien virheiden myöntämistä ja niistä oppimista mahdollisuuksina itsensä kehittämiseen. Kehittyäkseen, jokaisen ihmisen tulisi pitää kirkkaana mielessä historiassa tapahtuneet asiat. Ne joissa on onnistuttu, mutta myös ne, missä on epäonnistuttu. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että virheistä tulisi ottaa opikseen ja välttää samojen virheiden tekeminen. Myös tekemällä oppiminen tuli esiin vastauksista. Virheistä oppimisen tavoitteeksi haastatellut esimiehet asettivatkin onnistuneiden toimintamallien käyttämisen ja uuden tiedon linkittämisen niihin.

Pentikäisen (2009, 159) mukaan alan kirjallisuuden lukeminen ja ajankohtaisten asioiden seuraaminen ovat hyviä välineitä itsensä kehittämiseen esimiestyössä. Seuraamalla alan tapahtumia esimiehet pysyvät ajan hermolla ja löytävät uusia näkökulmia työhönsä. Haastateltavat kertoivat kehittävänsä omaa toimintaansa seuraamalla ajankohtaisia asioita mediassa sekä lukemalla alan kirjallisuutta, lehtiä ja artikkeleita. Yksi haastateltavista kertoi pohtivansa asioita laajempanakin kokonaisuutena huomioiden alan yhteyden yhteiskunnan ja politiikan kentässä. Esiin nousevat lastensuojelua ohjaavat lait ja niiden muutokset. Onko lastensuojelun resurssit omassa yksikössä riittävät mahdollisuuteen toimia täysin niiden mukaan vai pitääkö jossain kohdin pyrkiä soveltamaan asioita niin, että käytännön tasolla toiminta olisi järkevää?

7 POHDINTA

Lastensuojelussa esimiesasemaan nousevan useimmiten asiantuntijatehtävästä. Myös tutkimukseen osallistuneiden esimiesten osalla on käynyt näin. Aiemmin ruohonjuuritason töitä tehneiden esimiesten työnkuva on muuttunut johtamisasioiden tullessa mukaan. Esimiesten kuvauksista kävi ilmi, että työnkuvan sisäistämisessä on vielä kehitettävää. Osasyynä tähän lienee lyhyt työkokemus esimiehen tehtävistä. huomioida.

Ennen esimiesasemaan siirtymistään haastateltavien esimiesten työnkuvaan kuului läheinen työskentely lasten ja asiakasperheiden kanssa. Hoivan ja yhteydenpidon

jatkuvuudesta tulee huolehtia siinä kohtaa, kun työskentely näiden kanssa siirtyy seuraavalle työntekijälle. Kontaktia asiakasperheisiin ei voi yhtäkkiä lopettaa, vaan saateluvaihe uudelle omaohjaajalle on tärkeää. Haastateltavat ovat ymmärtäneet tämän asian tärkeyden. Esimieheksi nousun jälkeen asiaosaajan ja johtajan työt kulkevat rinnakkain. Etenkin alkuvaiheessa asiaosaajan tehtävät vievät aikaa johtamistyöltä ja aikaa esimiestehtäviin paneutumiseen ei välttämättä löydy riittävästi.

Hyväksi esimieheksi kasvamiseen kuuluvat vastoinkäymiset ja epäonnistumiset, joiden kautta hyvän itsetunnon omaavan esimiehen on mahdollisuus oppia. Esimiehenä kasvamisen edellyttää oman käyttäytymisen, vuorovaikutuksen, tunteiden sekä ajatusten tutkiskelua ja arviointia. Halu ja kyky kriittiseen itsetutkiskeluun- ja arviointiin on keskeinen ominaisuus, jota esimies tarvitsee kasvaakseen tehtävässään. Kaikki tutkittavat ovat ymmärtäneet itsensä kehittämisen tärkeyden ja sen, että itsensä kehittämiseen esimiehenä vaaditaan vuorovaikutuksellista toimintaa työyhteisön jäsenten kanssa. Palautteen annon avulla esimiehet kehittävät omaa toimintaansa. Tuloksista käy ilmi, että esimiehet ymmärtävät omien virheiden myöntämisen olevan tärkeää. Omia erehdyksiä ei sälytetä muille, vaan vastuu omista tekemisistä kannetaan itse. Se kertoo työntekijälle, että virheitä sattuu jokaiselle, eikä kukaan ole täydellinen. Tehdyistä virheistä otetaan myös opiksi. Esimiehet peilaavat omaa toimintaansa ja pyytävät palautetta alaisiltaan. Alaistensa kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimiva ja palautetta pyytävä esimies varmistaa sen, että esimies ei etäänny arjen johtajuudesta, eikä menetä kosketuspintaa toimintaansa.

Kaikki tutkittavat kokivat roolimutoksen vaikeaksi. Esimiehet kokivat saaneensa tukea työyhteisöltään siirtyessään uuteen tehtäväänsä. Oman työnkuvan selkeyttämiseen ja sisäistämiseen vaaditaan aikaa. Jos työnkuva ei ole selvillä työt jäävät hoitamatta. Kaikkia uusia asioita ei voi sisäistää hetkessä, se on inhimillistä. Lehmuskolon esimiehet ovat ymmärtäneet, että omaa ajankäyttöään kannattaa suunnitella, jotta tehtävät tulisivat hoidetuiksi.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ymmärtävät kehittymisen ja muutoksen tärkeyden. Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Avoin suhtautuminen uusiin asioihin ja valveilla olo oman alan asioista edesauttaa pysymään mukana jatkuvassa muu-

toksessa. Muutos ei kuitenkaan saa olla itseisarvo. Jotkin asiat ovat sellaisia, mistä on hyvä pitää kiinni.

Lehmuskolon organisaation johto on kasvanut laajentumisen myötä. Yleinen trendi nykyisin on, että organisaatioiden rakenteita madalletaan, mikä tarkoittaa sitä, että väliportaan johtoa kevennetään. Näin tapahtuu siitäkkin huolimatta, että yritys laajenee. Lehmuskolossa on pitänyt kasvun seurauksena lisätä hallinnollisia työtehtäviä. Luoduilla hallinnollisilla järjestelyillä pyritään tukemaan yrityksen toimintaa ja henkilöstöä omassa työkuvassaan. Toivottavasti johdon kasvu ei ole pois perustystä tekevien määrästä. Tulokset eivät kerro Lehmuskolossa esiintyvän muutosvastarintaa. Tästä voisin päätellä laajentumisen olleen hyvin suunniteltua ja johdettua, koska työntekijät on saatu muutokseen hyvin mukaan. Esimiehet kertoivat tiedonkulun toimivan hyvin Lehmuskolossa ja tämä varmasti osaltaan on syynä siihen, että muutosvastarintaa ei ole esiintynyt.

Koulutustarjontaa esimiehille löytyy runsaasti. Tuloksista käy ilmi, että esimiehet ovat ymmärtäneet koulutuksen tärkeyden esimiestehtävässä. Työpaikalla tai sen kautta järjestettäviin koulutuksiin ovat kaikki esimiehet osallistuneet. Koulutuksista saamaansa teoriatietoa he osaavat työkokemuksensa avulla liittää käytännön työhön. Esimiehet ovat ymmärtäneet sen, että koulutusten lisäksi kiinnostus oman alan kirjallisuuteen ja lehtiin tukee ammatillista kehittymistä. Työkokemusta omaavalla esimiehellä on huomattavasti enemmän hyötyä koulutuksesta. Koulutuksesta saatua uutta teoriatietoa on helpompi linkittää käytäntöön, jos takana on jo joitain työvuosia. Osaamisvaatimukset tulevaisuudessa tulevat varmasti lisääntymään lastensuojelunkin alalla. Lehmuskolon esimiehillä on hyvät edellytykset kehittää itseään ja omaa johtajuuttaan, koska ymmärtävät oppimisen tärkeyden ja suhtautuminen ja halu oppimiseen on positiivinen.

Mielenkiintoni esimiestehtävän tutkimiseen laajemmassa mittakaavassa heräsi opinäytetyön tekemisen myötä. Jatkossa tutkia voisi esimiesasemaan siirtymistä toisesta näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tietää, miten työntekijät kokevat kollegan siirtymisen esimiestehtävään. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia työyhteisön alaistaitoja ja miten ne tukevat esimiehen onnistumista tehtävässään.

Lastensuojelulaitoksen asuinyksikön tiimi on osiensa summa. Tiimi koostuu niistä työntekijöistä, jotka juuri siinä yksikössä työskentelevät. Esimiehen tehtävänä on löytää jokaisesta työntekijästä ne vahvuudet, mitkä parhaiten palvelevat oman yksikön toimintaa. Yksikön toiminta ei ole yhden miehen vastuulla. Mitä tiiviimmin ja saumattomammin työ sujuu, sitä varmemmin tehdään myös oikeita päätöksiä, joiden seuraukset kohdistuvat aina viime kädessä sijoitettuna olevan lapseen. Tiivistetysti loppuun voisi sanoa, että Lehmuskolon esimiestehtävissä toimivien asenne omaan työhönsä on hyvä. He ymmärtävät, mitä edellytyksiä esimieheltä vaaditaan ja mitkä ovat heidän kehitystarpeensa ja ovat valmiita tekemään töitä kehittääkseen omaa esimiehisyyttään. Kukaan ei ajattele pyörittävänsä yksikön toimintaa yksin, vaan se tehdään yhdessä työryhmän kanssa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.
- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1421.
- Castrén, P., Salmimies, P., Lonka, K., Kilpi, E., Pantzar, M. & Tainio, R. 2001. Viisas valta – johtamisen paradoksit. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Helsinki. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 15. painos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Helsinki. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 6. painos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Helsinki. Gaudeamus. Tutkimushaastattelu. Teema-haastattelun teoria ja käytäntö.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Acta Wasaensia no 188. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 2009. 89-116.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki. WSOYpro.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.

- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki. Edita.
- Kemppainen, R. 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa Juuti, P. (toim). Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO. 143-153.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – rohkeus olla omintakeinen. Helsinki. Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki. WSOY-pro Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita.
- Laaksonen, M. Lastensuojelulaitos Lehmuskolo Oy. Vastaanottaja: tanja.kiviheimo@luukku.com. Lähetetty 27.10.2011. klo 11:19. Viitattu 1.11.2011.
- Laaksonen, M. Lastensuojelulaitos Lehmuskolo Oy. Vastaanottaja: tanja.kiviheimo@luukku.com. Lähetetty 11.11.2011 klo 14:33. Viitattu 12.11.2011.
- Laki yksityisistä sosiaalipalveluista. 2011. L 1.10.2011/922.
- Lastensuojelulaki. 2007. 13.4. 2007/417.
- Lehmuskolon www-sivut. Viitattu 17.9.2011. <http://lehmuskolo.fi>.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4.
- Makkonen, S. 2010. Lastensuojelu ja laki. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki. Talentum.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö opitaan kokemuksista. Helsinki. WSOYpro.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki. Kirjapaja.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki. WSOYPro.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. WSOYpro.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula L.(toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus, 22-56.
- Räty, T. 2007. Uusi lastensuojelulaki. Helsinki. Edita.
- Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa – Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki. Edita.

Samk:n www-sivut. 2011. Viitattu 14.10.2011. <http://www.samk.fi>.

Sipilä, T. 2005. Työyksikön itsearviointi hoitotyön johtajan apuna. Kuvaus ITE – itsearviointimenetelmän käytöstä sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien työvälineenä. Kuopion yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2011. Viitattu 5.10.2011. <http://www.stm.fi>.

Stakes. 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Viitattu 17.10.2011. <http://www.stakes.fi>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.

Sulavuori, M. 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Stakesin raportteja 3/2007. <http://www.stakes.fi>.

Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki. WSOYpro Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Tammi.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Virtanen, P & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita.

Lastensuojelulaitos Lehmuskolo Oy
Rauhalammintie 1
29600 Noormarkku

TUTKIMUSLUPA

15.2.2011

Tekijä Tanja Kiviheimo, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Esitys Tutkimuslupa opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella satakuntalaisen lastensuojelulaitoksen lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta. Tutkimus rajataan Lehmuskolon eri yksiköiden lähiesimiesten kokemuksiin ja näkemyksiin.

Päätös Hyväksyn tutkimusluvan anomuksen mukaisesti.

Johanna Ahokas

Henkilöstö- ja hallintojohtaja vt.

HAASTATTELURUNKO

KUVAUS TYÖYHTEISÖSTÄ

1. Miten kuvailisit nykyhetkeä omassa työyhteisössä ja koko organisaatiossa?
2. Onko työyhteisössäsi ollut muutoksia viime aikoina?
3. Mitkä muutokset ovat vaikuttaneet esimiestyöhön?

OMAN JOHTAJUUDEN ARVIOINTIA

1. Mikä on mielestäsi esimiehen rooli, tehtävä ja toimenkuva omassa työyhteisössäsi?
2. Ovatko työtehtäväsi mielestäsi monipuolisia?
3. Onko sinulla mielestäsi vapaus päättää työtehtävistäsi?
4. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhösi?
5. Voitko ottaa työssäsi riskejä, kantaa vastuuta ja tunnustaa virheitä?
6. Onko sinulla kykyä analysoida epäonnistumisia?
7. Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi henkistä ja sosiaalista tukea työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi?
8. Miten tärkeänä koet esimiestyössä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot?

TYÖN KEHITTÄMINEN

1. Miten kuvailisit omaa osaamistasi?
2. Miten kehittäisit omaa työtäsi?
3. Miten kehität omaa ammattitaitoasi?
4. Miten koet uudet haasteet?
5. Miten yleensä luot uutta työssäsi?
6. Mikä saa sinut innostumaan uusista asioista ja oppimaan niistä?
7. Mikä sinulle on vaikeaa muutostilanteessa?
8. Mikä on mielestäsi tämän hetken tärkein muutostarve koskien omaa työtäsi ja omaa toimialaasi?