

Opinnäytetyö (YAMK)

Ylempi AMK-tutkinto

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

2014

Mia Huttunen

VALMENTAVA JOHTAJUUS LASTENSUOJELUSSA

- Työkalupakki lastensuojeluyksiköiden johtajien käyttöön



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala | Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

2014 | 56 sivua + 6 liitesivua

Ohjaaja Ritva Laaksonen-Heikkilä

Mia Huttunen

VALMENTAVA JOHTAJUUS LASTENSUOJELUSSA – Työkalupakki lastensuojeluyksiköiden johtajien käyttöön

Kehittämiprojekti toteutettiin tutkimuksellisenä työelämän kehittämiprojektina yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun ja MilaPro-konserniin kuuluvan Care Componentin kanssa. MilaPro on lastensuojelupalveluita tarjoava yksityinen palveluntarjoaja, jonka palveluilla autetaan noin 150 lasta perheineen vuosittain. Care Component toimii Varsinais-Suomen alueella tuottan lastensuojelupalveluita niin ympärivuorokautisena hoitona kuin avohuollon tukitoimenpiteenä.

Tarkoitus oli luoda yhtenevä johtamisen malli kohdeorganisaation johtajien käyttöön. MilaPron konsernijohtajalta tuli aloite johtamismallin kehittämiseksi ja työkalupakin teolle. Kehittämiprojektin tavoitteena oli luoda näyttöön perustuvaan tietoon perustuva valmentavan johtajuuden työkalupakki. Kehittämiprojektin empiirinen osa toteutettiin haastatteleamalla kohdeorganisaation johtajat. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelun avulla kartoitettiin mahdollisimman tarkasti kohdeorganisaatiossa vallitsevaa tahtotilaa kehitettävän johtamisen toimintamallin ja menetelmien käyttöönotolle ja kartoittaa kohdeorganisaatiossa vallitsevaa johtamiskulttuuria.

Haastattelujen pohjalta yhteistyössä projektiryhmän kanssa luotiin työkalupakki. Se sai seuraavat pääotsikot: henkilöstön johtaminen, aloittelevan johtajan tukipaketti, lastensuojelutyö, menetelmiä ja mittareita muualta, tutkimuksia ja linkkejä. Sekä haastatteluissa että projektiryhmän tapaamisissa tuotiin esiin myös valmentavan johtajuuden työkalupakin tärkeät aineettomat menetelmät. Näitä olivat johtajien omat viikoittaiset kokoontumiset, työryhmäpäivät ja kehittämispäivät.

Kehittämiprojekti on tukenut entisestään ajatusta siitä, että valmentava johtajuus pitää sisällään juuri sellaisia elementtejä, joiden avulla johtajuus ja johtamistoiminta kohtaavat luontevasti lastensuojelun herkän ja henkisesti kuormittavan kontekstin. Kerätty haastatteluaineisto antaa myös viitteitä siihen, että valmentavan johtamisen toimintamalli olisi helposti omaksuttavissa kohdeorganisaation johtajien parissa, koska vallitseva johtamiskulttuuri tukee valmentavan johtajuuden periaatteita.

ASIASANAT:

Johtaminen, valmentava johtaminen, valmennussuhde

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Master's Degree Programme in Management and Leadership in Health Care

2014 | 56 pages + 6 appendix pages

Instructor: Ritva Laaksonen-Heikkilä

Mia Huttunen

COACHING-BASED LEADERSHIP IN CHILD WELFARE – Toolbox for leaders

This exploratory development project was made in collaboration with the Care Component and the Turku University of Applied Sciences. Care Component is a part of MilaPro organization which provides different kinds of child well fare services. Annually MilaPro helps 150 children and their families.

The aim was to create a consistent management model of the target organization leader's use. MilaPro's managing director gave the initiative to the subject of this management model and toolbox making. The development objective of the project was to create an evidence-based coaching-based toolbox for leaders. In the empirical part of this exploratory development project leaders of the child well fare units were interviewed with semi-structured theme interview. With the interview project manager wanted to find out what kind of management culture they have and do leaders have motivation to develop management model or toolbox.

Coaching-based toolbox was made based on interview findings in cooperation with project manager and the leaders of target organization. With this process toolbox had five cornerstones. Those are personnel supervising, the new leader's toolkit, working in child well fare, methods and indicators from other organizations and useful internet addresses. Both interviews and project group meetings participants had a strong vision that toolbox has also non-material dimension which is highly appreciated. These are weekly on going supervisory groups with each other, monthly on going subordinates team-days and annually twice arranged strategy days with leader and work groups.

This development project has clarified the original thought which was that coaching-based leadership has all elements with which leadership and leadership behavior is able to face naturally the child well fare work's sensitive and mentally challenging feature. Interview findings show also that it's possible to implement coaching-based leadership model to target organizations management strategy because there are already many elements which are already there.

KEYWORDS:

Coaching-based leadership, leadership, coaching relationship

SISÄLTÖ

JOHDANTO	6
1 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHTA	7
1.1 Kohdeorganisaation kuvaus	7
1.2 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN EMPIIRINEN OSUUS	9
2.1 Empiirisen osan tarkoitus ja tavoite	9
2.2 Empiirisen osan prosessi	9
2.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu tiedonkeruun menetelmänä	11
2.4 Aineiston analyysi	12
2.5 Projektiryhmän toiminta	14
2.6 Eettisyys ja luotettavuus	15
3 JOHTAMINEN LASTENSUOJELULAITOKSESSA	18
3.1 Kansallinen toiminnanohjausjärjestelmä lastensuojelussa	18
3.2 Hyvä johtajuus	20
3.3 Valmentava johtaminen menetelmänä	26
4 TULOKSET	32
4.1 Hyvä johtajuus	32
4.2 Valmentava johtajuus	37
4.3 Valmentavan johtajuuden työkalupakki	40
5 VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUPAKKI	43
5.1 Aineistosta työkalupakiksi	43
5.2 Kehittämiprojektin arviointi	45
5.3 Kehittämiprojektin jalkauttamissuunnitelma	47
6 POHDINTA	49
LÄHTEET	52

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelun runko.
- Liite 2. Sähköpostikirje haastateltaville.
- Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä.
- Liite 4. Valmentavan johtajuuden työkalupakin sisältö

KUVAT

Kuva 1 Kehittämiprojektin prosessi	10
Kuva 2 Kehittämiprojektin organisaatio	11
Kuva 3 Haastattelujen analyysin prosessi	13
Kuva 4 Projektiryhmän prosessi	14
Kuva 5 Lastensuojelulaitoksen johtamiseen vaikuttavat toimijat	19
Kuva 6 Henkilöstöjohtamisen osaaminen	21
Kuva 7 Lastensuojeluyksikön johtamistoiminnan kulmakivet	25
Kuva 8 Kohdeorganisaatiossa toimivan erityislastenkodin työryhmän osaamisprofiili	26
Kuva 9 Valmentavan johtajan profiili	28
Kuva 10 Hyvä johtajuus haastateltavien kuvaamana	36
Kuva 11 Valmentavan johtamisen kulmakivet	40
Kuva 12 Haastateltavien mielikuva valmentavan johtajuuden työkalupakista	42
Kuva 13 Pohjaehdotus toimintamallin jalkauttamiseksi	48

JOHDANTO

Lastensuojelussa tärkein työväline on ihminen ja menetelmistä tärkein välittävä läsnäolo. Lapsia ja nuoria sekä heidän perheitään tuetaan löytämään perheelle luontevin tapa toimia, joilla mahdollistetaan lapsen turvallinen kasvu ja kehitys (Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2014, 11). Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) on määritellyt, että lastensuojelulaitoksessa johtajana toimivan henkilön tulee hallita lastensuojelulaki, tuntee lastensuojelun palvelukenttä sekä siihen oleellisesti liittyvä muu lainsäädäntö ja ohjeistukset. Tämän lisäksi johtajalta edellytetään johtamansa yksikön toiminnan koko kokonaisuuden hallintaa. (Valvira 2012a, 17-19.)

Johtajuus tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja organisaation toimintakulttuuri antaa johtajalle johtamiskäyttäytymisen puitteet (Kanste 2011, 32, 34; Hujala, Laulainen, Sinkkonen, & Taskinen 2009, 35). Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta (ETENE) painottaa ohjeistuksessaan, että ammattihenkilöiden tulee kunnioittaa asiakkaansa ihmisarvoa ja perusoikeuksia. Palveluntarjoajan tulee aina toimia asiakkaan edun mukaisesti ja huomioitava, että ihmisten kanssa työtä tehdessä kaikki perustuu onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Hyvä palvelu edellyttää vastuullisia päätöksiä ja toimintakulttuuria organisaation kaikilla tasoilla. Palvelun tarjoajan tulee myös huolehtia siitä, että ammattihenkilöstöllä on tarvittava osaaminen työnsä tekemiseen, sillä lopulta jokainen vastaa oman työnsä laadusta. (ETENE 2012, 6.)

MilaPron konsernijohtajalta tuli aloite valmentavan johtajuuden johtamismallin ja työkalupakin luomiselle. Kehittämisprojektin tarkoitus oli luoda yhtenäinen johtamisen malli kohdeorganisaatioon. Lastensuojelutyön luonteen perusteella valmentavan johtamisen toimintamalli vastaa hyvin tämän toimialan haasteisiin (Boyce, Jackson, Jeffrey & Neal 2010, 914; Karsten, Baggot, Brown & Cahill 2010, 140). Kehittämisprojektin tavoitteena oli luoda näyttöön perustuva valmentavan johtajuuden työkalupakki kohdeorganisaation johtajien käyttöön. Työkalupakki sijoittui MilaPron toimintakäsikirjan johtajien ulottuvuudelle, josta se on koko konsernin johtajien käytössä. Toimintakäsikirja on intranet sivusto.

1 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHTA

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Milapro–konserni on Suomessa kattavasti erilaisia lastensuojelupalveluita tarjoava yksityinen palveluntuottaja. MilaPro työllistää noin 280 työntekijää. Konsernin tarjoamat palvelut pitävät sisällään sijaisperhetoimintaa, laitoshoidoa, avohuollon tukitoimia, terapia- ja työnohjauspalveluita eri puolella Suomea. Konsernin lastensuojeluyksiköitä sijaitsee Varsinais-Suomessa, Satakunnassa, Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa ja Uudellamaalla. MilaPro:n palveluiden avulla autetaan vuosittain noin 150 lasta perheineen. Sijaisperhetoiminnan parissa toimii 80 sijaisperhettä, joihin on sijoitettuna vuoden 2013 tietojen pohjalta hieman yli 30 lasta. (MilaPro-toimintakäsikirja 2014.)

Kehittämiprojektin kohdeorganisaatio Care Component kuuluu MilaPro konserniin. Care Component tarjoaa lastensuojelupalveluita Varsinais-Suomen alueella. Palveluntarjonta kattaa perhepalvelut, avohuollon tukitoimia sekä luvanvaraista ympärivuorokautista laitospalvelua. Näiden lisäksi Care Componentiin kuuluu Coach Masters, joka järjestää erilaisia täydennyskoulutuskokonaisuuksia sekä työnohjausta. Kohdeorganisaatio työllistää noin 80 henkilöä. (MilaPro-toimintakäsikirja 2014.)

Kehittämiprojektissa toiminta rajattiin siten, että siihen osallistuivat luvanvaraiset lastensuojelulaitokset Myötävirta, Pähkinärinne, Tuulensuoja, Pikku-Tuulensuoja, Veikkarin erityislastenkoti sekä avohuollon Koordinaatti. Rajaus tehtiin, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä käsitys juuri niiden johtajien näkemyksistä, joiden käyttöön kehitettävä työkalupakki tulee. Pienimmässä laitossyksikössä on seitsemän paikkaa, suurimmassa on kolmen ryhmäkodin muodostelmassa yhteensä 21 paikkaa. Näistä kolmessa laitoksessa toimii niihin sijoitettujen lasten tarpeisiin vastaava erityisluokka yhteistyössä kunnan kanssa. (MilaPro-toimintakäsikirja 2014.)

1.2 Kehittämisprojektin tarkoitus ja tavoite

Kehittämisprojektin tarkoitus oli luoda yhtenäinen johtamisen malli kohdeorganisaation johtajien käyttöön. Tarve yhtenevän johtamismallin luomiselle ja siinä juuri valmentavaan johtajuuteen keskittyminen tuli konsernijohtajalta. Yhteneväisen johtamisenmallin tarpeesta oli ollut myös keskustelua johtoryhmässä (jory), johon kuuluu jokaisen kohdeorganisaation lastensuojeluyksiköiden johtavassa asemassa olevat henkilöt. Koettiin, että vaikka jokainen käyttää omia kokemuksia, koulutustaustaa, vahvuuksia ja mukavuusalueita johtamisensa väliin, kaivattiin kuitenkin yhtenevää, johdonmukaista johtamisen ajattelutapaa ja menetelmää tämän tueksi.

Haasteen ja samalla mahdollisuuden kehittämisprojektin onnistumiselle loi Care Componentin yksiköiden erilaisuus niin toiminnassa kuin johtamisen organisoimisessa. Yksiköissä on yksilölliset paikalliset johtamisorganisaatiot, jotka pohjautuvat pitkälti toiminnan luomiin haasteisiin. Erilaisilla järjestelmillä pyritään siihen, että toiminta olisi mahdollisimman joustavaa ja että haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Tämän vuoksi tässä kehittämisprojektissa johtajalla tarkoitetaan kaikkia kohdeorganisaatiossa toimivia johtajia ja esimiesasemassa olevia henkilöitä.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli luoda näyttöön perustuvaan tietoon perustuva valmentavan johtajuuden työkalupakki, jossa on konkreettisia menetelmiä arjen ja toiminnan johtamiseen niin yksikkö kuin konsernitasolla. Valmentavan johtajuuden työkalupakki sijoitettiin MilaPro-konsernin toimintakäsikirjaan johtajien ulottuvuuteen, jossa se on kaikkien johtajien käytössä aikaan ja paikkaan katsomatta. MilaPron toimintakäsikirja on konsernin intranetissä ja siinä on kolme eri ulottuvuutta: koko henkilöstö, johtajat ja toiminnanjohtajat. Kehittämisprojektin suunnitteluvaiheessa oli tavoitteena luoda valmentavan johtajuuden työkalupakki Care Componentin johtajien käyttöön, mutta projektin edetessä päätettiin siihen, että se on koko MilaPro-konsernin johtajien nähtävissä ja käytävissä.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN EMPIIRINEN OSUUS

2.1 Empiirisen osan tarkoitus ja tavoite

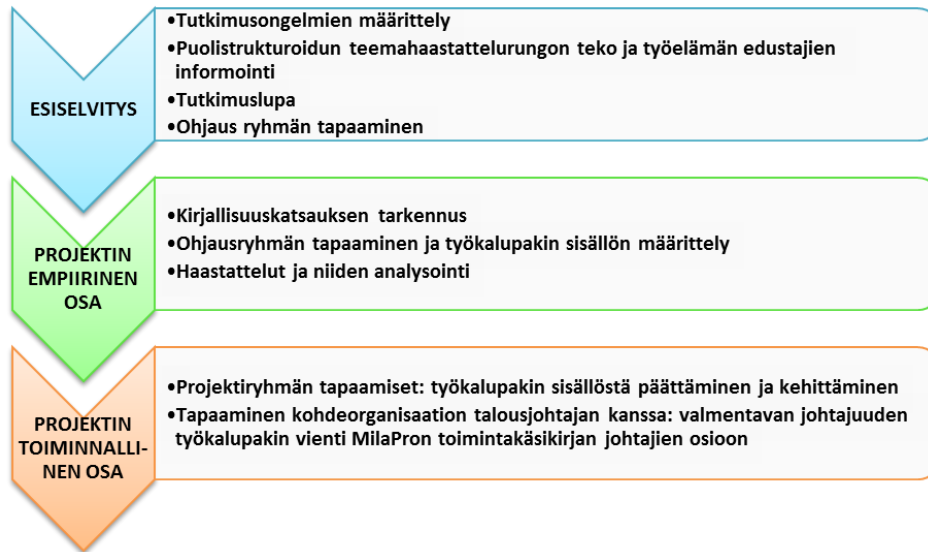
Kehittämiprojektin empiirisen osuuden tarkoitus oli kerätä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tietoa kohdeorganisaation johtajien näkemyksistä liittyen kohdeorganisaatiossa olevaan johtamiskulttuuriin sekä kehitettävään työkalupakkiin ja johtamisen toimintamalliin. Haastattelun keinoin oli tavoitteena saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on kohdeorganisaation toimintaympäristö?
- Millainen on kohdeorganisaation vallitseva johtamisen toimintakulttuuri?
- Mitä on valmentava johtajuus lastensuojelutyössä?
- Millaisia ovat valmentavan johtajuuden menetelmät?

Saadun haastatteluaineiston pohjalta oli tavoitteena luoda valmentavan johtajuuden työkalupakki kohdeorganisaation johtajien käyttöön. Työkalupakki tulee olemaan apuna niin toiminnan suunnittelussa kuin arjen johtamistyössä.

2.2 Empiirisen osan prosessi

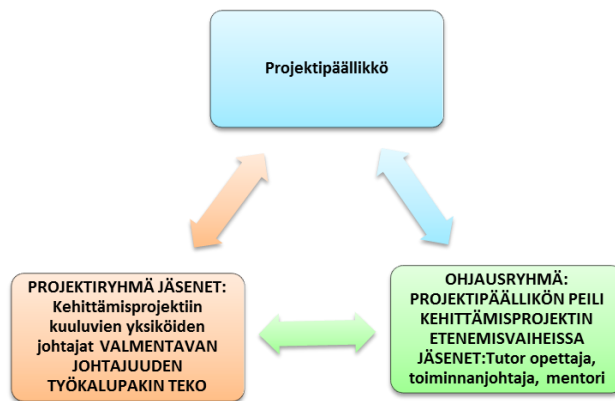
Kehittämiprojektin empiirinen osa käynnistyi keväällä 2013 esiselvitysvaiheella. Tämän vaiheen tavoitteena oli muodostaa käsitys valmentavasta johtajuudesta ilmiönä, johtamisosaamisen vaateista sekä olemassa olevista valmentavan johtajuuden menetelmistä. Esiselvitysvaiheen materiaalin pohjalta haettiin tutkimuslupa, joka saatiin kehittämiprojektille toukokuussa 2013. Kehittämiprojektin empiirinen osio toteutettiin ajalla kesäkuu 2013 – joulukuu 2013 ja sitä tarkennettiin uusilla tutkimustuloksilla keväällä 2014. Kuvalla 1 havainnollistetaan prosessin etenemistä.



Kuva 1 Kehittämiprojektin prosessi

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin vuoden 2013 syys-lokakuussa ja henkilöstömuutosten vuoksi tehtiin kolme lisähaastattelua syyskuussa 2014. Projektipäällikkö toteutti lisähaastattelut lisätäkseen kehittämiprojektin empiirisen osan luotettavuutta sekä mahdollistaakseen kaikkien kuulluksi tulemisen. Tämä oli erityisen tärkeää myös kehittämiprojektin tuotoksen, valmentavan johtajuuden työkalupakin kannalta. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman tarkoituksenmukainen työkalupakki ja tästä näkökulmasta projektipäällikkö arvotti kaikkien johtajien kuulluksi tulemisen ensisijaisen tärkeään asemaan. Kehittämiprojektin raporttia on kirjattu ajantasaisesti koko prosessin ajan ja se on täydentynyt aina viimeiseen palautukseen asti lokakuulle 2014.

Kuva 2 havainnollistaa kehittämiprojektin organisaation sekä projektiryhmän ja ohjausryhmän roolit kehittämiprojektissa. Ohjausryhmä kokoontui projektipäällikön harkinnan mukaan aina kehittämiprojektin edetessä uuteen vaiheeseen. Ohjausryhmä kokoontui koko prosessin aikana neljä kertaa. Ohjausryhmään kuului projektipäällikön lisäksi kohdeorganisaation toiminnanjohtaja, kohdeorganisaatiossa toimivan lastenkodin johtaja sekä vastaava tutor-opettaja Turun ammattikorkeakoulusta. Ohjausryhmän tärkein tehtävä oli toimia projektipäällikön peilinä kehittämiprojektin eri vaiheissa ja olla taustatukena tehdyille ratkaisuille ja valinnoille.



Kuva 2 Kehittämiprojektin organisaatio

2.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu tiedonkeruun menetelmänä

Haastattelu menetelmänä antoi mahdollisuuden luoda kokonaiskuvaa kohdeorganisaation johtajien näkemyksistä aiheeseen liittyen. Kerätyn haastatteluaineiston pohjalta oli mahdollista kuvata tavoiteltuun toimintamalliin liittyviä merkityksiä, mielikuvia ja näiden välisiä merkityssuhteita kohdeorganisaatioiden johtajien kokemana. (Kananen 2012, 29-30; Polit & Beck, 2010, 281; Vilka 2007, 97; Parahoo, 1997, 15.) Haastattelun runko on liitteenä (liite 1).

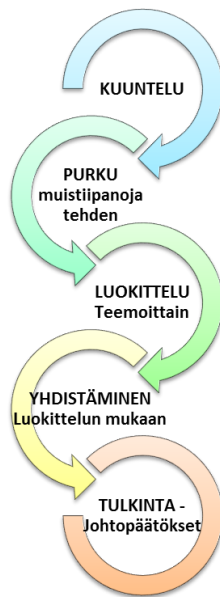
Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tähän päädyttiin, koska se mahdollisti laajemman kuvan muodostamisen nykytilanteesta. Kehittämiprojektin tarkoituksen ja tavoitteen kannalta oli perusteltua selvittää mahdollisimman tarkasti kohdeorganisaatiossa vallitsevaa tahtotilaa kehitettävän johtamisen toimintamallin ja menetelmien käyttöönotolle ja kartoittaa kohdeorganisaatiossa valloilla olevaa johtamiskäsitystä (Polit & Beck 2010, 341; Vilka 2007, 101-102). Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelun muotoa, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiiden vastausvaihtoehtojen valinnan sijaan haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Teemahaastattelu puolestaan tarkoittaa sitä, että haastattelu on ennalta jaettu erilaisiin teemoihin, joiden järjestys tai laajuus vaihtelee eri haastattelujen välillä. (Eskola & Suoranta 1999, 87.)

Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina, joka mahdollisti jokaisen kuulluksi tulemisen neutraalilla alueella (Kananen 2012, 100-101). Puolistrukturoitu haastattelu tuki myös asiassa pysymistä ja paransi empiirisen osan menetelmällistä luotettavuutta siitä, että kaikki tarvittavat asiat käytiin läpi haastatteluiden aikana (Hirsjärvi ym. 2013, 205; Vilkka 2007, 101-102).

2.4 Aineiston analyysi

Kehittämiprojektiin osallistui kohdeorganisaatiosta viisi luvanvaraista ympäri-vuorokautista lastensuojeluyksikköä sekä avohuollon palveluita tarjoava yksikkö. Haastatteluja tehtiin yhteensä 11 kappaletta alkuperäisen määrän ollessa kahdeksan. Lisähaastattelut toteutettiin, koska kehittämiprojektin aikana tapahtui henkilövaihdoksia kolmessa yksikössä ja projektipäällikkö päätyi toteuttamaan lisähaastattelut luotettavuuden lisäämisen perusteiden (Hirsjärvi & Hurme 2001, 158). Haastattelut olivat keskimäärin tunnin mittaisia lyhimmän ollessa 45 minuuttia ja pisimmän lähes kaksi tuntia.

Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto purettiin suoraan tallennetuista haastatteluista, joka on vaihtoehto litteroinnin tekemiselle. Aineiston purun luotettavuutta lisäsi se, että purun suoritti haastattelijana toiminut henkilö, jolloin oli helpompaa havaita ne kohdat, joista kehittämiprojektin kannalta oli tarpeenmukaista kirjoittaa hieman tarkempia muistiinpanoja. Haastattelujen purun pääluokiksi muodostui: 1) hyvä johtajuus 2) valmentava johtajuus 3) valmentavan johtajuuden työkalupakki. Luokittelun pohjana hyödynnettiin tehdyn haastattelun runkoa. (Eskola & Suoranta 1997, 152-153; Hirsjärvi & Hurme 2001, 138, 142, 149; Kananen 2010, 117; Polit & Beck 2010, 464.) Prosessin jokaiseen vaiheeseen kuului haastattelujen uudelleen kuuntelu, minkä ansiosta tutkittavan ilmiön merkitykset ja niiden väliset suhteet tarkentuivat prosessin aikana (Polit & Beck 2010, 464; Janhonen & Nikkanen 2001, 21). Kuva 3 osoittaa haastattelujen analysoinnin prosessina.



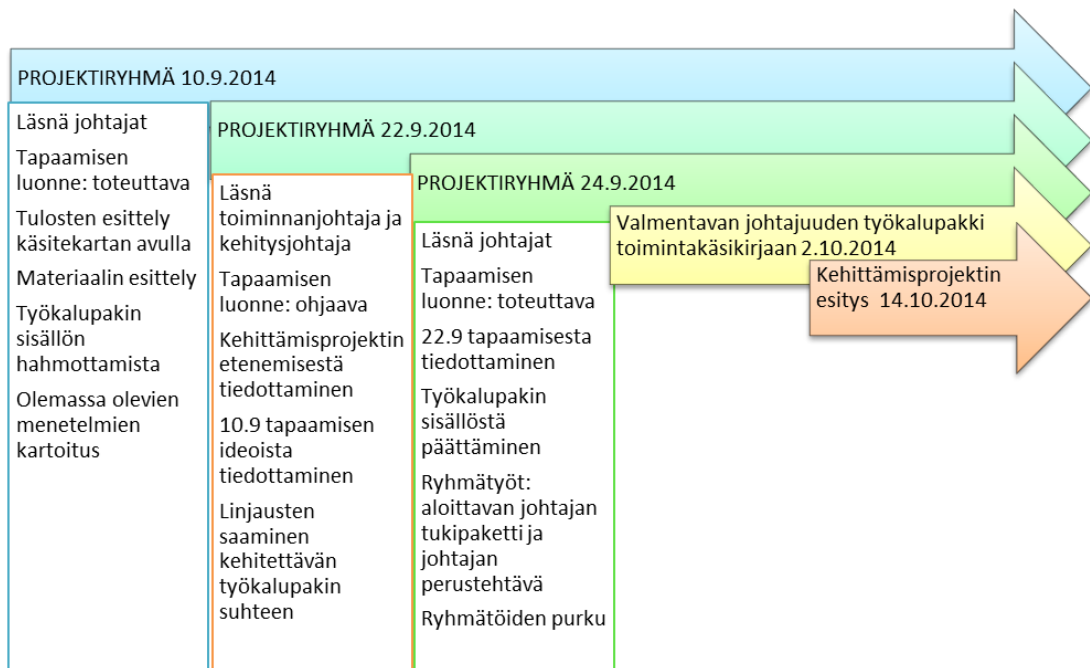
Kuva 3 Haastattelujen analyysin prosessi

Sisällönanalyysin avulla pystyttiin todentamaan ja kuvaamaan aineistoa sanallisesti ja sen pohjalta voitiin osoittaa näiden ilmiöiden välisiä merkityssuhteita lastensuojelupalvelun johtamisen kontekstissa (Polit & Beck 2010, 469-470; Vilka 2007, 139,140; Janhonen & Nikkonen 2001, 23). Haastatteluissa kartoitettiin aikaisemmin mainittujen asioiden lisäksi myös haastateltavien taustoja työkokemuksen ja koulutuksen osalta. Tämä tieto oli olennainen kehitettävän valmentavan johtajuuden työkalupakin sisältöä suunniteltaessa. Esimerkki sisällönanalyysistä on liitteenä (liite 3).

Haastattelujen analysoinnin pohjalta saatiin kehittämissuunnitelman empiirisen osan tulokset ja näiden pohjalta tehtiin johtopäätökset siitä, mitä valmentavan johtajuuden työkalupakkia tehtäessä olisi huomioitava. Tämän kerätyn tiedon avulla luotiin myöhemmin esiteltävä työkalupakki, josta kohdeorganisaation johtajat saivat mahdollisimman tarkoituksenmukaiset arjen johtamistoimintaa sekä yksiköidensä strategista toiminnan suunnittelua tukevat valmentavan johtamisen menetelmät. Tulkintavaiheessa kirjoitettiin auki analyysivaiheissa esiin nousseiden ilmiöiden merkityksiä ja niiden välisiä suhteita. Synteesi nosti esiin olennaimmat asiat ja sen kautta pystyttiin valikoimaan juuri oikeat sisällöt valmentavan johtajuuden työkalupakkiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 229-230.)

2.5 Projektiryhmän toiminta

Johtajilta tiedusteltiin halukkuutta osallistua projektiryhmän toimintaan haastattelujen yhteydessä. Johtajat suhtautuivat positiivisesti projektiryhmään osallistumiseen ja lähes kaikki lupautuivat osallistumaan, mikäli yksikön sen hetkinen tilanne sen mahdollistaa. Projektiryhmään kuului myös projektipäällikön mentorit. Kuvassa 4 esitetään projektiryhmän toiminnan prosessi.



Kuva 4 Projektiryhmän prosessi

Kehittämisen toteutuksellisessa vaiheessa projektiryhmä kokoontui kahdella eri johtamisentasolla. Projektipäällikkö tapasi johtajia kahdesti ja kerran ohjaavana tapaamisena toiminnanjohtajan ja kehitysjohtajan. Tällä järjestelyllä projektipäällikkö halusi tarjota johtajille tilaisuuden kehittää työkalupakkia mahdollisimman neutraalilla maaperällä. Toiminnanjohtajan ja kehitysjohtajan tapaaminen oli luonteeltaan ohjaava, jossa toisaalta projektipäällikkö toimi tiedonantajana kehittämisen etenemisestä ja toisaalta viestitti projektiryhmän toiveita eteenpäin. Projektipäällikkö sai opastuksen konsernin talousjohtajalta työkalupakin materiaalin viemisestä konsernin toimintakäsikirjaan. Valmis val-

mentavan johtajuuden työkalupakki on koko Milapro konsernin johtajien käytettävissä johtajien vyöhykkeellä. Koko konsernin johtajilla oli mahdollisuus kommentoida valmentavan johtajuuden työkalupakkia keltaiselle vyöhykkeelle laiton jälkeen. Projektipäällikkö esitteli kehittämisprojektin prosessin, tulokset ja valmiin valmentavan johtajuuden työkalupakin kohdeorganisaation ”jory” tapaamisessa.

2.6 Eettisyys ja luotettavuus

Eettistä arviointia voidaan tarkastella oikeudenmukaisuuden, hyödyn, riskien tiedostamisen ja itsemääräämisoikeuden näkökulmista. (Räisänen & Gissler 2012, 66). Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla (liite 3), jossa kerrottiin kehittämisprojektista lyhyesti ja pyydettiin osallistumaan haastatteluun. Samassa sähköpostissa kerrottiin myös, että haastattelut tulevat olemaan yksilöhaastatteluja ja ne nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Haastateltaville kerrottiin, että tallennetut haastattelut hävitetään heti analysoinnin jälkeen eettisten ohjeiden mukaisesti ja niiden suhteen kunnioitetaan jokaisen haastateltavan anonymiteettiä. Nämä kaikki asiat kerrattiin myös haastattelua alustavassa keskustelussa. Haastateltavilla on oikeus saada tietää miksi tietoa kerätään, miten kerättyjä haastattelutallenteita säilytetään ja mitä niille tapahtuu kehittämisprojektin päätyttyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131; Leino-Kilpi & Välimäki 2003, 290-291.)

Vastauksia tuli verkkaisesti ja osallistumista varmisteltiin vielä uudella sähköpostilla, jossa korostettiin haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta, mutta tieto henkilön osallistumisesta / esteestä tarvitaan. Tällä haluttiin välttää turhilta sähköpostitiedotteilta, jos ei osallistu haastatteluihin. Lisähaastatteluihin haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostilla ja vielä puhelimitse. Heille kerrottiin samat asiat kuin aikaisemmin haastatelluille kerrottiin ja haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa ja tallennustapaa. Haastattelut pidettiin rauhallisessa paikassa, jossa pystyttiin käymään avointa keskustelua ilman häiriöitä.

Haastatteluja varten projektipäälliköllä oli käytössä nauhuri, joka tallensi äänitteet muistikortille. Haastattelun jälkeen projektipäällikkö siirsi haastattelun muistikortilta omalle tietokoneelle, jonka käyttö on vain projektipäällikölle mahdollista. Tämän jälkeen projektipäällikkö poisti haastattelun nauhurin muistikortilta ja näin toimittiin jokaisen haastattelun jälkeen. Projektipäällikkö säilytti haastatteluja omalla tietokoneellaan kehittämisprojektin loppuraportin hyväksymiseen asti. Yksi haastateltavista pyysi saada haastattelun itselleen sen jälkeen kun projektipäällikkö ei sitä tarvitsisi ja tämän hän sai itselleen. Haastattelutiedostot poistettiin muiden osalta tietokoneelta ja niistä tehdyt muistiinpanot hävitettiin.

Kehittämisprojektin luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan laadullisen tutkimusmenetelmän kriteerein. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävää silloin kun sen tekemisessä on toimittu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (TENK 2012, 6).

Luotettavuuden arviointi on haastavaa sillä ero analyysivaiheen ja luotettavuuden arvioinnin välillä on päällekkäinen ja ne etenevät hieman limittäin suhteessa toisiinsa koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2013, 232; Kananen 2012, 172; Eskola & Suoranta 1999, 209). Luotettavuus tässä kontekstissa tarkoittaa sitä, että koko prosessi on avoin ja se on raportoitu tarkasti alusta loppuun asti. Raportista tulee ilmetä perustelut valinnoille ja ne ovat kriittisesti pohdittuja ja näyttöön perustuvia. Yksinkertaisuudessaan voidaan todeta, että tärkein luotettavuus kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. (Hirsjärvi 2013, 232; Vilkkä 2007, 158; Eskola & Suoranta 1999, 211.)

Kehittämisprojektin koko prosessi on kuvattu vaiheittain ja selkeästi siten, että lukijan on mahdollista hahmottaa läpikäyty prosessi siitä, mitä on tehty. Kehittämisprojektin aikana tehdyt valinnat on esitetty raportissa. Tärkeä osa kehittämisprojektin aikana tehdystä arvioinnista ja valintojen puntaroinnista ohjausryhmän lisäksi on tehty projektipäällikön ja mentorien välisissä keskusteluissa. Projektipäällikkö on avoimesti tiedottanut kehittämisprojektin etenemisestä ohjausryhmää, ohjaavaa opettajaa ja mentoria sekä siihen osallistuvia kohdeorganisaation yksikköjen johtajia.

Laadullisen tutkimuksen toistettavuus on haasteellista, koska tutkijoilla saattaa olla asiaan eri perehtyneisyys ja ymmärrys. Luotettavuuden arviointiin vaikuttaa myös puolueettomuusnäkökulma. (Vilka 2007, 158-160.) Tässä kehittämissuoritusprojektissa projektipäälliköllä on aikaisempaa kokemusta johtajana olemisesta, mutta lastensuojelukentän tuntemus nojaa kolmen vuoden työkokemukseen sekä prosessin aikana kehittyneeseen asiantuntijuuteen lastensuojelun johtamiseen, sen haasteisiin ja valmentavan johtajuuden menetelmiin liittyen. Avoin yhteistyö mentorien ja ohjausryhmän kanssa sekä projektipäällikön oman toiminnan ja valintojen reflektointi sekä asioiden peilaaminen mentorien avulla lisäsi kehittämissuorituksen luotettavuutta. Tämä auttoi osaltaan pysymään lastensuojelutyön realiteeteissa suhteessa kehitettävään työkalupakkiin. Projektipäällikkö on prosessin aikana voinut pyytää neuvoja liittyen lastensuojelutyön erityispiirteisiin ja käytäntöihin tilanteen niin vaatiessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimusprosessia tarkastellaan luotettavuuden, uskottavuuden ja yleistettävyyden näkökulmista (Kananen 2012, 172; Polit & Beck 2010, 492-494; Eskola & Suoranta 1999, 212-213). Aineiston ja tulosten välillä tulee olla selkeä ja luonteva yhteys. Prosessi tulee kuvata tarkasti ja rehellisesti siten, että sitä pystytään niiden avulla soveltamaan myös toisessa kontekstissa (Kananen 2012, 172-174; Janhonen & Nikkonen 2001, 36-37.) Kehittämissuorituksen aikana kerätty aineisto ja kehitetty valmentavan johtajuuden työkalupakki ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Tämä toteutui pitkälti sen ansiosta, että ne henkilöt joilta tietoa kerättiin, osallistuivat itse myös työkalupakin tekoon.

3 JOHTAMINEN LASTENSUOJELULAITOKSESSA

Lastensuojelussa perimmäinen tarkoitus on turvata lapsen turvallinen kasvu ja kehitys. Nyky-yhteiskunnan lastensuojelu ei ole synonyymi lasten huostaanotolle vaan pitää sisällään paljon muutakin. Ensisijaisesti on pyrittävä auttamaan perhettä ja lasta avohuollon tukitoimilla (STM 2014, 11).

Lapsen sijoittaminen kodin ulkopuolelle ei saa olla sääntö vaan tarkkaan harkittu poikkeus. Terveysten ja hyvinvointilaitoksen (THL) tilaston mukaan huostaan otettujen lasten määrä on kääntynyt laskuun. Vuonna 2012 heitä oli 143 lasta vähemmän kuin vuonna 2011, myös kiireellisesti sijoitettujen lasten määrä on kääntynyt laskuun. Lastensuojelun avohuollon piirissä olevien lasten määrä on puolestaan kasvanut. Kokonaisuudessaan kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja nuorten määrä on 17 830. Avohuollon asiakkaiden kokonaismäärä nousi 7,1%:lla konkreettisen luvun ollessa 87 196 lasta ja nuorta vuonna 2012. Myös jälkihuollon asiakkuudet (18-20 -vuotiaat) ovat lisääntyneet 4.3%:lla vuodesta 2008 (Kuoppala & Säkkinen 2013, 1,7, 9,11).

3.1 Kansallinen toiminnanohjausjärjestelmä lastensuojelussa

Tässä kehittämisprojektissa keskitytään kansallisen valvontajärjestelmän, lainsäädännön ja laatusuosituksen osalta luvanvaraisen ympärivuorokautisen lastensuojelulaitoksen johtamisen näkökulmasta. Lastensuojelu on toimintaa perheen ja lapsen hyvinvoinnin turvaamiseksi (STM 2014, 11).

THL:n ylläpitämässä lastensuojelun käsikirjassa on kattava luettelo sosiaalipalveluita säätelevistä laeista ja aluehallintoviraston (AVI) internet-sivuilta löytyy ajantasainen tieto säännöksistä ja ohjeistuksista (THL 2014; AVI 2014). Näistä keskeisimmät johtamiseen ja arjessa toteutettavaan toimintaan vaikuttavat lait ovat: perustuslaki, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, lastensuojelulaki, laki yksityisistä sosiaalipalveluista, hallintolaki, hallintolain käyttölaki, hallinto-oikeuslaki, henkilötietolaki, kansanterveyslaki, laki potilaan asemasta ja oikeuksista, kotikuntalaki, laki lasten kanssa työskentelevien rikostaus-

tan selvittämisestä, laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (THL 2014). Näiden lisäksi on useita henkilöstön johtamiseen liittyviä lakeja, jotka tiedostetaan tässä kehittämissuunnitelmassa, mutta niitä ei nosteta tähän teoreettiseen osaan.

Toiminnanohjausta, valvontaa ja lastensuojelutyön kehittämistä toteuttaa seuraavat toimijat: AVI, THL, Valvira, STM ja alueelliset sosiaalialan osaamiskeskukset (THL 2014). Näillä tahoilla on myös internet-sivustot ja näitä sivustoja voidaan pitää luotettavina tiedonlähteinä. Esimerkiksi THL:n ylläpitämä ”Lastensuojelun käsikirja” toimii nimensä mukaisesti ammattihenkilöiden työn tukena ja tiedon lähteenä. Alla oleva kuva 5 havainnollistaa ne toimijat, jotka osaltaan vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti lastensuojeluyksikön johtajan toimintaan.



Kuva 5 Lastensuojelulaitoksen johtamiseen vaikuttavat toimijat

Lastensuojelulaitoksen johtamisessa lait, ohjeistukset ja valvontajärjestelmät vaikuttavat aina johtajan toiminnasta ohjaajaan. Johtajan vastuulla on, että henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot huomioida nämä asiat työtä tehdessään. Valvira (2012a & 2012b) on antanut ohjeet omavalvonnasta yksityisissä sosiaalipalveluissa sekä valtakunnallisen valvontaohjelman ympärivuorokautisesta hoidosta ja kasvatuksesta.

Oma-
valvontamääräysten tarkoituksena on valvonnan lisäksi tukea palveluntuot-
tajan toiminnassa. Oma-
valvontasuunnitelman kautta palveluntuottajat pystyvät
tunnistamaan paremmin oman toimintansa laatutekijät ja se nostaa esiin ne teh-
tävän työn kriittiset työvaiheet, joihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Oma-
valvontasuunnitelma hyvin tehtynä auttaa palveluntarjoajaa luomaan toimivan
järjestelmän, jonka avulla asiakasturvallisuus ja laatu-
kriteerit saavutetaan. Oma-
valvontasuunnitelman suunnitteluun, seurantaan ja kehittämiseen osallis-
tuu koko toimintayksikön henkilöstö ja johto. Perusideana on ennaltaehkäistä,
tunnistaa ja tarvittaessa korjata asiakkaan arjessa näkyvät epäkohdat sekä työn
tekemisen kannalta epävarmat tai riskiä aiheuttavat tekijät. (Valvira 2012b, 4-6.)

STM on laatinut Lastensuojelun laatusuosituksen (STM 2014) yhteistyössä kun-
taliiton kanssa. Elämme hyvinvointiyhteiskunnassa, mutta tästä huolimatta on
tilanteita, joissa perheen ja lapsen tilanne edellyttää sijaishuollon järjestämistä.
Sijaishuollolla tarkoitetaan lastensuojelulain mukaisia toimenpiteitä, joita ovat
huostaanotto, kiireellinen tai väliaikaismääräyksellä tehty sijoitus kodin ulkopuo-
lulle (Valvira 2012a, 9; Lastensuojelulaki 49§).

Lastensuojelun tavoitteena on tukea lapsen turvallista kasvua, kehitystä ja hy-
vinvointia unohtamatta perheen, vanhempien ja muiden läheisten tukemista. On
myös pyrittävä toimimaan hienovaraisesti ja ongelmanratkaisukeskeisesti, siten
että ehkäistään perheen ja lapsen ongelmia. Tämä edellyttää rohkeaa puuttu-
mista havaittuihin ongelmiin mahdollisimman nopeasti. Lastensuojelun laa-
tusuosituksessa keskitytään asiakkaan asemaan ja kohteluun, lastensuojelun
johdon tehtäviin ja lastensuojelua toteuttavien työntekijöiden tehtäviin. (STM
2014, 11.)

3.2 Hyvä johtajuus

Organisaatioetiikka on perusta toiminnalle, peruspilari, jolle kaikki muu raken-
tuu. Tällä tarkoitetaan organisaation arvojen ja moraalien tarkastelua suhteessa
toimintaan ja toimintaympäristöön. Organisaatioetiikassa on yleistettäviä piirtei-
tä, mutta eettiset ja moraaliset käsitykset ovat organisaatiossa kontekstisidon-

naisia. Laadukas johtaminen edellyttää johtajilta vankkaa toimialakohtaista substanssiosaamista sekä johtamisosaamista. Organisaatioeettisten asioiden arviointi, valvonta sekä käsittely ovat keskeinen osa hyvää johtamisosaamista. (Suhonen, Stolt, Virtanen & Leino-Kilpi 2011, 6; Hujala ym. 2009, 32-34.) Hyvä johtajuus koostuu hyvistä johtamisen käytännöistä ja parhaimmillaan johtamistoiminta perustuu yhteen kantavaan teoriaan johtajuudesta jota uudemmat menetelmät ja teoriat täydentävät. Hyvä johtaja pystyy soveltamaan luontevasti olemassa olevia johtamisen teorioita ja muokkaamaan niistä itselleen toimivan kokonaisuuden. (Kennedy 2007, 477-478.)

Hyvä johtajuus on lyhyesti ilmaistuna kokonaisvaltaista oman yksikön- ja toimialan toimintaperiaatteiden ja henkilökohtaisen johtamiskäyttäytymisen hallintaa. Kuva 6 tuo esiin henkilöstöjohtamisen osaamisen perussisällöt, joita nyky-yhteiskunnan työelämässä johtavassa asemassa olevalta henkilöltä edellytetään. Henkilöstöjohtamisessa lakien, strategian ja toimintakentän hallinnan lisäksi saa merkittävän painoarvon myös johtamisosaamisen aineettomat osa-alueet kuten sosiaaliset taidot ja persoona. (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011, 185-192.)



Kuva 6 Henkilöstöjohtamisen osaaminen

Johtamisosaaminen on monisäikeinen kokonaisuus, jota on hyvä tarkastella pienempinä osa-alueina. Johtamisosaamisessa nähdään neljä painopistealu-

etta, jotka omalta osaltaan jakautuvat vielä pienempiin osa-alueisiin. Näiden kautta voidaan tarkastella johtamisosaamisen eri ulottuvuuksia aivan konkreettisella tasolla. Pääpainopisteet ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisjohtamisen osaaminen. (Kantanen ym. 2011, 185-192.)

Kokonaisuutena johtamisosaamisessa nähdään kehittämisen varaa. Erityisesti johtajan oman johtamiskäyttäytymisen tietoisuuden lisäämisen tarvetta korostetaan johtamisosaamisen kehittämistä peräävissä tutkimuksissa (Ojala 2011, 18; Kanste 2011, 34; Hellemaa 2005, 42). Ojalan (2011, 18-19) mukaan puutteita näkyy erityisesti osaamisen johtamiseen liittyen. Yhteistyötaidot sekä monipuolinen osaaminen ja nopea reagointikyky tulevat korostumaan tulevaisuuden johtamiskäyttäytymisessä. Sosiaalisen median vahvistuva rooli luo myös omat haasteensa johtamiselle.

Johtajan toimintaa ohjaa hänen asiantuntijuutensa taso, kykynsä johtaa, toimiala ja ympäristö. Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat myös johtajan elämäntilanne, voimavarat ja persoonalliset tekijät. Organisaation toimintakulttuuri antaa johtajalle johtamiskäyttäytymisen puitteet, joiden avulla arvot ja käyttäytymismallit muokkautuvat ja siirtyvät arjessa tehtäviin valintoihin ja menetelmiin. (Vesterinen, Isola & Paasivaara 2009, 503-504; Pirnes 2003, 14-15.) Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat myös kokemukset aikaisemmista esimiehistä, tiedonkulun sujuvuus, yhteistyön laatu, työntekijöiden tarpeet ja koulutus sekä johtamisen työvälineiden saaminen ja johtajan ammatillisen osaamisen ylläpito (Vesterinen ym. 2009, 507).

Cadmus (2006, 301) määrittelee viisi eri kompetenssia, jotka vaikuttavat henkilön urasuunnitteluun: itsensä johtaminen, viestintä, ihmisten ja tehtävien johtaminen, muutosten käynnistäminen ja käytännön työn hallinta. Johtamiskäyttäytymisen tulee olla johdonmukaista ja läpinäkyvää. Tämä edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia ja kokemusta hyvästä johtajuudesta. (Kanste 2011, 31.)

Yksi tärkeimmistä johtamisen kulmakivistä on johtajan tehtävä ohjata työn tekemiseen ja työyhteisöön liittyviä muutosprosesseja siten, että ulkoisten tekijöi-

den positiiviset vaikutukset hyödynnetään mahdollisimman hyvin ja ulkoisten negatiivisten tekijöiden haittavaikutukset minimoidaan ja pidetään hallinnassa. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä kehittämissuunnitelmassa mm. lainsäädännön muutoksia, kilpailijoiden toimia, sekä työntekijöiden elämäntilanteesta johtuvien muuttajien huomiointia. (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 33.)

Organisaation taloudellisia menestystekijöitä merkittävämpään rooliin nousee henkilöstöjohtamiskäytännöt inhimillisen pääoman näkökulmasta silloin kun tarkastellaan henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon ja työhön. Työkulttuuriset tekijät nousevat tässä yhteydessä esiin merkittävänä tekijöinä henkilöstön sitoutuneisuuden kannalta. Näitä ovat yhteisön sosiaalinen tila, ilmapiiri ja johtaminen. (Kanste 2011, 31.)

Oman haasteen johtamiselle tuo sosiaalisen median lisääntynyt käyttö kuten lastensuojelussa toimivan työntekijän kuvaaminen ja työtehtävän kuvaaminen esimerkiksi omaisen toimesta tai henkilökunnan ilmaisemat mielipiteet omassa henkilökohtaisissa sosiaalisen median yhteisöissä. Kohdeorganisaatiossa on laadittu ohjeistukset henkilöstölle ja sijoitettujen lasten omaisille sosiaalisen median ja sähköisen viestinnän suhteen (MilaPro –toimintakäsikirja 2014). Sosiaalinen media on toisaalta mahdollisuus ja toisaalta riskitekijä.

Kaikki olemassa olevat lait, ohjeistukset ja määräykset, joita lastensuojelutyölle asetetaan, pyrkivät siihen, että yhteiskuntamme pystyy turvaamaan 1) lapsen turvallisen kasvun ja kehityksen 2) lapsen, hänen perheensä oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun sekä 3) palveluntuottajan toiminnan oikeellisuuden ja siellä toimivan 4) henkilöstön riittävän ammattitaidon ja työssä jaksamisen. Lastensuojeluyksikön johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yksikön toiminnalla on tarvittavat luvat, omavalvontasuunnitelma on tehty, yksiköllä on yksikön toiminnankuvaus ja henkilöstön työnkuvaus ajan tasalla, henkilöstön resursointi realistinen ja ohjeistusten mukainen suhteessa yksikön toimintaan, henkilöstön monipuolinen osaaminen ja riittävä koulutus pohja, säännölliset työnohjaukset, työryhmäkokoukset ja kehittämispäivät. (STM 2014, 28; Valvira 2012a, 6,9.)

Johtajan vastuulla on työn organisointi, jolla mahdollistetaan työn sujuvuus ja vaikuttavuus vastaamaan juuri niihin tarpeisiin, joita asiakkailta ja henkilöstöllä on olemassa (Sinisammal ym. 2011, 32). Johtamiskäyttäytyminen henkilöstön johtamisessa on parhaimmillaan toimiva vuorovaikutussuhde henkilöstön jäseniin. Vuorovaikutus on tällöin avointa, tasavertaista ja toistaan arvostavaa. (Kanste 2011, 32, 34; Hujala ym. 2009, 35.) Hyvä johtajuus rakentuu luottamukselle, aidolle kohtaamiselle ja oikeudenmukaisuudelle (Pirnes 2003, 44).

Moniäänisen johtamisen näkökulma perustuu ajatukseen, että johtaminen rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajan ja henkilöstön välisen suhteen rakentamisessa on olennaista, että kukin saa riittävässä määrin äänensä kuuluviin ja pystyy siten vaikuttamaan asioihin oman asemansa oikeuttamalla tavalla. Konkreettisia moniäänisen johtamisen välineitä ovat yhteiset suunnittelukokoukset, työyhteisöpalaverit ja kehityskeskustelut. Sillä, miten asiat ilmaistaan ja tiedotetaan, on suuri merkitys oikeudenmukaisuuden kokemuksen luomiseksi työyhteisössä, joten mekaaninen keskustelutilaisuuden järjestäminen ei yksin riitä, mikäli johtamiskäyttäytymisellä tavoitellaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Johtaminen ei ole yksisuuntaista toimintaa, vaan perustuu onnistuessaan vastavuoroisuuteen. Johtajan on kiinnitettävä huomiota luomiensa johtamispuitteiden lisäksi siihen, miten työntekijät omalla toiminnallaan mahdollistavat tai jopa estävät perustehtävän tavoitteellista ja tuloksellista kehittämistä tai toteutusta. (Hujala ym. 2009, 34-35.)

Valviran valvontaohjelmassa (Valvira 2012a, 18) nostetaan esiin, että lastensuojelun sijaishuolto vaatii sosiaalialan erityisosaamista. Johtaja, joka on vastuussa niin asiakkaista kuin henkilöstöstäkin vastaa, että yksikköön sijoitettu lapsi saa tarvitsemaansa hoitoa ja kasvatusta sekä siitä, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista ja valmiuksia toteuttaa tätä hoitoa ja kasvatustyötä. Johtajan on valvontaohjelman mukaan myös toimittava kyseisessä toimintayksikössä fyysisesti, siten, että pystyy hoitamaan velvoitteet. Pelkkä nimellinen vastuuhenkilö ei täytä valvontaohjelman vaatimuksia. Kohdeorganisaation luvanvaraisissa lastensuojelulaitoksissa on olemassa myös johtajuuden työpari, jossa toi-

nen vastaa hoito- ja kasvatustyöstä sekä asiakkuuksista ja toinen on selkeästi henkilöstön esimies.

Mertaniemi, Suhonen & Paasivaara (2011, 31-36) nostavat esiin asiakaslähtöisen johtamisen painopisteet. Tämä johtamisen näkökulma on tilannesidonnaisista, toimintaympäristöstä riippuvaista ja se kytkeytyy arvosidonnaisuuteen sekä asiantuntijuuden korostamiseen. Tekemisen tasolla palveluntuottajan ja johtamistoiminnan lähtökohtana toimivat asiakaslähtöiset arvot ja toiminnan tehokkuus, tiedonkulku, osallisten kuuleminen ja lain huomioiminen sekä työn kehittäminen asiakkaan tarpeisiin vastaavaksi. Alla olevalla kuvalla 7 havainnollistetaan lastensuojeluyksikön johtamistoiminnan kulmakiviä.



Kuva 7 Lastensuojeluyksikön johtamistoiminnan kulmakivet

Johtajan tulee omalla toiminnallaan mahdollistaa henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen, jotta he pystyvät toteuttamaan hyvää lastensuojelutyötä lapsen, nuoren ja perheen hyvinvoinnin tukemiseksi. Kuvassa 8 esitettyjen asioiden hallinta on erittäin tärkeää myös henkilöstön oman oikeusturvan toteutumisen kannalta. Johtamisen etiikka ja tehtävien hallinta aikaansaavat hyvää tulosta (Pirnes 2003, 58-59).



Kuva 8 Kohdeorganisaatiossa toimivan erityislastenkodin työryhmän osaamisprofiili

Valviran valvontaohjelman mukaisesti lastensuojeluyksikön henkilöstöstä 50 prosentilla tulee olla sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulu (AMK)- tai vastaava aikaisempi tutkinto (Valvira 2012a, 17). Kohdeorganisaation työryhmät perustetaan siten, että 2/3 henkilöstöstä on AMK – tason tai sitä vastaavan tutkinnon suorittaneita ja 1/3 henkilöstöllä on muu alalle soveltuva tutkinto. (Henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2014, jory.) Lastensuojelutyön henkisen kuormittavuuden vuoksi on erityisen tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus koulutautua ja kehittää osaamistaan. Painoarvoa on myös sillä, millaista tukea henkilöstö johtajaltaan saa ja että resurssit ovat realistisesti mitoitettuja suhteessa työn määrään (Strand & Dore 2008, 396).

3.3 Valmentava johtaminen menetelmänä

Valmentavasta johtajuudesta alettiin käydä keskustelua jo 1980- ja 1990-luvuilla, jolloin se oli yleisimmin käytössä lähinnä liiketalouden toimialalla. Tällä vuosituhannella on alkanut keskustelu valmentavan johtajuuden hyödyllisyydestä myös sosiaali- ja terveysalalla. Näyttöön perustuvaa tutkimustietoa valmenta-

van johtajuuden toimivuudesta on olemassa niukasti, mutta sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla tämänkaltaisen johtamismallin tarpeesta on julkaistu tutkimustuloksia. Valmentava johtamistapa nähdään ominaisuuksiltaan sopivana johtamisen perusteorianakin niin henkilöstön kokeman työhyvinvoinnin kohenemisen kuin itse johtamiskäyttäytymisen ja johtamisosaamisenkin näkökulmista. Syynä tämän johtamisen mallin uudelleen nousulle on esimerkiksi 2000 - luvulla alkaneet suuret muutokset työmarkkinoilla ja palveluissa sekä niiden järjestämisessä. (Ladegard & Gjerde 2013, 631; Karsten ym. 2010, 140; Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 184.)

Valmentavaan johtajuuteen ei ole esitettävissä yhtä ja ainoa tapaa sen toteuttamiselle. Valmentava johtajuus on kontekstisidonnainen ja mukautuu sen mukaisesti. Tutkimuksista löydettävää tietoa on osattava soveltaa, sillä terveyden- ja sosiaalihuollon toimialalta on niukasti saatavilla tutkimusmateriaalia. Tarve juuri valmentavan johtajuuden mallille ilmenee kirjallisuudesta, mutta suoraa aiheeseen liittyvää tutkimusta on vaikeaa löytää terveys- ja sosiaalihuollon toimialueelta (Boyce, Jackson, Jeffrey & Neal 2010, 914; Karsten ym. 2010, 140).

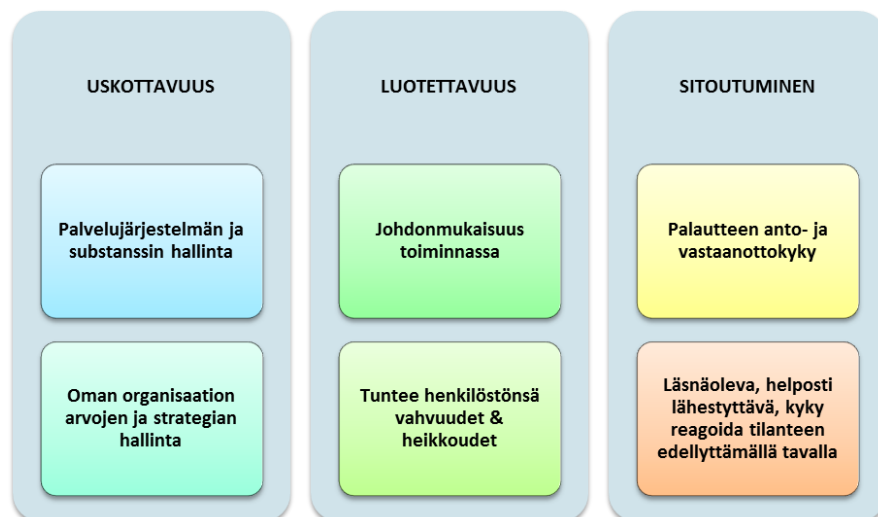
Kuten muiden työmenetelmien ja toimintamallien kohdalla, pätee johtamisteorian jalkauttamisen onnistumiseen sama reunaehto: koko organisaation on sitouduettava valittuun toimintamalliin ja sen käyttöön. Valmennuskulttuurin tulee olla osa organisaation toimintastrategiaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että valmennusmenetelmät ovat sisällytettynä ydinosaan ja odotuksiin liittyen henkilöiden käyttäytymiseen. Strategisten tavoitteiden tulee tukea valittua toimintamallia ja valmentavan johtajuuden toteuttamiselle tulee olla olemassa selkeät prosessit ja resurssit. (Väisänen 2011, 17-18; Lehtinen 2010, 6-7.)

Valmentava johtajuus kehittää henkilöstön valmiuksia tehdä itsenäisiä ratkaisuja sekä auttaa henkilöstöä tarkastelemaan asioita laajemmissa puitteissa (Amentorp, Jensen & Uhrenfeldt 2013, 45; Duff 2012, 1108). Onnistunut valmennussuhde, jolla tässä kehittämissuhteissa tarkoitetaan johtajan ja työntekijän välistä suhdetta, perustuu vastavuoroiseen arvostukseen ja luottamukseen. Parhaimmillaan valmentava johtamismalli tukee henkilöstöä jatkuvaan työhön ja itsensä kehittämiseen siinä määrin kuin se on tarpeellista. Valmentavaan johta-

juuteen liittyy läheisesti osaamisen johtamisen periaatteita ja arvoja. Erityisesti johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde on keskeisessä asemassa. Se voi olla hyvä tai huono ja on aina ainutkertainen. Tämä vaikuttaa suoraan ihmisen motivaatioon. Valmentavan johtajuuden yksi arvoista on myös inhimillinen pääoma: uskotaan ihmisellä olevaan taitoon ja tahtoon uudistua, kehittää ja oppia. (Ammentorp ym. 2013, 45-46; Ladegard & Gjerde 2013, 631, 633, 636; Viitala ym. 2010, 177-184; Hellemaa 2005, 12.)

Konkreettisenä valmentavan johtajuuden tekemisenä tämä tarkoittaa, että johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijänsä menestymisestä työssä, havainnoi työntekijän työtapaa, laatii työntekijän kanssa tavoitteet ja tukee työntekijää kehitymisprosessissa ja työssä. Kun on valittu valmentavan johtajuuden toimintamalli, on johtajan siihen sitouduttava omalla toiminnallaan. (Longenecker 2010, 39.)

Boyce ym. (2010, 914-931) tutkimuksessa on keskitytty kuvaamaan valmentajan ja valmennettavan suhdetta ja sen ominaispiirteitä. Kuva 9 on tehty tämän artikkelin pohjalta kuvaamaan hyvän valmennussuhteen piirteitä ja se on sovellettu kohdeorganisaatioon soveltuvaksi. Kuvan yläpalkit kuvaavat onnistuneen valmennussuhteen kolme tärkeintä elementtiä. Näiden alla on kuvattu pelkistetysti, mitä tämä tarkoittaa johtamisosaamisen näkökulmasta.



Kuva 9 Valmentavan johtajan profiili

Hyvän valmentajan luonnehditaan olevan aito, puolueeton, tasapainossa työn ja elämän kanssa yleisesti, sitoutunut oppimaan uutta, suhtautuu muutokseen positiivisesti, ei ole ”kaikkietävä”, hallitsee työnsä ja sen mitä johtaa, on toimissaan vastuullinen, rehellinen sekä omaa myötätuntoa ja on valmis aitoon dialogiin. (Ammentorp ym. 2013, 46; Viitala ym. 2010, 185; Gullenston & Palmer 2007, 171; Edwards 2003, 299.)

Cox & Bachricova (2007, 179, 181-186) nostavat esiin johtamistoiminnan haasteellisimman osan, jossa johtajan on kyettävä ottamaan vastaan asiakkaan tai työntekijän negatiiviset tunteet tilanteessa, jossa henkilö ei hallitse käyttäytymistään esimerkiksi ahdistuneisuuden vuoksi. Tällaisissa tilanteissa korostuu johtajan kyky käsitellä omia tunteitaan ja kyky vastaanottaa ahdistunut henkilö. Tunnepitoisissa asioissa työelämässä vaikuttaa yksityiselämän tavoin naisiin ja miehiin liittyvät stereotypit, joiden mukaan nainen on empaattinen ja yksityinen kun taas mies nähdään rationaalisena ja julkisena. Tämänkaltainen tilanne vaatii johtajalta herkkää tilanteenlukutaitoa ja kykyä rauhoittaa tilanne. Johtajalta odotetaan tämänkaltaisissa tilanteissa tasapuolista ja reilua kohtelua, jämäkkyyttä rauhoittaa tilanne sekä sitoutuneisuutta ratkaista tilanne. Johtaja nähdään tällöin henkilöstön innostajan sijaan kykenevänä erilaisten konfliktitilanteiden ratkaisuun. (Sinisammal ym. 2011 32.)

Valmentavan johtajuuden onnistuminen näkyy turvallisena työilmapiirinä, jossa on uskallus avoimeen toimintaan kaikilla tasoilla, joka puolestaan lisää työhön sitoutuneisuutta. Johtajan vuorovaikutukselliseen avoimuuteen sisältyy 1) palautteen anto- ja vastaanottokyky 2) työn kannalta tärkeän tiedon välittäminen oikea-aikaisesti 3) päätösten perusteleminen 4) pysyy sanojensa takana. Tutkimusten mukaan turvallinen ja hyvä työilmapiiri sitouttaa henkilökuntaa työhön ja tämä edesauttaa siihen, että henkilöstöllä ei ole tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Sitoutumista lisää myös työpaikan joustavuus, mahdollisuus kehittää ja kehittyä sekä perheen ja työn yhteensovittamisen huomioiminen. (Kruzich, Mienko & Courtney 2014, 25; Ammentorp ym. 2013, 45-46.)

Boyce ym. (2013, 917) esitti pohdinnassaan, että ulkopuolisen valmentajan käyttämisen sijaan on tehokkaampaa tulosta aikaansaavissa, mikäli valmen-

tavan johtamisen toimintamalli on integroituna organisaation toimintaan. Tällöin se on luonteva tapa toimia organisaatiossa ja tämä puolestaan mahdollistaa parempaa kykyä hallita muutosta sekä helpottaa nopeata reagoitua tilanteen niin vaatiessa sekä ylläpitää työn kehittämistä ja hyvää työilmapiiriä. Tätä samaa ajatusta tukee Moen & Federichi (2012, 30, 71) tutkimus, jonka mukaan sekä ulkoisen valmentajan toteuttama valmennusohjelma että valmentavalla johtamismallilla organisaatiossa toimimalla saatiin paljon positiivisia tuloksia henkilöstön toiminnassa. Henkilöstö koki pystyvänsä tekemään itsenäisempiä ratkaisuja ja hahmottavansa oman työnkuvansa sekä vastuualueensa paremmin.

Valmentavaa johtajuutta toteutettaessa ei voida ohittaa eri ikäluokkien vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen. Tällöin pitää ottaa huomioon työryhmässä esiintyvät sukupolvien asenteelliset erot ja miten niihin vastataan: 1) ”veteraaneille” on erityisen tärkeää saada perustelu miksi, jokin muutos tai uusi käytäntö otetaan käyttöön, jos perustelut ovat uskottavat ja organisaation edun mukaiset, he sitoutuvat kyllä 2) ”suuret ikäluokat” arvostavat valmentavaa otetta, mikäli se auttaa heitä saamaan ”veteraanien” arvostusta ja auttavat heitä ammatilliseen kasvuun pitkällä tähtäimellä 3) ”sukupolvi X”, jolla tarkoitetaan 1964-1979 syntyneitä näkevät valmentavan otteen mahdollisuutena edetä työssään ja 4) ”sukupolvi Y” (1980-nykyaika) toimii luonnollisesti valmentajan johtajuuden periaatteellisissa vesissä. (Cadmus 2006, 299.)

Kohdeorganisaatioon, sen toiminta-ajatukseen ja malliin soveltuu parhaiten valmentavan johtajuuden voimaannuttava näkökulma, jonka kautta pystytään mahdollistamaan aikaisemmin kuvatun kaltaista valmennussuhdetta. Tällöin johtajuudessa työntekijän rohkaiseminen ja motivointi nousevat keskeiseen rooliin. Voimaannuttava lähestymistapa lisää työntekijän omaa ymmärrystä itsestään, työtovereistaan ja toimintaympäristöstään. Valmentavan johtajuuden perinteinen kontrolloiva johtamisen malli keskittyy työntekijän suoriutumisen arviointiin. Kontrolloivampi lähestymistapa toimii yhtenä osana johtamistoimintaa silloin kun tilanne edellyttää jämäkkää linjanvetoa ja tavoitteiden asettelua. (Väisänen 2011, 11 Havunen 2004, 15-17; Jalava 2000, 69-70.) Valmentavan johta-

juuden toteuttamisessa konkreettinen haaste on; uskaltaako tai pystyykö johtaja antamaan henkilöstölle aidosti ja riittävän paljon vastuuta työn tekemiseen siten että valmentavan johtajuuden henki toteutuu ja tukee henkilöstön kykyä tehdä aidosti itsenäisiä päätöksiä. (Moen & Frederichi 2012, 71-72.)

Voimaannuttamista edistävällä toiminnalla tarkoitetaan johtajan pyrkimystä ylläpitää alaisen kriittistä ajattelua mahdollistamalla resurssit uuden oppimiselle ja työntekijän itsensä kehittämisen aktivointiin. Voimaannuttamista mahdollistavan toiminnan tavoitteena on johtamisen keinoin selkiinnyttää työnkuvaa ja johtajan odotuksia suhteessa työhön ja sen tekemiseen. Konkreettisia mahdollistavia menetelmiä ovat kehityskeskustelut, palautteen antaminen sekä toiminnan suunnitteluun osallistaminen. (Väisänen 2011, 13; Viitala ym. 2010, 185.)

Valmentavan johtajuuden tärkein metodi on keskustelu ja aito läsnäolo. Konkreettisenä tekemisenä tämä tarkoittaa kuuntelemista, kysymysten esittämistä, tavoitteista keskustelemista, luottamuksen antoa, ohjaamista ja neuvontaa. Olennaisinta valmentavassa johtamiskäyttäytymisessä on, että johtaja ylläpitää keskustelua ja kehitystä, ilman että antaa vastauksia, vaan tavoitteena on työntekijän oman oppimisen ja oivaltamisen tukeminen voimaannuttavilla menetelmillä hyödyntäen (Ammentorp ym. 2013, 46; vanOorsouw, Embregts & Bosman 2013, 1460-1461; Thompson, Wolf & Sabatine 2012, 538; Viitala ym. 2010, 177-184; Hellemaa 2005, 35-36.)

Ratkaisut ovat työntekijällä itsellään ja valmentamista onkin kuvattu yksilön tasolla tapahtuvana oppimisena, jolla on selkeä päämäärä sekä esimiehen ja työntekijän välisenä vuorovaikutustilanteena, jonka tavoitteena on ratkaisun löytäminen kulloinkin meneillään olevaan asiaan tai tilanteeseen. Arjen työn sisällön ja toiminnan hallinta on erittäin tärkeää onnistuneelle valmennussuhteelle. Arjen perustyön ja johtamisosaamisen mahdollisimman hyvä hallinta antavat hyvän pohjan tämän toimintamallin noudattamiselle. (Kruzich ym. 2014, 25; Ammentorp ym. 2013, 43-46; Boyce ym. 2013, 915-918; Väisänen 2011, 14, 18, 23 Hellemaa 2005, 29-31.)

4 TULOKSET

Tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien johtajien käsitystä vallitsevasta johtamiskulttuurista sekä tahtotilaa kehitettävän johtamismallin ja työkalupakin suhteen. Toimintaympäristön ja johtajien taustan ymmärtäminen oli tärkeää erityisesti kehitettävän työkalupakin sisällön suunnittelussa. Tavoitteen saavuttamiseksi haastateltavia ei alustettu millään tavalla johtamisen- ja valmentavan johtamisen teorioihin vaan vastaukset saatiin johtajien omista mielikuvista liittyen tutkittavaan ilmiöön ja sen sisältämiin merkityssuhteisiin.

4.1 Hyvä johtajuus

Hyvä johtajuus koetaan **oman yksikön ja organisaation toiminnan kokonaisvaltaisena hahmottamisena**. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja tietää mitä johtaa, tuntee työn luonteen, jonka pohjalta pystyy tukemaan henkilöstöä työssä sekä antamaan mahdollisuuden työn kehittämiseksi ja yksilön kehittymiseksi työryhmissä.

”jos puhutaa nimenomaan lastensuojeluyksikön johtamisesta... on perillä siitä mitä yksikössä tapahtuu ja tietää mitä työhön kuuluu”

”selkeet eväät miten työtä tehdään - läsnä, tuki, ohjaa”

”markkinointia ja jokaisesta yksiköstä hieman kartalla niinku paikkatilanne... ja eri yksiköiden toiminta... hahmottaa mikä olisi paras paikka juuri tälle lapselle”

Tärkeänä johtajuudessa nähtiin myös **kyky nähdä henkilöstönsä vahvuudet ja erottaa yksilöt toisistaan**. Erilaisuus on rikkaus, jota tulisi voida ja osata hyödyntää.

”miten tää työryhmä toimii, et onks joku joka halua itsenäisempi hoitaa asioit ja toinen taas sit haluaa enemmän niinku sitä jeesiä siihen...”

”meit on monensorttist työntekijää ja monel eri koulutuksel ni sen huomioiminen”

”Huomioi erilaisuuden ja ihmisten erilaiset tavat oppia ja vastaanottaa palautetta”

”Voida kasvaa siinä työryhmässä ja siinä mun johtajuudessa, kehittää omaa ammatti-identiteettiä ja työntekijä itse huomaa oman kasvunsa..”

Hyvä johtajuus nähdään **kunnioittavana ja arvostavana suhtautumisena** henkilöstöön. Hyvän johtajan ei tarvitse nostaa itseään jalustalle eikä hänen tarvitse korostaa omaa johtajuuttaan vaan yksikössä toimitaan yhdessä lasten ja perheiden hyvinvoinnin turvaamiseksi. Johtaja on henkilöstönsä tausta tuki, joka kuuntelee, on läsnä, mahdollistaa ja motivoi.

”Vastavuoroisessa suhteessa työryhmän kanssa... kuunteleva, läsnä , saa henkilökunnasta irti ne ideat ja ajatukset, keskustellen herättää ajatuksia ja motivoiminen työhön... selkeät ohjeistukset”

” Tavallaa et jokainen pääsee tuomaan näkemyksiänsä ja esimerkiksi omaohjaajana toimimiseen ja omaohjattavansa elämään ja asioihin... kuitenkin niin että ne on johtajalla on aina hanskas mitä siel talossa tapahtuu ”

”Hyvä johtaja on vähän tiäks sellanen ennalta arvattavissa oleva ettei voi olla sellanen tuuliviiri ettei ikinä tiedä millä tuulel tulee töihin tai johtaja ei voi kuvitella et se voi käyttäytyy ihan miten tahansa”

”Loogisuus, ennakoitavuus ja tasapuolisuus, jotta kaikilla on tiedossa mihin mennään ja et kaikki pääsee tasavertaisesti esiin... et löydät kustakin ihmisestä sen kanavan jolla hän on valmis palautet ot-

taa vastaan, et niitten väylien löytäminen ja oikeiden toimintatapoje löytäminen”

Hyvään johtajuuteen liittyy vahvasti myös **kyky tehdä linjauksia ja kiperiäkin päätöksiä sekä kyky perustella** tekemänsä linjaukset ja päätökset. Johtamistoiminnassa ennakoitavuus ja johdonmukaisuus nähtiin erittäin tärkeänä hyvän johtajuuden piirteenä.

”totta kai myös sellast jämäkkyyttä pitää olla... kykyä niin kun ohjata sitä työryhmää oikeeseen suuntaan...”

”Silloin kun linjauksia odotetaan, silloin myös näin tehdään ja kun ne on tehty niin toimitaan niiden mukaan”

”Johtaja tehdessään ratkaisuja ajattelee oman yksikkönsä ja työntekijöidensä parasta”

”Johtaja linjaa toimintaa ja on vastuuhenkilönä”

Lastensuojelutyössä tehdään tiiviisti töitä ihmisten kanssa ehkä elämän yhdellä haavoittuvimmista osa-alueista. Tämä vaatii herkkyyttä ja tilanteenlukutaitoa sekä kykyä kohdata ihminen aidosti ja arvostavasti. Lastensuojeluasiakkuudet ovat haastavia ja perheissä on meneillään juuri perheen näköiset haasteet ja elämän kriisit, joihin apua tarvitaan. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan myös hyvää johtajuutta **suhteessa asiakkaiden kanssa toimimiseen**. Myös näissä vastauksissa **johdonmukaisuus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja arvostava kohtaaminen** korostuivat johtamistoiminnan tärkeimpinä ominaisuuksina.

”Ne lapset on meillä lainassa niiltä vanhemmilta... on ne minkälaisii hyvänsä ne vanhemmat ja meidän pitäis luoda se suhde myös sinne päin... et saada ohjaajat ja vanhemmat tekeen yhteistyötä lapsen edun eteen”

”Tehdään se mikä sovitaan ihan yksinkertasi asioita... maksetaan ruokarahat ajallaan ja soitetaan jos luvataan ja ne on simmosii pie-

nii asioit... jos lähiesimies ei tiedä mitä perheissä on meneillään, ollaan melko pahassa lirissä”

”Et he pystyy osallistuu siihen ja sen oman lapsen asioihin ja ihan aidosti ottaa heidät mukaan sitä suunnittelemaan... jos se perhe on samoilla linjoilla meidän kanssa ni se tavallaan antaa sille nuorelle sellaisen signaalin, että hänellä on lupa tänne kotiutua ja kaiken sen myötä se luo sellasen turvallisuuden tunteen kyllä”

”näinki arkaluotosis asiois ku ollaan ni ensinnäki ne vaitiolovelvollisuus asiat ja sit se tasavertaisuus... tilantet on ja kotiolut mitä on ni pystyis niinku tasa-arvosesti kaikkien kaa toimimaan ni se on tärkeitä...”

Haastatteluissa **suurimmaksi haasteeksi nousivat henkilöstönjohtamisen haasteet** riippumatta siitä kuinka paljon haastateltavalla oli työkokemusta johtamisesta. Yleisesti koettiin haastavana juuri henkilöstön motivointiin ja itsenäiseen päätöksentekokykyyn liittyvät asiat. Henkilöstöjohtamisen lisäksi johtamisen haasteiksi koettiin muutosten johtaminen ja ikäjohtaminen. Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut lähivuosina isoja uudistuksia muun muassa työaikojen muuttuminen sekä meneillään oleva organisaatiomuutos MilaPro-konserniksi kasvamiseen. Kansallisesti on myös koko toimialaan liittyvät muutokset haastaneet johtajat miettimään oman yksikön toimintaa ja tulevaisuuden visioita.

”Muutoksiin pitää valmistautua ja työntekijöitä tulee kannustaa avoimeen keskusteluun muutokseen liittyen ja tällöin itse jalkauttamistilanne helpottuu”

”Kaikkein vaikeint tässä lastensuojelutyössä esimiehenä toimimisessa on se henkilöstön johtaminen koska se ei aina oo kovin helppoo... kun on vahva osaava työntekijäjoukko... sen reviirin pitäminen... ettei se karkaa lapasesta”

”Säilyttäis sen mielenkiintos siihen työhön... ettei tuu sellast lei-pääntymistä niin ett ku tulee uus nuori ni vois kokeillakki ihan jotain uutta työtapaa... tai uus käytäntö perheen kanssa esimerkiks..”

...vain kehittämisen vuoksi ei kannata kehittää vaan silloin jos on jotain mitä pitää kehittää... mikä siis mun mielest tarkoittaa sitä, et mikä pitäis tehdä niinku paremmin”

Henkilöstön osallistaminen nousi myös esiin merkittävänä hyvän johtamistoiminnan menetelmänä. Osallistaminen nähdään niin sitouttavana kuin motivoivanakin tekijänä. Ilman sitoutumista yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen ei toteudu. Kuvalla 10 tiivistetään kohdeorganisaatiossa vallitseva käsitys hyvästä johtajuudesta.

”työntekijät sitoutuu paremmin siihen työhön, jos ne on itse sitä rakentamassa”

”pyritään siihen, että siitä työstä saatais mahdollisimman toimivaa... ja se sitä vaatii kyllä niitä yhteisiä pelisääntöjä... ja ja niinku paljon sitä yhteistä keskustelua...”

”et se työntekijä löytäisi itsestään uusia puolia ja vahvuuksia ja et se niinku itse oivaltaa asioita ja saa siitä onnistumisia...”



Kuva 10 Hyvä johtajuus haastateltavien kuvaamana

4.2 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus mielletään haastateltavien parissa konkreettisimmillaan **ohjaavana, kannustavana ja motivoivana johtamiskäyttäytymisenä**. Johtaja nähdään valmentavassa johtajuudessa henkilöstönsä taustatukena ja työn sekä työntekijän itsensä kehittämisen mahdollistajana.

”Mitä kokemattomampi työryhmä, sitä enemmän se johtajuus on siinä työssä valmentamista...niinku sellain lähtökohtaisesti se..”

”Korostuu uutta perustettaessa...aikaa muuhunkin kahdenkeskiseen ja tiimin väliseen keskusteluun.. mut tärkeet se on myös aikuisen työyhteisön osaamisen ja motivaation ylläpitämiseen”

”Kokeneemman niinku... konkarin... kohdalla valmentava johtajuus voisi olla... niinku enemmänkin prosessin johtamista kuin eri askelmerkkien hiontaa”

”Huomioi erilaisuuden ja ihmisten erilaiset tavat oppia ja vastaanottaa palautetta”

”Valmentavaan johtajuuteen tarvitaan henkilökohtainen suhde... ei sähköpostisuhde riitä...”

Tasavertaisuus ja arvostava johtamisote korostuivat myös johtajien pohdinnoissa liittyen valmentavaan johtajuuteen. Näiden lisäksi korostui haastateltavien johtamiskokemuksesta riippumatta **lastensuojelutyön hallinnan tärkeys**. Pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että johtaja hallitsee johtamansa työn niin hyvin, että pystyy tarvittaessa paikkaamaan henkilöstöä. Valmentavan johtajan johtamismallissa haastateltavien vastauksissa korostui yhteneväenä linjana johtajan kyky toimia siten, että omalla esimerkillään vahvistaa organisaation arvojen mukaista toimintaa.

”Onhan se suunnan näyttäjä... esimerkin kautta toimintaa... mitä se niinkun käytännön tasolla niinkun on enemmänkin... niinpä... ja justiinsa niin... ei paukuta sielt ylhäilt päi miten hommat hoidetaa vaan

on kiinnostunu myös siitä miten siel ns. alhalla asioista ajatellaan... ja ettii kompromisseja tarvittaessa”

”se että henkilökunnalla on sellanen olo että se on luotettava ihminen , oikeudenmukainen ja sen kans voi hoitaa asioita et ei tuu sellast oloo että siel ollaa niinku kahdes eri leirissä mehä ollaa samaa joukkoo mut mulla on ehkä erilainen vastuu kuin heillä meidän toiminnasta”

”sellanen joka kuuntelee työntekijää ja saa siit niin esiin ne parhaat puolet esille... ja joka ei annakkaa niit valmiit vastauksii ja ratkaisuja vaan jotenki ohjaa sen työntekijän itse löytämään niit ratkasui ja toimintatapoja.. mut ei sit kuitenkaa jätä sitä työntekijää yksin..et on siin niinku mukana...et se on se keskustelu ja et keskusteleee niitte työntekijöiden kaa ja auttaa niit löytämään niit ratkasui”

”Haetaan kärjistäen sitä että vetää itsekki haalarit niskaan jossain kohtaa... niinku tuoda oman esimerkin kautta sitä mun näkemystä siitä mitä mun mielestä se meiän työ on”

Valmentava johtajuus nähdään mahdollisuutena **muutoksen johtamisen haasteissa**. Yksinkertaisimmillaan ilmaistuna johtaja luo ilmapiirin, jossa muutos ei ole mörkö vaan mahdollisuus.

”Mä näen sen asian niin että mun tehtävä on... myydä sitä muutosta positiivisena asiana työntekijöille. Osallistaminen on tärkeätä, mahdollisimman vähän ois sellasta... nyt me johtajat keskenään suunnitellaan tätä muutosta... vaan muutos tuotaisiin lähemmäs työntekijöitä”

”Jalkautunut, läsnäoleva, kuunteleva, linjauksia yhdessä työryhmän kanssa... hei mitä sä oot aatellu ja miks me tehtäs niin”

”miten sä ylläpidät työntekijöitten työmotivaatioo ja pystyt viemää sitä toimintaa kokoajan kuitenkin määrätietoisesti johonkin suuntaan...”

”Muutosjohtaminen ehkä eri ikäistenkin johtamiseen jos on oikein eri ikäist henkilökuntaa et miten sitä sit johdetaan ettei syntyisi kuluja ikäryhmien välille vaan jokainen voisi oppia toisiltaan uusia asioita”

Valmentavaan johtajuuteen rinnastetaan myös **kyky vastaanottaa ja antaa palautetta**. Tässä yhteydessä haastateltavat toivat esiin myös sen, että on tärkeää tiedostaa ja pyrkiä havainnoimaan oman työryhmänsä sosiaalista tilaa sekä tarttua rohkeasti epäkohtiin. Kuva 11 tiivistää kohdeorganisaation johtajien näkemyksen valmentavan johtajuuden kulmakivistä.

”kaiken palautteen vastaanottaminen... sekä positiivisen että kehittävä palautteen... mun mielest se on tärkeätä... ja kehittymää itse sitä kautta myös...”

”et pystyis olee sellanen johtaja et jokanen pystyis sekä hyvät et huonot asiat sitten puhumaan...”

”johtajal jossai määräis pitää olla sellast tunne ja sosiaaliälykkyyttä... sun pitää niinku nähdä mitä on tapahtumassa ilman et joku siitä sulle tulee sanomaan... koska senki taakse on helppo mennä et ei kukaan oo tullu kertomaan ni...et sä voi paeta sun esimiesvastuuta, et jos sä havaitset jotai ni sen taakse ei voi mennä et ei kukaan tullu mulle tällasest sanomaan...”

”Henkilöstön johtaminen... jotenkin mä koen et ei ne lapset ja nuoretkaan oo välttämättä se haastavin osuus tässä johtajuudessa vaan se on just toi henkilöstöhallinto henkilöstön vetäminen innostaminen opastaminen ohjaaminen tukeminen heidän ja asiakkaan rinnalla kulkeminen”



Kuva 11 Valmentavan johtamisen kulmakivet

4.3 Valmentavan johtajuuden työkalupakki

Tärkein valmentavan johtamisen työkalupakin elementti on **henkisiä arvoja esiintuova**. Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui vertaistuen ja verkostoitumisen tärkeys. Kohdeorganisaation joka viikko kokoontuva johtoryhmä ”Jory” koettiin erittäin tärkeänä osana oman johtamisosaamisen kehittämistä ja omaa työssä jaksamista. Avohuollon vastaava johtajien kokoontuminen ”alko” on aluekoordinaattorien tapaaminen, mutta nämä eivät ole vielä alkaneet.

”joryt on ollut sellaisia voimavaroja... ja siinä on voinut sitä kysellä asioita... ja puhua asioista...”

”johtajat niin kuin on yhdessä tekemässä niitä ohjenuoria... jonka mukana me sitä tätä työtä tehdään... ni meidän on niinku paras ruvetta niitä rakentamaan...”

”soittelen muille johtajille ja semmissä tilanteissa kun tuntuu että oma pää hajoo niin heidän kautta saan tavallaan semmosta purkuapua ja neuvoja”

”mä koen että mä saan tukea siitä joryst”

Valmentavan johtajuuden työkalupakki nähtiin hyvien käytäntöjen aarrearkkuna, josta jokainen voisi valita itselleen sopivimmat asusteet ja korut, jotka parhaiten sopivat juuri omaan tyyliin. Tässä yhteydessä pukeutumistyyli on **persoonan ja johtamistavan kokonaisuus**, jota täydennetään koruin ja asustein, jotka puolestaan ovat **lähestymistapoja, vahvuuksia ja konkreettisia menetelmiä**. Kuvalla 12 tuodaan esiin yhteenvetona haastateltavien mielikuva valmentavan johtajuuden työkalupakin sisällöstä.

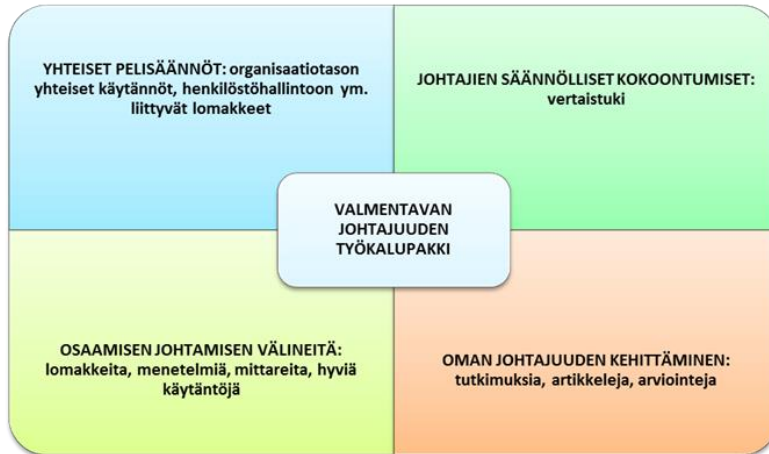
”semmosia tiettyjä yhteisiä pelisääntöjä... et vaik joku yksikkö on erilainen ja se totta kai pitää ottaa huomioon... ja tietyllä mielellä pitää olla niinku vapaat kädet niinku johtajilla jotta siitä saadaan toimivaa siitä työstä... mut sit taas on sellasii tiettyjä asioita, mitkä ois niinku hyvä sopia ja joka yksikössä ne tehtäs samalla tavalla...ja ne ois hyvä olla yhteen paikkaan koottuna...”

” Osaamisen tukeminen, ja kehittäminen, tunnejohtajuus ja muutoksen johtajuus konkreettisia menetelmiä niin mitä ne olisivat kyl se ois henkilöstöjohtamiseen tarvittavia välineitä...”

” Juuri tää osaamisen johtaminen miten mää saan ne aina innostumaan ja tuomaan esiin ne omat osaamisalueet mitkä on niin ku ne omat vahvuudet... et siihen työkalupakille ois käyttöä...”

”Kehityskeskustelun runko, erilaisia konfliktin selvittämisen ohjeita, mittareita, artikkeleja johtamiseen liittyen laidasta laitaan, linkkejä testeihin, hyödyllisiin tietolähteisiin ...”

”Keinoja oman johtajuuden kehittämiseen, tunnejohtamisesta ja tilanteenlukutaidosta...”



Kuva 12 Haastateltavien mielikuva valmentavan johtajuuden työkalupakista

5 VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUPAKKI

5.1 Aineistosta työkalupakiksi

Liitteenä (liite 4) on esitetty valmentavan johtajuuden työkalupakin tarkempi sisällysluekkelo. Valmentavan johtajuuden työkalupakin lähdeluekkelo on liitteessä. Tämän osion lukemista helpottaa, mikäli tutustuu liitteeseen ensin. Työkalupakki tehtiin yhteistyössä haastateltujen johtajien kanssa projektiryhmätyöskentelyinä.

Kohdeorganisaation johtajien oma työkokemus ja koulutustausta on monipuolinen. Lähes kaikilla on kokemusta lastensuojelussa ohjaajana toimimisesta. Kohdeorganisaatiossa tapahtuneet henkilöstömuutokset muuttivat merkityksellisesti johtajien yhteistä työkokemusvuosimäärää. Valmentavan johtajuuden työkalupakissa korostuukin tämän vuoksi sekä aivan konkreettiset johtamisen tehtävät kuin myös oman johtamisen syvempi kehittäminen. Johtajien erilaiset kokemustaustat tuovat erilaisia painotuksia työkalupakin sisällön suhteen ja tämä on pyritty huomioimaan mahdollisimman tasavertaisesti työkalupakin sisältöä tehdessä.

Valmiissa työkalupakissa on aineistoa *henkilöstön osaamisen johtamiseen* liittyen kohdissa henkilöstön johtaminen, lastensuojelutyö, menetelmiä ja mittareita muualta ja linkkejä. *Aloittavan johtajan tietopaketti* on ainoana omana kokonaisuutenaan. Oman *johtamisosaamisen tukevia ja kehittäviä* menetelmiä on sijoitettu arjen johtamistoiminnan näkökulmasta kohtiin henkilöstön johtaminen, aloittavan johtajan tietopaketti ja linkkejä kohtiin. *Syvempään oman johtamisen kehittämisen* tarpeisiin pyrittiin vastaamaan kohdan tutkimuksia sisällöllä. Sijoittelussa on pyritty huomioimaan nämä osa-alueet siten, että ne olisivat mahdollisimman helposti löydettävissä. Oman johtajuuden kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvässä teemassa korostuivat erilaiset menetelmät arjen johtamiseen, toivottiin erilaisia arviointimittareita, tutkimusartikkeleja johtamisesta ja valmentavasta johtamisotteesta sekä erilaisia hyödyllisiä linkkejä. Kohdeorganisaatiossa on ollut suunnitteilla 360 asteen arvioinnin toteuttaminen johtajille, mutta sitä ei ole

vielä toteutettu. Keskustelu avattiin nyt uudelleen työkalupakin kehittämisen aikaisessa työskentelyssä.

Johtamisosaamisessa koettiin haasteita ja menetelmällistä tukea työkalupakettiin toivottiin henkilöstön johtamisen, itsensä johtamisen sekä oman johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmista. Henkilöstön johtamisessa korostui johtajien toive yhteisten pelisääntöjen luomiselle ihan perusarjen johtamisessa. Pelisääntöjä haluttiin kirkastaa muun muassa johtajan perustehtävään ja työnkuvaan, tuntipankkiin kertyneiden tuntien siirron käytännöstä ja maksettavan hälytysrahan periaatteista. Käytettävien lomakkeiden helpompaan löytämiseen toivottiin myös ratkaisua. Tällä hetkellä lomakkeita on googlen drive-palvelussa, toimintakirjan vihreällä ja keltaisella tasolla sekä johtajilla omilla koneilla. Olemassa olevien lomakkeiden kirjo on laaja ja on epätietoisuutta siitä, mitkä lomakkeista ovat virallisesti käytössä.

Aloittavan johtajan tukipaketissa pyritään selkeästi esittämään johtajan tehtäviin kuuluvat asiat ja niiden hoitamisen ajankohtia. Tavoitteena oli helpottaa johtamiseen liittyvien tehtävien hallinnassa ja ajankäytön suunnittelussa uutta johtajaa. Huomioitavaa on kuitenkin, että nimestään huolimatta tämä työkalupakin osio *vastaa myös itsensä johtamisen* tarpeeseen. Konkreettisina menetelminä tässä kokonaisuudessa ovat: kuukausi- ja vuosikello, voimassa olevat valvontaohjelmat sekä työehtosopimus. Kuukausikello havainnollistaa selkeästi konkreettiset johtajan tehtävät kuten palkanviennit, työvuorolistojen toteumien kirjaaminen, luonapitokorvausten maksuajankohdat. Vuosikellolla taas tuodaan esiin vuositasolla johtajan tehtäviin kuuluvat asiat kuten toimintakertomuksen laatiminen Valviraan, budjetin teko, toimintasuunnitelman teko, kesätyöntekijöiden rekrytointi, henkilöstön lomien myöntäminen.

Sekä haastatteluissa että projektiryhmän tapaamisissa tuotiin esiin myös valmentavan johtajuuden *työkalupakin tärkeät aineettomat menetelmät*. Näitä ovat johtajien viikoittaiset ”Jory” tapaamiset, henkilöstölle pidettävät kuukausittaiset työryhmäpäivät, työnohjaus sekä koko kohdeorganisaation kehittämispäivä ja yksiköiden omat kehittämispäivät.

Vertaistuki nostettiin erittäin tärkeään asemaan myös valmentavaan johtajuuteen ja edelleen työkalupakkiin liittyen. Haastatteluissa kaikki johtajat toivat esiin saavansa erittäin hyvää tukea johtamiseen sekä toiminnanjohtajalta kuin omilta kollegoiltaan, aina on joku jolle soittaa kysyäkseen neuvoa tai vain tuulettaakseen ajatuksia. Korkea painoarvo annettiin myös työryhmäpäiville, kehittämissäpäiville ja henkilöstön työnohjaukselle. Johtajien työnohjaus on pitkän keskustelun jälkeen lopetettu ja tilalle mietitään vaihtoehtoa tai uutta lähestymistapaa. Tämän hetkinen kokemus on, että ”Jory” tapaamiset toimivat myös ohjauksellisenä keskustelupaikkana ja siellä on siihen tarvittava avoin ilmapiiri.

5.2 Kehittämisprojektin arviointi

Kehittämisprojekti toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämisprojektina yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun ja työelämän edustajien kanssa. Tavoitteena oli luoda valmentavan johtajuuden työkalupakki kohdeorganisaation johtajien käyttöön. Kehittämisprojektin luonne oli laadullisen tutkimuksen kriteerit täyttävä, koska haluttiin muodostaa mahdollisimman hyvä kuva johtamisen nykytilasta ja kartoittaa aitoa johtajien tahtotilaa uudelle toimintamallille ja työkalupakille. Hirsjärvi & Hurme (2001, 27) mukaan laadullisen menetelmän valinta on perusteltua silloin kun ollaan kiinnostuneita yksilön kokemusmaailmasta suhteessa kehitettävään asiaan ja ollaan tekemisissä ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Yhteistyö projektiryhmän kanssa toimi hyvin ja ryhmän jäsenet olivat motivoituneita työkalupakin kehittämiseen. Empiirisen osuuden ja toiminnallisen osuuden aikaväli kasvoi suunnitellusta lähes vuodella ja tänä aikana tapahtui henkilöstövaihdoksia kolmen yksikön johtajien osalta. Tämä loi haasteen tuotettavan työkalupakin suhteen, koska kolme kahdeksasta henkilöstä oli vaihtunut eli lähes puolet. Tämän projektipäällikkö ratkaisi haastattelemalla uusimmat johtajat ja ottamalla heidät mukaan projektiryhmän toimintaan.

Ehkä hieman yllättyenkin, voi projektipäällikkö kuitenkin todeta että henkilöstömuutoksista huolimatta johtamisen yleiskuva kohdeorganisaation johtajien kokemana ei muuttunut ja itse odotukset kehitettävän työkalupakin suhteen olivat

samassa linjassa. Itse asiassa ehkä aikaisemmin haastateltujen johtajien esiin tuoma tarve saada keinoja henkilöstönjohtamiseen sai uusien johtajien mukaan tultua paremman äänen kuuluviin. Tämän ansiosta lähdettiin pohtimaan ja selkiinnyttämään projektiryhmäläisten aloitteesta myös aivan konkreettisia johtamiskäytäntöjä ja ohjeistuksia.

Kehittämiprojektin aihe ja konteksti tuki projektipäällikön omaa ammatillista kehittymistä. Projektipäällikkö sai kokemusta projektipäällikkönä toimimisesta ja samalla ainutlaatuisen mahdollisuuden oppia hyviä johtamiskäytäntöjä toimiesseen yhteistyössä kohdeorganisaation johtajien kanssa. Haasteena kehittämiprojektin toteutuksessa oli projektin aikataulun venyminen suunniteltua pidemmäksi. Tämä aiheutti sen, että kehittämiprojektin aineistonkeruuvaiheen ja toteutusvaiheen välinen aika kasvoi suunnitellusta yli puolella vuodella, jolloin haasteeksi muodostui kehittämiprojektin prosessin kokonaisvaltainen hahmottaminen. Toisaalta voidaan todeta, että aikataulun muutos mahdollisti työkalupakin sisällön kriittisen tarkastelun. Etäisyys aineistonkeruun ja toteutusvaiheen välissä avasi uusia näkökulmia projektipäällikön ajattelussa kehitettävän toimintamallin ja työkalupakin suhteen.

Suurin oppimisprosessi tapahtui projektipäällikön osalta kuitenkin lastensuojelutyön erityspiirteiden ja lainalaisuuksien oppimisessa, oman toiminnan arvioinnissa ja ongelmienratkaisussa. Kehittämiprojekti on mahdollistanut projektipäällikölle kokonaisvaltaisen perehtymisen kohdeorganisaation toimintaan niin lastensuojeluyksikön johtamisen kuin kohdeorganisaation toiminnanjohtamisen näkökulmista. Projektipäällikkö on myös pystynyt luomaan omia verkostoja, joista on apua ja tukea käytännön työtä tehtäessä.

Projektiryhmän kanssa yhteistyössä luotu valmentavan johtajuuden työkalupakki pyrkii vastaamaan siihen liitettyihin odotuksiin ja nähtäväksi jää, millainen käyttöaste sille tulee ja millaiseksi se lopulta muotoutuu ajan kuluessa. Kokonaisuutena kehittämiprojekti on ollut haastava, mutta kuitenkin antanut enemmän kuin mitä se on ottanut. Koko prosessin ajan suhtautuminen kehittämiprojektiin on ollut positiivista ja projektipäällikkö on saanut tukea kaikissa prosessin vaiheissa kautta koko linja-organisaation, myös oman toimintayksikkönsä nuo-

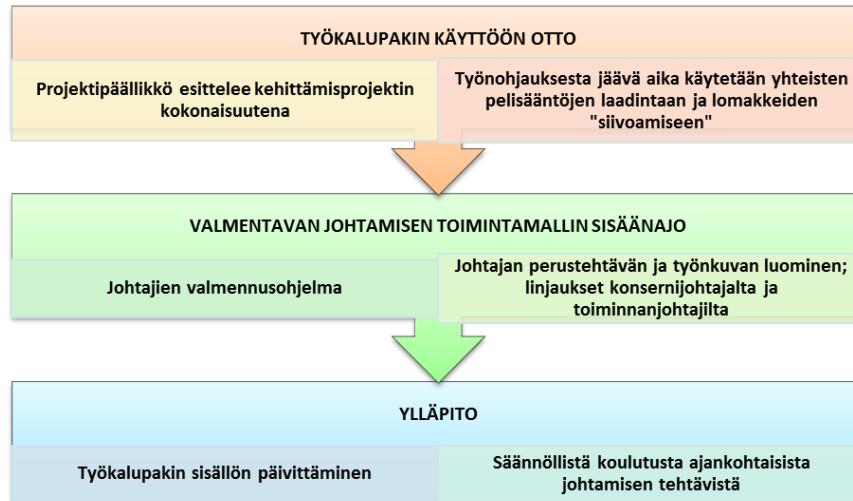
rilta. Valmentavan johtajuuden työkalupakki on valmis ja käytettävissä. Uhkana on kuitenkin, että tämä jää heikolle käyttöasteelle, mikäli sitä ei nähdä hyödyllisenä johtamistoiminnan välineenä.

5.3 Kehittämiprojektin jalkauttamissuunnitelma

Tuoreimpien tutkimusten mukaan valmentavan johtamisen toimintamalli vastaa hyvin lastensuojelutyön johtamisen haasteisiin (Boyce, Jackson, Jeffrey & Neal 2010, 914; Karsten, Baggot, Brown & Cahill 2010, 140). Kehitetty työkalupakki on sijoitettu MilaPron toimintakäsikirjan johtajien ulottuvuuteen. Toimintakäsikirja on organisaation intranet sivusto.

Haastatteluiden ja lukuisten keskustelujen myötä projektipäällikölle hahmottui kohdeorganisaatiossa vallitseva ajatus siitä, että erilaisten profiilien tai kuvausten tekeminen rajoittaa yksilön mahdollisuuksia toteuttaa hyvää lastensuojelutyötä omaa persoonaa ja vahvuuksia hyödyntäen. Projektipäällikkö suosittelee tutkimusten kannustamana kuitenkin tarkastelemaan näiden menetelmien työtä tukevia ja kehittäviä ominaisuuksia. Vastuut, tehtäväkuvaukset ja profiilit ovat tukipilari, jolle työ perustetaan ja jonka pohjalta työtä voidaan arvioida ja kehittää (Väisänen 2011, 13; Viitala ym. 2010, 185).

Valmentavan johtajuuden menetelmin voidaan tukea henkilöstön valmiuksia tehdä itsenäisiä ratkaisuja sekä auttaa henkilöstöä tarkastelemaan asioita laajemmissa puitteissa (Ammentorp, Jensen & Uhrenfeldt 2013, 45; Duff 2012, 1108). Valmentavasta johtajuudesta menetelmänä on kehittämisprojektin loppuraportin teoreettisessa katsauksessa tutkimustietoon perustuva tieto valmentavan johtamisen toimintamallista. Tutkimustieto on projektipäällikön toimesta sovellettu lastensuojelutyön kontekstiin ja tarjoaa esimerkiksi valmiit kuvaukset lastensuojeluyksikön valmentavan johtajan profiilista sekä kohdeorganisaation erityislastenkodin työryhmän osaamisprofiilista. Kuvalla 13 havainnollistetaan projektipäällikön pohjaehdotus valmentavan johtamisen toimintamallin jalkauttamiseksi.



Kuva 13 Pohjaehdotus toimintamallin jalkauttamiseksi

Vesterinen ym. (2009, 503-504) ja Pirnes (2003, 14-15) mukaan uuden toimintamallin jalkauttaminen edellyttää sitoutumista koko linjaorganisaation kaikilla tasoilla. Valmentavan johtajuuden toimintamallin käyttöönotossa on merkittävä rooli konsernijohtajan sekä alueellisesti toimintaa johtavien henkilöiden sitoutumisella uuteen johtamisen toimintamalliin. Tämän myötä myös lastensuojeluyksiköiden johtajat omaksuvat uuden toimintamallin osaksi johtamistoimintaa, joka edelleen tukee lastensuojeluyksikössä toimivien ohjaajien työtä ja sen kehittämistä kohti itsenäisempää ja perusteltua arjen kasvatustyötä. Tämä edellyttää linjauksia kaikilla organisaation tasoilla sekä selkeitä työn, prosessien ja vastuiden määrittelyä. Kun yhdistetään hyvä johtamisosaaminen arjen perustyön hallintaan, luodaan kestävä pohja valmentavan johtajuuden toimintamallin soveltamiselle lastensuojelussa (Kruzich ym. 2014, 25; Ammentorp ym. 2013, 43-46; Boyce ym. 2013, 915-918; Väisänen 2011. 14, 18, 23 Hellemaa 2005, 29-31).

6 POHDINTA

Erään haastattelun lopuksi projektipäällikkö kysyi onko haastateltavalla vielä jotain, minkä haluaa tuoda esiin evästykseksi projektipäällikölle. Haastateltava sanoi: *”nyt ollaan sosiaalialalle tällast kehittämässä, onko siihen tehtävissä oikeesti konkreettisia menetelmiä... niinku ihmiset tätä työt tekee ihmisten kans”*. Koko kehittämisprojektin ajan on taustalla ollut projektipäällikön ajatus: onko valmentava johtajuus asenne vai menetelmä? Nyt vastaus on: se on asenne ja menetelmä. Tämä perustuu seuraavanlaiseen ajatteluun: valmentava johtajuus asenteena on osa ihmistä, persoonaa, mutta se on myös sen henkilön lähestymistapa asiaan kuin asiaan; valmentava johtajuus on menetelmänä silloin, kun henkilö alkaa tietoisesti harjoittaa omaa toimintaansa valmentavan johtajuuden suuntaan ja hyödyntää omassa työssään valmentamisen periaatteita.

Tämä kehittämisprojekti on tukenut entisestään ajatusta siitä, että valmentava johtajuus pitää sisällään juuri sellaisia elementtejä, joiden avulla johtajuus ja johtamistoiminta kohtaavat luontevasti lastensuojelun herkän ja henkisesti kuormittavan kontekstin. Tutkimuksia tehdään suvantovuosien jälkeen yhä enemmän liittyen valmentavaan johtajuuteen. Viimeisimpien vuosien ajalta löytyi jo huomattavasti enemmän tutkimuksia liittyen valmennussuhteeseen, valmentavaan johtamiseen ja erilaisiin johtajien valmennusohjelmiin. Niin ulkopuolisen valmentajan tapaamiset kuin organisaatioon kehitetty valmentavan johtamisen kulttuuri nähtiin työhyvinvointia ja työhön sitoutuneisuutta kohentavana. Valmentava ote antoi ammattihenkilöille varmuutta itseohjautuvampaan toimintaan ja luottamusta omaan harkintakykyyn kaikilla organisaation tasoilla. (Boyce ym. 2013, 917; Moen & Federichi 2012, 30, 71.)

Lastensuojelun herkän alueen ollessa työn kuvana on muistettava, että tärkein työväline on ihminen ja menetelmistä tehokkain on välittävä läsnäolo. Ammattihenkilöinä tuetaan perhettä löytämään heille luontevin tapa toimia siten, että lapsi saa tarvitsemansa rajat ja vanhemmat tukea vanhemmuuteensa. Ammattihenkilöä ja perhettä yhdistää yhteinen tavoite: lapsen turvallinen kasvu ja kehitys sekä perheen hyvinvointi. Tästä näkökulmasta valmentavan johtajuuden

toimintamallin valinta lastensuojelutyön johtamisen malliksi on perusteltua, jopa luontevaa. Valmentava johtajuus huomioi niin konkreettisen työn tekemisen kuin inhimillisen pääoman tärkeyden työn tekemisessä (Ammentorp ym. 2013, 45-46; Ladegard & Gjerde 2013, 631, 633, 636; Viitala ym. 2010, 177-184; Hellemaa 2005, 12). Nämä kulkevat ikään kuin käsi kädessä käytännön johtamista ja työtä tehdessä – ihmisten kohtaamisissa. Valmentava johtajuus sisältää niin monipuolisia elementtejä johtajuuteen ja johtamiskäyttämiseen, että siihen pystyy sitoutumaan luontevasti hyvinkin erilaiset työelämässä olevat persoonallisuudet ja koulukunnat.

Kehittämiprojektin aikana kehitetty valmentavan johtajuuden työkalupakki pyrkii antamaan erilaisia näkökumia ja vaihtoehtoja johtamiseen ja oman johtajuuden tarkasteluun ja kehittämiseen. Jää ajan näytettäväksi, ottaako tämä työkalupakki paikkansa lastensuojeluyksiköiden johtajien arjen johtamistyössä. Projektipäällikön toive on, että kehittämiprojektin aikana heränneet ajatukset ja ideat yhteisten pelisääntöjen, käytössä olevien lomakkeiden realisointi, johtajan tehtäväkuvan pohdinta ja se yleinen itsensä kehittämisen positiivinen ote eivät hukkuisi arjen kiireisiin vaan että niitä lähdettäisiin suunnitelmallisesti toteuttamaan.

Kohdeorganisaatiossa on siitä ihanteellinen tilanne, että yksiköiden johtajat tapaavat viikoittain. Kokoontumisissa on luottamuksellinen ilmapiiri, jossa asioista voidaan keskustella avoimesti. Projektipäällikön ehdotuksena on, että lopetettu työnohjaus korvattaisiin käyttämällä vapautunut aika johtamistoiminnan kehittämiseen. Tapaamisten suunnitelmallisuus ja teemoittaminen edellyttää sitoutumista ja aktiivisuutta niin toiminnan johtajan kuin yksikköjohtajien osalta. Teemat ovat näin alkuun helposti löydettävissä yhteisistä nyt kehittämiprojektin aikana esiin nousseista kehittämisen kohteista. Se, että johtajissa on erittäin pitkän ja vaikuttavan uran tehneitä johtajia ja uusia vasta aloittaneita johtajia antaisi ideaalisen maaperän yhteisten pelisääntöjen luomiselle, käytäntöjen selkiennyttämiselle ja oman johtajuuden kasvulle unohtamatta arvokkaan hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuutta.

Toiminnanjohtamisessa ja johtajien osaamista johdettaessa ei tule liikaa taker-
tua siihen, että johtajien joukossa on työkokemusvuosiltaan eri-ikäisiä henkilöi-
tä. Tämä piirre on tämän ryhmän rikkaus eikä poissulje johtajien koulutuksen
tarvetta. Osaamisen johtaminen, henkilöstön johtaminen ja oman johta-
misosaamisen kehittäminen ovat universaaleja ilmiöitä, joihin löytyy aina uusia
näkökulmia. Toimialalla tapahtuvat muutokset ovat isoja kokonaisuuksia ja kou-
lutus antaa lisää varmuutta toimimiseen.

Kehittämisprojektin aikana saatujen tulosten perusteella valmentavan johtajuu-
den jalkauttaminen on mahdollista, sillä kohdeorganisaatiossa vallitsee jo lähtö-
kohtaisesti valmentavaan johtajuuteen sopiva johtamiskulttuuri. Tämän kehittä-
misprojektin aikana käynnistynyt prosessi jatkuu johtajien tapaamisissa ja val-
mentavan johtajuuden erityispiirteet täsmentyvät ja konkretisoituvat ajan kans-
sa.

LÄHTEET

- Aluehallintovirasto. 2014. Perhe- ja sosiaalipalvelut. http://www.avi.fi/web/avi/perhe-ja-sosiaalipalvelut;jsessionid=9576C28CA6750B10216B28AFFEEF1154#.VDAsdhY0_jU Käyty 4.10.2014 20:21.
- Ammentorp J., Jensen H.I. & Uhrenfeldt L. 2013. Danish health professionals's experiences of being coached: A pilot study. *Journal of continuing education in the health professions*, 33 (1) 41-47.
- Boyce L.A., Jackson R., Jeffrey N. & Neal L.J. 2010. Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *The journal of management development*.29.10(2010):914-931.
- Cadmus, E. (2006). Succession planning: multilevel organizational strategies for the new workforce. *Journal of nursing administration*, 36(6), 298-303.
- Cox, E. & Bachkirova, T. 2007. Coaching with emotion: How to deal with difficult emotional situations. *International coaching psychology review* 2 (2) 178-185.
- Duff, B. (2013). Creating a culture of safety by coaching clinicians to competence. *Nurse education today*, 33(10), 1108-1111.
- Edwards, L. (2003). Coaching—the latest buzzword or a truly effective management tool?. *Industrial and commercial training*, 35(7), 298-300.
- Eskola J. & Suoranta J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Gyllensten K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-177.
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Gummerrus Kustannuspaino Oy. Jyväskylä.
- Hellemaa P. 2005. Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä. Hoitotieteenlaitos. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Tulostettu 23.3.2013 23:19. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00619.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto. Helsinki University Press.
- Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peliä. *Premissi* 2009 (4), 32-37.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen yliopisto Oy – Juvenes Print.

- Kanste O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö (2), 30-35.
- Kantanen, K., Suominen, T., Salin, S., & Åstedt-Kurki, P. (2011). Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede*, 23(3), 185-196.
- Karsten, M., Baggot, D., Brown, A., & Cahill, M. (2010). Professional coaching as an effective strategy to retaining frontline managers. *Journal of Nursing Administration*, 40(3), 140-144.
- Kennedy, M.T. 2007. Organisational learning, knowledge management and complexity fusion – exploring the "favour of the month". Proceedings of OLKC 2007 – "Learning fusion". University of Canberra. Australia.
- Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review*, 42, 20-27.
- Kuoppala T. & Säkkinen S. 2013. Lastensuojelu 2012. Tilastoraportti 30/2013. Terveiden ja hyvinvointilaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110691/Tr30_13.pdf?sequence=5 Tulostettu 15.8.2014 19:15.
- Ladegard G. & Gjerde S. 2014. Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly* (25) 631-646.
- Lastensuojelulaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070417> Viitattu 8.10.2014 11:40
- Lehtinen A-K. 2010. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet - Casetutkimus finanssialan yrityksessä. Pro – gradu. Aaltoyliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Leino-Kilpi H. & Välimäki M. 2003. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: WSOY.
- Longenecker, C. O. 2010. Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32-40.
- Mertaniemi A-M., Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2011. Asiakaslähtöisen johtamisen painopisteet terveysalalla – kirjallisuuskatsaus. *Premissi* 2011 (06), 31-36.
- MilaPro toimintakäsikirja. 2014. Intranetti.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). The Effect of External Executive Coaching and Coaching-Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development Journal*, 30(3).
- Otala L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista – työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. Tulostettu 25.3.2013 1:33. http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf
- Parahoo K. 1997. Nursing research. Principles, process and issues. Palgrave Macmillan. Creative Print and Design (Wales).
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Polit D.F & Beck C.T. 2010. Essentials of nursing research. Appraising evidence for nursing practice. Wolters Kluwer Health – Lippincott Williams & Wilkins. Printed in China.
- Räisänen, S., & Gissler, M. (2012). Rekisteritutkimus: mahdollisuus hoitotieteessä. *Hoitotiede* 24 (2012): 1.
- Sinisammal, J., Belt P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. *Premissi* 2011 (4), 28-35.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882186&name=DLFE-30055.pdf Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Tulostettu 29.9.2014 20:10.

Srand V.C. & Dore M.M. 2009. Job satisfaction in stable state child welfare workforce: Implications for staff retention. *Children and youth services review*. (31) 391-397.

Terveyden ja hyvinvointilaitos. 2014. Lastensuojelun käsikirja – internet sivusto. <http://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja>. Viitattu 8.10.2014 13:45

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Tulostettu 1.10.2014 14:03

Sosiaali- ja terveysalan lupa ja valvontavirasto. 2014a. Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatustarpeiden valvontaohjelma. Valvontaohjelmia 4:2012. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/Sijaishuollon_valvontaohjelma.pdf. Tulostettu 16.9.2014 15:05

Sosiaali- ja terveysalan lupa ja valvontavirasto. 2014b. Omavalvonta yksityisessä sosiaalihuollossa. Ohje 7/2012. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_ohje_7_2012_.pdf. Tulostettu 16.9.2014 15:10

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882186&name=DLFE-30055.pdf Tulostettu 14.9.2014 16:35

Suhonen, R., Stolt M., Virtanen, H. & Leino-Kilpi, H. 2011. Organisaatioetiikka – tärkeä osa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää ja johtajuutta. *Pro terveys* 2011 (5), 6-7.

Thompson, R., Wolf, D. M., & Sabatine, J. M. (2012). Mentoring and coaching: A model guiding professional nurses to executive success. *Journal of Nursing Administration*, 42(11), 536-541.

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. 2012. Etiikan nykytila sosiaali- ja terveysalalla. http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=327515&name=DLFE-5501.pdf Tulostettu 30.9.2014 16:06

van Oorsouw, W. M., Embregts, P. J., & Bosman, A. M. (2013). Quantitative and qualitative processes of change during staff-coaching sessions: An exploratory study. *Research in developmental disabilities*, 34(5), 1456-1467.

Vesterinen, S., Isola, A., & Paasivaara, L. (2009). Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 503-509.

Viitala, R., Mäkelä, L., & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, TP.(toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 177-208. http://old-www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf Tulostettu 23.3.2013 23:50

Vilka H. 2007. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Väisänen, N. (2011). Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet-Casetutkimus finanssialan yritysissä. Tulostettu 23.3.2013. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/617>

PUOLISTRUKTUROIDUN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Kesto noin 1,5h. Haastattelu etenee annettujen teemojen mukaisesti vapaasti keskustellen. Haastattelija kuljettaa keskustelua teemojen mukaan. Teemat kerrotaan haastattelun alussa kuin myös se, että haastattelu äänitetään ja äänitteet tuhotaan hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti raportin valmistuttua.

1. TAUSTATIEDOT HAASTATELTAVASTA

- Koulutus ja työkokemus
- Lyhyt kuvaus yksiköstä jossa toimit: keskeisimmät toiminta-ajatukset, kuinka paljon henkilökuntaa, kuinka paljon lapsia
- Yksikössä olevat johtamisen tasot: johtaja / apulaisjohtaja / esimies / vastaava ohjaaja – työn- ja vastuunjaot

2. VALMENTAVA JOHTAJUUS

- Mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuudet?
- Mitkä näistä painottuvat lastensuojelutyön asiakkaiden kanssa toimiessa?
- Mitkä näistä painottuvat työryhmää johdettaessa?
- Mitä sinulle tulee mieleen valmentavasta johtajuudesta?
- Mitkä ovat valmentavan johtajuuden haasteet itsellä?

3. VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN MENETELMÄT

- Mitä sinulle tulee mieleen kun mainitsen valmentavan johtajuuden työkalupakin?
- Mitä työkalupakilta toivoisit?

4. VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TOIMINTAKULTTUURI

- Millaista tukea saat omalta esimieheltäsi?
- Mitä muita toiveita sinulla on kehitettävän johtamismallin suhteen?
- Mitkä ovat työkalupakkiin tulevien menetelmien tai välineiden käyttöönoton kannalta tärkeät asiat?

Hei Care Component Oy:n johtajat ja esimiehet!

Olen Mia Huttunen ja toimin Veikkarin erityislastenkoti ja koulu –yksikössä vastaavana ohjaajana. Lastensuojelu on minulle uusi, kiehtova ala, josta kiinnostun kokoajan enemmän. Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa terveystieteiden ja sosiaalialan YAMK – tutkintoa suuntautumisenani johtaminen ja kehittäminen.

Opinnäytetyönäni on ”Valmentava johtajuus lastensuojelutyössä – Työkalupakki lastensuojeluyksiköiden johtajien käyttöön”. Opinnäytetyö toteutetaan työelämän kehittämisprojektina, jossa toimin projektin johtajana. Kehittämisprojekti muodostuu konkreettisesta tuotoksesta, joka nojaa näyttöön perustuvaan tietoon.

Kohteliaimmin pyydän sinua osallistumaan haastatteluun, jonka tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitkä ovat johtamisen haasteet lastensuojeluyksikön johtajan ja lähiesimiehen näkökulmasta sekä millaisia asioita haluaisit valmentavan johtajuuden työkalupakin sisältävän sekä omaa käsitystäsi siitä, mitä valmentava johtajuus sinun mielestäsi on. Sinun osallistumisesi haastatteluun on erittäin tärkeää, jotta saisin kerätyn tiedon pohjalta tehtyä mahdollisimman hyvin työtäsi helpottavat valmentavan johtajuuden menetelmät ja välineet työkalupakkiin.

Haastattelut ovat kahdenkeskisiä tapaamisia, jotka nauhoitetaan kerätyn tiedon analysointia varten. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja nauhoitteet tuhoetaan hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti heti kun lopullinen raportti on valmis ja hyväksytty.

Pyydän, että saisin vastauksenne kirjallisesti mahdollisimman pian, kuitenkin 4.5.2013 mennessä. Opinnäytetyöni ohjaaja on Ritva Laaksonen-Heikkilä, lehtori, Turun ammattikorkeakoulu/Terveystieteiden yksikkö. Vastaan mielelläni, jos sinulla on jotain kysyttävää, yhteystietoni ovat kirjeen yläosassa.

Keväisin terveisin ja vastaustanne odottaen,

Mia Huttunen

Vastaukset lähetetään:

Veikkarin erityislastenkoti ja koulu
Mia Huttunen/ Opinnäytetyö
Veikkarintie 193
21530 Paimio

Suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Paikka ja päiväys _____

Yksikkö jossa toimit _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

ESIMERKKI SISÄLLÖNANALYYSISTÄ

Kysymys: Mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuudet?

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<p>"Hyvä johtaja on sellanen, joka saa oman joukkonsa toimimaan yhteisen hyvän eteen" "Opastaa ja ohjaa, mut antaa sit kuitenkin liikkumavaraa ja vastuuta"</p> <p>"Huomioi erilaisuuden ja ihmisten erilaiset tavat oppia ja vastaanottaa palautetta"</p> <p>"Työntekijöiden kautta asioit ajatteleva"</p> <p>" Henkilökohtaisesti mun mielestä on sellanen joka tuntee henkilöstön oikeesti, kuuntelee...ja jos puhuttaa nimenomaan lastensuojeluyksikön johtamisesta on perillä siitä mitä yksikössä tapahtuu ja tietää mitä työhön kuuluu"</p> <p>"Vastavuoisessa suhteessa työryhmän kanssa kuuntele- va, läsnä , saa henkilökunnas- ta irti ne ideat ja ajatukset, keskustellen herättää ajatuk- sia ja motivoiminen työhön selkeät ohjeistukset - selkeet eväät miten työtä tehdään - läsnä, tuki, ohjaa"</p> <p>"Markkinointia ja jokaisesta ccn yksiköstä hieman kartalla mm paikkatilanne ja toiminta hahmottaa mikä olisi ccstä paras paikka juuri tälle lapsel- le"</p> <p>"Hyvä johtaja on vähän tiäks sellanen ennalta arvattavissa oleva ettei voi olla sellanen tuuliviiri ettei ikinä tiedä millä tuulel tulee töihin tai johtaja ei voi kuvitella et se voi käyttäytyy ihan miten tahansa ja kiljuu jos joku asia harmittaa"</p> <p>"Hyvä johtaja on mielestä on sellanen joka on paikalla tai ainakin et jos ei oo paikalla ni tavotettavissa ja ilmoittaa missä on ettei niinku työryh- mäs oleteta et se johtaja tulee silloin ku se jaksaa"</p> <p>"Silloin kun linjauksia odote- taan, silloin myös näin teh- dään ja kun ne on tehty niin toimitaan niiden mukaan"</p>	<p>Tasavertainen henkilöstön kohtelu</p> <p>Kääntää erilaisuuden vah- vuudeksi</p> <p>On läsnä</p> <p>Hallitsee työn kokonaisuu- den</p> <p>Tuntee henkilöstönsä</p> <p>Motivoi ja kannustaa henki- löstöään</p> <p>Tuntee organisaation toi- minnan</p> <p>Uskaltaa linjata toimintaa</p> <p>Sitoutuu yhteisiin käytän- töihin</p>	<p><i>oman yksikön ja organisaati- on toiminnan kokonaisvltai- sena hahmottamisena</i></p> <p><i>kyky nähdä henkilöstönsä vahvuudet, erottaa yksilöt toisistaan</i></p> <p><i>kunnioittavana ja arvostava- na suhtautumisena</i></p> <p><i>kyky tehdä linjauksia ja kiperiäkin päätöksiä sekä kyky perustella</i></p> <p><i>johdonmukaisuus, luotetta- vuus, oikeudenmukaisuus ja arvostava kohtaaminen</i></p> <p><i>Henkilöstön osallistaminen</i></p>	<p>Hyvä johtaja hallitsee johtamansa toiminnan kokonaisuuden, kuunte- lee, on läsnä ja on kiin- nostunut henkilöstönsä mielipiteistä.</p>

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUPAKIN SISÄLTÖ

PÄÄOSIKKO	SISÄLTÖ
HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN arjen johtamisen välineitä	Johtajan perustehtävä Käytettävät lomakkeet arjen johtamistyössä Ohjaajan toimintaa tukevat lomakkeet Ohjeistuksia arjen johtamistilanteisiin: hälytysrahan maksu, työtuntien siirto jne. Voimassa oleva TES (Yksityisten sosiaalialojen työehtosopimus)
ALOITTAVAN JOHTAJAN TIETOPAKETTI oman johtamistoiminnan suunnitteluun tukea	Kuukausikello Vuosikello Omavalvonta yksityisessä sosiaalihuollossa. Valvira. Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvat. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012-2014. Valvira.
LASTENSUOJELUTYÖ Laatusuosituksia, raportteja ja seurantatutkimusta	Toimiva Lastensuojelu, toteuttamissuunnitelma vuosille 2014-2019. STM. Toimiva lastensuojelu, selvitysryhmän loppuraportti. STM. Lastensuojelun laatusuositus. STM ja Kuntaliitto. Toimiva lastensuojelu tilasto 2012. THL. Viisi vuotta lastensuojelusta, seurantatutkimus. Eronen T. 2013. THL. Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Alhanen K. 2014. THL.
MENETELMIÄ JA MITTAREITA MUUALTA	Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu Onnistu osaamisen uudistajana. 2010. THL ja Turun yliopiston kaupparkeakoulu. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä, Aalto-yliopisto ja THL Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, Itella Esimies työhyvinvointia rakentamassa , Kuntoutussäätiö Asiantuntijuuden arviointi mittari 2009, Seppo Helakorpi Arvioinnin tueksi –lomake, Johtamisverkosto
TUTKIMUKSIA Johtajuuteen, valmentamiseen	Mia Huttunen. 2014. Valmentava johtaminen lastensuojelussa – työkalupakki lastensuojeluyksiköiden johtajien käyttöön Reikko, Salonen & Uusitalo. 2010. Puun ja kuoren välissä. Uotinen. Ikkunoita osaamisen johtamiseen. 2010. Vaasan yliopisto. Syvänen ym. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. THL Kruzich, Mienko & Courtney. 2014. Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. Ammentorp, Jensen & Uhrenfeldt. 2013. Danish health professionals' experiences of being coached: a pilot study. Boyce, Jackson & Neal. 2010. Building successful leadership coaching relationships: examining impact of matching criteria in a leadership coaching program.
LINKKEJÄ	Työturvallisuuskeskus – johtajuuteen paljon hyvää materiaalia "työelämän kehittäminen" linkin alla Työterveyslaitos – johtajuuteen paljon hyvää materiaalia Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus – ohjeita ja linjauksia joita kehitteillä kansallisella tasolla Valvira - ohjeita ja linjauksia joita kehitteillä kansallisella tasolla, mahd. tilata uutiskirje Aluehallintovirasto – ohjeita, linjauksia, tietoa sos.huoltoa koskevasta lainsäädännöstä Terveystieteiden tutkimuskeskus – käytännön johtamiseen apua ja materiaalia: Kasvun kumppanit, Inno-Kylä, Sosiaaliportti ja Lastensuojelun käsikirja

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUPAKIN LÄHTEET

Alhanen K. Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelutyön uhkatekijöistä. THL Raportti 24/ 2014. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf?sequence=1 Tallennettu 30.9.2014 13:04

Ammentorp J., Jensen H.I. & Uhrenfeldt L. 2013. Danish health professionals's experiences of being coached: A pilot study. Journal of continuing education in the health professions, 33 (1) 41-47.

Arvioinnin tueksi –lomake. Johtamisverkosto. <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/hyodyntaminen/Documents/Arvioinnin-tueksi-lomake.pdf> Tallennettu 30.9.2014 16:50

Bardy, M. (2013). Lastensuojelun ytimissä. Teema: 5. THL. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/3e955ab5-14e4-4478-8b72-cfa482210151> Tallennettu 29.9.2014 18.10

Boyce L.A., Jackson R., Jeffrey N. & Neal L.J. 2010. Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. The journal of management development.29.10(2010):914-931.

Eronen T. 2013. Viisi vuotta huostaanotosta. Seurantatutkimus huostaan otettujen institutionaalisisista poluista. THL Raportti 4/2013. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104355/URN_ISBN_978-952-245-833-9.pdf?sequence=1 Tallennettu 29.9.2014 18:40

Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Itella. http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf Tallennettu 28.9.2014 42:45

Helakorpi S. 2009. Asiantuntijuuden arviointi mittari. <http://share.hamk.fi/aokk/seppoh/osaamismittarit/asiant-mittari.pdf> Tallennettu 30.9.2014 16:25

Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. 2014. Aalto-yliopisto ja THL. <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Henkilostovoimavarat.pdf> Tallennettu 29.9.2014 17:15

Kuoppala T. & Säkkinen S. 2013. Lastensuojelu 2012. Tilastoraportti 30/2013. Terveiden ja hyvinvointilaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110691/Tr30_13.pdf?sequence=5 Tulostettu 15.8.2014 19:15.

Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. Children and Youth Services Review, 42, 20-27.

Onnistu osaamisen uudistajana. 2010. THL ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf Tallennettu 28.9.2014 16.30

Reikko, K., Salonen, K., & Uusitalo, I. (2010). Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia, 31. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf> Tallennettu 30.3.2014 19:45

Sosiaali- ja terveysalan lupa ja valvontavirasto. 2014a. Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus. Valtakunnallinen valvontaohjelma. Valvontaohjelmia 4:2012. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/Sijaisuollon_valvontaohjelma.pdf. Tulostettu 16.9.2014 15:05

Sosiaali- ja terveysalan lupa ja valvontavirasto. 2014b. Omavalvonta yksityisessä sosiaalihuollossa. Ohje 7/2012. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_ohje_7_2012_.pdf. Tulostettu 16.9.2014 15:10

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882186&name=DLFE-30055.pdf Tulostettu 14.9.2014 16:35

Sosiaali- ja terveysministeriö. Toimiva lastensuojelu – Selvitysryhmän loppuraportti. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26809.pdf Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19. Tulostettu 29.9.2014 20:16.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Toimiva lastensuojelu – Toteuttamissuunnitelma vuosille 2014-2019. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:1. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882185&name=DLFE-30057.pdf Tulostettu 29.9.2014 20:13.

Syvänen S., Kasvio A., Loppela K., Lundell S., Tappura S. & Tikkamäki K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. THL. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf Tallennettu 1.10.2014 12:10

Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. 2013. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf Tallennettu 28.9.16:45

Yksityisten sosiaalialojen TES 2014-2017. <http://www.talentia.fi/files/3503/Yks.sos.tes2014-17.pdf> Tulostettu 24.9.2014 14:50

