



Lähijohtamisen merkitys työntekijöille lastensuojelulaitoksessa

Sami Kaipia

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2019

Sosionomikoulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomikoulutus

KAIPIA, SAMI:

Lähijohtamisen merkitys työntekijöille lastensuojelulaitoksessa

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Lokakuu 2019

Lähijohtamista kehitetään lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen myötä. Muutokset vaikuttavat lähijohtajan työnkuvaan ja lisäävät lähijohtamisen työelämävalmiuksien tarpeellisuutta. Opinnäytetyön aihe valikoitui kiinnostuksesta lähijohtajuuden ajankohtaiseen tilanteeseen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Työssä tuodaan esille työntekijöiden näkökulmia tutkittavaan aiheeseen: Millainen lähijohtajuus tukee työntekijöitä parhaiten? Millainen lähijohtajuus tukee työntekijöiden työhyvinvointia? Opinnäytetyössä kerrotaan myös, millaisia odotuksia työntekijöillä on lähijohtajan toiminnasta. Työn toimeksiantaja oli lastensuojelun sijaishuollon palveluita tarjoava organisaatio Pirkanmaalla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä työntekijöiltä kokemuksia ja ajatuksia lähijohtajan merkityksestä työntekijöille lastensuojelulaitoksessa. Tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, mitä lähijohtaminen merkitsee työntekijöille lastensuojelulaitoksessa. Opinnäytetyö sisältää teoretietoa lähijohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja lähijohtamisesta lastensuojelulaitoksessa. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Kysely suoritettiin teemahaastatteluna, ja kyseessä oli ryhmähaastattelu. Työntekijät olivat haastattelussa aktiivisesti mukana, ja he antoivat laajoja ja monipuolisia vastauksia keskusteltaviin aiheisiin.

Johtopäätösten mukaan työntekijät kokivat organisaation lähijohtamisen merkityksellisenä ja toimivana, mutta työtehtävien delegointiin, järjestelmällisyyteen ja lähijohtamistyön ajankäyttöön kaivattiin muutosta. Parhaillaan lähijohtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Työntekijöillä oli toiveita yksikön tulevaisuuden johtamista ajatellen. Lähijohtaminen on muutoksessa, mutta työntekijät kokivat tilanteen turvallisena.

Asiasanat: lähijohtaminen, henkilöstöjohtaminen, lastensuojelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

KAIPIA, SAMI:

Importance of Local Management for Employees in a Child Protection Unit

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 6 pages
October 2019

Local management is being developed in child protection units throughout the reformation of social and healthcare services.

The aim was to gather experiences and thoughts from the employees about the importance of the local manager for the employees in a child protection unit. The purpose was to get answers to, what local management means to employees in a child protection unit.

The thesis contains a theoretical knowledge, a human resource management and a local management in a child protection unit. The thesis was based on a qualitative research method. The survey was carried out as a theme interview in a group gathering. The data were analysed using content analysis.

According to results, the employees felt that the organization's local management was significant and functional, but a change was needed in the delegation of tasks, organizational skills and in the time management. At its best, the local management supports well-being at work and makes work more meaningful.

Key words: local management, human resources management, child protection

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSKYSYMYS	7
3	LÄHIJOHTAMINEN.....	8
	3.1 Lähijohtaja.....	8
	3.2 Strateginen johtaminen	9
	3.3 Henkilöstöjohtaminen	10
	3.4 Muutosjohtaminen.....	12
	3.5 Johtaminen lastensuojelulaitoksessa	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	16
	4.1 Tutkimusmenetelmä.....	16
	4.2 Aineiston keruu	16
	4.3 Aineiston analyysi	18
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	20
	5.1 Ryhmähaastattelu	20
	5.2 Lähijohtaminen lähellä työntekijää	21
	5.3 Vastuullinen lähijohtaminen	23
	5.4 Palautteen antamisen tärkeys.....	27
	5.5 Lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin	30
	5.6 Tulevaisuuden lähijohtaminen.....	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
	6.1 Työntekijöiden kokemukset lähijohtamisen merkityksestä lastensuojelulaitoksessa	35
	6.2 Kehittämisideoita lähijohtamiseen	37
	6.3 Tutkimuksen luotettavuus	38
	6.4 Tutkimuksen eettisyys.....	39
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	45
	Liite 1. Saatekirje	45
	Liite 2. Haastattelun tukilista	46

1 JOHDANTO

Uutisissa on kuultu sosiaali- ja terveysalan nykyisistä ja tulevista muutoksista (Tervahauta 2019). Huomiota ovat herättäneet poliittinen päätöksenteko, rakenteet, henkilöstön lukumäärät ja erilaiset tehtävän siirrot. Uudistukset ja muutokset saattavat herättää huolta niin henkilöstössä, palvelujen käyttäjissä kuin kuntapäätäjissäkin. Uudistuksissa jäävät usein taka-alalle johtamiseen liittyvät asiat. Tutkimukset kertovat, että ennen kaikkea johtamisella ja lähijohtamisella on erittäin suuri merkitys työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin (Manka 2012, 75-77; Pekkarinen 2010, 18.). Hallinnollisten ratkaisujen jälkeen on tärkeä katsoa, miten varsinaista sosiaali- ja terveysalalla tehtävää työtä johdetaan. Asiakastyötä tekeville ja lähijohtajille pitäisi antaa keinoja ja taitoja kehittää omaa toimintaansa myös itseohjautuvasti. (Tiainen & Lätti 2016)

Lähijohtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Ennen lähijohtamisen ohjenuoria olivat kuri, säännöt, käskeminen ja kontrolli. Tästä kurista ja kontrollista vastasi lähijohtaja, joka oli suuri auktoriteetti työntekijöille. Tänä päivänä lähijohtajan tehtävänä on tunnistaa kokonaisuuden kannalta keskeiset asiat, viedä niitä yhdessä työryhmän kanssa eteenpäin ja turvata keskeiset aineelliset ja henkiset resurssit. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 9.) Epäoikeudenmukainen lähijohtaminen ennakoii työntekijöiden pahoinvointia. Epäoikeudenmukainen lähijohtaminen ennustaa esimerkiksi uupumukseen johtavaa väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta ja depressio-oireita. (Moisio 2017, 23.) Oikeudenmukainen johtaminen tarkoittaa sitä, että päätökset tehdään johdonmukaisesti, oikean tiedon pohjalta ja asianomaiset huomioiden. Oikeudenmukaiset lähijohtajat kohtelevat työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Tällä tavalla lähijohtamisesta todetaan Työterveyslaitoksen työpiste-verkkolehdeissä, jossa tarkasteltiin eri johtamistyylien yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. (Lähiesimiehen tärkein sana... 2014)

Lastensuojelulaitoksen hyvältä lähijohtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykeneväisyyttä tukea henkilöstön työhyvinvointia. Lähijohtajan tulee hallita perustehtävä, tuntea lait ja säädökset, jotka vaikuttavat työhön ja hallita strategisen ja operatiivisen johtamisen taidot. Palvelurakenteen hallitseminen, yhteistyö

eri toimijoiden parissa, kokonaisuuksien hallinta ja kehittäminen sekä omavalvontasuunnitelman noudattaminen ovat lastensuojelulaitoksen hyvän lähijohtajan kriteereitä. (Holma 2009, 25.)

Opinnäytetyössäni tutkin lähijohtamisen merkitystä lastensuojelulaitoksen työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena tuottaa tietoa lähijohtajalle lähijohtamisen merkityksestä työntekijöilleen ja tarjota lähijohtajalle palautetta ja kehittämiskohteita omaan työskentelyynsä.

2 TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyössä lähijohtamisen merkitystä lastensuojelulaitoksen työntekijöille lähdetään tutkimaan tutkimuskysymyksen kautta. Tämä tutkimuskysymys on:

1. Mikä on lähijohtamisen merkitys työntekijöille?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa lähijohtajalle lähijohtamisen merkityksestä työntekijöilleen ja tarjota lähijohtajalle palautetta ja kehittämiskohteita omaan työskentelyynsä omassa roolissaan.

Toimeksiantaja hyötyy opinnäytetyöstä, koska haastattelu osoitetaan heidän työntekijöilleen. He saavat vastauksien kautta tietoa työntekijöiden odotuksista ja toiveista omaa lähijohtajaansa kohtaan ja ymmärrystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla. Kysymykset on mietitty tarkkaan niin, että ne mahdollistavat vastausten laajan kuvailemisen ja tuottaisivat monipuolista keskustelua. Kysymykset on rajattu niin, että ne vastaavat opinnäytetyön tavoitteelliseen kysymykseen. (Liite 2.) Ryhmähaastattelulla pyrin saamaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta.

3 LÄHIJOHTAMINEN

Johtamisesta sekä lähijohtamisesta on tutkittua teorian tietoa hyvin laaja-alaisesti. Opinnäytetyöni teoriassa painottuu lähijohtaminen sosiaalialan työkentällä. Tässä luvussa käsitellään teoriaa lähijohtajasta, lähijohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta sekä lähijohtamisesta lastensuojelulaitoksessa.

3.1 Lähijohtaja

Lähijohtajan työnkuva on laaja-alainen kokonaisuus. Lähijohtamiseen vaadittavaa osaamista kuvaillaan lähteissä eri tavoin. Oulun apulaiskaupunginjohtaja Sinikka Salo on kuvaillut vuonna 2012 lähijohtajuutta seuraavalla tavalla: ”Lähijohtaja toteuttaa koko organisaation strategiaa. Perustehtävä ja strategia kohtaavat arjessa. Johtajan on tunnettava oman yksikkönsä asiakastarpeet ja oman henkilökunnan osaaminen suhteessa tarpeiden tyydyttämiseen. Rutiineilta on raivattava aikaa kehittämistyölle. Hyvä lähijohtaja kykenee samanaikaisesti hahmottamaan tulevaisuuden kehittämisen suunnan, luomaan polun, miten tavoitteeseen päästään ja innostamaan henkilökunnan tälle yhteiselle tielle. On siis oltava taito elää yhtä aikaa sekä tulevaisuudessa että arjen pyörityksessä. Lähijohtajan vastuulla on työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen ja toiminnan kehittäminen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat, kuten osaamisen johtaminen. Lähijohtajalta vaaditaan osaamista johtamiseen, moniammatilliseen yhteistyöhön ja toimialaansa liittyviin erityiskysymyksiin.” (Vähäkangas, Niemelä & Noro 2012, 3.)

Johtamistyöstä voidaan puhua eri tasoilla, kuten ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja lähijohdossa (Virtanen 2010, 35.). Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategiasta vastaavaa henkilöä. Keskijohto on taas muodostunut ylimmän ja lähijohdon väliin. Lähijohtaminen on taas johtajan ja työntekijän välinen työnjohtamistyyppinen johtamissuhde. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 82.) Lähijohtajan tehtävänkuva on hyvin laaja. Lähijohtaja on avainasemassa omaa yksikköä koskevissa asioissa ja hänen vastuullaan on yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen yhteistyössä muun johtoryhmän kanssa. Lähijohtajan työnkuvaan kuuluu huomioida niin asiakkaiden tarpeet kuin henkilöstö ja

sen osaaminen. Myös organisaation linjaukset sekä erilaiset toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat säädökset vaikuttavat lähijohtajan työhön. Lähijohtajan on tunnettava organisaation strategia ja saatava se toteutumaan yksikössään yhdessä koko työryhmän kanssa. Lähijohtajat ovat vastuussa niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisesta omassa yksikössään. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 32.)

Lähijohtajaan kohdistuu monessa asiassa hyvin vastakkaisia odotuksia. Työyhteisön jäsenet toivovat lähijohtajalta yksilöiden huomioimista, erityiskohtelua ja erivapauksia. Tämä periaate korostuu erityisesti silloin, kun kysymys on työntekijän omista, henkilökohtaisista eduista. Toisaalta henkilöstö haluaa, että lähijohtajan toiminta on tasapuolista ja kaikkia kohdellaan samalla tavoin. Tämä tasapuolisuuden ja yksilöllisyyden huomioimisen ristiriidan kanssa kamppailu on yksi lähijohtajan turhauttavimpia tehtäviä. Yksittäisen lähijohtajan ryhdikkyys ja johdonmukainen käyttäytyminen ei riitä. On tärkeää, että työpaikan kaikki johtoasemassa olevat toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. (Järvinen 2011, 40-41.)

3.2 Strateginen johtaminen

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on keino toteuttaa henkilöstöjohtamista. Strategia tarkoittaa organisaation pidemmän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittelyä, toimintatapojen valintaa ja voimavarojen jakoa eli tulevaisuuteen katsovaa ja tähtäävää toimintasuunnitelmaa. Konkreettisenä ilmaisuuna puhutaan henkilöstöstrategiasta. Systemaattisen ja strategiaorientoituneen henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden yksilöllistä ja yhteisöllistä työhyvinvointia ja työhön sitoutumista ja näin varmistaa organisaation selviytymismahdollisuuksia kiihtyvässä kilpailutilanteessa. Hyvin tehdyllä henkilöstöjohtamisella pystytään myös vähentämään ei-toivottua vaihtuvuutta ja hankkimaan tuoretta osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä tiukassakin kilpailutilanteessa. (Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen 2018.)

Työhyvinvointia tukevan henkilöstöjohtamisen kulmakiviä ovat selkeä töiden järjestely, työntekoa ja onnistumista palveleva johtaminen, luottamus, osaamisen kehittäminen, yhteiset pelisäännöt, vapauden ja vastuun tasapaino, avoin vuorovaikutus ja tekemisen jatkuva arviointi ja kehittäminen. (Osaamisen johtaminen

2008, 5.) Henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara myös sosiaalialalla. Voimavarakeskeinen johtaminen näkee inhimillisen pääoman tärkeänä kapasiteettina ja mahdollistajana. Nykyisin henkilöstö, samoin työ ja työyhteisön kehittäminen nähdään yhdeksi kokonaisuudeksi ja tämän johtamisessa tarvitaan ymmärrystä organisaation toiminnan eri alueista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 125; Heinonen & Sinko 2014.)

Hierarkkisesta johtajuusmallista siirrytään koko ajan enemmän itseohjautuvaan malliin. Tämän myötä työntekemisen on todettu olevan mielekkäämpää ja työn tuottavuus on korkeampi. Tällä tavoin tuottavuustyötä tehdään sekä sorvin ääressä että johtajien työpöytien takana, jolloin henkilöstön resurssit riittävät paremmin pitkälle tulevaisuuteen. (Manka 2007, 48.)

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista (Human Resource Management), työelämysuhteiden hoitamista (Industrial Relations) ja johtajuutta (Leadership). Henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, mikä tähtää strategialähtöisesti ja vastuullisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen. Näiden avulla organisaation suoriutuminen ja henkilöstön työhyvinvointi mahdollistuvat. Näin varmistetaan organisaation perustehtävän toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta onnistuneen lastensuojelun edellytyksenä pidetään osaavista ja tehtäviinsä sitoutuneista työntekijöistä huolehtiminen. (Kauhanen 2006, 16; Viitala 2013, 245; Järvinen 2014.)

Lähijohtajien tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisössä tehtävä työ on mielekästä, kehittymismahdollisuudet työntekijöille ovat olemassa, työyhteisö on kunnossa ja työ rytmittyy kokonaisvaltaisesti muun elämän kanssa sopivassa suhteessa. Kun työ on organisoitu tukemaan työhyvinvointia, se lisää sekä työnantajan että työntekijöiden etua. Menestymistä nähdään tapahtuvan, kun työntekijät tuntevat, että heistä välitetään. Lähijohtajan on tärkeä kysellä työntekijöiden kuumisia ja vointia. Tutkimusten mukaan lastensuojelun työhyvinvointia tukee hyväksi, kannustavaksi ja läheiseksi koettu lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde. Johtamisen rakenteisiin ja lähijohtajan tavoitettavuuteen sekä läsnäoloon

tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska lastensuojelu on tunnekuormittavaa työtä. Työntekijöiden tulisi kokea, että lähijohtaja on heidän puolellaan ja ymmärtää työn paineita ja erilaisia jännitteitä. (Kärkkäinen 2002, 40; Heinonen & Sinko 2014.)

Oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko koetaan lähijohtajan yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Tutkimuksissa sen on todettu lisäävän työntekijöiden jaksamista sekä vähentävän sairastumisen riskiä. Oikeudenmukaisuus on tunnevaltainen kokemus. Mitä enemmän työntekijöitä kuullaan ja kohdellaan johdonmukaisesti, sitä parempana sen koetaan tuntuvan. Oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa sitä, että lähijohtajat suhtautuvat työntekijöihin kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti. Tämän lisäksi työntekijöiden tulee voida tuntea, että he pysyvät luottamaan työpaikkansa päätöksentekijöihin. Oikeudenmukaisuuden kokemuksesta vahvistaa se, että lähijohtajalla ei ole omia suosikkeja, vaan kaikilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Lähijohtamisen oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointiin. (Manka 2007, 78-79; Laine 2009, 51,56.)

Työntekijöiden odotukset lähijohtajille keskittyvät usein tuen antamiseen, suunnan näyttämiseen ja vuorovaikutukseen. Luotettavan käyttäytymisen suhteen lähijohtajilta odotetaan hyvää työmoraalia ja esimerkin näyttämistä omalla käyttäytymisellään. Olennaisena pidetään myös lähijohtajan oman aseman ja roolin tiedostamista. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että lähijohtaja huolehtii yhteisön työnjaosta ja ottaa huomioon kaikki työntekijät tasapuolisesti. Johtamisen rakenteilla, lähijohtajan läsnäololla ja tuella katsotaan olevan suuri merkitys lastensuojelun onnistumisessa. Uudenlainen johtamisen kulttuuri edellyttää, että johto tekee linjauksia, jotka helpottavat asiakaslähtöistä ja erityisesti lapsilähtöistä työskentelyä ja vakavien vaaratilanteiden tunnistamista. (Laine 2009, 51; Järvinen 2014.)

Lähijohtajan osoittama tuki on työntekijöille erittäin tärkeää. Lähijohtajalta odotetaan huomiota, ymmärrystä ja mahdollisuutta dialogiin. Lähijohtajan tulisi osata priorisoida työntekijöidensä kysymykset ja tuen tarve, jolloin lähijohtaja koetaan luotettavana. Lähijohtajalta toivotaan konkreettisia ratkaisuja tilanteissa, missä alainen ei selviä yksin. Kun työntekijä hakee lähijohtajalta apua, tulee lähijohtajan

suhtautua tilanteeseen aina vakavasti. Mahdollisuus keskustella työstä lähijohtajan kanssa on usealle työntekijälle tärkeää ja motivoivaa. Keskustelussa työntekijät hakevat suuntaa omalle työlleen ja vahvistusta omille ratkaisuilleen. (Laine 2009, 54.)

Viime vuosina on johtamista käsittelevissä teorioissa alettu keskittymään esimies-alaisasetelman sijasta horisontaaliseen vaikuttamiseen. Johtamista ei mielellään haluta nähdä ylhäältä alaspäin tulevana käskemisenä, vaan prosessinomaisensa yhteisenä vaikuttamisena, kuten jaetussa johtajuudessa. Muita vuorovaikutusta korostavia suuntauksia ovat muun muassa empowerment eli valtaistaminen, dialoginen johtaminen, moniääninen johtaminen. Tämä yhteisöllisempi johtajuus näkyy myös johtamiskielessä. Ei mielellään puhuta alaisista, vaan kutsutaan enemmän työntekijöiksi, asiantuntijoiksi, tuloksetekijöiksi tai kumppaneiksi. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 99-100.)

Lähijohtajana toimimisen tärkeä ehto on monipuoliset kommunikointitaidot. Keskeistä on omien ajatusten välittäminen työyhteisön jäsenille ja muiden ymmärtäminen. Tärkeää on avoimen, ennakkoluulottoman ja vuorovaikutteisen keskustelun aikaansaaminen ja ylläpitäminen työyhteisössä. Lähijohtajan tulisi omata laaja näkemys ja kokemus työskentelystä erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa. Hänellä tulee olla kyky keskustella ja johtaa asioita päätökseen. Lisäksi hänen tulee omata hyvät vuorovaikutus- ja verkostonrakentamistaidot. Lähijohtajalla tulee olla rohkeutta kohdata ristiriitatilanteita työyhteisössään ja ottaa vastuu niiden selvittämisestä. (Kärkkäinen 2002, 68.)

3.4 Muutosjohtaminen

Osa henkilöstöjohtamista on muutos johtaminen. Muutoksessa on tärkeää ajattelutavan muutos. Ei riitä, että ainoastaan johdetaan muutoksia, vaan on johdettava ihmisiä muutoksessa. Henkilöstöorganisaatiossa muutoksen onnistunut johtaminen tarkoittaa monien toisistaan erillisten, mutta muutoksessa toisiinsa kietoutuvien ulottuvuuksien huomioonottamista. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. Pitää pystyä esittämään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan ja niin edelleen. Muutostarpeen noustessa esille ensimmäiseksi on

varmistettava muutoksen tarpeellisuus, joka on todennettava työryhmälle suostuttelevan kommunikaation keinoin. Muutostarve voidaan parhaiten perustella luomalla kuva halutusta tulevaisuudesta. Kuvan on tuettava organisaation yleisavoitteita ja toimintaideaa ja sen on nojaututtava organisaation hyväksymiin yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Fernandez & Rainey 2006, 169.)

Uudistus voi olla tietoinen johtamisen työväline ja keino, jolla tuetaan esimerkiksi uusien työskentelytapojen käyttöönottoa ja niiden organisatorista oppimista. Uudistus ja muutos ovat käsitteitä, joita käytetään tässä asiayhteydessä usein rinnakkain. Toisinaan muutoksen ajatellaan sisältävän myös uudistukset. Muutokset organisaatiossa muuttavat organisaation johtamisen luonnetta. Sekä työn sisällön, rakenteiden ja toimintaympäristön uudistukset että niiden taustalla olevat arvot tai arvojen muutokset haastavat johtamiskäytäntöjä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 39-42.)

Muutos organisaatiossa voi tuoda mukanaan työntekijöille uhkakuvia kuten henkilökohtaisia pelkoja oman työn ja työpaikan säilymisestä tai kysymyksiä oman ammattitaidon ja osaamisen riittävydestä. Jatkuvat muutokset voivat myös väsyttää tai aiheuttaa työtehtävien ja toimenkuvien epäselvyyttä. Uhkakuvat luovat kasvualustaa muutosvastarinnalle, minkä vuoksi ne tulisi ajoissa tunnistaa ja niihin pitäisi voida tarttua. Muutoksia suunniteltaessa ja erityisesti johdettaessa työyhteisöä muutoksissa epävarmuudet olisi pystyttävä kääntämään varmuuksiksi ja osoittamaan samalla kaikille työyhteisön jäsenille, etteivät muutokseen liittyvät uhkat muutu vaaroiksi. Esimerkiksi kahden organisaation yhdistyminen, joka odotetuista hyödyistään ja synergiaeduistaan huolimatta voi aiheuttaa myös pelkoja esimerkiksi oman työpaikan menettämisestä. Epävarman muutostilanteen tulisi sisältää toiminnallista liikkuma-alaa ja mahdollisuutta kehittää uusia työmuotoja tai kokeilla toimintamalleja, joiden soveltuvuudesta ei ole vielä kokemusta. (Manka 2007, 68; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 42.)

Muutostilanteissa yksilöiden hyvinvointi joutuu koetukselle. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, mitkä ovat onnistuneen muutoksen johtamisen edellytykset. Siksi muutoksia on johdettava ja mielellään viisaasti. Muu-

tosten johtamiseen kiinnitetään totta kai huomiota ja johtajien lisäksi myös muutoksessa mukana olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Hyvinvoivien ja innostuneiden työntekijöiden odotetaan tekevän myös parempaa tulosta (Ahonen 2002, 10.) Hyvin johdetussa muutoksessa huomiota kiinnitetään henkilöstön sitoutumiseen, motivoitumiseen, samaistumiseen ja ammatilliseen osaamiseen sekä vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon, mitkä kaikki tekijät edistävät sitoutumista. (Keskinen 2005, 25-33.) Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden sitoutumisen merkitys korostuu. Muutoksen johtamisessa huomio on perinteisesti kohdistettu johtajan kykyyn johtaa muutoksia, mutta nykyään korostetaan johdon, lähijohtajien ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. (Nuutinen 2008, 42.)

Johtajuuden ja arjen työpaikkakäytäntöihin erityisesti muutostilanteissa ja kriiseissä voisi sisällyttää enemmän ihmisten johtamista ja kuuntelua. Määrätietoista ja päätöksentekoa arvostavaa johtajuutta tulisi pyrkiä kehittämään siihen suuntaan, että hyväksyttäisiin enemmän erilaisia näkökulmia, keskustelua ja ajan antamista ajatuksille. Keskustelu erilaisista vaihtoehdoista monipuolistaa päätöksentekoa. (Manka 2007, 74.)

3.5 Johtaminen lastensuojelulaitoksessa

Lähijohtaminen sosiaalialalla on moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä alue. Se sisältää kokonaisuuden hallinnan ja sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän, strategisen johtamisen kuin henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden. Johtaminen liittyy tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. Johtaminen on sidoksissa johdettavaan toimintaan. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13-15.)

Laadukas ja vaikuttava lastensuojelutyö vaatii hyvää ammatillista johtamista ja uudenlaista johtamisen kulttuuria. Lastensuojelujärjestelmä mukautuu entistä enemmän lasten ja perheiden tarpeisiin entisen jäykän byrokratian sijaan. Lastensuojelun johtaminen on viime aikoina jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka itse lastensuojelu on viime vuosina ollut suuren kiinnostuksen kohteena Suomessa. Valtakunnallisilla lastensuojelupäivillä Hämeenlinnassa 2014 todettiin,

että yksi kriittinen tekijä laadukkaan ja vaikuttavan lastensuojelun toteuttamisessa katsotaan olevan johtaminen (Savolainen 2014) Vaikuttavaa ja tuloksellista lastensuojelua ei kyetä toteuttamaan ilman hyvää johtamista. (Järvinen 2014).

Lähijohtajan rooli lastensuojelulaitoksessa on kaksijakoinen. Häntä pidetään työyhteisön koossapitäjänä ja keulakuvana, joka johtaa omalla esimerkillään. Toisaalta hän edustaa myös työnantajaa, saattaa tulla tilanteita, että lähijohtajan on hankalaa valita kumpaa hän jossain tilanteessa edustaa. Hän on ikään kuin ”puun ja kuoren välissä”. Tämä asetelma vaatii lähijohtajalta tasapainoilua ja joskus hän voi kokea asemansa yksinäiseksi. Lähijohtaja onnistuu työssään silloin, kun hän pystyy täyttämään ylemmän johdon odotukset, mutta samalla pystyy edistämään työntekijöidensä asiaa ja etuja. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 46-47.) Lähijohtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omia uraansa ja työtehtäviänsä liittyviä toiveita ja antaa palautetta johtamisesta. Tällainen tilanne voidaan luoda, vaikka säännöllisillä kehityskeskusteluilla työntekijän ja lähijohtajan välillä (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 149.)

Lähijohtajalta lastensuojelulaitoksessa odotetaan perustehtävän hyvää tuntemusta. Lähijohtajalta ei niinkään vaadita päivittäistä muodollista osaamista eli formaaliosaamista, vaan enemmän odotetaan piilevästä, metatason ominaisuuksista, kuten erilaisten tiedollisten kokonaisuuksien hallinnasta, toiminnan kehittämisestä ja oman toiminnan säätelystä. Tiedolliseen osaamiseen liittyy toiminnan ja tavoitteiden tuntemus sekä työhön liittyvä substanssiosaaminen ja asiantuntijuus. Lähijohtamisen työnsisältöön kuuluu monenlaisten säädösten ja asetusten tunteminen ja soveltaminen. Lähijohtamiseen lastensuojeluyksikössä kuuluu asiakastyön johtamista ja neuvomista, siksi lähijohtajan on pidettävä itsensä ajan tasalla ja hankittava itselleen monenlaista tietoa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 48.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa käsitellään teoriaa opinnäytetyössä käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä opinnäytetyön eri vaiheista. Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkastelee merkityksen maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tutkimuksen edetessä tutkijan oma merkitysmaailma saattaa muuttua. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy kysymys, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tutkijan tulee täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemusten ja käsitysten suhde on ongelmallinen. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitykset ovat useasti yhteisön perinteisiä ja tyypillisiä tapoja ajatella yhteisössä. Tutkittavan kokemukset eivät koskaan tule tyhjentävästi ymmärretyksi. Tutkija tekee kysymykset oman kokemuksensa ja ymmärryksensä valossa, sen varjolla hän myös ymmärtää ja tulkitsee tutkimuskohdetta. (Vilka 2005, 97-98.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on se, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on tutkimuksessa ilmenneiden tulkintojen avulla osoittaa esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Nämä asiat ovat arvoituksia, joita tutkija yrittää tutkimuksellaan ratkaista. Tulkintoja eli arvoitusten ratkaisemista pystytään tekemään ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla. Tulkinnan avulla luodaan ohjeita, malleja, kuvauksia ja toimintaperiaatteita tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 98.)

4.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa ja sen aineiston keruussa tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus enemmän kuin sen määrä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkimusaineistoa voi kerätä monella tavalla. Yleisin tapa kerätä laadullista

aineistoa on haastattelu. Haastattelun tavoite on selvittää se, mitä jollakin henkilöllä on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattalemaansa. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Yleisimmin tutkimushaastattelu tehdään yksilöhaastatteluna, mutta tutkimuksen tavoitteista riippuen tutkimushaastattelutapaa sovelletaan myös ryhmähaastatteluun. Erityyppiset haastattelut tavoittavat erilaista tietoa, joten haastattelutyyppi tulee valita tutkimusongelman perusteella. (Eskola & Suoranta 2008, 88.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Aineisto kerätään teemahaastattelulla, sillä se vaikuttaa parhaalta keinolta saada haluttua tietoa. Haastattelun ideana on kerätä tietoa tutkittavilta vuorovaiikutustilanteessa, joka on tutkijan ohjailemaa. Haastattelu on tilanne, jossa toinen henkilö esittää kysymyksiä toiselle henkilölle. Teemahaastattelussa esille tuodut teemat on määritelty ja pohdittu tarkoin etukäteen ja niillä halutaan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelijalla on käytössään tarkkojen ja strukturoitujen kysymysten sijaan vain tukilista keskusteltavista teemoista. Teemahaastattelu etenee näiden ennalta päätettyjen teemojen varassa. Valitut teemat varmistavat sen, että keskustelu pysyy aiheessa, mutta keskustelun laajuus voi vaihdella. Teemahaastattelu on ikään kuin keskustelua, jolla on ennalta mietitty tarkoitus ja jonka rakennetta haastattelijalla pitää hallinnassaan. (Eskola & Suoranta 2008, 86-90.)

Teemahaastattelussa haastateltavan oma ääni pääsee kuuluviin, sillä kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Tällöin kerätty aineisto on rakentunut haastateltavan omista kokemuksista käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Haastattelun tallennus kuuluu olennaisena osana teemahaastatteluun. Nauhoitukseen on saatava aina haastateltavan lupa. Tutkijan pitää kertoa tutkittaville, miksi hän haluaa nauhoittaa haastattelut, miten nauhoituksia tullaan käyttämään, miten niitä säilytetään ja miten ne hävitetään, kun niitä ei enää tarvita. (Oliver 2004, 45.) On todettu, että haastateltavat unohtavat nauhurin olemassaolon hyvin pian, vaikka tilanteen alussa sitä jännittäisivät. Haastattelun nauhoittaminen

säilyttää keskustelusta olennaiset seikat, kuten haastateltavan puheen ja äänenkäytön. Jotta haastattelutilanteesta tulee mahdollisimman luonteva ja vapaa keskustelu, haastattelijan on hyvä osata teema-alueet ulkoa. (Hirsjärvi & Hurme 200, 92.)

Keräsin opinnäytetyöhön aineiston teemahaastattelulla Pirkanmaalaisessa lastensuojelulaitoksessa. Haastatteluun osallistui lastensuojelulaitoksen ohjaajia. Osallistujia oli yhteensä kuusi henkilöä. Laitoksen johtaja ja vastaava ohjaaja eivät osallistuneet haastatteluun. Halusin toteuttaa aineiston keruun teemahaastattelulla ryhmähaastatteluna. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolista tietoa työntekijöiltä keskustelun kautta. Yhteinen keskustelu herättää osallistujia herkemmin ajattelemaan asioita kuin yksilöhaastattelu. Avoin keskustelu mahdollisti vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman kuvailevasti. Teemahaastattelu kesti yhteensä 52 minuuttia. Ennen teemahaastattelua toimitin kyseiseen organisaatioon saatekirjeen, missä kerrottiin haastattelun teemoista. Ennen virallista haastattelua keskustelimme vielä haastattelutilanteesta ja pohjustin haastattelua siihen osallistuville. Haastattelun aikana joimme kahvit ja söimme pullat, mikä loi rennomman tunnelman haastattelutilanteeseen.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointivaiheessa selviää, millaisia vastauksia on tullut tutkimuskysymyksiin ja vastaavatko tulokset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vaikka vastaajia olisi vähän, se ei silti merkitse sitä, että aineistoa olisi vähän. Aineiston työelämälähtöisyys tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Esimerkiksi haastatteluiden analysointi saattaa kestää viikkoja, jopa kuukausia, kun yritetään luoda järjestystä, etsitään merkityksiä ja yritetään tulkita oikein haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009. 221,225.)

Analysointitapaa pitää miettiä jo aineistoa kerätessä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa. Laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. Kvalitatiivisissa analyyseissa on usein merkitysten tulkintaa. Tutkijan tulee pyrkiä löytämään näkyvissä olevan lisäksi piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti lausuttuina

tekstissä. Tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavaan asiaan ja hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. Yksittäisiä tuloksia tulee katsoa laajasta perspektiivistä ja kokonaisuutena. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-137.)

Sisällön analyysi on laadullisen aineiston analysointiin soveltuva systemaattinen perusanalyysimenetelmä, jota käytetään varsin yleisesti. Se kuvailee ja tarkastelee objektiivisesti tutkittavana olevaa kohdetta tai ilmiötä. Sisällön analyysin avulla pyritään esittämään tutkittava asia tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Tutkittavaa ilmiötä voidaan selkeyttää muodostamalla erilaisia taulukoita, kuviota, käsitteitä ja käsitekarttoja. Sisällön analyysi soveltuu sekä aineistolähtöiseen eli induktiiviseen että teorialähtöiseen eli deduktiiviseen tutkimusaineiston analysointiin. (Kyngäs, Kääriäinen, Elo, Kanste & Pölkki 2011, 138-140; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 133-134.)

Sisällönanalyysissa tuotettu aineisto voidaan kvantifioida eli analyysia jatketaan niin, että sanallisesti kuvastusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. Analyysin tarkoitus on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon. Analyysillä pyritään lisäämään informaatioarvoa ja sillä pyritään luomaan mielekäs, selkeä ja yhtenäinen informaatiokokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2004. 116.)

Teemahaastattelu tallentui nauhurille. Haastattelun jälkeen aloin analysoimaan aineistoa. Ensimmäisenä litteroin koko aineiston eli purin haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon. Aineistoa oli kirjallisessa muodossa 14 sivua fontilla Arial, fonttikoko 12 ja rivivälillä 1,5. Tämän jälkeen purin haastattelun erikseen teema-alueisiin. Teema-alueiden muodostamisen jälkeen aloitin etsimään teksteistä samankaltaisuuksia ja myös poikkeavuuksia. Tein asioista havaintoja niiden toistuvuuden ja erityistapausten perusteella. Kirjoitin keskustelun sellaisenaan koneelle, jokainen puheenvuoro eriteltynä toisistaan. Tämän jälkeen luin litteroidun aineiston läpi useampaan kertaan. Pyrin erottelemaan eri teemat aineistosta.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Ryhmähaastattelu toteutettiin lastensuojelulaitoksen työntekijöille syyskuussa 2019. Paikalla oli yksikön kuusi ohjaajaa, lähijohtajat eivät osallistuneet haastatteluun. Ryhmähaastattelun avulla haluttiin saada vastauksia lähijohtamisen merkityksestä lastensuojelun työntekijöille lastensuojelulaitoksessa.

5.1 Ryhmähaastattelu

Haastattelussa nousi esille viisi eri aihealuetta ja näiden mukaan tulokset ovat jaoteltu.

TAULUKKO 1. Viisi pääteemaa

LÄHIJOHTAMISEN MERKITYS TYÖNTEKIJÖILLE LASTENSUOJELULAITOKSESSA				
Lähijohtamisen lähellä työntekijää	Vastuullinen lähijohtaminen	Palautteen antamisen tärkeys	Lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin	Tulevaisuuden lähijohtaminen
Lähijohtajuus lähellä arjentyötä	Työtehtävien järjestely ja delegointi sekä päätöksen teko	Työntekijät toivoivat lisää palautetta	Työntekijät tekivät töitä työehtosopimusten mukaan. Esim. Ei teetetty ylityötä.	Yksikössä on tulossa lähiaikoina muutoksia johtamisessa
Lähijohtaja on helposti lähestyttävä	Hallinnolliset sekä kodinhoidolliset työtehtävät	Säännölliset "palauttekeskustelut" ts. kehityskeskustelut	Työvuoroihin pystyi itse vaikuttamaan sekä vuoroja sai vaihtaa	Enemmän delegoivaa ja järjestelmällisempää lähijohtamista
Lähijohtaja on merkittävä henkilö työntekijöille ja lapsille	Ajankäytön haasteet yhteensovittaessa hallinnon sekä arjen töitä	Työntekijät kokivat hyväksi tuoda esiin myös eriäviä mielipiteitä	Oli järjestetty säännöllinen työnohjaus sekä sai yksilötyönohjausta	Ajankäytön rajaamista enemmän (hallinnollinen ja hoito- ja kasvatus-työ)
	Verkostoihin yhteydenpitäminen	Työntekijät kokivat, että voisivat myös antaa palautetta johdolle, myös myönteistä palautetta	Lähijohtajan tukea oli helppo pyytää. Vuorovaikutus lähijohtajan kanssa koettiin välittömäksi.	Työntekijät suhtautuvat tulevaisuuteen avoimin mielin. Ovat luotavaisia johtamisen muutoksista

Taulukon yläreunassa on otsikot, joiden mukaan ryhmähaastattelu on jaoteltu.

Otsikoiden alle olen nostanut esiin teemojen ydinasiat.

5.2 Lähijohtaminen lähellä työntekijää

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, millaisena lähijohtajan työnkuva näyttäytyy työntekijöille. Työntekijät kertoivat, että heillä lähijohtaja on näkyvä henkilö työntekijöiden ja lasten arjessa. Hänen työnsä pitää sisällään hallinnollisia työtehtäviä, mutta tekee myös kasvatustyötä ohjaajien rinnalla. Lähijohtajalla koettiin olevan kokonaisvaltainen kuva yksikön arjesta ja hänet koettiin helposti lähestyttäväksi henkilöksi.

Haastateltavien työntekijöiden puheesta nousi esille, että heillä lähijohtaja ei toimi ainoastaan hallinnollisena johtajana, vaan on mukana työntekijöiden ja lasten arjessa. Lähijohtaja tekee yhtä lailla vuorotyötä kuin muut työntekijät. Lähijohtaminen heidän yksikössään on myös sitä käytännön työtä, mikä pitää lähijohtajan tietoisena talossa tapahtuvista asioista.

”Meillähän johtaja ei oo pelkästään semmonen hallinnollinen johtaja. Se tekee itse tätä käytännön työtä. Että hyvin paljon niinkun meidän arjessa mukana.”

”Tekee niinkun samanlaista kolmivuorotyötä, paitsi harvemmin johtaja yövuoroja tekee. Viikonloppuja, aamuja ja iltoja. Mun mielestä se on kyllä hyvä”

”Mut johtaja ei tällä hetkellä oo varmaan halunnu puuttua siihen, että miten se työlistä tehdään, että hän on vaan halunnut olla siinä ihan normaalisti työntekijänä mukana. Normaali vuoroissa siis ihan”

”... jos jostain asiasta puhutaan, niin ei tarvii selittää niinkun alusta asti ihan kaikkee, ku se tietää jo valmiiksi missä mennään”

Lähijohtajan koettiin tietävän mitä arjessa tapahtuu. Työntekijöiden mielestä on tärkeä asia, että lähijohtajalta löytyy kokonaisvaltaista arjen tuntemusta. Lähijohtaminen tapahtuu lähellä lapsia ja aikuisia.

”Se on hyvä asia, että meillä johtaja tietää siis missä kukakin on menossa (lapset) ja samalla pitää hanskassa vielä tän henkilökunnan ja suunnilleen niinku omahoitajuudet ja tällaset”

”Mä ainakin koen sen, että johtaja, lähijohtaja tietää, niin kuin, että mitä me tehdään, koska se tekee sitä samaa hommaa”

Työntekijät kokivat tärkeänä arjessa tapahtuvan lähijohtamisen myös lapsille. Lähijohtaja näyttäytyy yksikössä lapsille tärkeänä henkilönä.

”.. näkyy siinäkin, että johtaja on monelle lapselle hyvin tärkeä henkilö”

”.. lapsillekin on valtavan tärkeätä, että johtajalla on aikaa kuunnella... ja antaa aikaa lapsille”

”... meillä nyt on täällä kaheksan työntekijää... että tavallaan niinkun jokaiselle lapselle löytyy yleensä joku, johon sitten luottamus syntyy. Tässä tapauksessa myös on nyt johtajallakin semmonen asema”

Lähijohtaja koettiin helposti lähestyttäväksi henkilöksi. Työntekijät kokivat asemansa tasa-arvoiseksi lähijohtajan rinnalla. Työntekijöiden mielestä heidän yksikössä lähijohtaminen tapahtuu ”kodinomaisesti” arjessa.

”... on siis kyllä johtaja helposti lähestyttävä. Mä voisin niinkun kuvitella, että jos ois hallinnollinen johtaja, niin voisin äkkiä kuvitella, että se ei ois niin helposti lähestyttävä”

”... tässä arjessa, kun tehään samoja asioita niinkun yhtä aikaakin keittiössä... ja keskustellaan ja sitten ihan tilanteessa kun tilanteessa voidaan keskustella jostain lapsesta tai jostain tilanteesta tai jostain asiasta. Et sit tulee sellanen että hei ettei toi niinkun oo ikään kuin mun yläpuolella...”

”Ei olis niin kodinomaista (jos olisi hallinnollinen johtaja), mitä se on nytten”

5.3 Vastuullinen lähijohtaminen

Tässä kappaleessa vastauksia saatiin lähijohtajan tärkeimmistä työtehtävistä. Työntekijät kertoivat tärkeää olevan erilaisten työtehtävien delegointi ja päätöksien teko, joka tukee työntekijöiden työntekemistä. Lähijohtajan työnkuvassa näyttäytyy myös arjen kodinhoidolliset tehtävät, mutta näiden ja hallinnollisten tehtävien yhteensovittaminen kuvattiin välillä haastavaksi. Työtehtävistä puhuttaessa keskustelussa nousi esiin myös lähijohtamiseen liittyvä ajankäyttö. Verkostoihin yhteydenpitäminen kuvattiin lähijohtajan työtehtäväksi.

Työntekijät toivat esille lähijohtajan työssä näyttäytyvän ison työmäärän ja kiireen. Työntekijät ajattelevat, että lähijohtamisessa on tärkeää tasapainottaa lähijohtamiseen ja kasvatukselliseen työhön käytettävää aikaa. He toivat myös esille sen, että näiden kahden asian yhteensovittaminen ei ole aina yksinkertaista. Työntekijät kertoivat, että tarvittaessa lähijohtaja pystyy tekemään heillä nopeita päätöksiä ja linjauksia, jotka tukevat työntekijöiden työntekemistä.

”... asettaa vaatimuksia sille johtajalle, että miten pystyy tekeen sitä kasvatustyötä ja sitten sitä johtamistyötä samalla.”

”Pitää osata ite jotenkin tasapainottaa, että kuinka paljon siihen hallinnolliseen menee aikaa, koska siihen menee tosi paljon aikaa... ei aina voi olla siinä arjentyössä sit niin paljon mukana. Asettaa varmaan tosi paljon haasteita sille johtajalle”

”... välillä näkee sen työmäärän ja kiireen ni sit koittaa vähän et kyl mäkin voisin jotain tehdä”

”Se (lähijohtaminen) on aika vaativaa hommaa”

”Mun mielestä se kiire on välillä semmonen, että täytyy tehdä nopeita ratkaisuja. Tänä päivänä tilanteet tulee joskus niin nopeeta, että ei voida tiiminä antaa vastauksia... vastaus pitää tulla niin nopeesti, niin sitten johtaja tai vastaava ohjaaja keskustelee jonkun työntekijä kanssa, niin ne tekee sit sen päätöksen”

Työntekijöiden mielestä lähijohtaja on aktiivinen asioiden hoitaja. Työntekijöiden työnkuvaan kuuluu kasvatustyön lisäksi monenlaiset kodinhoidolliset tehtävät. Näistä tehtävistä myös lähijohtajat on ottanut vastuuta. Työntekijät kokivat tämän vievän ajoittain liikaa aikaa johtamistyöltä.

”... ottaa ajoittain ehkä liikaakin vastuuta tästä arjen pyörittämisestä. Täällä on kuitenkin niin monta muuta työntekijää, jotka pystyy sen arjen pyörittämään”

”Että jos on yksin tietyssä vuorossa, niin sitten hoitaa, vaikka on johtaja, niin hoitaa sitten ne siivousasiat, ettei halua jättää niitä seuraavalle työntekijälle. Koska sekin olis aika mahdoton, että ne siirtyis aina eteenpäin. Mut välillähän se on tietysti ihan tämmönen työlistatekninen juttukin”

”... myös työntekijät aika usein sanookin, että sun ei tartte hoitaa tai että mä nyt otan tästä kopin. Sillain kyl työntekijätkin tukee sit... se on sit sellaista pientä huolenpitoa puolin ja toisin”

”Kyllä mun mielestä ainakin niinku enemmän sais johtaja ottaa sitä aikaa niihin hallinnollisiin tehtäviin”

”... voisi käyttää ihan huoletta aikaa niihin hallinnollisiin tehtäviin, ettei se kuormitus tulis liian isoks taas hänelle”

Vaikka lähijohtajat ovat niitä, jotka tekevät lopulliset päätökset, työntekijät kokivat oleellisena heidän kanssaan tehtävän yhteistyön myös päätöksenteossa.

”... ettei tee niitä päätöksiä yksin, tiiminä toimitaan kuitenkin...”

Lähijohtajia ovat kyseisessä yksikössä yksikön johtaja ja vastaava ohjaaja. He muodostavat tiimin, mikä huolehtii työntekijöiden mukaan linjauksista ja järjestyksestä työyhteisössä. Lähijohtaminen on vastuunkantamista ja päätöksentekoa, johon työntekijät pystyvät luottamaan.

”... sehän on se viimeinen vastuunkantaja, tietenkin hän ja sitten yhdessä vastaavan ohjaajan kanssa, kun ne yhdessä muodostaa sen johtajatiimin”

”...tietenkin se on tärkeä just, että johtaja osaa sitten tehdä sen päätöksen, niinkun nopeesti ja itsenäisesti. Välillä tulee tilanteita, ettei oo aikaa miettiä”

”Sillä, että minkälaista se lähijohtaminen on, kuitenkin ne antaa tietyt raamit sille työllekin, että miten sitä täällä toteutetaan”

”Vastuu kasvaa niin koko ajan, sit pitää tietää ja jotenkin olla hirmu aktiivinen joka hetkessä...”

”... he niinku luo niitä pitemmän ajan linjauksia, mikä on hyvin tärkeitä ja ennakoi tapahtumia ja sitten tietenki huolehtii, että me tehdään niinku asioita lain mukaan ja meillä on asiat järjestyksessä...”

”Onhan se se, joka sen viimeisen vastuun kantaa”

Työntekijät kokivat lähijohtamisen hallinnollisten tehtävien vievän aikaa ja keskustelussa nousikin esiin se, että arjen työtehtäviä voisi useammin jättää työntekijöiden hoidettavaksi. Työntekijät myös pohtivat sitä, ettei lähijohtajan työkuorma kävisi liian suureksi.

”... vaatimuksia lisää siinä työssä ja pitää siinä jaksamista ajatella kans”

”... herää kysymys, että mistä sen ajan se johtaja sit ottaa... onko se sitten siitä omasta ajasta pois, et jos hommat jää niinku rästiin tai sillain”

Keskustelussa nousi esiin lähijohtamisen merkityksestä työntekijöille työtehtävien delegoimisen. Työntekijät toivovat ajoittain lisää työtehtävien delegoimista ja työtehtävien priorisointia tärkeysjärjestykseen, että kaikki tulisi hoidettua ajallaan.

Lähijohtaja on myös itse todennut työntekijöille, että välillä liian helposti kasaa itselleen töitä.

”Hommiin delegoiminen, se on johtajalle tärkeää kans, että delegoida niitä töitä, erinäisiä vastuita”

”Mun mielestä vähän missä toivois... liittyy siihen delegoimiseen ja siihen että... todellakin joskus vois ajatella, että joku ihan yksinkertainen homma, että kyl sen niinkun vois joku toinenkin tehdä... sen sijaan, että ottaa niin paljon itelleen vastuuta”

”Johtaja on niin monesti kans sanonut, että hän enemmän tai siis helposti ottaa ja tekee itse kun sitten ohjaa muualle...”

”Semmonen työtehtävien priorisointi ois ainakin tosi tärkeää. Et osattais välillä istua alas ja kattoo et mikä on tärkein hoitaa”

”... välillä ittekin miettinyt, et kun jossain asioissa ei oo tehty päätöstä eikä ratkasua, niin se saattaa sit siirtyy kun on näitä ikäänkun pienempiä asioita siellä ensin jonossa... joku asia jää vähän niinkun sinne leijumaan...”

Lähijohtajaa pidetään työyksikössä merkittävänä yhdyshenkilönä eri verkostoihin. Työntekijät kuvailevat tämän olevan hyvin heidän yksikössään.

”Mä olen monesti miettinyt just tota meidän lähijohtajan hommaa, että se hoitaa ton hallinnollisen puolen, talous puolen, se hoitaa lapset täällä ei tietenkään yksin, mutta sitten vielä lasten vanhemmat ja saa suurimpaan osaan semmosen yhteyden. Kaikki nää yhteistyökumppanit, kouluihin, sosiaalityöntekijöihin, Luotsiin.. siinä on monta tahoo, mihin se kykenee pitämään sen yhteyden”

”Verkostoihin yhteyden pitäminen... että riittää näitä asiakkaita”

5.4 Palautteen antamisen tärkeys

Tässä kappaleessa käsiteltiin lähijohtamisen merkitystä omalle työnteolle ja vastauksista merkittävämmäksi muodostui palautteen antaminen ja saaminen. Keskustelussa nousi esiin haasteeksi palautteen antaminen, koska sille ei aina selkeää aikaa ja paikkaa arjesta löydy. Työntekijät toivoivat säännöllisiä kehityskeskusteluita. He myös kertoivat, että uskaltavat tuoda omat ideansa esiin, vaikka ne olisivat joskus vastakkaisia lähijohtajan kanssa. Työntekijät myös miettivät, että voisivat myös vastavuoroisesti itse antaa omalle lähijohtajalle palautetta, myös myönteistä.

Työntekijät nostivat esiin palautteen antamisen tärkeyden. Työntekijät kaipaavat saada palautetta omasta työnteosta. He toivovat palautteen antamiselle olevan oma aikansa ja paikkansa. Palautteen antamisella ja saamisella on vaikutusta työn tekemiselle ja sen koettiin luovan varmuutta työskentelyyn. Keskustelussa nousi esiin myös se, että osa on työskennellyt kauan samojen lähijohtajien kanssa ja palautteen saaminen on ehkä tämän takia vähäisempää.

”Mun mielestä olis ihan hyvä, ees kerran vuodessa pysähtyä miettiin asioita, että mitkä asiat menee hyvin ja missä vois ihan niinku parantaa ja ihan niinkun, että annetaan suoraa palautetta”

”Kyllä se kehittää kuitenkin työntekijöitä siinä työssä, että pysähdytään ja saadaan sitä palautetta... esimiehiltä”

”Kun olis niitä tilanteita missä täytyis antaa sitä palautetta enemmän. Välillä kyllä miettii itse sitä, että mikä on se hetki, että voikaan antaa sitä palautetta. Me mennään jotenkin niin täällä arjen pyörteessä, sit ehkä ne tilanteet jää aika vähäseks”

”... kortin kääntöpuoli sit taas tossa, että lähijohtajat tuntee työntekijät täällä hyvin.. siinä vois olla mietinnän paikka, että pitäisikö enemmän sit antaa sitä palautetta kuitenkin työntekijöille...”

”... ehkä enemmän semmosta kasvotusten tapahtuvaa palautetta ois kiva saada”

”... välillä ehkä joutuu miettiä sitä toiminkohan mä nyt oikein tossa tilanteessa...”

Työntekijöiden kanssa keskusteltaessa nousi esiin kehityskeskustelut ja näitä he toivoivat säännöllisesti pidettävän. Tässä työryhmässä ei ollut selkeää mallia säännöllisistä kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluissa olisi tarjolla vasta-
vuoroinen palautteen antamisen hetki. Näissä keskusteluissa voisi miettiä itsensä kehittämistä yhdessä lähijohtajan kanssa mm. koulutusmahdollisuudet yms.

”Ite koen kanssa noi kehityskeskustelut hyvinä juttuina... koska siinä annetaan yleisesti sitä palautetta ja sitten se itsensä kehittäminen on tosi tärkeä ja sit tavallaan, et se sun työ on huomioitu sitten”

”... niitä (kehityskeskusteluita) on aina välillä herätelty...”

”Kyllä mä oon ihan samaa mieltä siinä, että ne kehityskeskustelut olis ihan aiheellisia”

”... kehityskeskusteluissa just. Siinä vois juuri puolin ja toisin antaa sitä palautetta”

*”Niin siinähan on sit mahdollisuus miettiä sitä, että miten jatkokoulut-
tais itteänsä ja mitä niinku on muita mahdollisuuksia sitten vielä lisää”*

Työntekijät nostivat esiin sen, että on tärkeää saada kertoa oma mielipide asioihin, vaikka se olisi vastakkainen toisen työntekijän tai lähijohtajan kanssa. Työntekijöiden näkemyksen mukaan lähijohtaja on se henkilö, joka sitten tekee lopullisen päätöksen asiaan.

”... se on niinku hyvä johtajan ominaisuus, että keskustelee asioista ja ottaa vastaan erimielisiä siis vastakkaisia mielipiteitä myös... jotkut asiat on sillain, että me ei ihan oikein osata löytää yhteistä säveltä,

*niin lähijohtajan vastuunkantajana täytyy sitten loppuviimeks päät-
tää... semmonen ominaisuus täytyy johtajalla sit olla, että hän myös
punnitsee niitä vastakkaisia mielipiteitä.. mun mielestä meidän lähi-
johtaja pystyy siihen”*

*”... niin myös se, että uskalletaan kertoa omia näkemyksiä ja mielipi-
teitä, jos niinku huomaa, että on joku semmonen asia, mitä paljon
lähijohtaja pohtii...”*

*”Uskalletaan olla erimieltä, välillä keskustellaan hieman isommin kir-
jaimin, mutta ei siitä kukaan loukkaannu sen kummemmin, asiat vain
riitelee”*

Työntekijät kokevat, että lähijohtajan tukemista palautteen muodossa voisi olla enemmän ja opettelemista palautteen antamisessa heillä kaikilla on. Myönteistä palautetta voisi myös antaa enemmän lähijohtajalle, jonka työmäärän työntekijät tunnistavat suureksi.

*”Sitten meidän tukemisesta lähijohtajaa, niin ainakin ite koen, että
vois antaa enemmänkin palautetta, se ehkä jää helposti antamatta
lähijohtajille. Sekä myös myönteistä palautetta, yleisesti siis pa-
lautetta”*

*”Mutta kyllä ne rakenteetkin siihen vaikuttaa, että jos meillä olisi niitä
kehityskeskusteluita, vaikka vuosittain, niin kyllä me varmaan sitä
palautetta osattais sitten antaa enemmän. Sitä tulis treenattua”*

*”Kun aattelee sitä työmäärää, mikä lähijohtajallakin on, niin kyllä sitä
arvostan ja hienosti hän homman hoitaa. Sitä varmaan harvemmin
tulee sanottua ääneen”*

”...tulee kyllä liian vähän annettua (palautetta)...”

”Meillä on opeteltavaa siinä asiassa (palautteen antamisessa)”

5.5 Lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin

Lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin nousi esiin keskusteltaessa tuen merkityksestä. Kysymyksenä oli, että minkälaista tukea työntekijä saa ja minkälaista tukea antaa omalle lähijohtajalleen. Työntekijät kokivat lähijohtamisen tukevan heidän työtään, koska työtä tehdään kaikkien työehtosopimusten mukaan. Heillä ei teetetä ylitöitä ja työvuoroissa huomioidaan työntekijöiden toiveet sekä vuoroja saa keskenään vaihtaa. Työryhmälle on järjestetty säännöllinen työnohjaus ja yksilötyönohjausta on tarvittaessa saatavilla. Työntekijät toivat esille luottamuksen tärkeyden, minkä luominen vie aikaa puolin ja toisin.

”Pitää pystyä luottamaan johtajiin... niin ei se näin sormia napsauttamalla sit se luottamus synny. Et se vaatii sitä aikaa”

Keskustelussa nousi esiin, että työntekijät kokevat lähijohtamisen tukevan heidän työhyvinvointiansa. He kertovat, että kaikki tapahtuu työehtosopimuksen mukaan. He myös toteavat, että heillä on ollut hyvin pysyvä työryhmä ja moni työntekijöistä on viihtynyt samassa työssä jo todella pitkään.

”... tulevaisuudessakin pitäis huolehtii siitä, että menee niinkun työ-sopimuksen ja työehtojen mukaisesti, tehdään asioita”

”Se on aika hyvin toiminut, ei kai me jotkut oltais täällä muuten niin pitkään oltu, jos meillä olis kauhee eripura kaiken aikaa”

”... niin että kyllä meillä ei mennä niin päin, että meistä revitään kaikki irti, että kyllä pidetään hyvin huolta... molemmat lähijohtajat mun mielestä huolehtii... työntekijän kohdalla se jaksaminen on hyvin tärkeä asia”

”Kyllähän täällä varsinkin lähijohtajat tuntee niinku työntekijät hyvin. Kyllä mä nään senkin aika tärkeenä, henkilökunnan työhyvinvoinnin”

Työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillä on merkitystä ja että heitä kuunnellaan. Työntekijät kokevansa saavansa tukea lähijohtajalta tarvittaessa. He pitävät

lähijohtajaa helposti lähestyttävänä henkilönä. Heidän työyhteisössä on järjestetty säännöllinen työnohjaus ja tarvittaessa on saatavilla myös yksilötyönohjausta. Työaikoihin sekä vuoroihin työntekijät pystyvät hyvin vaikuttamaan sekä vuoroja voidaan vaihtaa tarvittaessa.

”...työntekijöiden kuunteleminen, että ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet...”

”... mulla on sellanen olo, että voin soittaa johtajalle ihan niinku missä tilanteessa vaan. Ja niinku aina johtaja on valmis auttaan jollain tapaa, mun mielestä se on niinku tosi tärkeätä”

”Ja myös täällä arjessa... jos ollaan samassa työvuorossa, niin mä voin sanoa, että otetaanko nyt aikaa ja et mul ois yks asia mikä mieltityttää, että saisinko mielipiteen tähän. Ei tarvi siinäkään hetkessä mieltiä, että voiko johtajalta kysyä vaiko ei”

”Kyllähän se on hyvä, että se lähijohtaja on saatavilla siinä paikan päällä... tavallaan vaikka se olis sellaista hiljaista tukea, niin tietää, että jos tulee vaikeempi tilanne, niin tukea ja apua saa”

”Kyllä meillä ainakin on pyritty siihen, että meillä on säännöllinen työnohjaus, mikä on mun mielestä yks työhyvinvointiin vaikuttava asia..”

”... mahdollisuus myös yksilötyönohjaukseen...”

”.. jos niinku työvuoroihin ajattelee... niin pystyy niihin vaikuttaan aika hyvin”

Lähijohtaminen on työntekijöiden mielestä vaativaa ja aikaa vievää työtä. Lähijohtajalla on paljon hoidettavia asioita ja välillä myös miettivät sitä, että miten lähijohtaja ehtii kaiken tekemään ja samalla pitämään omasta hyvinvoinnista huolta.

”Tietysti välillä sitä mieltii, että miten ne tunnit riittää kaikkeen, just johtajalla. Se oma jaksaminen siinä, ettei vedä itseensä liian piippuun”

”Ajankäytön suhteen siihen juuri, että kuinka paljon tässä arjessa ja mikä sitten näihin hallinnollisiin ja talousjuttuihin...”

5.6 Tulevaisuuden lähijohtaminen

Tulevaisuuden lähijohtaminen nousi esiin ryhmähaastattelussa työntekijöiden puolelta. Työntekijät alkoivat avoimesti puhumaan lähijohtamisesta tapahtuvista muutoksista. He yhteisesti miettivät mitä muutos tuo aikaan ja mitä he muutoksilta toivovat. Edessä odottava muutos on luopumista ”tutusta ja turvallisesta”, mutta samalla se voi olla mahdollisuus.

Keskustelussa nousi esille, että yksikössä on tulossa muutoksia lähiaikoina. Työntekijät kertoivat, että lähijohtaja on vaihtumassa. Tämä on luonut koko yhteisössä jännitystä ja odotuksia.

”No, meillä alkaa uudet tuulet puhaltamaan sitten reilun vuoden päästä”

Tulevaisuuden lähijohtamiselle on asetettu työntekijöiden puolelta toiveita. Lähijohtamisen odotetaan olevan enemmän delegoivaa ja järjestelmällistä. Työntekijät ajattelevat, että tulevan lähijohtajan tulisi kiinnittää enemmän huomiota ajankäytön rajaamiseen lähijohtamisessa.

”Et kun ajattelee sitä meidän tulevaa johtajaa, niin toivois, että hän niinkun delegois niitä hommia... kyllähän sitä on siis tapahtunutkin en mä sitä... se niinkun kaikkia hommia nyt meillä yks ihminen tekis, eihän tää pyöris...”

”Jos nyt mieltii sitä tulevaisuuden johtajaa, ajattelee jotain kehitystarpeita, niin järjestelmällisyys ja organisoitukyky... Mun mielestä on tärkeä piirre johtajalla, että tietyt asiat hoidetaan ripeesti. Ehkä se,

että voi sanoa työntekijälle suoraan, että nyt sä teet ton jutun ja ton jutun”

”Ihan varmasti tulee semmonen johtaja taloon, joka niinku tarkemmin rajaa sitä työtänsä, koska se on mun mielestä ainoa vaihtoehto”

Työntekijät ovat ottamassa tulevaisuutta vastaan avoimin mielin. Toisaalta tulevaisuus lähijohtamisen muutosten edessä koetaan tällä hetkellä turvallisena, toisaalta mahdolliset muutokset johtamiskäytännöissä herättää ristiriitaisia tunteita.

”Kyllähän tässä jännän äärellä kaikki on... On kuitenkin semmonen turvallinen olo tässä tilanteessa”

”... mua pelottaa hiukan se semmonen, et jos meille tulis hallinnollinen johtaja, niin se lisäis sitä hierarkiaa kans... se jäykistäis tätä, semmosta niinkun jotenkin monimutkaistais tätä tekemistä...”

”Eihän sekään oo poissuljettu, että ihan erilainen olisi seuraava johtaja. Sehän voi yhtä hyvä olla, ihan erilainenki. Pitää vaan avoimin mielin sitten vaan suhtautua siihen”

”... nyt kun noi lait muuttuu... kyllä se vähän pelottaa, että jos tää kehitys menee tähän suuntaan, et tarkottaaks se jossain välissä, että johtaja ei pysty tekeen muuta kuin, että se hallinnoi ja kattoo et kaikki tehdään oikein ja hoitaa sitä talous puolta”

Työntekijät toivovat uudelta lähijohtamiselta sitä, että se huolehtii ja ohjaa koko yhteisön tulevaisuutta sekä suunnittelee ja visioi työnkuvaa.

”... että mulla on tietoisuus siitä, että joku suunnittelee meidän tulevaisuutta ja luo visioita ja on jonkun näköinen ajatus siitä, että mihin päin me ollaan menossa. Ja luo niitä suurempia linjoja. Niin se on tosi tärkeä”

"Aina on niitä hyviä asioita mitä voi sitten siirtää eteenpäin. Että helpottaa seuraavan johtajan työntekoa"

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia lähijohtamisen merkitystä työntekijöille lastensuojelulaitoksessa. Tässä luvussa käsittelen vastausten perusteella tekemiäni johtopäätöksiä. Pohdin myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Käsittelen tässä luvussa myös esiin nousseita kehittämisideoita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Ryhmähaastatteluun osallistui lastensuojeluyksikön kuusi ohjaajaa. Haastattelutilanne vaikutti avoimelta ja rennolta, eikä nauhurin käyttäminen aiheuttanut kysymyksiä tai keskustelua. Keskustelu lähijohtamisen merkityksestä työntekijöille lastensuojelulaitoksessa pysyi aiheessa koko haastattelun ajan. Analysoitaessa tutkimuksen tuloksia huomasin yhtäläisyyksiä vastausten ja teoriaosuuden välillä lähijohtamisesta. Haastattelutilanteesta tein seuraavanlaisia johtopäätöksiä:

6.1 Työntekijöiden kokemukset lähijohtamisen merkityksestä lastensuojelulaitoksessa

Työntekijät kokivat lähijohtamisen merkityksen olevan heille tärkeässä roolissa jokapäiväisessä työssä. He kokivat lähijohtajan olevan heidän arjessansa läsnäolevana persoonana, joka osallistuu heidän kanssaan lasten jokapäiväiseen hoitoon ja kasvatukseen. Työntekijät pitivät myös hyvänä asiana sitä, että lähijohtaja tunsi hyvin lasten asiat. Lähijohtaminen tapahtui lähellä arkea työntekijöitä ohjaten ja neuvoen tarpeen mukaan.

Työntekijät kertoivat lähijohtamiseen kuuluvan työn delegoimisen ja vastuunjakamisen joskus olevan liian vähäistä. He toivoivat ajoittain enemmän töiden delegointia hoito- ja kasvatustyöstä. Tätä he perustelivat sillä, että lähijohtajalla jäisi enemmän työaika hallinnollisiin työtehtäviin. Työntekijät kokivat, että mm. tästä syystä lähijohtajan työssä näyttäytyy ajoittain kiire ja töiden kasaantuminen. Työntekijät toivoivat, että voisivat ottaa lähijohtajalta sellaisia työtehtäviä pois, mitä he voivat hoitaa, jotta lähijohtajan työkuorma helpottuisi. Työntekijät näkevät lähijohtamisen olevan vaativaa työtä, jossa joutuu tasapainoilemaan arjen työn ja johtamisen välillä.

Työntekijät toivoivat saada palautetta omasta työstään. He kokivat myös, että antavat itse liian harvoin palautetta lähijohtajalle. Työntekijät keskustelivat siitä, kuinka palautteen saamisella on suuri merkitys työntekemiselle. Palautteen kautta voi ohjata ja kehittää omaa työntekoa ja kuinka se myös rohkaisee ja motivoi tekemiseen. Työntekijät kertoivat, että osa on työskennellyt kauan samassa yksikössä ja lähijohto sekä nämä työntekijät tuntevat toisensa hyvin. Tämän ajateltiin olevan yksi syy, miksi esimerkiksi säännöllisiä palautekeskusteluja ei ole yksikössä ollut. Lisäksi mainittiin, että ”arjen pyörteessä” ei aina löydy sopivaa paikkaa palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Työntekijät kertoivat, että uskaltavat kertoa lähijohtajalle mielipiteensä, vaikka se olisi eriävä. Työntekijät kuitenkin sanoivat, että lopullisen päätöksen tekee lähijohtaja, jonka päätökseen työntekijät pystyvät sitoutumaan ja tätä kunnioittamaan.

Lähijohtamisen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin koettiin merkittäväksi. Työntekijät kertoivat, että he pystyvät vaikuttamaan omiin loma-aikoihin ja työvuoroihin sekä yleisesti työntekemiseen. Työntekijät nostivat esille myös luottamuksen merkityksen työyhteisössä. Työntekijät kertoivat, että pystyvät luottamaan lähijohtoon, he myös kertoivat tämän olevan molemmin puolta. Luottamus ei kuitenkaan synny hetkessä, vaan se vie aikaa.

Yksikön tulevaisuutta työntekijät katsoivat avoimin mielin. Yksikön lähijohtajuuteen on tulossa muutoksia lähitulevaisuudessa, mikä koettiin osittain pelottavana, mutta kuitenkin turvallisena. Uuden johtajuuden toivottiin näyttäytyvän delegoivampana ja järjestelmällisempänä. Työntekijät toivat myös esille, että uskovat tulevan lähijohtajan rajaavan enemmän omaa ajankäyttöä työskentelyssään. Tulevan lähijohtajan toivottiin jatkavan nykyisen lailla suunnannäyttäjän roolia työyhteisössä.

Tällä hetkellä yksikössä lähijohtaminen on keskustelevaa ja eri vaihtoehtoja punnitaan ennen päätösten tekemistä. Erityisesti nyt muutoksien edessä tämä on hyvä toimintamalli. (Manka 2007, 74.) Työntekijät toivovat, että jatkossakin lähijohtaja olisi arjessa läsnä, jotta hän voisi tuntea yksikön perustehtävää ruohonjuuritasolta ja tarvittaessa osaa neuvoa ja ohjeistaa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 48.) Työntekijät kokivat oikeudenmukaista kohtelua, he kertoivat luottavansa lähijohtoon yksikössään ja kaikkiin päätöksiin mitä lähijohtajat tekivät

(Manka 2007, 78-79; Laine 2009, 51,56.) Lähijohtajan ajankäytön rajaamista ja työtehtävien delegoimista saisi olla enemmän, lisäksi hallinnollisille tehtäville pitäisi enemmän varata työaika. (Laine 2009, 51; Järvinen 2014.)

6.2 Kehittämisideoita lähijohtamiseen

Työntekijöiden keskustelussa merkittävimpanä esiin nousseena tarpeena nousi mielenkiinto ja halu säännöllisille kehityskeskusteluille. He kokivat, että kehityskeskustelutilanteissa palautteen antaminen ja saaminen olisi luonnollista ja kehittäisi omaa työntekoa yksikössä. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut olisivat tilanteena sellaisia, että niissä olisi aikaa keskustella ja niihin tarkoitettu aika olisi heitä varten varattu.

Arjessa tapahtuvaa lähijohtamista voisi esimerkiksi kehittää säännöllisillä viikko-palavereilla, joissa töitä voidaan järjestellä ja sopia yhteisesti hoidettavat asiat. Tämä voisi helpottaa lähijohtajan työnkuormaa ja hän olisi silti tietoinen asioista. Johdon ja työntekijöiden työnkuvat voisi kirjoittaa auki ja samalla päivittää. Tällöin kaikki olisi tietoisempia kuka tekee mitäkin ja näin tehtäisiin näkyväksi kaikki työtehtävät, tämä voisi myös helpottaa lähijohdon delegoimisvastuuta.

Työntekijät kertoivat haastattelussa, että heidän työryhmällensä järjestetään säännöllistä työnohjausta. Näihin työnohjauksiin osallistuvat työntekijöiden lisäksi myös yksikön lähijohtajat. Työntekijät toivat keskustelussa esille lähijohtajan työtehtävien organisoinnin ja johtamiseen käytetyn ajan lisäämisen. Tästä minulle nousi ajatus lähijohtajien mahdollisesta omasta työnohjauksesta. Ajattelen, että sen avulla lähijohtajat voisivat saada uusia näkökulmia ja työkaluja omaan johtamistyöhönsä. Mielestäni tämä ei kuitenkaan poissulkisi heidän osallistumistaan koko työryhmän yhteiseen työnohjaukseen.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia lähijohtamista lastensuojeluyksikössä johtajien näkökulmasta. Voisi myös vielä tarkentaa tutkimusta esimerkiksi rajaamalla lähijohtamisen merkityksen lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon erityisyksiköihin tai vaativan hoidon yksiköihin. Tässä voisi tarkastella sitä, että eroaako lähijohtamisen merkitys jollain tavalla, kun asiakaskunta on vaativa hoitoisempaa ja resurssit ovat erilaiset.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa kaikki vaiheet ovat tärkeitä luotettavuuden takia. Aineistoa tulee analysoida kriittisesti. Tutkimustuloksia ei voi soveltaa tai verrata muihin paikkoihin. Haastateltavia voi pyytää kuvailemaan ja kertomaan asioita ja heitä voi joutua motivoimaan kokemusten ja käsitysten jakamiseen. Tutkimuksen ongelmana on, että usein tutkimuksissa kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005. 105,106.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan oma ymmärrys tutkimuskohteesta. Ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeä miettiä, onko tutkijalla riittävästi pohjatietoa tutkimuksen suorittamiseen. Tee-mahaastattelun luotettavuutta lisää se, että tulkinnalliset ongelmat ovat vähäisemmät kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineiston luotettavuuteen voi vaikuttaa tallenteiden mahdollisesti huono kuuluvuus tai se, että litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme 2001. 185.) Vastaajien määrä ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, jos vastaukset ovat sisällöltään monipuolisia ja laadullisessa tutkimuksessa tavoiteltava saturaatio täyttyy. Haasteena voi olla myös se, että tutkija voi tulkita vastauksia virheellisesti. (Vilka 2015, 32.)

Tutkimuksen tulosten voidaan katsoa olevan luotettavia ja tutkimuksen eettisesti hyväksyttävä, kun tutkimuksen jokainen vaihe täyttää hyvän tieteellisen käytännön kriteerit. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. (Vilka 2015. 28.)

Oleellisena osana tutkimuksen luotettavuutta pidän sitä, että toimeksiantajan edustaja, jonka kanssa keskustelin opinnäytetyön tekemisestä heidän yksikössään, oli kiinnostunut tutkimusaiheesta ja piti aihetta hyvänä ja ajankohtaisena. Edustajalla, eli tässä tapauksessa yksikön johtajalla, oli itsellään halu saada palautetta omasta toiminnastaan työntekijöiltään. Johtaja otti asian puheeksi myös työryhmässä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että haastatteluun osal-

listuneet työntekijät olivat motivoituneita vastaamaan kysymyksiin ja keskustelemaan teemoista, mitä haastattelussa nousi esille. Luotettavuutta olisi lisännyt tutkimuksen tekeminen suuremmalla otannalla.

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikan periaatteena ja sen lähtökohtana tulee olla sen hyödyllisyys. Joskus on niin, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Tutkimuksen suorittamiseen tarvitaan aina tutkimuslupa. Tietosuojan huomioiminen on osa eettistä tutkimuskäytäntöä. Tutkimukseen osallistuvien ja toimeksiantajan nimiä ei saa mainita tekstissä ilman heidän suostumustaan ja tutkimuksen tekijän on kunnioitettava heitä koko prosessin ajan. (Vilkka 2015, 30-36.)

Tämän tutkimuksen toteuttamiseksi hain tutkimusluvan tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden esimieheltä, joka haki luvan tutkimukseen osallistuneen organisaation hallitukselta. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Toimeksiantajan kanssa on tehty sopimus, että tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden anonymiteetti on suojattu. Myös toimeksiantaja pysyy nimettömänä tutkimuksessa. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastattelussa ei kysytty siihen osallistuneiden nimiä eikä mitään tarkkoja yksilöitäviä tietoja heistä tai organisaatiosta. Tulokset on raportoitu siten, että niistä ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Tätä tukee se, että haastatteluun osallistuneita oli useampia. Tutkimuksen eettisyys näkyy myös siinä, että ennen haastattelutilannetta, toimitin kyseiseen organisaatioon saatekirjeen, missä kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja luonteesta. Kerroin haastatteluun osallistujille myös aineiston säilyttämisestä ja tulosten julkaisemisesta. Nauhoitettu haastattelu tallennetaan vain siksi aikaa, kun se saadaan analysoitua, minkä jälkeen nauhoitus hävitetään. Tutkimustietoja ei luovuteta muille kuin tutkimusprosessiin osallistuneille. Raportissani käy ilmi, että tutkimus on paikkakohtainen. Täten sitä ei voi juurikaan soveltaa muihin organisaatioihin tai toimiyksiköihin.

LÄHTEET

Aaltonen, J. Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva, työelämävalmiudet sekä valta ja vastuu. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. 2017.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Fernandez, S. & Rainey H. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review, March/April ss. 168-176.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holma, T. 2009. LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: 2009. Kuntaliiton Verkkojulkaisu. Luettu 5.10.2019. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=281

Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Kuntatyönantajat. Luettu: 28.8.2019. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>

Järvinen, H-M. 2014. Lastensuojeluun tarvitaan uudenlainen johtamisen kulttuuri. Lastensuojelun keskusliitto. Luettu 7.10.2019 <https://www.lskl.fi/teemat/lastensuojelu/lastensuojeluun-tarvitaan-uudenlainen-johtamisen-kulttuuri/>

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen–Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY Pro Oy

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kyngäs, H., Kääriäinen, M., Elo, S., Kanste, O. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede. Vol. 23 No 2

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tallinna. Taurus Media.

Lastenkoti, Nuorisokoti. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. Luettu: 19.8.2019
<https://thl.fi/en/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuolon-muodot/lastensuojelulaitokset>

Lastensuojelulaitokset. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. Luettu: 19.8.2019
<https://thl.fi/en/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuolon-muodot/lastensuojelulaitokset>

Lähiesimiehen tärkein sana: oikeudenmukaisuus. 2014. Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos. Luettu: 12.10.2019
<https://www.thl.fi/tyopiste/lahiesimiehen-tarkein-sana-oikeudenmukaisuus/>

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki. SanomaPro.

Moisio, M. 2017. Töissä Kafkan maailmassa: Työntekijöiden kuvauksia tuhoavasta johtajuudesta. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Ker-
tomuksia esimiestyöstä sosiaali ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Niemelä, K., Noro, A., Vähäkangas, P. Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toi-
minnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittämi-
nen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 48/2012.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johta-
minen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Nuutinen, S. 2008. Alaistaidot kuntaliitoksessa- henkilöstön näkökulmia työhyvin-
vointiin muutoksessa. Julkaisematon tutkimussuunnitelma HAMK:n säätiölle.

Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. 2018. Hallintoakatemia. Luettu:
12.10.2019 [https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilosto-
johtamiseen/](https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilosto-johtamiseen/)

Oliver, P. 2004. The Student´s Guide to Research Ethics. Berkshire. Open Uni-
versity Press.

Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen.
EU:lta Vipuvoimaa 2007-2013. Luettu: 7.10.2019
<https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. laadulli-
nen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksista. Helsinki. THL. Luettu:
12.10.2019
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-
78a8efb6a626.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1)

Reikko, K., Salonen, K., Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus
sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu, raportti.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Savolainen, H-M. 2014. Lastensuojeluun tarvitaan uudenlainen johtamisen kulttuuri. Lastensuojelun keskusliitto. Luettu 25.10.2019. <https://www.lskl.fi/teemat/lastensuojelu/lastensuojeluun-tarvitaan-uudenlainen-johtamisen-kulttuuri/>

Tervahauta, M. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen valmistelua on jatkettava. THL. 2019. Luettu 12.10.2019 <https://thl.fi/fi/-/thl-sosiaali-ja-terveydenhuollon-uudistuksen-valmistelua-on-jatkettava>

Tiainen, A. & Lätti, I. 2016. Lähijohtamisen merkitys korostuu muutoksissa. Karelia ammattikorkeakoulu. Luettu 5.10.2019 <https://www.karelia.fi/vasu/2016/09/28/lahijohtaminen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. n.d.

Luettu: 19.8.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strategisena kilpailutekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS Kustannus.

Virtanen, J. 2010. Johtajana sairaalassa: johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Julkaisuja A2. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

Väisänen, R. 2018. Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä. Diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia

huomioivasta muutosjohtamisesta. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei sinä lastensuojelutyön ammattilainen!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa ammattikorkeakoulu (AMK) tutkintoa, sosiaalialan (sosionomi) tutkinto-ohjelmassa. Teen opinnäytetyöni lähijohtamisen merkityksestä työntekijöille lastensuojeluyksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa lähijohtajalle lähijohtamisen merkityksestä työntekijöilleen ja tarjota lähijohtajalle palautetta ja kehittämiskohteita omaan työskentelyynsä omassa roolissaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää lähijohtajan työnkuvan kehittämisessä ja selkeyttämisessä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioimisessa.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelu toteutetaan ainoastaan Teidän työyksikössä. Haastattelun toteuttamisesta on keskusteltu yksikönjohtajan kanssa, joka on halunnut mahdollistaa jokaisen työntekijän osallistumisen haastatteluun. Haastattelu tilanne on ryhmähaastattelu ja se tullaan äänittämään. Tutkimukseen on haettu asianmukaiset luvat. Tutkimukseen osallistuminen on luottamuksellista, eikä kenenkään haastateltavan henkilöllisyys käy ilmi ja osallistujien vastauksia ei pystytä henkilöimään. Myöskään organisaation nimi tai sijainti ei paljastu opinnäytetyössä.

Haastattelun ajankohta on 19.9.2019 työyksikössä. Kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan opinnäytetyönä osoitteessa www.theseus.fi ja painetun version työstä toimitan yksikköönne.

Mikäli haastattelun teemat herättää kysymyksiä, voitte olla yhteydessä asian tiimoilta suoraan minuun.

Ystävällisin terveisin

Sami Kaipia

Tampereen ammattikorkeakoulu

p. 040 354 3331 sami.kaipia@tuni.fi

Liite 2. Haastattelun tukilista

1. Millaisena lähijohtajan työnkuva näyttäytyy työntekijälle? Ajankäyttö
2. Lähijohtajan tärkeimmät työtehtävät työntekijän näkökulmasta
3. Millaisia onnistuneita johtamistilanteita on ollut? Kerro esimerkkejä
4. Millaisia epäonnistuneita johtamistilanteita on ollut? Kerro esimerkkejä
5. Millaista tukea saat lähijohtajaltasi ja millaista tukea annat?
6. Millainen merkitys lähijohtamisella on omalle työnteollesi? Kuvaile
7. Mitä vielä haluaisitte sanoa?

