

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Valjasta vahvuudet!

Työntekijän vahvuudet käyttöön lastensuojelun sijaishuollossa

*Ville Viilamo*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
4/2020



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

---

Tekijä: Ville Viilamo

Opinnäytetyön nimi: Valjasta vahvuudet! – Työntekijän vahvuudet käyttöön lastensuojelun sijaishuollossa

Sivumäärä: 47 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja: Anna Pikala

Työn tilaaja: Sospro Oy, toiminnanjohtaja Minna Hurme

---

Lastensuojelun sijaishuollossa työskentely on erityisesti henkisesti raskasta ja kuormittavaa. Työntekijöiden hyvinvointia kohottaa, kun he pääsevät työskentelemään vahvuuksillaan ja osaamisellaan arkityössään. Hyvinvoivan työntekijän on mahdollista kokea työn imua, joka osaltaan vähentää työn kuormittavuutta sekä sitouttaa työntekijää työhön ja/tai työnantajaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tarkastella, miten työntekijöille paremmin mahdollistuisi työskentely omilla vahvuuksillaan lastensuojelun sijaishuollon arjessa. Opinnäytetyön tilaajana oli Sospro Oy, joka on Varsinais-Suomessa toimiva osa Sospro-konsernia.

Kehittämistyö käynnistyi kyselyn teettämisellä tilaajan henkilöstölle. Kyselyn tuottaman aineiston pohjalta järjestettiin ideariihityöpaja Sospro Oy:n Turussa sijaitsevan pienryhmäkoti Myllylinnan työryhmälle.

Myllylinnan työryhmälle esiteltiin kaksi mahdollista työyhteisön kehittämistyökalua vahvuuksien valjastamiseksi: vertaismentorointi ja ryhmäkehityskeskustelu. Myllylinnan työryhmän valittua ryhmäkehityskeskustelun, ideariihessä luotiin pohja viisi kysymystä käsittävälle toimintamallille, jonka on mahdollista levitä koko konsernin käyttöön.

Opinnäytetyön tuloksista on havaittavissa, että hyvinvoiva, motivoitunut ja vahvuuksillaan työskentelevä työntekijä on todellinen voimavara yritykselle. Tällainen työntekijä on sijoitetun lapsen etu, mutta se pitäisi nähdä myös sijoitetun lapsen oikeutena. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa Lastensuojelun Keskusliittokin vaatii lastensuojelun sijaishuoltoon kansallisia laatustandardeja. Tähän vaatimukseen vastaa osaltaan hyvinvoiva, työn imussa oleva työntekijä.

---

Asiasanat: lastensuojelu, sijaishuolto, työhyvinvointi, työn imu

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in NGO and Youth Work, Bachelor's Degree

---

Author: Ville Viilamo

Title: Harness the strenghts! – Employees strenghts deployed to use in childrens foster care

Number of Pages: 47 and 3 attachment pages

Supervisor: Senior Lecturer Anna Pikala

Commissioner: Sospro Ltd, Executive Manager Minna Hurme

---

Working in children's foster care is a very demanding and consuming job, especially mentally. Employees' well-being at work increases with the possibility to use ones strenghts and know-how in everyday work. This lets the employees experience the positive work engagement and enhances their commitment to work and/or the employer and may thus reduce the burden.

The aim of this thesis was to study how to better utilise employees' strenghts, knowledge, and know-how in the everyday work of children's foster care. The commissioner of this thesis was Sospro Ltd which is a part of Sospro Group. Sospro Ltd functions in Finland Proper.

The study started with gathering material through a questionnaire directed to all the employees of the commissioner in Finland Proper. After analysing the data, a brainstorming workshop was held for the employees of one of the Sospro Ltd's foster care homes, small group home Myllylinna.

The Myllylinna team was presented with two possible methods for better utilisation of their strenghts at work: peer mentoring and group development discussion. After choosing the group development discussion, Myllylinna team brainstormed its contents. The workshop produced a five-question group development discussion model that may be distributed to the whole Sospro Group.

The main conclusion of this study is that a healthy employee working with one's strenghts is, along with an asset to the company, not only the interest of a child in custody but should be seen as one's right. As the Central Union for Child Welfare is demanding national quality standards for child protection and foster care in Finland, it is of utter importance for the children to receive an employee fully engaged at work.

---

Keywords: child protection, foster care, well-being at work, work engagement

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
2	LASTENSUOJELU JA SIJAISHUOLTO .....	7
2.1	Katsaus lastensuojelun kehittämiseen Suomessa .....	7
2.2	Lastensuojelutoimija: Sospro-konserni .....	9
3	HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ VOI VALJASTAA VAHVUUTENSA TYÖHÖN.....	12
3.1	Lastensuojelualan kuormittavuus .....	13
3.2	Työhyvinvointi .....	14
3.3	Riittämättömyydestä riittävyteen.....	15
3.4	Työn imu .....	16
3.5	Vahvuuksilla työskentely .....	17
4	VAHVUUKSIEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ .....	20
4.1	Johtamisen rakenteet vahvuuksien johtamisessa.....	20
4.1.1	Palveleva johtaminen.....	22
4.1.2	Itsensä johtaminen .....	23
4.2	Henkilöstön kehittämisen ja kehittymisen työkaluja .....	24
4.3	Vahvuuksien johtaminen ja niiden valjastaminen työtiimissä.....	26
5	MENETELMÄT.....	27
5.1	Kysely .....	28
5.2	Ideariihi.....	29
5.3	Aineiston analysointi .....	30
6	TULOKSIA VALJASTAMAAN.....	32
6.1	Avoimuus, kannustus ja uskallus .....	32
6.2	Vertaismentorointi vai ryhmäkehityskeskustelu .....	35
7	RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU TOIMINTAMALLINA.....	39
8	LOPUKSI.....	41
	LÄHTEET .....	44
	LIITTEET .....	48

## 1 JOHDANTO

Lastensuojelun sijaishuollossa tehtävä työ on monin tavoin henkisesti kuormittavaa. Sijaishuollon työntekijään kohdistuu painetta monelta suunnalta hoitaa työnsä paremmin kuin hyvin: sijoitettujen lasten vanhemmilta ja sosiaalityöntekijöiltä, esimieheltä/työnantajalta sekä yhteiskunnalta. Puhuttaessa sijaishuollosta mediatilan valtaavat vain graavit tapaukset, joiden retostelulla luodaan kauhukuvia lastensuojelun sijaishuollon toiminnasta. Nykyisenkaltainen mediahuomio ei ole omiaan vähentämään työn henkistä kuormitusta.

Lastensuojelun sijaishuollossa tehtävää työtä on tutkittu vähäisissä määrin. Lastensuojelusta tehdyssä tutkimustyössä painopiste on ollut lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä ja sen kuormittavuudessa. Työn tuoman kuormituksen vähentäminen luo pohjaa sitoutuneelle ja motivoituneelle työntekijälle. Vähemmän kuormittunut sijaishuollon työntekijä on tämän itsensä, työnantajan, yhteiskunnan sekä ennen kaikkea myös sijoitetun lapsen etu.

Hyvinvoiva työyhteisö luo pohjaa hyvinvoivalle ja motivoituneelle työntekijälle. Omilla vahvuuksillaan toimiva työntekijä voi hyvin, kokee työn positiivisena asiana elämässään ja työn koettu kuormittavuus vähenee. Hyvinvoivan työntekijän työskentely on laadukkaampaa. Valmistelussa olevaan kansalliseen lapsistrategiaan 2040 (STM 2020a) Lastensuojelun Keskusliitto on penännyt kansallisia standardeja lastensuojelun sijaishuollon laadukkuuden varmistamiseksi. Sijoitetut lapset ja nuoret kertoivat Lastensuojelun Keskusliiton järjestämässä Nuorten Päivässä toiveenaan saada pysyviä ja luotettavia aikuisia ympärilleen (Lastensuojelun Keskusliitto 2018). Tähän lasten ja nuorten toiveeseen sekä laadukkaammin tehtävän työn yhteiskunnalliseen tarpeeseen vastaa omalta osaltaan hyvinvoiva ja motivoitunut sijaishuollon työntekijä. Miten siis sijaishuollon työn kuormittavuutta voitaisiin vähentää ja työntekijän vahvuuksien käyttö mahdollistaa?

Opinnäytetyöni aihe lähti keskustelusta Sospro Oy:n toiminnanjohtajan kanssa siitä, että rekrytointiprosessissa uusi työntekijä esittelee vahvuuksiaan, osaamistaan ja kokemustaan. Pohdimme keskustelussa, että opinnäytetyöni voisi **tutkia, mitä tukea työntekijä tarvitsee uskaltaakseen toimia työssään omilla vahvuuksillaan ja osaamisellaan**. Käydyn keskustelun pohjalta nostin opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiksi:

1. Miten työntekijöiden osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin?
2. Miten työntekijöiden osaaminen voitaisiin tuoda paremmin näkyville työyhteisöissä?
3. Mitä työntekijä tarvitsee uskaltaakseen käyttää omaa osaamistaan?

Opinnäytetyön rakentumisessa, sekä työntekijöiden ja työyhteisön tarpeiden tunnistamisessa ja esiintuonnissa, nojaan tutkimustiedon lisäksi omaan, jo yli vuosikymmenen jatkuneeseen kokemukseeni lastensuojelun työtehtävissä. Pääosan urastani lastensuojelun parissa olen tehnyt sijaishuollon ohjaajana ja siitä nelisen vuotta Sospro Oy:n palveluksessa. Täten sekä ala, sen tarpeet, lainalaisuudet ja kehittämiskohteet että kehittämistehtävän kohteena oleva yritys ovat minulle ennestään enemmän kuin tuttuja.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää toimintamalli uusien työntekijöiden vahvuuksien valjastamiseksi sijaishuollon yksikön arkityöskentelyyn. Työni tilaaja on Sospro-konserniin kuuluva, Varsinais-Suomen alueella toimiva Sospro Oy ja kehittämis työ toteutettiin sen toiminnanjohtajan ja henkilöstön kanssa. Kehittämistehtävän menetelmiksi opinnäytetyöhöni valikoin kyselyn ja ideariihen, joiden tuottamalla aineistolla sekä työkokemukseni tuoman näkemyksen avulla muotoilin heille toimintamallin vastaamaan tarpeeseen vahvuuksien valjastamiseksi arkityöhön.

Kerron opinnäytetyössäni ensin lyhyesti lastensuojelun kehityksestä, esittelen opinnäytetyön tilaajan ja kehittämistehtävän. Tämän jälkeen avaan hieman lastensuojelualan kuormittavuutta ja työhyvinvointiin liittyviä teemoja. Näiden jälkeen paneudun työyhteisön kehittämiseen ja johtamiseen ja siihen, miten työntekijän vahvuuksia päästään hyödyntämään työtiimissä. Luvuissa 5-7 avaan menetelmät ja analysoin tuloksia sekä esittelen lopullisen tuotoksen. Loppuun nivon vielä yhteen opinnäytetyön tekoa ja ajatuksiani.

## 2 LASTENSUOJELU JA SIJAISHUOLTO

Lastensuojelulla tarkoitetaan lasten julkista huoltoa ja sen tarkoituksena on turvata lapsen oikeus kasvuun ja kehitykseen sekä erityiseen suojeluntarpeeseen (Mikkola 2004; THL 2020a). Pääpaino lastensuojelulla on nykyisin ehkäisevän ja varhaisen tuen palveluilla, kuten sosiaalihuollon avohuollon työskentelynä. Lapsen kasvun ja kehityksen vaarannuttua voi olla tarpeen järjestää lapsen huolenpito kodin ulkopuolella, jolloin puhutaan sijaishuollosta. (THL 2020a; THL 2020b; THL 2020c.)

Sijaishuoltoa voidaan toteuttaa kiireellisenä sijoituksena, huostaanottona tai hallinto-oikeuden väliaikaisella määräyksellä esimerkiksi vireillä olevan huostaanoton käsitteilyn ajaksi. Lapsen vastuusosiaalityöntekijä arvioi sijaishuollon tarpeellisuuden, valmistelee sijoituksen ja valitsee lapsen tarpeisiin sopivan sijaishuoltopaikan. Tämän jälkeen sosiaalihuollon johtava viranhaltija tekee päätöksen lapsen huostaanotosta huoltajan ja 12 vuotta täyttäneen lapsen annettua suostumuksensa tähän. Kun joku osapuolista vastustaa huostaanottoa, johtava viranhaltija tekee tällöin hakemuksen huostaanotosta hallinto-oikeuteen. Sijaishuolto voidaan toteuttaa ammatillisen perhekodin tai lastensuojelulaitoksen lisäksi myös esimerkiksi sukulaisperheessä. (THL 2020c; THL 2020d.)

Suomalaiseen lastensuojeluun ollaan tällä hetkellä valtakunnallisesti ajamassa systemisen toiminnan mallia, jota on kehitetty Englannista lähtöisin olevan Hackney-mallin pohjalta (THL 2020e). Tämän muutostyön sekä tulevan kansallisen lapsistrategian ja mahdollisesti tulevaisuudessa toteutuvan sote-uudistuksen muutosten myötä on mielestäni tärkeää ymmärtää myös sitä, miten suomalainen lastensuojelu on kehittynyt. Alan historian ymmärtäminen luo mielestäni pohjaa myös sen tulevaisuuden kehittämistyölle.

### 2.1 Katsaus lastensuojelun kehittymiseen Suomessa

Sosiaalisen peruskirjan (Finlex 1991), ihmisoikeussopimuksen (Finlex 1999a), Suomen perustuslain (Finlex 1999b) ja lasten oikeuksien sopimuksen (Unicef 1959) pohjalta

voidaan ajatella rakentuneen nykyaikainen ajatus sekä lasten ja nuorten oikeuksista että lastensuojelusta ja sen tarpeesta.

Alun perin ajatus lasten suojelemisen tarpeesta nousi Euroopassa 1800-luvulla ja ranta-  
tautui 1800-luvun lopussa myös Suomeen (Känkänen 2012; Valjakka 2016, 67). 1936  
säädettiin Suomessa ensimmäinen lastensuojelulaki, jota ennen lastensuojelu oli to-  
teutunut köyhäin- ja vaivainhoidosta säädettyihin lakeihin perustuen (Valjakka 2016,  
67-69, 89). Lastensuojelulaki on tämän jälkeen säädetty uudelleen 1983 ja 2007, johon  
viimeisimmät uudet säädökset tulivat voimaan 1.1.2020. Uusimmissa säädöksissä tuli  
tarkennuksia lakiin erityisesti sijaishuollossa olevien lasten ja heidän oikeuksiensa to-  
teutumisen suhteen (STM 2020b).

Lastensuojelun sijaishuolto järjestyi pitkään pääasiassa kuntien ja valtion tuottamina  
palveluina, joita täydensi kolmas sektori. Vasta 1990-luvulla alalle alkoi syntyä  
enemmän yksityisiä yrityksiä monien sijaisperheiden muuntuessa ammatillisiksi per-  
hekodeiksi. 2000-luvulla ala on muuntunut edelleen yksityisten palveluntuottajien  
osuuden kasvettua yli 90 prosenttiin sijaishuollon laitoksista, joista kolmannen sekto-  
rin toimijoiden osuus on pudonnut alle kymmeneen prosenttiin. (Känkänen 2012;  
Porko & Heino & Eriksson 2019, 10-11.)

Arttu Lehti (2008) käy pro gradu -tutkielmassaan läpi 2000-luvun alussa kuntien  
aloittaneen toteuttaa lainsäädännön mukaisesti kilpailutuksia sijaishuollon ostopalve-  
luista. Kuntien kilpailutuksien pisteytyksien painottaminen palvelun vuorokausihin-  
taan toi luonnollisesti paineita yrityksille tarkastella omaa kulurakennetta, palvelun  
laatua ja henkilöstön osaamista, vaikka varsinaisia kilpailutuksia enemmän kilpailun  
tasapuolisuutta vaikeuttivat valvovien viranomaisten lain tulkinnan erilaisuudesta  
johtuvat alueelliset erot. (mt.)

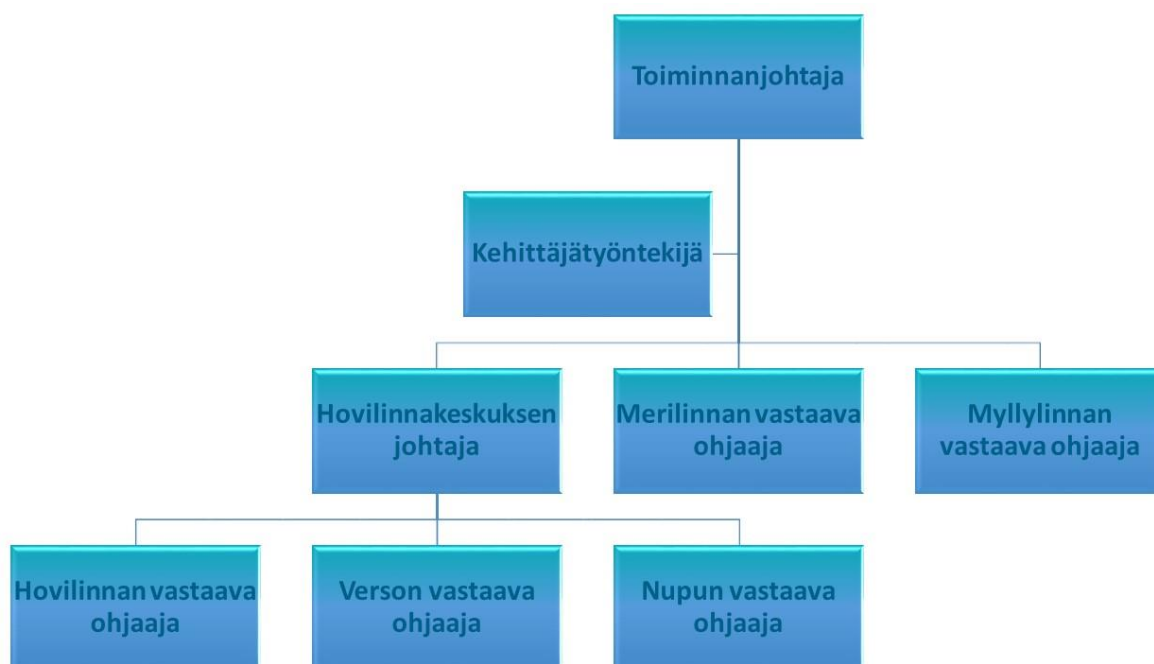
2007 säädetyn viimeisimmän lastensuojelulain tuomat vaikutukset alkoivat näkyä to-  
den teolla muutamaa vuotta myöhemmin, jolloin itsekkin aloitin oman työurani alalla.  
Uudistunut lastensuojelulaki painotti perhehoidon olevan ensisijainen sijoitusmuoto,  
ja nykyisin yli puolet sijoitetuista lapsista onkin perhehoidossa, ja noin neljäkymmentä  
prosenttia laitoksissa tai ammatillisissa perhekodeissa. Lain voimaantuloa edeltävänä  
aikana yksityisten tuottajien osuus sijaishuollon ympärivuorokautisesta hoidosta oli  
voimakkaassa nousussa suhteessa julkisen sektorin osuuteen, ja lain tultua voimaan  
yksityisten yritysten osuus tasaantui ensin lähtien sitten hienoiseen laskuun. (Porko &



Heino & Eriksson 2019, 12-13.) 2007 säädetyn uuden lastensuojelulain alalle tuomista muutoksista aiheutunut yritysten välinen kiristynyt kilpailu näkyi minullekin kentällä yritysten fuusioitumisina tai toiminnan lopettamisina, jolloin alalla toimivien yritysten määrä supistui suurempien toimijoiden osuuden kasvaessa.

## 2.2 Lastensuojelutoimija: Sospro-konserni

Sospro-konserni muodostui neljän lastensuojeluyrityksen yhdistyttyä vuosien 2017-2018 aikana. Sospro-konserni toimii tällä hetkellä Varsinais-Suomen, Satakunnan, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan maakunnissa. Konsernin yhtiöistä Sospro Oy toimii Varsinais-Suomessa ja heidän Varsinais-Suomen toiminnanjohtajana on Minna Hurme (*Kuvio 1*), joka myös toimii opinnäytetyöni työelämäohjaajana. Sospro Oy:n palveluksessa on tällä hetkellä 43 työntekijää ja sillä on viisi sijaishuollon yksikköä: pienryhmäkodit Hovilinna, Merilinna ja Myllylinna sekä erityislastenkodit Verso ja Nuppu. Hovilinna, Verso ja Nuppu sijaitsevat samassa pihapiirissä Mynämäellä, Merilinna ja Myllylinna Turun Kaksikerran saarella. Hovilinnakeskuksessa on sijaishuollon yksiköiden lisäksi myös itsenäistymisasuntoja ja koulu, joka toimii Mynämäen kunnan sivistystoimen alaisuudessa. (Sospro 2020.)



*Kuvio 1. Sospro-konsernin Varsinais-Suomessa toimivan yhtiön Sospro Oy:n organisaatiokaavio.*

Konsernin käyttöönsä lanseeraama slogan, ”Yhdessä olemme vahvempia” (Sospro 2020), nivoutuu täydellisesti opinnäytetyöni aiheeseen vahvuuksien käyttämisestä työssä. Vahvuuksien käyttäminen vahvistaa ensisijaisesti yksilöä itseään sekä hänen työyhteisöään, kuten tulen myöhemmin kuvaamaan. Jatkumona näkisin sen kuitenkin yksilön ja yksittäisen työyhteisön hyvinvoinnin kasvun myötä vahvistavan yritystä ja koko konsernia.

Opinnäytetyön aihe lähti keskustelusta Sospro Oy:n toiminnanjohtajan kanssa heidän kohtaan ongelmasta uusien työntekijöiden rekrytoinnin jälkeen. Rekrytoinnin aikana työntekijä on esitellyt osaamistaan, vahvuuksiaan ja työkokemustaan. Yrityksessä on kuitenkin koettu, ettei tätä osaamista kyetä täysin saattamaan yksiköiden arkityöskentelyyn eikä se tule kunnolla ilmi muille työntekijöille.

Pohdimme toiminnanjohtajan kanssa keskustellessa mahdollisia vaihtoehtoja osaamisen julkituomiseksi työryhmissä: Lähtisikö se vastaavien ohjaajien kannustavuuden vahvistamisesta vai olisiko mahdollista työryhmissä tehdä toistensa osaaminen näkyvämmäksi ja työryhmissä itsessään positiivisen kannustamisen avulla työntekijöiden

vahvistua käyttämään omia vahvuuksiaan? Tai voisiko oma-ohjaajatyöskentelyn rinnalle miettiä, mitä annettavaa yksikön jokaisella ohjaajalla olisi omilla vahvuuksillaan ja osaamisellaan jokaisen yksikössä asuvan lapsen kohdalla?

Opinnäytetyöni kehittämistyöskentelyn rajaan Sospro Oy:n henkilöstöön koko konsernin henkilöstön sijaan. Kehittämistyöni tuotoksen on kuitenkin tarkoitus olla koko konsernin käytettävissä.

Toiminnanjohtajan kanssa käymäni keskustelun jälkeen lähdin kartoittamaan tietopohjaa siitä, mitkä seikat vahvistavat ja mahdollistavat työntekijälle omilla vahvuuksillaan työskentelyn, ja mitkä tekijät voivat heikentää niitä mahdollisuuksia. Tämän lisäksi kartoitin tekijöitä johtamisessa ja työyhteisön kehittämisessä, jotka voisivat tukea työntekijää vahvuuksillaan toimimisessa.

### 3 HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ VOI VALJASTAA VAHVUUTENSA TYÖHÖN

Lastensuojelun todetaan usein puheissa olevan kuormittava ja raskas työ. Lastensuojelualan työn kuormittavuutta onkin tutkittu viime vuosina erityisesti sosiaalityöntekijöiden sekä jonkin verran myös avohuollon perhetyön henkilöstön näkökulmasta. Sijaishuollosta tehdyt tutkimukset ovat tähän mennessä painottuneet lapsiin eivätkä juurikaan sijaishuollon henkilöstöön. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä ja avohuollosta tehdyissä tutkimuksissa on noussut esille laajalla skaalalla tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin (Kuvio 2), esimerkiksi työn organisoinnin, ulkoisten paineiden, laatuvaatimusten ja asiakkaiden haastavuuden ja heidän ongelmiensa monimutkaistumisen johdosta (Laaksonen 2016; Baldschun 2018; Wilén 2018). Näiden samojen tekijöiden koen olevan nähtävissä myös lastensuojelun sijaishuollossa tehtävässä työssä. Tässä luvussa avaan alan kuormitustekijöitä ja miten niitä voitaisiin vähentää työhyvinvoinnin parantamiseksi.



Kuvio 2. Opinnäytetyössä esiteltyjä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja niiden vastapareja

### 3.1 Lastensuojelualan kuormittavuus

Lastensuojelualan työn kuormittavuutta lisäävät aiemmin mainittujen lisäksi organisaatiomuutokset, työn luonteesta johtuva kokonaisuuksien hallitsemisen ja moniosaamisen tarve, työn tuomasta vallasta ja vastuusta kumpuava eettinen kuormitus sekä työtä ohjaavien lakien suuri määrä ja lakimuutosten tuoma tarve tarkastaa, miten työtä tehdään. Lait ohjaavat lastensuojelutyötä myös niin, ettei ole mahdollista rajata asiakasmääriä ja työn kuormittavuutta sillä perusteella, ettei mahdu ottamaan uusia asiakkaita. Suuri kuormittava tekijä työssä on myös työssä läsnä oleva väkivallan pelko. Usein työssä kohdatun psyykkisen väkivallan lisäksi työntekijät kohtaavat aika ajoin myös fyysistä väkivaltaa. (Laaksonen 2016; Baldschun 2018; Wilén 2018; Kanaoja & Ruuskanen 2019.)

Osin työn kuormittavuudesta johtuvista syistä alalla on paikoitellen myös ongelmia työvoiman rekrytoinnissa ja vaihtuvuus on suurta. Suuren vaihtuvuuden johdosta perehdytys voi jäädä vajaaksi, kun työhön perehdyttäjälläkään ei välttämättä ole alalta pitkää kokemusta. (Laaksonen 2016; Baldschun 2018; Wilén 2018; Kanaoja & Ruuskanen 2019; YLE 2020.) Onnistunut, monitahoinen perehdytys luo mielestäni pohjaa myös työssä onnistumiselle ja alentaa osiltaan lastensuojelutyön kuormittavuutta.

Kuten Vataja ja Julkunen (2004, 28) ovatkin vetäneet yhteen, sosiaalityöntekijät eivät koe vaativaa ja raskasta työtään arvostettavan yhteiskunnallisella tasolla. Tämä yhteiskunnan vajaa arvostus lastensuojelussa tehtävää työtä kohtaan näkyy edelleen esimerkiksi vaativan ja kuormittavan työn palkkauksessa, joka näkyy myös Lastensuojelun keskusliiton (Wilén 2018, 8) lastensuojelun työntekijöillä tekemässä tutkimuksessa. Yli kahdeksankymmentä prosenttia kyselyyn vastanneista työntekijöistä on harkinnut alan vaihtoa paljon tai erittäin paljon (mt., 8).

Sosiaalityöntekijöiden kokemus yhteiskunnallisen arvostuksen puutteesta on nähtävissä myös lastensuojelun sijaishuollossa tehtävässä työssä. Työn kuormittavuus ja sen vaatima laaja-alainen osaaminen eivät ole konkretisoituneet yhteiskunnallisena arvostuksena myöskään yleisemmin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöille. Tämän huomasi varmasti myös Helsingin pormestari Jan Vapaavuori (2020) hänen Twitter-kirjoituksensa kirvoittaman kritiikin perusteella. Kirjoitus koski Finlandia-talon valaisua terveydenhuollon työntekijöiden koronapandemian hoitamiseksi tekemän työn

kunniaksi. Ymmärrän kritiikinantajien puolta siinä, että kauniit sanat ja teot unohtuvat helposti ja nopeasti jättämättä jälkeensä mitään konkreettista, mistä työntekijä motivoituisi jatkamaan kuormittavaa työtään.

Vaikka lastensuojelualalta tehtyjä tutkimuksia ei voida täysin suoraan verrata sijaishuollon työntekijöihin, alalla pitkään työskennelleenä kykenen kuitenkin samaistumaan tutkimuksiin vastanneiden kokemaan kuormitukseen. Sijaishuollossa edellä mainituista työn kuormitustekijöistä ainoastaan liian suuret asiakasmäärät voidaan sulkea pääsääntöisesti pois laskuista, koska lastensuojelulaki määrää henkilöstö- ja lapsimäärien mitoitus sijaishuollossa. Tilannekohtaisia ja tilapäisiä kuormituksia asiakasmäärien suhteen sijaishuollossakin voi tapahtua esimerkiksi force majeure – tilanteessa, jollainen meidän yhteiskunnassamme nyt vuonna 2020 on koronaviruksen johdosta. Jos sijaishuollon henkilöstölle tehtäisiin vastaavia kyselytutkimuksia, uskoisin sen kertovan lähes samanlaista tarinaa henkilöstön kuormittuneisuudesta ja työhyvinvoinnista kuin mitä sosiaalityöntekijöillä on. Tämän johdosta onkin hyvä tarkastella, mistä työhyvinvointi koostuu ja miten raskaan työn kuormittavuutta voitaisiin myös lastensuojelun sijaishuollossa vähentää.

### 3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska jokaisella yksittäisellä työntekijällä on omat tarpeensa voidakseen työssään hyvin ja työhyvinvointiin vaikuttavat moninaiset tekijät (*Kuvio 2*). Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin koko työryhmän hyvinvointi ja tällöin yksilön työhyvinvointi rakentuu koko työryhmän hyvinvoinnin kehittämisestä. Jokaisen työryhmän jäsenen vointi työssään vaikuttaa ryhmän dynamiikkaan ja toimintaan, jolloin työhyvinvointi pitäisi nähdä yhteisvastuullisena asiana. (Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Työntekijän kokemus tekemänsä työn arvostuksesta on mielestäni yksi tärkeimmistä lähtökohdista lähteä rakentamaan työhyvinvointia. Tehdyn työn arvostus vaikuttaa suuresti siihen, millaisena työntekijä kokee työnsä ja sen kuormittavuuden. Tällöin työntekijälle mahdollistuu työssä onnistuminen ja työn ilon kokeminen, joilla on vaikutuksia koko työyhteisön työhyvinvointiin. Työntekijän hyvinvoinnin tilaan vastataan

mielestäni parhaiten kysymällä, millainen on tämän kokemus työpäivästä ja mitä tunteita se herättää (Ojala & Ahonen 2003, 19). Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna työssään hyvinvoivan työntekijän vastaukset ovat varmasti enemmän positiivisia kuin negatiivisia.

Työmotivaatiolla on suuret vaikutukset sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvointiin. Motivoituneen työntekijän innostuksen on mahdollista levitä kollegoihin, jolloin koko työyhteisön hyvinvointi kasvaa. (Rytikangas 2011, 44-49.) Sijaishuollon kontekstissa motivoituneella työntekijällä näkisin olevan resilienssiä, eli voimavarat ja mahdollisuudet joustaa, soveltaa ja ennakoita, ja täten hänellä on paremmat lähtökohdat toteuttaa sijoitetulle lapselle hyvää ja tämän tarpeiden mukaista hoitoa (Työterveyslaitos 2020). Sijaishuollon hyvinvoivaa työntekijää ja työyhteisöä ei pitäisi mielestäni tarkastella vain lapsen etuna, vaan se pitäisi nähdä myös sijoitetun lapsen oikeutena hyvään hoitoon ja kasvatukseen.

### 3.3 Riittämättömydestä riittävyteen

Työhyvinvointia ei edistä eikä työn kuormittavuutta helpota alalla koettu riittämättömyyden tunne. Lastensuojelun keskusliiton teettämään kyselyyn vastanneista lastensuojelun työntekijöistä yli kahdeksankymmentä prosenttia vastasi kokevansa työssään riittämättömyyden tunnetta tai liiallista työpainetta usein tai todella usein. Vastaajat kokivat erityisesti liian suurten asiakasmäärien, työn huonon organisoinnin ja työnjaon lisäävän riittämättömyyden tunnetta tai liiallista työpainetta. (Wilén 2018, 8.)

Kuten Kaija Suonsivu (2015) on todennut, työntekijän riittämättömyyden tunne koostuu monista eri tekijöistä ja se rakentuu elämäkokemuksista lapsuudesta lähtien olleen täysin yksilöllinen eikä rinnastettavissa työntekijöiden kesken. Riittämättömyyttä voidaan tuntea työssä sekä itse työhön liitettävien että yksityiselämän tekijöiden johdosta. Riittämättömyyden tunne johtaa muihin negatiivisiin tunteisiin ja vaikuttaa sitä kautta työntekijän työkykyyn ja –hyvinvointiin. (mt., 74-75.)

Lastensuojelualan tutkimuksissa on todettu työntekijöiden kokevan riittämättömyyden tunnetta, erityisesti ajankäytön ja työn organisoinnin sekä resurssipulan johdosta. Monessa lastensuojeluorganisaatiossa, erityisesti sosiaalityöntekijöiden keskuudessa,

työtä joudutaan tekemään vajaamiehityksellä, jolloin ei ole mahdollisuutta paneutua asiakkaiden tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla ja niiden tarvitsemalla ajalla. Tällöin työntekijä voi itsestään riippumattomista syistä tuntea riittämättömyyden tunnetta, joka ajaa stressin lisääntymiseen, mahdolliseen ahdistuneisuuteen, työkyvyn heikkenemiseen ja tätä kautta työuupumukseen ja masennukseen. (Suonsivu 2015; Baldshcun 2018; Wilén 2018.)

Tämän johdosta on tärkeää lisätä työntekijän riittävyyden tunnetta työssään. Riittävyyden tunnetta voidaan lisätä työhyvinvoinnin näkemisenä ennen kaikkea työyhteisöllisenä kokonaisuutena. Johtamisen rakenteiden ja esimiestyöskentelyn lisäksi pitää nähdä myös työntekijöiden vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja lisäämisestä esimerkiksi oman ammatillisuuden, osaamisen ja terveyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Riittävyyden tunne lisää positiivisia tuntemuksia työtä kohtaan, edesauttaa työssä jaksamista ja työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä. Riittävyyden tunne vaikuttaa muun muassa siis siihen, että sairauslomat sekä vaihtuvuus vähenevät. (Suonsivu 2015, 124-125.)

Miten työntekijän riittävyyden tunne sitten saadaan valjastettua? Työn rakenteiden ollessa kunnossa riittävyyden tunnetta lisää työntekijän kokemus omilla vahvuuksillaan työskentelystä ja tämän tuomasta työn imun tunteesta, joista kerron seuraavissa luvuissa.

### 3.4 Työn imu

Työn imulla ei tarkoiteta työn imevän energiaa työntekijästä, vaan miten työntekijä suhtautuu myönteisesti tunne- ja motivaatiotasolla työhönsä. Työn imu koostuu kolmesta hyvinvoinnin ulottuvuudesta: **tarmokkuus**, **omistautuminen** ja **uppoutuminen**. Työn imu ei myöskään tarkoita sitä, että työntekijä tuntisi työssään aina olevan kivaa tai olevansa omalla mukavuusalueellaan. Työntekijän onnistumisen kokemukset haastavissa ja vaikeissa tilanteissa lisäävät työn imua. (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2011.) Itsekin koen työn imun olevan juuri tuota sopivan haastavuuden ja ongelmien onnistuneiden ratkaisujen tuomaa hyvää oloa, joka luo pohjaa työstä nauttimiselle.



Kaksi kolmesta suomalaisesta kokee työn imua vähintään kerran viikossa, ja päivittäin vähintään joka kymmenes. Työssä kukoistukseen tarvittaisiin kuitenkin enemmän kuin tuo kerran viikossa. Työn imun kokeminen näyttäisi lisääntyvän ikääntymisen myötä ja nuorilla työntekijöillä työn imun koetaan hieman vähemmän. Työn imu on suomalaisten työntekijöiden keskuudessa hieman suurempi myös pienten lasten vanhemmilla kuin lapsettomilla, määräaikaisilla kuin vakituisilla ja naisilla kuin miehillä. (Hakanen 2011.) Alkuperäisessä, monikansallisessa työn imu – tutkimuksessa sukupuolien välinen ero oli kuitenkin päinvastainen (Schaufeli & Bakker 2004).

Työn imun voidaan sanoa kuvantavan parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, kun sen vaikutukset ovat nähtävissä työpaikan lisäksi työntekijässä itsessään sekä tämän muussa elämässä. Työn imussa oleva työntekijä sitoutuu työhön, auttaa kollegoitaan, on aloitteellinen ja uudistushakuinen sekä tartuttaa työn imua muuhun työyhteisöön. Työn imu parantaa työntekijän elämänlaatua muun muassa positiivisilla vaikutuksilla terveyteen ja onnellisuuteen. (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2011.) Työn imua edistävät monet työhön liittyvät voimavarat. Kun johtaminen ja työolot mahdollistavat työn imun syntymistä, haluaa työntekijä myös hoitaa työnsä parhaimman kykynsä mukaan. (Hakanen 2011.) Tämän ajattelisin luonnollisesti lisäävän myös motivaatiota työtä kohtaan, jolloin työn imussa oleva työntekijä on todellinen voimavara työyhteisön lisäksi myös työnantajalle. Työn imua kokevan työntekijän näkisin luonnollisesti olevan motivoituneempi työssään kuin työssään uupumusta kokeva. Työn imua kokeva, motivoitunut ja työhönsä sitoutunut sijaishuollon työntekijä nostaa sekä työntekijän että työyhteisön tekemän työn laatua. Työntekijän kokemaa työn imua lisää tämän päästessä työskentelemään omilla vahvuuksillaan, josta kerron seuraavassa luvussa.

### 3.5 Vahvuuksilla työskentely

Vahvuus voidaan määritellä asian, esineen tai ihmisen vahvana puolena (MOT-sanakirja 2020). Tässä opinnäytetyössä vahvuudella viitataan työntekijän tai työyhteisön vahvuusalueeseen, toisin sanoen minkä tämä hallitsee tai missä on kokenut, osaava, pätevä tai tietävä.

Voidakseen käyttää vahvuuksiaan työssään, on työntekijän ensin luonnollisesti tunnistettava omat vahvuutensa ja ne on pystyttävä myös tuomaan työryhmän, esimiehen ja/tai työnantajan tietoon. Vahvuuksiaan voi tunnistaa elämäkokemuksiaan läpikäymällä tai siihen on käytettävissä erilaisia välineitä, kuten sähköisiä kyselyitä. Vahvuuksien tunnistaminen tukee työntekijän työhyvinvointia. (Sarkkinen 2016.) Olen pitkään käyttänyt vanhaa englanninkielistä sanontaa ”Jack of all trades” (sanonta: Merriam-Webster 2020) kuvatessani osaamisen tarpeita sijaishuollossa tehtävässä työssä. Työ vaatii laaja-alaista osaamista ja tietoa ihmisen kehityksestä, psyykkisestä ja fyysisestä terveydestä sekä toimintaa ohjaavista laeista vain muutamia mainitakseni eli työssä pitää olla todellakin tuo sanonnan kuvaama jokapaikanhöylä. Sanonnan loppukaneetin jätän kuitenkin työstä puhuessani pois tai lisään, ettei moniosaaminen estä jonkin asian täydellistä osaamista. Kuten Niklas Gökekin (2017) asian ilmaisee, nykyisillä työmarkkinoilla moniosaaminen on tarpeellisempaa kuin asian tai alan spesifi osaaminen, joten voisi olla aika myös päivittää tuota sanontaa.

Sen lisäksi, että työntekijän tai työyhteisön heikkouksien kehittäminen vie enemmän aikaa, heikkouksien kehittäminen tuo heikompia tuloksia kuin vahvuuksien kehittämiseen keskittyminen. Tämän johdosta tulisi työyhteisössä keskittyä vahvuuksien kehittämiseen sen sijaan, että todettaisiin siinä osaamisen olevan hyvällä tasolla. Heikkouksista tulisi kuitenkin kehittää niitä osa-alueita, jotka luovat esteitä työskentelylle tai työyhteisön toiminnalle. (Niemelä 2017.)

Työntekijän vahvuudet voivat olla sekä opittuja että syntyperäisiä ominaisuuksia. Koska olemme kaikki erilaisia ja erilaisilla ominaisuuksilla, osaamisilla ja vahvuuksilla varustettuja, on työyhteisössä tärkeää arvostaa jokaisen osaamista. (Niemelä 2017.) Sekä työntekijän oman työn että työyhteisön arvostus toistensa osaamista kohtaan luo mielestäni pohjaa myös yhteiskunnallisen arvostuksen saamiselle.

Työyhteisön koostuessa monenlaisesta osaajasta, sekä formaalin koulutuksen että non-formaalien vahvuuksien myötä, ei työyhteisön kaikkien osapuolien tarvitse osata kaikkea. Työyhteisön yhteinen, monipuolinen osaaminen toimii mielestäni paremmin sijoitetun lapsen eduksi. Tärkeää on kuitenkin työyhteisössä tunnistaa, mitä osaamista sillä on, millaista potentiaalista osaamista yhteisössä voisi olla ja millaista osaamista siinä tarvittaisiin. Jari Hakanen (2011, 73) puhuu siitä, miten tärkeää on uinuvien vah-

vuuksien tunnistaminen. Työntekijänä on hyvä välillä pohtia olisiko itsellä jostain olemassa olevasta osaamisesta hyötyä työssään, mitä ei vielä siinä käytä. Olen itse sitä mieltä, että lähes kaikesta osaamisesta on sijaishuollossa tehtävässä työssä hyötyä jossakin vaiheessa työuraa. Formaalin osaamisen lisäksi olisi hyvä peilata omaa non-formaalia osaamistaan, jota on toki vaikeampi todentaa. Elämäkokemukset ja niistä työhön ammentaminen voivat monesti tuoda tarvittavaa syvyyttä sijoitettujen lasten ja nuorten kanssa työskennellessä, joten ne pitäisi työntekijän nähdä omina vahvuuksina. Marke Hietanen-Peltola (2019) kertoo siitä, miten tärkeää lapsen ja nuoren aito kohtaaminen on. Olen sitä mieltä, että samaistuttava kokemus omassa elämässä voi olla yksi tie tuohon lapsen tai nuoren aitoon kohtamiseen.

## 4 VAHVUUKSIEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

*”Ihminen on luonnostaan yhteisöllinen eläin” – Aristoteles 330-340 eaa.*

Jo Aristoteles puhui aikoinaan Poliitikka-kirjassaan ihmisen perimmäisestä luonteesta hakeutua ryhmään (Goodreads 2020). Tämän ajatuksen pohjalta mielestäni on luonnollista myös lähteä kehittämään vahvuuksien valjastamista työhön kokonaisuutena, eli työyhteisön ja työryhmän hyvinvoinnin näkökulmasta.

Näkemykseni mukaan, vahvuuksillaan työtään tekevä ja työn imussa oleva työntekijä ja työryhmä ovat voimissaan ja vastaanottavaisia muutoksille, jolloin mahdollistuu myös työyhteisön ja sen toiminnan kehittäminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijä on rohkeampi käyttämään mielikuvitustaan ja innovoimaan uusia tapoja tehdä työtä, pohtia työn rakenteita ja niiden tarkoituksenmukaisuutta sekä kohtaamaan muutoksia työssään. Työyhteisön voidessa hyvin henkilöstön vaihtuvuus vähenee, jolla on suora vaikutus yrityksen tulokseen muiden muassa rekrytointikulujen vähenemisenä. Hyvinvoivaa ja vahvuuksillaan toimivaa työyhteisöä on myös helpompaa johtaa työntekijöiden ollessa itseohjautuvampia.

Näkisin kiristyneen kilpailun yritysten kesken, ja kuntien kilpailutusten tuomien vaatimusten laadukkaaseen sijaishuoltoon tuoneen painetta yrityksille optimoida kustannuksia. Tällä ajatuksella pyrkimys työntekijän sitouttamiseen ja työviihtyvyyden lisäämiseen työntekijän vahvuuksien käyttämisen mahdollisuuksilla on myös yrityksen talouden kannalta järkevää vaihtuvuuden pienentyessä.

Työyhteisön hyvinvoinnissa pitäisi mielestäni aloittaa siitä, että työnantaja on tunnistanut työryhmän tarpeet oikein ja työryhmään rekrytoidaan oikea henkilö oikealle paikalle. Turvallinen ja toimiva työyhteisö luo tämän jälkeen myös sen uudelle jäsenelle mahdollisuuden toimia omilla vahvuuksillaan, jolloin sekä työntekijä että koko työryhmä toimivat motivoituneena työssään.

### 4.1 Johtamisen rakenteet vahvuuksien johtamisessa

Yksinkertaisimmillaan johtaminen voidaan nähdä johdoksena sanasta johtaa, joka tarkoittaa työn kontekstissa joukon tai ryhmän ohjausta, käskemistä tai määräämistä (MOT-sanakirja 2020). Kokonaisuudessaan johtaminen on kuitenkin monisäikeisempi selitettävä ja nähdäänkin sekä johtajuutena että johtamisen järjestelminä. Johtamisella vaikutetaan moninaisesti muiden muassa työyhteisön toiminnan organisointiin, työn sujuvuuteen, toiminnan ja palveluiden laatuun, resursseihin ja kehittämiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen ja jaksamiseen työssään. (Talentia 2020; Työturvallisuuskeskus 2020.)

**Oikea ihminen oikeassa positiossa toimimassa omilla vahvuuksillaan** sitouttaa työntekijää yritykseen ja mahdollistaa työn imun kokemista. Kuten Jim Collins teoksessaan Hyvästä paras (Collins 2001) useaan kertaan painottaa, yrityksen tulisi menestyäkseen panostaa oikeiden ihmisten löytämiseen ja asettaa heidät oikeisiin työtehtäviin ominaisuuksiensa mukaan. Niin Collins (mt.) kuin Dominic Bartonkin (Quartz at Work 2018) painottavat yritysten menestymisen viime kädessä ratkeavan siihen, miten ihmiset tekevät työnsä. Barton (mt.) korostaa myös, että yritysten tulisi panostaa entistä enemmän henkilöstöhallintoon ja rekrytointiin nostamalla henkilöstöpäällikkö selvemmin toimitusjohtajan ja talouspäällikön rinnalle päättämään yrityksen toiminnasta.

Sijaishuollossa tehtävän työn ympärivuorokautisesta luonteesta johtuen esimies ei ole aina paikalla yksiköissä tehtävää työtä ohjaamassa. Tästä syystä mielestäni johtamisessa korostuu työyhteisön rakentaminen rekrytoinnista lähtien. Sijaishuollon työntekijän on oltava itseohjautuva ja kyettävä johtamaan omaa itseään, jonka johdosta näkisin sijaishuollossa esimiehen johtavan asiantuntijaryhmää.

Työyhteisön hyvinvoinnilla on työntekijän jaksamisen lisäksi vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn henkilöstön innovaatiokyvykkyydessä, työn laadussa sekä henkilöstökustannuksien alentumisessa esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähentymisen johdosta. Koska työhyvinvointi vaikuttaa niin moneen asiaan yrityksen toiminnassa, tulisi sen kuulua myös yrityksen strategiaan. (Ojala & Ahonen 2004, 50-51.) Sijaishuollossa tehtävän työn kuormittavan luonteen johdosta alan yrityksen tulisi erityisesti panostaa henkilöstön työhyvinvointistrategiaan.

#### 4.1.1 Palveleva johtaminen

*Olin kuvitellut olevani suuri johtaja. Nyt tajusin olevani pelaajien palve-  
lija. Se ei tehnyt minusta heikompaa johtajaa, vaan vahvemman. – Henrik  
Dettmann (Saarikoski 2015, 84)*

Työntekijöiden vahvuuksillaan toimimisen mahdollistajana on ensisijaisesti palveleva johtaja. Palvelevaa johtajuutta toteuttava esimies kuvantuu aidoksi, nöyräksi, rohkeaksi ja anteeksiantavaksi, joka tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Palveleva johtaja arvostaa alaistensa osaamista ja antaa tilaa niille työntekijöille, joilla on esillä olevaan asiaan paras osaaminen. (Sarkkinen 2016.)

Palvelevaa johtajuutta ei tulisi kuitenkaan nähdä pehmeutenä ja nöyristelynä, vaan sen turvin rakennetaan luottamusta. Palvelevan johtajuuden avulla rakennettu luottamus vahvistaa työyhteisöä ja mahdollistaa myös innovaatiotoimintaa. (Sarkkinen 2016.) Jim Collins useaan kertaan nostaa teoksessaan Hyvästä paras (2001) palvelevan johtajuuden olevan oleellinen osa viidennen, korkeimman tason johtajuuden saavuttamista. Collinsin mukaan johtajuuden tasoina ennen viidettä tasoa ovat Kyvykäs yksilö, Aikaansaava tiimin jäsen, Pätevä asioiden hoitaja sekä Tehokas ihmisten johtaja. Viidennen tason johtaja ei pelkää tehdä suuria, vaikeitakin koko yrityksen toimintaan ratkaisevasti vaikuttavia päätöksiä nostamatta kuitenkaan itseään valokeilaan onnistuessaan. Epäonnistuessaan viidennen tason palveleva johtaja tutkii omia toimiaan eikä etsi vikaa ympäriltään. Viidennen tason johtaja kuvantuu Collinsin mukaan olevan samalla tasolla alaistensa kanssa ja olevan kiinnostunut ja huolehtii kaikista tasapuolisesti. (mt.)

Larry Spears (2010, 27-29) kuvaa palvelevan johtajuuden koostuvan kymmenestä ominaisuudesta: kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu, hahmotaminen, ennakointi, suunnannäyttäminen, sitoutuminen ja yhteisöllisyys. Dirk van Dierendonckin (2011, 1232-1234) mukaan palvelevassa johtajuudessa on kuusi ominaispiirrettä sen valjastamiseksi käytäntöön: voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen ja suunnannäyttäminen.

Molemmissa malleissa korostetaan sitä, ettei palveleva johtaja ole itsekäs tai kontrolloiva, vaan työntekijälle kuuluu mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon.

Palvelevan johtajan on mahdollista havaita työntekijässä tai työyhteisössä jo olevat sekä uinuvat voimavarat (Hakanen 2011, 73-74). Palvelevan johtajan kyky havainnoida vahvuuksia on osaltaan mahdollistamassa hänen alaisilleen työn imun kokemisen. Kuten Jari Hakanen on myöhemminkin todennut, asiakastyön laatu paranee työntekijöiden voidessa hyvin (Sarkkinen 2016).

#### 4.1.2 Itsensä johtaminen

Mielestäni työhyvinvointi on koko työyhteisön asia eikä sitä voida nähdä vain työnantajan sanelemina tai tarjoilemina toimintoina, jolloin työntekijän on tärkeää osata johtaa itseään. Tunnistaakseen vahvuutensa ja kyetäkseen johtamaan itseään, on työntekijän tunnettava mistä kaikesta oma itsensä koostuu. Työntekijän persoonallisuus, tausta ja minäkäsitys vaikuttavat siihen, miten hän työnsä tekee ja järjestää. Oman toiminnan reflektointi on tärkeää työntekijän kehittymisen kannalta. Refleктоimalla voi päätöksiensä kyseenalaistamisen lisäksi avartaa näkemystään tilanteista ja näin kehittää vahvuuksiaan ja osaamistaan. Itseään ja omaa toimintaansa refleктоiva työntekijä luo samalla pohjaa koko työyhteisön kehittämiseksi. (Koski & Kittilä 2016, 71-73.)

Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa tämän tapaan johtaa itseään sekä tehdä työtään. Tämän johdosta näkisin olennaisena osana ammatillista kehittymistä tutkia omaa persoonallisuuttaan ja sen vaikutuksia työtapoihin. Tähän tarkoitukseen on erilaisia persoonallisuustestejä ja yhden tulokset voivat avata persoonallisuutta eri tavoin kuin toisen. Näin ollen olisi tärkeää tehdä useampia ja niiden pohjalta muodostaa kokonaiskuvaa oman persoonansa vaikutuksista työskentelyyn ja itsensä johtamiseen. Hyviä työkaluja oman persoonallisuuden tutkimiseen ovat muiden muassa Enneagrammi (Suomen Enneagrammi ry. 2020) ja DISC-analyysi (Discprofiili 2020). Testejä tehdessä tulee kuitenkin huomioida, etteivät ne selitä henkilöä kaiken kattavasti, vaan niitä pitäisi käyttää täydentämään minä-kuvaa.

## 4.2 Henkilöstön kehittämisen ja kehittymisen työkaluja

Työntekijöiden tekemän työn kehittämiseksi on mahdollista käyttää monipuolisesti erilaisia työn kehittämisen tapoja ja työkaluja, joista seuraavaksi esittelen joitain keskeisiä ja yleisesti lastensuojelualalla käytössä olevia tai potentiaalisiksi kokemiani vaihtoehtoja.

**Mentorointi** on työkalu sekä osaamisen jakamiseen että sen vahvistamiseen, jossa mentorin ja mentoroitavan välisessä pitkäjänteisessä keskustelusuhteessa on parhaimmassa tapauksessa molempien mahdollista kehittyä työssään. Mentori nähdään yleensä vanhempana, kokeneempana työntekijänä neuvomassa ja tukemassa kokemattomampaa ja nuorempaa kollegaansa. Mentorointia on mahdollista käydä myös vertaisten kesken, joka erityisesti mahdollistaa kahdensuuntaista oppimista. (Ristikangas & Clutterbuck & Manner 2014, 21-27, 149-151.)

Mentorointia on mahdollista käyttää myös ryhmämuotoisena työskentelynä, jolloin mentoroitavana voi esimerkiksi olla yksi ryhmän jäsen tai tämän mentorointia tarvitseva työtilanne ja mentorointivastuu on jaettu muun ryhmän kesken. Ryhmämentorointi on hyvä väline ammatillisen hiljaisen tiedon jakamiseen. (Koski & Kittilä 2016, 73-75.)

**Yhteisöllinen kehittäminen** on nimenomaan työyhteisöstä lähtöisin olevaa kehittämistä, eli sen voidaan sanoa tapahtuvan niin sanotusti alhaalta ylöspäin, työntekijöiltä esimiehelle/työnantajalle. Kuten Paasivirta (2012, 25-27) toteaa, työyhteisöissä itsessään on paljon voimavaroja työn kehittämiseksi eikä tarvitse turvautua ulkopuolisiin kehittäjiin. Työyhteisöstä lähtevällä kehittämistyöllä ja sen dokumentoinnilla on mahdollista lisätä oman työn ja osaamisen arvostusta (mt., 25-26). Työyhteisön hyvinvointi mahdollistaa yhteisöllisen kehittämisen ja innovatiivisen toiminnan. Työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi tuen antaminen ja kannustus aloitteellisuuteen ovat esimiehen keskeisimmät välineet edistämään työntekijöiden innovatiivisuutta. (Tuomivaara & Pekkarinen & Sinervo 2015, 130.)

**Kehityskeskustelu** nähdään perinteisesti esimiehen ja työntekijän välisenä ammatillisena keskusteluna, jonka avulla arvioidaan työntekijän suoriutumista työssään, tä-



män ammatillista kehittymistä ja sen tarpeita sekä mennyttä aikaa peilaten että kohdistuen katse tulevaan. Kehityskeskustelun tarkoituksena on mahdollistaa työntekijän onnistuminen työssään. Tämän lisäksi kehityskeskustelujen käymisellä on mahdollista kehittää esimies-alaissuhdetta. (Autio & Juuti & Wink 2011.)

Kehityskeskustelua voidaan käyttää kehittämisen työkaluna monipuolisemminkin, kuin miten se perinteisesti nähdään kahdenvälisenä esimiehen ja alaisen kesken. Kehityskeskustelun käymisellä työryhmän kesken mahdollistuu koko työryhmän sitouttaminen yhteiseen kehittämiseen ja tavoitteisiin. Ryhmäkehityskeskustelujen käymistä ei kuitenkaan tulisi nähdä yksilöiden kehityskeskusteluja korvaavana työkaluna, vaan niitä täydentävänä. (Lindholm & Pajunen & Salminen 2012, 70-71.)

**Itsearviointi** on toimijan omasta itsestään ja toiminnastaan tekemä arviointi. Itsearviointia voidaan käyttää esimerkiksi työyhteisön toiminnan kehittämässä. Itsearvioinnilla on mahdollista tuottaa tietoa työryhmän toiminnasta ja sen kehittämistarpeista sekä toiminnan tuloksista ja vaikuttavuudesta. Työyhteisön mietittyä ensin yhteisesti työn kehittämisen suuntia, tavoitteita ja kohteita sekä laadittua niiden toteuttamisesta ja arvioinnista suunnitelman, sen toteutumista voidaan arvioida yhteisöllisesti työryhmän kesken itsearviointityöpajassa. Työpajaa ennen osallistujien tulisi täyttää sovittujen asioiden toteutumisesta arviointi, jonka tuloksia käytäisiin yhteisesti läpi. (STEA 2017.)

**Työnohjaus** on yksi keskeisimmistä lastensuojelualalla käytettävistä työn kehittämisen tavoista, jota voidaan käyttää yksilö-, pari- tai ryhmätasolla. Työyhteisön työnohjaus on pitkäjänteistä, yhdessä sovitun yhteisön toimintaa tukevan tavoitteen tai kehityssuunnan mukaista työskentelyä koulutetun työnohjaajan ohjaamana prosessina. Työnohjausta voidaan käyttää työyhteisön yhteistyön parantamiseen, ammatillisen oppimisen välineenä esimerkiksi uuden toimintamallin sisäistämiseksi tai työryhmän yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseen. Työnohjauksen ydin on työnohjaajan työntekijöiden kokemusten reflektoinnin ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen objektiivisessa tarkastelussa. (Suomen työnohjaajat 2020.)

### 4.3 Vahvuuksien johtaminen ja niiden valjastaminen työtiimissä

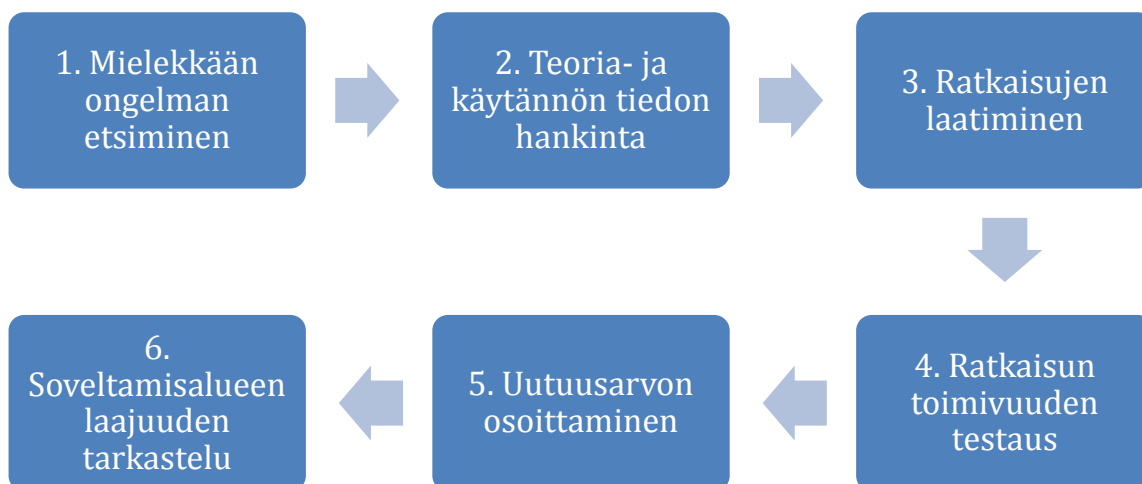
Työhönottotilanteessa haastateltavalta yleensä tiedustellaan tämän osaamisesta ja vahvuuksista (TE-palvelut). ”Miksi juuri sinä olisit hyvä tässä työssä?” Entä tämän jälkeen? Miten työnantaja voi huomioda, että työntekijän vahvuudet tulevat myös käyttöön rekrytoinnin jälkeen? Toki esimerkiksi henkilökohtaisella palkanlisällä voidaan pyrkiä kannustamaan tähän, mutta mitä muuta työntekijä tarvitsee voidakseen hyödyntää vahvuuksiaan työssään? Miettisin työntekijänä jo työhaastattelussa kysyä työnantajalta, millaisia rakenteita heillä on työntekijän vahvuuksien käyttöönoton varmistamiseksi?

Kuten Järvensivu (2010, 176-177) kuvailee, on työelämä viimeisten vuosikymmenten aikana monelta osin kehittynyt suuntaan, jossa työn ja työsuhteiden rytmitys on muuttunut. Osin tämä on luonut turvattomuutta, mutta myöskin vapautta sekä työnantajalle että työntekijälle. Työelämän kokemien muutosten johdosta näkisin luontevana trendin, jossa työntekijät eivät enää välttämättä sitoudu työnantajaan (Komonen 2019), vaan omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. Työntekijälle mahdollistetun oman osaamisen ja vahvuuksien käyttämisen arkityössä näkisin silti olevan vahva viesti työnantajalta halusta yhteiseen sitoutumiseen luoden näin turvaa työelämän muutoksissa.

Osaamisen johtaminen ja erityisesti sen kehittäminen tulisi kuulua yrityksen strategiaan ja toimintasuunnitelmaan. Osaamisen kehittämisestä tulisi kuitenkin yksilön ja työnantajan kantaa yhteisvastuu, jolloin työntekijän on mahdollista kehittyä vahvuksiensa, ominaisuuksiensa ja mielenkiintojen kohteidensa mukaisesti. Palveleva johtajuus on erityisen tärkeä osa työntekijän vahvuuksien johtamisessa. Sen lisäksi, että palveleva johtaja näkee työryhmässä olevan potentiaalin, hän näkee miten tämä osaaminen tulisi kanavoida.

## 5 MENETELMÄT

Opinnäytetyössäni on piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta (*Kuvio 3*). Kehittämistyöni lähtee liikkeelle osaamisen arkityöhön saattamisen käytännön ongelmasta, jonka ratkaisemiseen tähtäävä työ pohjaa aiemmin tutkittuun tietoon, ja tuloksena on tarkoitus kehittää uudenlainen toimintamalli ongelman ratkaisemiseksi. Kehittämistyön päätteeksi minun on arvioitava onko kehittämistyöni tuottanut uutta tietoa ja täyttänyt näin konstruktiiivisen tutkimuksen kaikki tavoitteet. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 65-67.)



*Kuvio 3. Konstruktiiivisen tutkimuksen toteuttamisen portaat (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 67)*

Ongelman tarkastelun ja teoriatiedon hankinnan pohjalta opinnäytetyöhöni olen valinnut kaksi kehittämistyönmenetelmää: **kysely** ja **ideariihi**. Menetelmien avulla on mahdollista tuottaa tietoa suoraan kehittämistehtävän kohteilta, Sospro Oy:n henkilöstöltä, heidän tarpeistaan. Kysely on menetelmänä kvantitatiivinen eli määrällinen ja ideariihi kvalitatiivinen eli laadullinen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 40.)

Menetelmien tuottamien tulosten pohjalta kehitän Sosprolle uuden toimintamallin, jolla on mahdollista rekrytoinnin jälkeen saattaa uuden työntekijän osaaminen arki-työskentelyyn ja positiivisella kannustamisella vahvistaa osaamisen käyttämistä. Työskentelyn aikana varmistuu onko malli tarkoitettu työntekijöiden, vastaavien ohjaajien vai koko henkilöstön käyttöön.

## 5.1 Kysely

Kehittämistyön ensiaskeleena teetin Webropol-kyselyn Sospro-konsernin Varsinais-Suomen alueen työntekijöille. Kyselyssä kartoitettiin miten työntekijät kokivat vahvuksiensa kanssa toimimisen toimivan Sospro Oy:n palveluksessa. Kyselyyn vastasi seitsemän työntekijää 43:sta mahdollisesta, joka vastaa noin 16,3% koko henkilöstöstä. Toiminnanjohtajan kanssa keskustelimme kyselyyn vastaamisen olevan heikkoa aiemmin toteutettujen kyselyiden perusteella, mutta päätin luottaa vähäisten vastausten laadukkuuteen ja jatkaa kehittämistyötä kyselyn tuottaman aineiston pohjalta.

Kyselyn valitsin ensimmäiseksi käyttämäkseni menetelmäksi, koska sillä on potentiaalinen mahdollisuus saada lyhyessä ajassa vastauksia mahdollisimman monelta Sospro Oy:n työntekijältä. Kyselyn teen sähköisenä Webropol-alustalla ensisijaisesti siksi, että sen vaivattomuus alentaa kyselyyn vastaamista sekä vastausten analysointia. Koska kysely on pääsääntöisesti määrällinen tutkimusmenetelmä, teen kyselylomakkeeseen useamman avoimen kysymyksen saadakseni vastauksiin myös laadukkuuden ulottuvuuden. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 121-129.)

Webropol-kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Sospro-konsernin Varsinais-Suomen sijaishuollon henkilöstön omia kokemuksia heidän osaamisensa hyödyntämisestä työssään ja halutessaan he voivat kyselyssä tuoda julki omia kehitysehdotuksiaan. Oman työn kehittämiseen osallistuminen vaikuttaa muun muassa työntekijän viihtyvyyteen työssään ja tämän johdosta haluan opinnäytetyössäni osallistaa yrityksen työntekijöitä. Kysely linkittyy lopuksi sivustolle, jolla voi halutessaan ilmaiseksi rekisteröitymällä kartoittaa vahvuuksiaan (VIAcharacter 2020).

Kyselyn avasin Sospro Oy:n henkilöstölle vastattavaksi 03.02.2020 ja lähetin heille saatekirjeen, mitä varten kysely tehdään. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta vastausten tunnistettavuus ei vaikuttaisi vastausten laatuun tai määrään. Vastaavien ohjaajien oli tarkoitus muistuttaa alaisiaan vastaamaan kyselyyn. Suljin kyselyn 18.02.2020 ja siihen vastasi seitsemän työntekijää 43:sta eli otannan kooksi tuli noin 16,3%. Otannan pienen koon johdosta sitä ei voida täysin yleistää koskemaan koko Sospro Oy:n henkilöstön mielipidettä, mutta vastauksista kumpuavia teemoja voidaan käyttää kehittämistyön tukena.

Kysely osoittautui hyväksi menetelmäksi päästä alkuun kehittämistyöni kanssa avoimien kysymyksien vastausten pohjalta. Kyselyn heikkoon vastausprosenttiin tulisi kiinnittää huomiota ja pohtia, miten tulevilla kerroilla työntekijöitä voitaisiin innostaa ja motivoida ottamaan enemmän osaa heidän työnsä kehittämiseen.

## 5.2 Ideariihi

Toisena menetelmänä kehittämistyössäni on ideariihi, jossa työskentelen pienryhmäkoti Myllylinnan työryhmän kanssa. Yhteiseen, yhteisölliseen luovuuteen pohjaavana menetelmänä ideariihen käytössä voi kohdata monta vaihtoehtoista ongelmaa. Ideariihi vaatii nimensä mukaisesti työryhmältä kykyä ideoida, joten työryhmän toimivuus ja työhyvinvointi täytyy olla kohdillaan. Ideariihen vetäjänä minun on hyvä myös huomioida, miten kaikki osallistujat saavat mielipiteensä sanottua. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 158-163.)

Jotta varsinainen ideariihi voi tuottaa innovaatioita, sitä ennen on hyvä pitää pieni alkulämmittely. Alkulämmittely auttaa työryhmää rauhoittumaan ja keskittymään tulevaan työskentelyyn. Ideointi ja innovointi tarvitsevat avointa ja positiivista ilmapiiriä päästäkseen kunnolla käyntiin, joten työryhmässä olevat ongelmat voivat olla esteinä ideariihen onnistumiselle. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 158-163; Halme 2018.)

Webropol-kyselyn tulosten pohjalta lähden rakentamaan materiaalia ideariihitä varten. Ideariihen etukäteisvalmisteluina lähetän työryhmälle linkin persoonallisuustestiin <https://www.16personalities.com/> -sivustolle. Testin antamien nelikirjaimisten

tulosten mukaan on tarkoitus jakaa alkulämmittelyyn työryhmä kahteen osaan sen mukaan olisiko henkilön neljäs kirjain P eli innovointiin suuntautunut vai J eli rajaamiseen/asioiden priorisointiin suuntautunut.

Ideariihen alkulämmittelyksi annan työryhmälle pohdittavaksi, mitä sijaishuollon ohjaajan työhön sopivia vahvuuksia ja osaamista heillä jokaisella itsellään on ja annan tehtävän tekemiseen aikaa kaksi minuuttia. Tämän jälkeen annan heille puoli minuuttia aikaa rajata näistä kaksi ominaisuutta, jotka he kokevat tärkeimmäksi heidän työssään.

Käyn Myllylinnan työryhmän kanssa keskustelua alkulämmittelyn ja varsinaisen ideariihityöskentelyn välissä kyselystä esiin tulleista teemoista ja näiden pohjalta valitsemistani työyhteisön kehittämistapojen vaihtoehdoista, niiden hyvistä ja huonoista puolista, jonka jälkeen työryhmä valitsee heidän mielestään sopivimman vaihtoehdon. Tämän jälkeen johdan työryhmälle ideariihityöpajan siitä, mihin valitulla kehittämistyökalulla tulisi vastata. Ideariihen tulosten mukaan muotoilen Sospro Oy:lle uuden toimintamallin henkilöstön osaamisen paremman käytön mahdollistamiseen.

Ideariihityöskentely vastaa mielestäni tarpeeseen työstämällä kehittämistarpeita toiminnalle organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Ongelmana työskentelyssä on sen kattavuus. Yhden työryhmän kanssa työskentely ei välttämättä ole edustava otos edes yhden yrityksen henkilöstön tarpeista ja tulisikin nähdä vain pintaraapaisuna. Kattavampaan otokseen olisin päässyt pitämällä ideariihen asian tiimoilta toisenkin Sospro Oy:n työryhmän kanssa.

### 5.3 Aineiston analysointi

Ensimmäisenä kehittämistyön menetelmänä toteutetun Webropol-kyselyn aineiston analysoin heti kyselyn suljettuani, jotta siitä saatua tietoa voisin käyttää myöhemmin toteutettavan ideariihen työskentelyn tukena. Koostin kyselyn numeraalisista vastauksista raportin laskien siihen myös vastausvaihtoehtojen keskiarvot. Tämän jälkeen luin kyselyyn tulleet avoimet vastaukset ja vertailin niitä toisiinsa yrittäen löytää olisiko niissä yhteisiä, toistuvia teemoja.

Kyselystä esiin nousseista teemoista koostin ideariihä varten materiaalia tukemaan työryhmän innovointia, ja teemojen avulla rajasin työryhmän tarpeisiin sopivia mahdollisia työyhteisön kehittämisen työkaluja.

Ideariihä varten pyysin osanottajia täyttämään persoonallisuustestin, jonka tulosten pohjalta oli tarkoitus jakaa työryhmä kahteen osaan ja sen pohjalta käytäisiin ideariihen alkulämmittely ideointia ja innovointia auttamaan. Ideariiheen osallistui kolme työntekijää Myllylinnan työryhmästä.

Alkulämmön jälkeen kävin Myllylinnan työryhmän kanssa läpi kyselystä nousseita teemoja ja niiden pohjalta valitsemiani työyhteisön kehittämisen työkaluja. Kävin työryhmän kanssa kehittämistyökalujen hyviä ja huonoja puolia ja mihin työryhmän tarpeisiin niillä voitaisiin vastata. Työryhmän keskusteltua vaihtoehdoista ja valittua sopivamman ideoimme työryhmän kanssa, miten sitä voitaisiin käyttää hyödyksi heidän työryhmänsä tarpeisiin.

Punnitsin ideariihen tuottamaa aineistoa teorian tietoon ja kyselyn tuottamaan aineistoon. Näiden kolmen pohjalta muotoilin Sospron käyttöön toimintamallin vahvuuksien valjastamiseksi.

## 6 TULOKSIA VALJASTAMAAN

Tässä luvussa analysoin kyselyn tulokset ja niistä kummunneet teemat, jotka muodostivat tavoitteet ideariihityöskentelylle. Ideariihen tulosten läpikäymisen jälkeen esittelen lopuksi Sospro Oy:lle muotoilemani toimintamallin, joka pohjaa aiemmin esiteltyyn teoriatietoon ja kehittämistyön tuottamaan aineistoon.

### 6.1 Avoimuus, kannustus ja uskallus

Kyselyn kysymysten asettelussa aloitin alusta, eli työntekijän rekrytoinnista kysymyksellä: ”Miten hyvin pystyit tuomaan osaamisesi ja vahvuutesi tiettäväksi rekrytoinnin aikana?”. Kysymyksen asteikkona oli 1-5, jossa 1-vastaus oli ollenkaan ja 5-vastaus todella hyvin. Kysymykseen ei tullut yhtään kappaletta ollenkaan tai lähes ollenkaan vastauksia. Kolme vastaajista valitsi vaihtoehdon kolme, kaksi vastasivat hyvin ja kaksi todella hyvin, jolloin vastausten keskiarvoksi muodostui 3,86. (Kuvio 4.) Työntekijät kokivat siis päässeensä hyvin tuomaan oman osaamisensa tiettäväksi jo rekrytoinnista lähtien. Täten toiminnanjohtajan kanssa ennen kehittämistyön aloittamista käymämme keskustelu piti paikkaansa eikä problematiikka ole rekrytointivaiheessa.

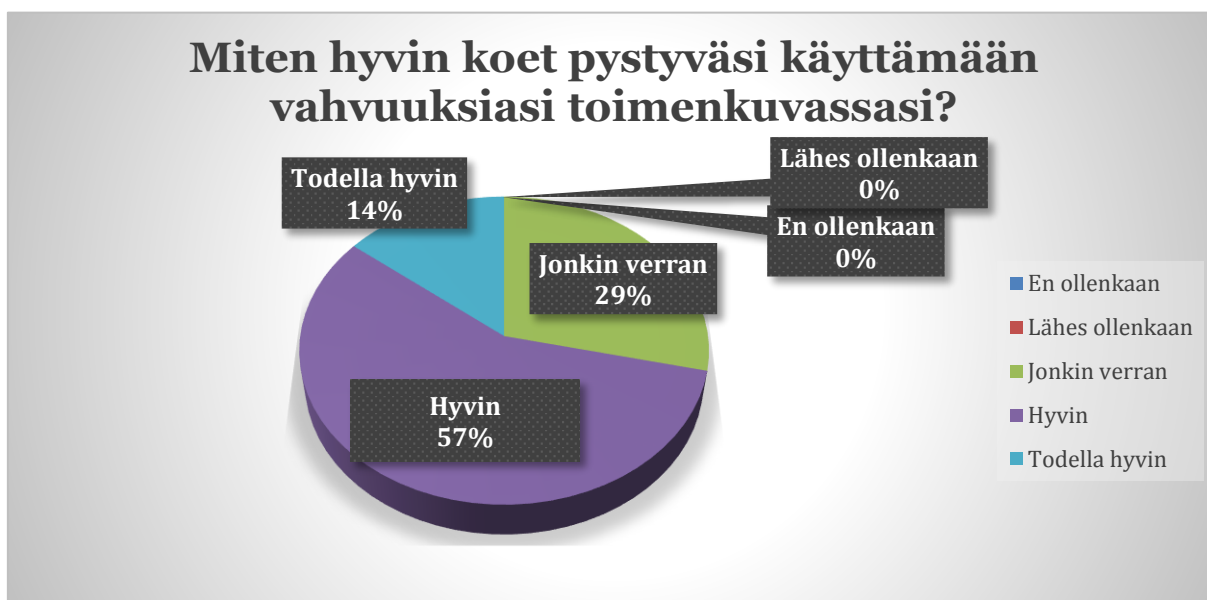


Kuvio 4. Ensimmäisen kysymyksen vastausten jakauma



Ensimmäisen kysymyksen jälkeen vastaajat ohjattiin vastausten perusteella avoimiin kysymyksiin, 1-3 (n=3) vastaukset ohjautui kysymykseen: ”Minkä koet olleen esteenä?” ja 4-5 (n=4) vastaukset kysymykseen: ”Minkä koet mahdollistaneen tämän?”. Näiden kysymysten vastauksissa nousi esille suomalainen kansallistunto eli ei välttämättä ollut totuttu kehumaan itseään tai ei oltu vielä tietoisia työn sisällöstä, joten ei osattu nähdä mikä omassa osaamisessa olisi ollut hyvä tuoda tietoon rekrytointitilanteessa. Toiset vastaajat kokivat oikein kohdennetut rekrytoijan kysymykset tuoneen vapauden kertoa omista vahvuuksistaan ja vastausten perusteella koettiin, että mahdollisuuksia työntekijän vahvuuksien käyttöön Sospron palveluksessa tarjotaan hyvin, mutta se vaatii työntekijältä omaa aloitekyvykkyyttä järjestää erityistä toimintaa.

Vahvuuksien käyttämisen mahdollisuuksien olemassaoloa vahvisti myös vastausten jakautuminen seuraavassa kysymyksessä: ”Miten hyvin koet pystyväsi käyttämään vahvuksiasi toimenkuvassasi?”. Tähänkään kysymykseen ei tullut yhtään ollenkaan tai lähes ollenkaan vastausta asteikon ollessa sama 1-5 kuin kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä, 3-vastauksia tuli kaksi, 4-vastauksia neljä ja 5-vastauksia yksi, jolloin vastausten keskiarvoksi muodostui 3,86. (Kuvio 5.) Johtamisen rakenteiden voisi siis ajatella olevan vastausten perusteella ainakin pääosin kunnossa ja esimiestyön mahdollistavan henkilöstölle heidän vahvuuksiensa käyttämisen.



Kuvio 5. Kolmannen kysymyksen vastauksien jakauma

”Koetko olevasi oikeassa toimenkuvassa tai asemassa?” –kysymyksen vastaukset antoivat myös positiivisen kuvan työntekijöiden tahtotilasta ja motivaatiosta, kun lähes kaikki vastanneet työntekijät kokivat olevansa ”Ehdottomasti” tai ”Useimmiten” oikeassa toimenkuvassa eikä tähän kysymykseen tullut yhtään ”En oikeastaan” –vastausta. ”Toisinaan” vastauksissa nousi pohdintaa mielenkiintoisen ja haastavan alan sopivuudesta itselle ja resurssien riittävydestä suhteessa omiin vahvuuksiin. Vastausten laadun perusteella voisin vetää johtopäätöksenä vastaajien voivan hyvin työssään, koska kuormittuneen työntekijän on tutkimuksissa todettu pohtivan työn vaihtoa.

Tätä seuranneen kysymyksen: ”Mihin suuntaan haluaisit nähdä työtäsi kehitettävän, jotta omat tai työyhteisössäsi olevat vahvuudet voisivat kukoistaa vielä entistä paremmin?” vastauksissa korostui muutama teema: **Avoimuus, Kannustus ja Uskallus**. Avoimuutta toivottiin sekä uuden ja kehittymisen kohtaamiseen että työhyvinvoinnin turvaamiseen. **Uskalluksen ja Kannustuksen** lisääminen nostettiin toiveena, että kollegat uskaltaisivat ottaa tilaa käyttäen osaamistaan ja kehittyä työryhmän tuki takanaan.

Kyselyn viimeinen avoin kysymys: ”Onko työyhteisössäsi vahvuuksiesi käyttämistä jarruttavia toimintamalleja tai tekeekö jokin niiden käyttämisen mahdottomaksi?” nostatti pohdintaa riittämättömyyden tunteesta ajankäytön, jaksamisen ja työtehtävien määrän suhteen. Hiljaisten sääntöjen ja tiedon määrän koettiin myös vaikuttavan uskallukseen oman osaamisen käyttämiseksi. Vastauksissa pohdittiin myös tarvitaanko enemmän **kannustusta ja tukea** esimieheltä osaamisen käyttämiseen, kun kollegat eivät välttämättä pysty toimimaan omilla vahvuuksillaan, vaikka vastaaja itse kokeekin pystyvänsä.

Kyselyyn vastanneista neljä oli ollut Sospro Oy:n palveluksessa yli viisi vuotta ja kaksi vastaajista yhdestä viiteen vuotta. Ainoastaan yksi vastaajista oli ollut yrityksen palveluksessa alle vuoden. Toisaalta kokeneiden työntekijöiden vastausten voidaan nähdä antavan painoarvoa yrityskulttuurin toimivuudesta, mutta pitää myös pohtia miksi vasta vähän aikaa yrityksen palveluksessa olleet työntekijät jättivät vastaamatta kyselyyn. Johtuuko tämä kyselyssäkin teemaksi nousseesta uskalluksen puutteesta ottaa kantaa ja kehittää toimintaa? Olisiko vastaamatta jättäminen voinut johtua ajankäytön hankaluuksista? Vai onko kyse jostain muusta tekijästä, jonka pariin tutkimuksen aikana en päässyt kiinni?

Tästä huolimatta kyselyyn tulleiden vastausten pohjalta voitaisiin kuitenkin ajatella, että Sospron palveluksessa työntekijät kokevat työnantajan mahdollistaneen työntekijälle vahvuksiensa käyttämisen. Henkilöstö kuitenkin tarvitsisi **lisää uskallusta, avoimuutta ja kannustusta voidakseen täysin hyödyntää vahvuuksiaan.**

## 6.2 Vertaismentorointi vai ryhmäkehityskeskustelu

Koska persoonallisuustestin tulosten perusteella työryhmässä ei ollut yhtään P-kirjaimen omaavaa innovoijaa, päätin muuttaa alkulämmittelyn suunnitelman itsenäisesti tehtäväksi. Alkulämmittelyssä kaikki saivat rajatuksi vastauksensa reilusti ennen aikarajan umpeutumista. Tehtävän jälkeen keskustelimme siitä, kumpi osuus lämmittelystä oli heille helpompi suorittaa ja koko työryhmä vastasi jälkimmäisen, rajaamisen. Vahvuuksien/osaamisen pohtimisessa he sanoivat olleen enemmän ongelmia ja keskittyneensä formaaliin osaamiseen, kuten koulutukseen. Heidän kollektiivinen vastauksensa oli siis linjassa persoonallisuustestien tulosten kanssa, kun niiden perusteella työryhmän jäsenet olisivat vahvempia tiedon rajaamisessa kuin ideoinnissa ja innovoinnissa. Alkulämmittelyllä oli tarkoitus **esitellä konkreettisesti** työryhmälle, miten **tärkeää ja kannattavaa on työskennellä omilla vahvuuksillaan.** Huomautin työryhmälle, että he voisivat halutessaan keskenään keskustella työryhmässä olevista persoonallisuuksista, niiden eroista ja persoonallisuuksien vaikutuksista työntekoon ja työyhteisön toimivuuteen. Tämän pohjalta työryhmä voisi myös käydä keskustelua siitä, millaista persoonaa työryhmään voitaisiin tarvita tulevia rekrytointeja ajatellen.

Alkulämmittelyn jälkeen esittelin työryhmälle webropol-kyselyn tuottamista ajatuksista tekemääni sanapilveä (*Kuva 1.*) sekä muutamaa ajatusta siitä, miksi on tärkeää toimia omilla vahvuuksillaan ja millaisia vaikutuksia sillä on työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin.



Kuva 1. Webropol-kyselyn tuloksissa painottuneiden sanojen muodostama sanapilvi.

Varsinaisen ideariihen aiheiksi ehdotin pienryhmäkoti Myllylinnan työryhmän pohdittavaksi kahta erilaista toimintamallia: **vertaismentorointi** ja **ryhmäkehityskeskustelu**. Valitsin nämä kaksi työkalua sen takia, että ne mielestäni vastaisivat parhaiten kyselyn teemoihin uskalluksen, kannustuksen ja avoimuuden lisäämiseksi työryhmän työskentelyssä. Pohdintaa varten kävin läpi molempien toimintamallien mahdollista käyttötarkoitusta heidän työryhmänsä eteenpäin viemiseksi. Niissä molemmissa olisi mahdollista osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Vertaismentorointi olisi tarkoitettu työkaluksi arkeen ja ryhmäkehityskeskustelu työryhmänä kehittymiseen. Ryhmäkehityskeskustelussa sitouduttaisiin yhteiseen kehittämiseen ja vahvuuksien kollektiiviseen hankkimiseen, kun taas vertaismentoroinnissa keskityttäisiin kollegan osaamisen kehittämiseen ja vahvuuksien jakamiseen.

Työryhmä päätyi pohdinnan jälkeen valitsemaan **ryhmäkehityskeskustelun**, koska he kokivat vertaismentoroinnin muistuttavan liian paljon heillä valmiiksi jo arkityössä käytössä olevaa toimintamallia parityöskentelystä tiedon ja osaamisen jakamisessa. Toimintamallin valinnan jälkeen annoin työryhmän pohdittavaksi kysymykset miten usein heidän tulisi käydä ryhmäkehityskeskusteluja ja millaisiin kysymyksiin ryhmäkehityskeskustelussa heidän tulisi vastata. Ideariihessä ryhmäkehityskeskustelukysymyksiksi muokkautui:

1. Mikä vie meidät ideaaliin?
2. Yhteiset raamit?
3. Ryhmytymisen tarpeet?
4. Ryhmän kehitystarpeet?
5. Mitä kenenkin vahvuuksilla olisi annettavaa kullekin lapselle?

Ideariihessä päädyttiin, että neljään ensimmäiseen kysymykseen työryhmä asettaa 1-2 tavoitetta ja viidenteen jokaiselle työntekijälle asetetaan oma tavoite jokaisen Myllylinnassa asuvan lapsen kohdalle. Tavoitteiden asettamisen jälkeen niiden toteutumista arvioitaisiin seuraavassa työryhmän palaverissa ja pohdittaisiin onko tarpeellista tai tarkoituksenmukaista jatkaa jo asetetulla tavoitteella, muokataanko asetettua tavoitetta vai onko tavoite toteutunut niin, että se voidaan vaihtaa toiseen. Ideariihessä keskusteltiin, että tuoreessa työryhmässä tavoitteiden käsittely ja asettelu voi viedä enemmän aikaa kuin jo ryhmytyneessä työryhmässä. Tarkoituksenmukaista olisi kuitenkin, ettei ryhmäkehityskeskustelu veisi työryhmältä liikaa huomiota ja aikaa muilta asioilta, joita heidän palaverissa usein on enemmän kuin tarpeeksi ja palaverien ajankäyttö valmiiksi jo haastavaa.

Ensimmäiset kaksi asetettua kysymystä nousivat työryhmän nimeämistä tarpeista ja kolme jälkimmäistä koin itse työryhmän tarpeiden mukaisiksi asettaa. Ensimmäisen kysymyksen taustalla oli pohdinta, että työryhmässä muodostuu ajatus suunnasta, mihin se haluaa kehittyä ja täten tuleva kehitys olisi se ”Ideaali”. Toinen kysymys kumpusi työryhmän tuoreudesta ja tahdosta löytää kuuluisa yhteinen linja, joka helpottaa lasten ja nuorten kanssa työskentelyä. Kolmanteen kysymykseen vastaamalla työryhmä voisi kollektiivisesti päättää, mitä se vielä tarvitsee toimivaksi hitsautumiseen. Neljännen kysymyksen tarkoitus on tuottaa työryhmälle ajatusta siitä, mitä osaamista tai muita tarpeita siltä puuttuu ja miten se voitaisiin saavuttaa. Viidennen kysymyksen pohdinnalla työryhmä helpottaa uusien työntekijöiden työhön kiinni pääsemistä ja vahvistaa sekä tavoitteellista työskentelyä lasten ja nuorten edun eteen että työntekijän mahdollisuutta saavuttaa työn imu.

Myllylinnan työryhmän kanssa sovimme, että he kokeilevat mallin mukaista työskentelyä heidän seuraavan palaverin yhteydessä, joka oli poikkeuksellisesti sovittu jo

ideariitä seuraavalle viikolle. Täten saisin opinnäytetyöhön lisättyä vielä heidän kokemuksensa työskentelymallin toimivuudesta ja mahdolliset työryhmästä kumpuavat kehitysehdotukset. Heillä ei kuitenkaan tuolloin ollut mahdollista toimintamallia keilla, joten ehdotuksia en heiltä ehtinyt saamaan ennen opinnäytetyön palauttamista arviointiin.

## 7 RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU TOIMINTAMALLINA

Kehittämistyöni tuotoksena on ryhmäkehityskeskustelun toimintamalli, jota on tarkoitus käyttää työryhmän säännöllisesti käymissä palaverissa. Toimintamallin mukainen työskentely mahdollistaa sekä uusien että myös vanhojen työntekijöiden vahvuuksien huomioimisen työryhmän työskentelyssä. Systemaattinen mallin mukainen työskentely helpottaa myös uuden työntekijän sitoutumista työryhmän työskentelyyn, kun tavoitteiden toteutumista käydään yhdessä keskustellen läpi. Toimintamallia varten muotoilemani kysymysten ja tavoitteiden asettelun voi nähdä myös osana uuden työntekijän perehdyttämistä.

### 1. Mikä vie ideaaliin?

- Työryhmän asettama tavoiteltava tila

### 2. Yhteiset raamit?

- Missä vaaditaan yhteisen köyden vetämistä?

### 3. Ryhmäytymisen tarpeet?

- Onko työryhmän toimintatavat hitsautuneet yhteen?

### 4. Ryhmän kehitystarpeet?

- Mitä osaamista, vahvuuksia, persoonia työryhmään tarvitaan?

### 5. Vahvuuksien käyttö?

- Mitä vahvuuksillani, osaamisellani voin tarjota yksikön lapsille?

Kuvio 6. Ryhmäkehityskeskustelussa vastattavat kysymykset

Ryhmäkehityskeskustelun kysymykset käydään läpi työryhmän palaverissa aina yhteisesti. Neljään ensimmäiseen kysymykseen työryhmä asettaa 1-2 tavoitetta käymänsä keskustelun perusteella. Viidenteen kysymykseen Vahvuuksien käytöstä työryhmä keskustelee yhdessä kunkin lapsen tai nuoren tarpeista työskentelylle ja miten kunkin työryhmän jäsenen vahvuuksilla tai osaamisella voitaisiin tähän tarpeeseen vastata. (Kuvio65)

Asetettujen tavoitteiden toteutumista käydään seuraavassa työryhmän palaverissa läpi ja pohditaan jatketaanko kyseisellä tavoitteella vai vaihdetaanko se toiseen.

Kysymysten muotoa tai tavoitteiden asettelua voi jokainen työryhmä muokata oman tarpeensa mukaan. Näkisin kuitenkin, että sijaishuollon työssä olisi aina tarvetta asettaa tavoitteita kysymyksiin 1, 2, 4, ja 5. Toimivaan, pitkään yhdessä töitä tehneeseen ja yhteen hitsautuneeseen työryhmään kolmanteen kysymykseen ei aina ole välttämättä tarvetta asettaa tavoitteita. Jos tällaisessa työryhmässä muodostuu ihmissuhdeongelmia kollegoiden välille, on kolmanteenkin kysymykseen mielestäni validia asettaa tavoite.

Koen ensimmäiseen kysymykseen vastaamisen olevan tärkeää ei vain sijaishuollon tai lastensuojelun kontekstissa, vaan kaikkien yritysten ja yhteisöjen kaikissa työryhmissä. Kirkas, yhteinen tavoite tai päämäärä nostaa kollektiivisesti motivaatiota, tehtävän työn laadukkuutta, lisää työhyvinvointia ja mahdollistaa työn imun kokemisen.



## 8 LOPUKSI

Kehittämistyölläni oli haasteita vastata kokonaisuudessaan konstruktiiivisen tutkimus-työskentelyn prosessiin (*Kuvio 3*), koska tuloksia toimintamallin kokeilemisesta en ehtinyt työryhmältä saamaan ennen opinnäytetyön valmistumista. Täten ei ole mahdollista varmuudella osoittaa tuottiko kehittämistyöni uutta tietoa alalle. Toimintamallin käyttämisen jälkeisiä tuloksia tarkastelemalla voitaisiin aloittamani prosessi saattaa loppuun ja tuo mahdollinen uusi tieto jakaa myös alalle käyttöön.

Tällä opinnäytetyöllä oli siis tarkoitus etsiä vastaus kolmeen kysymykseen:

1. Miten työntekijöiden osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin? ->Johtamisen rakenteet kunnossa
2. Miten työntekijöiden osaaminen voitaisiin tuoda paremmin näkyville työyhteisöissä? ->Tunnistaminen(työnantaja ja työntekijä molemmat)
3. Mitä työntekijä tarvitsee uskaltaakseen käyttää omaa osaamistaan? ->Työhyvinvointi ja työn imu

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaa mielestäni se, että **johtamisen** ja esimiestyön **rakenteet ovat kunnossa**. Kuten aiemmin kerroin, Sospron henkilöstö kokee vahvuuksiensa käytön olevan mahdollista heidän työssään. Sospro on siis työnantajana luonut sellaiset rakenteet johtamiselle ja esimiestyölle, joilla työntekijälle mahdollistuu vahvuuksiensa valjastaminen arkityöhön. Tällä saralla yrityksessä voitaisiin vielä tutkia, miten hyvin esimiehet toteuttavat palvelevan johtajuuden mallia. Viitteitä tästä on opinnäytetyössäni, vaikka se ei suoraan kysymykseen vastaakaan. Palvelevaa johtajuutta toteuttava esimies mahdollistaa tehtävän työn laadun parantamisen.

Toiseen ja kolmanteen kysymykseen vastauksien löytämiseksi tärkeintä on että **työnantaja, työyhteisö sekä työntekijä** itse kaikki **tunnistavat ja tunnustavat vahvuudet liittyen** sekä yksittäiseen **työntekijään** että **koko työryhmään**. Työntekijän vahvuuksien ja osaamisen käyttämiseen rohkeutta ja uskallusta luo avoin ja kannustava keskustelu niistä työryhmän kesken, **ryhmäkehityskeskustelussa**. Vahvuuksien läpikäynnillä koko ryhmän kesken on mahdollista koko työryhmän kehittyä

sekä kehittää toimintaansa toivottuun suuntaan, minkä lisäksi yksittäisellä työntekijällä kasvaa motivaatio työhönsä sekä mahdollistuu kokea työn imu. Työn imua lisäävät kannustava ja hyvinvoiva työilmapiiri, minkä mahdollistaa myös toimivat johtamisen ja esimiestyön rakenteet. Avoimella ryhmäkehityskeskustelun käymisellä työryhmän kesken on siis **potentiaali sekä nostaa Sosprossa tehtävän työn laadukkuutta, lisätä työhyvinvointia ja työntekijän työn imun kokemusta että auttaa Sosprota pärjäämään yritysten välisessä kilpailussa**. Lastensuojelun kohdalla puhutaan lapsen edusta ja se ohjaa etunenässä myös sijaishuollossa tehtävää työtä. Näkisinkin, että **hyvinvoiva, laadukasta työtä vahvuuksillaan tekevä työntekijä** on mahdollinen tulevaisuuden kilpailuvaltti Sosprolle, koska se ei ole pelkästään sijoitetun **lapsen etu**, vaan se **pitäisi nähdä sijoitetun lapsen oikeutena**.

Opinnäytetyölläni kehittämäni toimintamallia ryhmäkehityskeskustelusta työryhmän kesken tarkastellaan Sospron johtoryhmässä ja potentiaalisesti sen on mahdollista levitä työkaluksi koko konsernin yhtiöiden työryhmien käyttöön.

Jo opinnäytetyöni alkuvaiheessa minulle tuli ymmärrys siitä, että opinnäytetyöllä minun olisi mahdollista nousta ammatillisesti aivan uudelle tasolle. Omat vahvuuteni opinnäytetyön näkökulmasta olivat ensisijaisesti innovaatiotyöskentelyssä ja toisten innostamisessa uuteen sekä toissijaisesti informaation hankinnassa, joten työskentelyn aloittaminen oli helppoa. Heikkouteni opinnäytetyön tekemisessä olivat tekstin tuottamisessa ja kokonaisuuden hallinnassa, jotka vaikuttivat paljon työn loppuun saattamiseen. Vaikka opinnäytetyön loppuun saattaminen olikin minun kohdallani normaalia pidempi prosessi, se mahdollisti samalla ammatillisen ja kokonaisuuksien ymmärryksen laajentumisen antaen lisää syvyyttä opinnäytetyölleni.

**Tulevia kehittämistarpeita** lähtisin työstämään sekä **yhteiskunnassa tapahtuvan ja tekeillä olevan kehityksen** (Wilen 2018; STM 2020a; STM 2020b) että **sijoitettujen lasten ja nuorten äänen** (Lastensuojelun Keskusliitto 2018) kautta. Lastensuojelun sijaishuollon kansallisten laatustandardivaatimusten voimaantullessa sekä lastensuojelulain uusien säädösten tuomien tarpeiden myötä **alalla on tarvetta lisätä sijoitettujen lasten ja nuorten osallisuutta** itseään koskeviin päätöksiin. Tällä hetkellä pienryhmäkodeista puhutaan kodinomaisina yksikköinä. Minä

ajattelisin sopivaksi, demokraattisemmaksi ja sijoitettujen lasten ja nuorten osallisuutta lisääväksi, kehityssuunnaksi miettiä, miten sijaishuollossa tehtävää työtä voitaisiin viedä **perheenomaisemmaksi**. Kun lapset ja nuoret nähtäisiin työryhmän kanssa kokonaisuutena, yhtenä yhteisönä, ja lasten ja nuorten päästessä yhdessä työryhmän kanssa kehittämään yhteisön toimintatapoja ja kehityssuuntia, loisi tämä varmasti heille lisää motivaatiota ottaa vastuuta itsestään, yhteisöstään ja ympäristöstään sekä luotsaisi kohti hyvinvoivaa tulevaisuutta. Yhteisöllisyyden lisäämisellä olisi mahdollista luoda sijoitetuille lapsille ja nuorille parempi mahdollisuus kasvaa vastuunsa kantavaksi osaksi yhteiskuntaa. Uskoisin Aristoteleenkin varmasti allekirjoittavan tämän ajatukseni.

### 7.1 Tilaajan palaute

Lopputuotos ei vielä ole täysin auennut tilaajalle, koska toimintamallin käyttökokeuksista ei ole saatu tietoa. Tilaaja kehui millaisia nostoja tein opinnäytetyöhön palvelevan johtajuuden ja motivaation vaikutuksista ja tilaaja oli tähän osioon tyytyväinen.

## LÄHTEET

Baldschun, Andreas 2018. The occupational well-being of child protection social workers : theoretical conceptualization and empirical investigations among Finnish statutory social workers. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2829-0>

Collins, Jim 2001. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?. Helsinki: Talentum Media Oy.

Discprofiili 2020. DISC Analyysi – Mikä persoonallisuustyypeistä sinä olet?. <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/> Viitattu 20.03.2020

Finlex 1991. Euroopan sosiaalinen peruskirja. [https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1991/19910044/19910044\\_2](https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1991/19910044/19910044_2) Viitattu 21.03.2020

Finlex 1999a. Euroopan ihmisoikeussopimus. <https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1999/19990063> Viitattu 21.03.2020

Finlex 1999b. Suomen perustuslaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> Viitattu 21.03.2020

Goodreads 2020. Aristotle quotes. <https://www.goodreads.com/quotes/183896-man-is-by-nature-a-social-animal-an-individual-who> Viitattu 20.03.2020

Göke, Niklas 2017. What's Wrong With Being A Jack Of All Trades?. 07.07.2017. <https://medium.com/personal-growth/whats-wrong-with-being-a-jack-of-all-trades-f3672b108a87> Viitattu 18.02.2020

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf) Viitattu 12.01.2020

Halme, Jouni 2018. Aivoriihi - toteutus ja peruseriaatteet. <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/aivoriihi> Viitattu 12.01.2020

Hietanen-Peltola, Marke 2019. Onnistunut kohtaaminen lasten ja nuorten palveluissa – paras interventio ikinä. 16.04.2019. <https://blogi.thl.fi/onnistunut-kohtaaminen-lasten-ja-nuorten-palveluissa-paras-interventio-ikina/> Viitattu 18.02.2020

Hurme, Minna 2020. Suullinen tiedonanto. 30.01.2020.

Järvensivu, Anu 2010. Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa?. Tampereen Yliopisto. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101777/Jarvensivu\\_Tapaus\\_ty\\_oelama.pdf?seq](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101777/Jarvensivu_Tapaus_ty_oelama.pdf?seq) Viitattu 13.04.2020

Kanaoja, Aulikki & Ruuskanen, Kristiina 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4026-0>

Komonen, Maija 2019. Työelämäntutkija suosittelee: ”Älä sitoudu yhteen työpaikkaan!”. 19.1.2020. Ensimmäinen julkaisukerta 23.10.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen> Viitattu 13.04.2020

Koski, Arja & Kittilä, Riitta 2016. Ryhmämentorointi johtajuuden tukena sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Teoksessa Aija Kettunen & Päivi Vuokila-Oikkonen & Anne Määttä (toim.) Hyvinvointipalvelut toimiviksi, 69-89. Tampere: Juvenes Print Oy.

Känkänen, Päivi 2012. Lastensuojelun sosiaalityön historia Suomessa 1800-luvun lopulta 1990-luvulle. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120620/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120620.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120620/urn_nbn_fi_uef-20120620.pdf) Viitattu 12.02.2020

Laaksonen, Janica 2016. Työn imua tuottavat tekijät lastensuojelutyössä työntekijöiden kertomana. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51855/URN:NBN:fi:jyu-20161114612.pdf?sequence=1>

Lastensuojelun Keskusliitto 2018. Osallisuus arjessa – kuuntele lastensuojelun asiakkaana olevaa lasta ja nuorta. 24.09.2018. <https://www.lskl.fi/blogi/osallisuus-arjessa-kuuntele-lastensuojelun-asiakkaana-olevaa-lastaja-nuorta/> Viitattu 12.02.2020

Lehti, Arttu 2008. Kilpailuttaminen lastensuojelussa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80285/gradu03304.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 12.02.2020

Merriam-Webster 2020. Jack-of-all-trades. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/jack-of-all-trades> Viitattu 18.02.2020

Mikkola, Matti 2004. Lastensuojelulain tausta. Teoksessa Annamaija Puonti & Tuula Saarnio & Anne Hujala (toim.) Lastensuojelu tänään, 77-84. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Paasivirta, Annukka 2012. Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet. Teoksessa Tina Muukkonen & Annukka Paasivirta (toim.) 2012. Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa, 25-97. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA.

Niemelä, Sanna 2017. Miksi kannattaa keskittyä vahvuuksien kehittämiseen?. 22.08.2017 <https://luontaisettaipumukset.fi/2017/08/22/miksi-kannattaa-keskittya-vahvuuksien-kehittamiseen/> Viitattu 18.02.2020

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Porko, Petta & Heino, Tarja & Eriksson, Pia 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Työpaperi 21/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-131-7>

Quartz at Work 2018. The two people CEOs need most in their life, according to McKinsey chief Dominic Barton. <https://qz.com/work/1259950/mckinsey-co-chief-dominic-barton-on-talent-management-and-the-future-of-hr/> Viitattu 10.04.2020

Ristikangas, Vesa & Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.

Saarikoski, Saska 2015. Dettmann ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY

Sarkkinen, Marja 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. 08.11.2016 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/> Viitattu 18.02.2020

- Sarkkinen, Marja 2017. Tunnistatko vahvuutesi? Innostus ja uppoutuminen antavat vihjeitä. 18.10.2017. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tunnistatko-vahvuutesi-innostus-ja-uppoutuminen-antavat-vihjeita/> Viitattu 18.02.2020
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold 2004. UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. Utrecht: Utrecht University. [https://www.wilmarschau-feli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschau-feli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) Viitattu 12.02.2020
- Sospro-konserni 2018. <https://sospro.fi/tietoa-meista/> Viitattu 07.03.2020
- Spears, Larry C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. [https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf) Viitattu 18.04.2020
- STEA 2017. Itsearviointiopas. <https://www.stea.fi/documents/2184241/2492102/Itsearviointiopas/9c90fac1-47a8-4bdc-a35f-9b22d9020080> Viitattu 18.04.2020
- STM 2020a. Sidosryhmälausunnot. Lapsistrategia 2040 esivalmistelu. <https://mi-nedu.fi/documents/1410845/12479369/Lapsistrategia-sidosryhmalausunnot-kooste.pdf> Viitattu 12.02.2020
- STM 2020b. Lastensuojelulain muutokset 1.1.2020. <https://stm.fi/lastensuojelulain-muutokset> Viitattu 12.02.2020
- Suomen Enneagrammi ry. 2020. <http://www.enneagram.fi/enneagrammin-perusteita/> Viitattu 20.03.2020
- Suomen työnhajaajat 2020. Työnohjaus. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus> Viitattu 18.04.2020
- Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä – Matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: Oy UNIpress Ab.
- Talentia 2020. Johtaminen. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/> Viitattu 12.02.2020
- TE-palvelut 2014. Tee vaikutus työhaastattelussa. <https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda-toita/vinkkejaa-tyonhakuun/tee-vaikutus-tyohaastattelussa/index.html> Viitattu 15.03.2020
- THL 2020a. Mitä on lastensuojelu?. Lastensuojelun käsikirja. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu> Viitattu 12.02.2020
- THL 2020b. Lastensuojelun palvelujärjestelmä. Lastensuojelun käsikirja. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-palvelujarjestelma#otsikko3> Viitattu 12.02.2020
- THL 2020c. Sijaishuollon muodot. Lastensuojelun käsikirja. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot> Viitattu 12.02.2020
- THL 2020d. Huostaanoton prosessi. Lastensuojelun käsikirja. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/huostaanotto/huostaanoton-prosessi> Viitattu 12.02.2020

THL 2020e. Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (SyTy!). <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systeemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty-> Viitattu 18.02.2020

Tuomivaara, Seppo & Pekkarinen, Laura & Sinervo, Timo 2015. Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa Jaana Saarisilta & Johanna Heikkilä (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen. THL-raportti 4/2015, 118-131. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Työterveyslaitos 2020. Mitä on resilienssi?. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/> Viitattu 18.02.2020

Työturvallisuuskeskus 2020. Johtaminen ja esimiestyö. <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyoturvaluuden-perusteet/johtaminen-ja-esimiestyö> Viitattu 12.02.2020

Unicef 1959. Lasten oikeuksien sopimus. <https://www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/sopimus-kokonaisuudessaan/> Viitattu 21.03.2020

Valjakka, Eeva 2016. Vain lakiko lasta suojelee?. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/124096/Valjakka%20VK.pdf?sequence=2> Viitattu 12.02.2020

Van Dierendonck, Dirk 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.863.7462&rep=rep1&type=pdf> Viitattu 18.04.2020

Vapaavuori, Jan 2020. Twiitti Finlandia-talon julkisivun valaistuksesta. 02.04.2020 <https://twitter.com/Vapaavuori/status/1245717049197895680> Viitattu 10.04.2020

Vataja, Katri & Julkunen, Ilse 2004. Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Stakes. Työpapereita 5/2004. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76397/tp5\\_04.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76397/tp5_04.pdf?sequence=1) Viitattu 10.04.2020

VIAcharacter 2020. The VIA Character Strengths Survey. <https://www.viacharacter.org/survey/account/register> Viitattu 03.02.2020

Wilén, Leena 2018. Kohtaamisia? - lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 2. Lastensuojelun keskusliitto. [https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2\\_19.8.pdf](https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf) Viitattu 10.04.2020

Yle 2020. Lastensuojelun suuri haaste on saada työntekijät jaksamaan ja pysymään alalla – työelämäprofessori: "Vaihtuvuus vaarantaa koko systeemin". Yle Uutiset 14.02.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11208454> Viitattu 21.03.2020

## LIITTEET

### Liite 1. Webropol-kysely

#### Vahvuuden kautta - Työntekijän vahvuudet käyttöön lastensuojelutyössä

Miten hyvin pystyit tuomaan osaamisesi ja vahvuutesi tiettäväksi rekrytoinnin aikana?

1= lähes ollenkaan, 5=todella hyvin

1

2

3

4

5

Minkä koet olleen esteenä?






Minkä koet mahdollistaneen tämän?






Miten hyvin koet pystyväsi käyttämään vahvuuksiasi toimenkuvassasi?

1= lähes ollenkaan, 5=todella hyvin

1

2

3

4

5

Koetko olevasi oikeassa toimenkuvassa tai asemassa?

Ehdottomasti

Useimmiten

Toisinaan





En oikeastaan

**Mikä saa sinut kokemaan näin?**


**Mihin suuntaan haluaisit nähdä työtäsi kehitettävän, jotta omat tai työyhteisössäsi olevat vahvuudet voisivat kukoistaa vielä entistä paremmin?**


**Onko työyhteisössäsi vahvuuksiesi käyttämistä jarruttavia toimintamalleja tai tekeekö jokin niiden käyttämisen mahdottomaksi?**


**Olen ollut Sospron palveluksessa**

0-1



1-5



yli



5 vuotta

*Yhdessä olemme vahvempia*



Liite 2. Ideariihen suunnitelma

Alkulämmittely

Kyselyn tulosten läpikäynti

Kehittämistyökalun valinta

Ideariihi