

# Lastensuojelun mahdollistajat

Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä



# Lastensuojelun mahdollistajat

## Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä

Annukka Paasivirta, Miia Pitkänen  
Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu  
5/2021

## Sisällys

|           |                                                                |    |
|-----------|----------------------------------------------------------------|----|
|           | Tiivistelmä                                                    | 4  |
| <b>1.</b> | <b>Johdanto</b>                                                | 5  |
|           | Aineiston kuvaus                                               | 8  |
| <b>2.</b> | <b>Johtaminen muutoksessa</b>                                  | 10 |
|           | 2.1 Organisaatiota, asioita ja ihmisiä johtamassa              | 11 |
|           | 2.2 Kompleksiset systeemit johtamisen ympäristönä              | 14 |
|           | 2.3 Tietojohtamisen roolin vahvistuminen                       | 15 |
| <b>3.</b> | <b>Johtaminen lastensuojelussa</b>                             | 18 |
|           | 3.1 Substanssiosaamisen tärkeys                                | 19 |
|           | 3.2 Inhimillisten tekijöiden johtaminen                        | 20 |
|           | 3.3 Strateginen johtaminen ja talouden johtaminen sivuroolissa | 23 |
| <b>4.</b> | <b>Johtajuus edellyttää monipuolista osaamista</b>             | 26 |
|           | 4.1 Johtamisosaamista opitaan matkan varrella                  | 27 |
|           | 4.2 Johtaja mahdollistaa, vaikuttaa ja tarkastelee ilmiöitä    | 29 |
|           | 4.3 Johtajan osaamisvaatimukset                                | 34 |
|           | 4.4 Toiveet johtamiselle ja odotukset itselle                  | 37 |
|           | 4.5 Johtamisosaamiseen on panostettava                         | 40 |
| <b>5.</b> | <b>Antoisaa johtajuutta</b>                                    | 44 |
|           | 5.1 Arvot ja eettiset ristiriidat                              | 45 |
|           | 5.2 Johtamistyö on palkitsevaa                                 | 47 |
|           | 5.3 Haasteet ja vaikuttamismahdollisuudet                      | 48 |
| <b>6.</b> | <b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>                            | 53 |
|           | 6.1 Lastensuojelun lähijohtamisen tehtävät ja identiteetit     | 54 |
|           | 6.2 Lähijohtajat mahdollistavat hyvän lastensuojelun           | 56 |
|           | Lähteet                                                        | 60 |
|           | Liitteet                                                       | 63 |

## Tiivistelmä

Lähijohtamisen merkitystä ja sisältöä on vaativassa lastensuojelutyössä tutkittu vähän. Lastensuojelussa käsitellään runsaasti sosiaalisesti vaikeita ja eettisesti kuormittavia kysymyksiä. Johtamisen avulla tarjottu tuki työlle sekä valittu johtamistapa ovat tärkeitä. Lähijohtajalla on keskeinen rooli mahdollistaa lastensuojelutyön toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Selvityksessä tarkastellaan lastensuojelun lähijohtamisen sisältöjä ja merkitystä. Selvityksessä tulee esille, ettei lastensuojelun johtamisen erityisyyttä ole tunnustettu ja tunnustettu riittävästi. Lähijohtajien rooli on keskeinen, jotta lastensuojelua tekevät ammattilaiset jaksavat omassa työssään. Hyvä johtajuus näkyi aineistossa monipuolisena johtamisosaamisena, joka vaikuttaa suuresti lastensuojelutyön laatuun.

Lastensuojelun johtamisessa tulee tunnistaa kontekstin ja systeemin erityispiirteet. Lastensuojelun erityispiirteitä ovat juridisuus, monialaisuus, systemisyys ja verkostomaisuus, jotka heijastuvat myös johtamisosaamiseen. Lastensuojelun johtaminen vaatii monipuolista osaamista. Siinä painottuu erityisesti ihmisten johtaminen. Sen keskeisimpiä taitoja ovat hyvät vuorovaikutustaidot, kyky mahdollistaa optimaaliset työolosuhteet työyhteisössä ja johtajan kyky hallita isoja kokonaisuuksia.

Substanssiosaaminen oli luonteva osa tehtävää, mutta painopisteen haettiin olevan johtamistehtävässä, erityisesti tiimin toimivuuden ja hyvinvoinnin varmistamisessa. Talouden johtamisen osuus nähtiin vähäiseksi, eikä laajempi kunnan strateginen johtaminen näkynyt keskeisesti haastateltavien johtamistehtävässä ja työn arjessa.

Aineistossa tuli esiin kolme johtamistyyppiä. Eniten korostui asiakastyön tukijan ja mahdollistajan rooli. Lisäksi esille tulivat vaikuttaja ja kehittäjä -tyyppi sekä ilmiöiden tarkastelija -tyyppi. Haastateltavat halusivat johtamisellaan ennen kaikkea mahdollistaa työntekijöiden voivan tehdä parasta mahdollista asiakastyötä.

Selvityksen perusteella muodostui kokonaiskuva lastensuojelun lähijohtamisen sisällöstä. Tämä jakaantui neljään tehtäväkokonaisuuteen ja niihin liittyvään identiteettiin. Nämä olivat henkilöstöjohtaminen ja palveluidentiteetti, substanssiosaaminen ja lastensuojeluosaajan identiteetti, johtamistaitojen fasilitoiminen ja johtamisen monitaiturin identiteetti sekä julkisen sektorin toimeenpanotehtävä ja julkisen hallinnon johtajaidentiteetti.

Selvityksessä tuli näkyviin, että vaikka lastensuojelun johtamistehtävä on vaativaa ja työ emotionaalisesti raskasta, siihen sisältyy paljon myönteistä ja palkitsevaa.

Suomeen tarvittaisiin lastensuojelun johtamiseen kohdentuva kansallinen visio ja siihen liittyvä osaamis- ja koulutusohjelma, joka tukisi laadukkaan lastensuojelun toteutumista ja vastaisi osaltaan haasteisiin, jotka liittyvät työntekijöiden vaihtuvuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen.

### SELVITYKSEN TAUSTALLA

Selvitys toteutettiin tekemällä yhdeksän teemahaastattelua lastensuojelun lähijohtajille. Haastateltavilla oli johtamiskokemusta keskimäärin kymmenen vuotta ja he olivat eri puolilta Suomea.

### AVAINSANAT

Lastensuojelu, johtaminen, lähijohtaminen, osaaminen

1.

Johdanto

VIIME VUOSIKYMMENINÄ SUOMALAINEN johtajuus on ottanut monia edistysaskeleita. Taakse ovat jääneet kontrollia painottavat johtamistavat, ja tilalle on tullut ihmisten vahvuuksia ja osaamista edistäviä johtamisen muotoja. Yksi esimerkki tästä on valmentava johtaminen, joka kannustaa työntekijöitä oppimiseen, motivoi innostavasti ja inspiroivasti, rakentaa luottamusta ja osoittaa arvostusta (Deep Lead Oy 2020).

Myös julkinen johtaminen on ollut muutoksessa. Johtajuus on muuttunut laaja-alaiseksi ja yhdessä toteutettavaksi. Se rakentuu tilanteiden mukaan ja uudella tavalla, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Heimonen 2019, 38). Julkinen johtaminen edellyttää monipuolista ammattitaitoa. Johtamistehtävässä on koko ajan mietittävä, millä tavalla johtaen on mahdollista saada aikaan tuloksia ja vaikutuksia. Johtaminen edellyttää myös vallankäytön vaikutusten ja keinojen hahmottamista, ihmisenä toimimisen ymmärtämistä sekä näkemystä siitä, pyritäänkö johtamaan periaatteilla, käytännöillä vai vaikuttamalla ihmisten piirteisiin ja käyttäytymiseen. (Virtanen ja Stenvall 2019, 205.)

Sosiaalialan johtaja joutuu toimimaan ympäristössä, jossa sekä nopeat että hitaat muutokset ovat jatkuvasti läsnä. Johtamisessa on hyväksyttävä tilanne, jossa ovat samanaikaisesti läsnä sekä voimistuva monialaisuus että lisääntyvä erikoistuminen. Tästä seuraa, että johtamisen määrittely on yhä monialaisempaa, ja itse johtamistyö voi olla myös sosiaalialan sisällä hyvin vaihtelevaa. (Niiranen ym. 2010, 19–20.)

Esimiestyöhön ja johtamiseen kohdistuvat kehittämistarpeet nousevat usein esiin sosiaalialaa koskevissa selvityksissä työntekoon liittyvinä haasteina (mm. Tiili ja Kuokkanen 2021; Paasivirta 2019; Wilen 2018; Paulin 2017). Moni kuvaa pohtineensa alan vaihtoa työhön liittyvien kuormittavien tekijöiden vuoksi. Niitä ovat työn huono organisointi, jatkuvat organisaatiomuutokset, vaihtuvuus ja esimiestyön puutteet. Selvityksissä ei ole tarkasteltu, mistä tyytymättömyys johtamiseen ja kokemukset puutteellisesta esimiestyöstä kumpuavat, vaikka asia on ilmiönä tiedostettu (Wilen 2018, 10–11; 22–23). Lastensuojelun johtamista on tarkasteltu vähän, vaikka sen merkitys on tunnustettu tärkeäksi työhyvinvointitekijäksi, joka vaikuttaa alalla ja työtehtävissä pysymiseen (mm. Tiili ja Kuokkanen 2021, Heino ym. 2020, Paulin 2017).



**Lastensuojelun johtaminen on työhyvinvointitekijä, joka vaikuttaa alalla ja työtehtävissä pysymiseen.**

Lastensuojelutyön esimiestehtäviä ja johtamista voidaan pitää poikkeuksellisen vaativana viranomaisasiantuntijatyön johtamistehtävänä. Heinonen ja Sinko (2014, 3) korostavat, että lastensuojelun johtaminen on hyvin moniulotteista. Johtamista tapahtuu monella tasolla: strategisena, organisaatioon kiinnittyvänä johtamisena, talouden johtamisena sekä lastensuojelun asiakasprosessin johtamisena. Sen haasteet syntyvät usein näistä toisiaan sivuavista johtamisen tasoista. (mt.)

Sekä sosiaalityöntekijöillä että lähijohtajana toimivilla johtavilla sosiaalityöntekijöillä on todettu olevan liian paljon työtä. Hallinnolliset ja kirjalliset työtehtävät ovat lisääntyneet kaikilla työntekijätasoilla, ja jatkuvat organisaatiouudistukset lisäävät johtajien työtehtäviä. Muutosten suunnitteluun ja toteutukseen käytetty aika on pois asiakastyön johtamisesta. (Alhainen 2014, 47–48.)

Lastensuojelutyössä käsitellään runsaasti sosiaalisesti vaikeita ja eettisesti kuormittavia kysymyksiä. Sen vuoksi johtamisen avulla tarjottu tuki työlle sekä valittu johtamistapa ovat tärkeitä. Joissakin selvityksissä on tullut esille, että tukea tarjoavat pääasiassa työtoverit. Näin siksi, että johto on keskittynyt suorite- ja kustannuskysymyksiin tai sen takia, että tehtävän luonnetta ei ole otettu huomioon työn organisoinnissa, kriisitilanteiden hoitamisessa, työnohjauksessa, konsultaatiomahdollisuuksissa ja työterveyshuollossa. (Kananen ja Ruuskanen 2019, 57.)

Johtamisen ympäristö muodostuu monimutkaisista systeemeistä. Johtamisen sisältönä korostuvat tietoisuus kompleksisuudesta, uteliaisuus sekä ymmärrys siitä, että on monia tapoja saavuttaa toivottu päämäärä. Nopeasti muuttuva maailma vaatii jatkuvaa oppimista. Ongelmanratkaisun sijaan on tärkeää suunnata katse toivottuun tulevaisuuteen. Johtaminen mahdollistaa jatkuvaa oppimista ja rakentaa vahvuuksia työnteon pääomaksi. Voidaan puhua ”mahdollistamisen mindsetistä”, jossa organisaatio rakentuu vahvuuksille, ja johtamisella vahvistetaan työntekijöiden metataitoja. Näin varmistetaan organisaation kyky vastata muuttuvan maailman vaatimuksiin. (Virtanen ja Tammeaid 2020, 105, 108, 114.)

Johtamisen merkitystä vaativassa lastensuojelutyössä sekä lastensuojelun ja sosiaalityön lähijohtamista on tutkittu ja avattu julkisen johtamisen tarkasteluissa hyvin vähän. Siksi halusimme pureutua lastensuojelun lähijohtamiseen lähiesimiesten itsensä kuvaamana. Tässä selvityksessä tarkastelemme lastensuojelun lähijohtamista kuntaorganisaation lastensuojelutiimin (mm. sosiaalityöntekijöiden, sosiaaliohjaajien, systeemisen tiimin asiantuntijoiden jne.) lähiesimiehisyysnä. Tarkastelemme lastensuojelun johtamista osana julkista johtamista, koska lastensuojelutyö on osa julkista hallintoa ja kuntaorganisaatiota.

Olemme havainneet omalla työurallamme (mm. lastensuojelun sosiaalityöntekijöinä, johtavina sosiaalityöntekijöinä, tutkijoina ja kehittäjinä), että lastensuojelun lähijohtaminen on erittäin vaativa tehtävä, johon kohdistuu monia erilaisia ja ristikkäisiäkin odotuksia. Tehtävässä tulee hallita syvällisesti lastensuojelun moniulotteinen sisältö ja kyetä samaan aikaan johtamaan sekä asioita että ihmisiä oikeaan suuntaan. Tehtävä edellyttää vaativan asiantuntijatyön johtamisosaamista, työntekijöiden mentorointia ja tätä kautta työn laadun ja lainmukaisuuden varmistamista. Sen lisäksi pitää tuntea kuntaorganisaation johtorakenne ja sisällöt sekä tavoitteisiin kytkeytyvä julkisen johtamisen tehtävä ja työnkuvaan sisällytetty virkavastuu.

Raportin alkuosassa tarkastellaan teorialähtöisesti johtamisen lähtökoh-  
tia. Sitä, kuinka johtaminen on muutoksessa, miten johtamisen ympäristö muodostuu monimutkaisesta kokonaisuudesta sekä kuinka tietojohdamisen roolia tulisi vahvistaa.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan johtamista erityisesti lastensuojelun kontekstissa. Miten lastensuojelun johtamisessa korostuvat substanssiosaaminen,

inhimilliset tekijät sekä strateginen ja talouden johtaminen?

Neljännен osion keskiössä on johtajuuteen vaadittava monipuolinen osaaminen. Haastateltavat olivat rakentaneet omaa johtajuuttaan matkan varrella ja määrittivät sitä asiakastyön tukemisen, vaikuttamisen ja ilmiöiden tarkastelun näkökulmista. Johtajuudessa vaadittavaa osaamista lähestytään hyvän johtajuuden määritelmien sekä johtamisen tyyppikuvausten kautta.

Viides osio keskittyy johtamistehtävän antoisuuteen, työhön liittyviin arvoihin, haasteisiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin.

Lopussa analysoidaan aineiston perusteella lastensuojelun lähijohtamisen sisältöä ja tehdään johtopäätöksiä siitä, miten lastensuojelun lähijohtamiseen tulee panostaa tulevaisuudessa.

## Aineiston kuvaus

Selvityksemme tavoitteena on tarkastella lastensuojelun lähijohtamisen työtapaa ja sisältöä (substanssi ja johtamistehtävän yhdistelmä, talouden ja strateginen johtaminen) sekä johtajuutta (arvot, hyvän johtajuuden elementit). Halusimme näin tarkastella lastensuojelun lähijohtamista mahdollisimman tarkasti ja laajasti.

Haastattelimme yhdeksää lastensuojelun lähiesimiestä. Haastatteluihin pyydettiin johtavia sosiaalityöntekijöitä, mutta kunnan koosta ja rakenteesta riippuen tämä ei ollut kaikkien nimike. Toiveena oli, että kaikki ovat lähiesimiestehtävissä, eli heidän työntekijöinä on lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä. Toivoimme myös, että he ovat työskennelleet johtamistehtävässä vähintään kaksi vuotta. Haastateltavia etsittiin kuntien kautta lähettämällä kutsu haastatteluun sähköpostilla (liite 1), ja haastateltavat löytyivät todella helposti. Haastatteluun ilmoittautui ensin yksitoista henkilöä, joista yhden esimieskokemus ei ollut vielä riittävä ja yksi perui osallistumisensa.

Aineistosta tuli hyvin monipuolinen kuntien koon sekä haastateltavien johtamiskokemuksen ja johdettavien tiimien osalta (ks. tarkemmin taulukko 1). Haastateltavilla oli johtamiskokemusta 2–20 vuotta. Keskimäärin johtamiskokemusta oli kymmenen vuotta eli melko paljon. Kaikki olivat koulutukseltaan sosiaalityöntekijöitä ja he olivat toimineet sosiaalityön asiakastyön tehtävissä, suurin osa lastensuojelussa. Johdettavien tiimien koko vaihteli kolmesta kahteenkymmeneen eli vaihtelu oli todella suurta. Kuntien koko vaikutti tiimin tehtävien laajuuteen. Suurin osa haastateltavista työskenteli isoissa kunnissa.

Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Teamsin välityksellä touko-kesäkuun aikana vuonna 2020. Ne kestivät keskimäärin tunnin ja nauhoitettiin. Teemat olivat: hyvän johtamisen määrittely, lastensuojelun johtamistehtävän erityispiirteet, oma johtajuus, odotukset itselle, työssä kohdatut haasteet, vaikuttaminen omassa työssä, itselle keskeiset arvot ja mikä on parasta omassa johtamistehtävässä (haastattelurunko löytyy liitteestä 2).

Litteroimme ja teemoitimme sisällöt haastattelurungon mukaisesti ja analysoimme litteroidun aineiston sisällönanalyysin metodilla. Ryhmittelimme aineistoa etsimällä haastatteluteemoista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja yhdistimme niitä luokiksi. Näin aineisto tiivistyi, ja pystyimme luomaan hajanaisesta kokonaisuudesta yhtenäistä informaatiota. Sen perusteella tehtiin tulkintaa ja johtopäätöksiä haastateltavien johtamisnäkemyksistä. Analyysimme oli hyvin aineistolähtöistä ja olemme myös tässä raportissa halunneet



painottaa aineistolähtöistä kuvausta.

Selvityksemme noudattaa laadullisen tutkimuksen perinnettä, joten tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä. Pystymme kuitenkin aineiston avulla tekemään syvemmälle luotaavan analyysin johtamisen ja johtajuuden merkityksestä lastensuojelussa. Haastateltavien tunnistetiedot on poistettu: loimme kullekin haastateltavalle oman tunnuksen (H1, H2 jne.), jonka avulla lukija voi seurata myös tietyn haastateltavan vastauksia.

**Taulukko 1**  
**Vastaajien taustatiedot**

| Haastateltava | Johtamiskokemus | Tiimin koko | Tiimin tehtävä                           | Kunnan koko*  |
|---------------|-----------------|-------------|------------------------------------------|---------------|
| H1            | 4 vuotta        | 20          | laajasti lapsiperheiden sosiaalipalvelut | pieni         |
| H2            | 10 vuotta       | 9           | lastensuojelun avo-, sijaishuolto        | iso           |
| H3            | 10 vuotta       | 10          | lastensuojelun avohuolto                 | iso           |
| H4            | 5 vuotta        | 16          | lastensuojelun sijaishuolto              | keskikokoinen |
| H5            | 15 vuotta       | 15          | lastensuojelun avo-, sijaishuolto        | keskikokoinen |
| H6            | 9 vuotta        | 6           | lastensuojelun avohuolto                 | iso           |
| H7            | 2 vuotta        | 3           | lastensuojelun päivystys                 | iso           |
| H8            | 20 vuotta       | 7           | lastensuojelun avohuolto                 | iso           |
| H9            | 17 vuotta       | 5           | lastensuojelun avohuolto                 | iso           |

\*Kunnan koko: pieni kunta = alle 20 000 asukasta, keskikokoinen kunta = 20 000–150 000, iso kunta = yli 150 000



2.

## Johtaminen muutoksessa

## 2.1 Organisaatiota, asioita ja ihmisiä johtamassa

Tieteellisessä keskustelussa johtaminen on usein jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Management on kuvattu muodollisena arvovaltana ja päätöksentekona, joka sisältää organisointia, toiminnan suunnittelua, talous- ja henkilöstöhallintoa sekä valvontaa. Leadership näkyy työntekijöiden ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksena, vuorovaikutuksessa tapahtuvana vision ja strategian rakentamisena ja sen mukaiseen toimintaan innostamisena ja liittämisenä. Kokonaisuutena johtaminen voidaan nähdä näiden kahden yhdistelmänä. (Heimonen 2019, 30.) Sosiaalialan johtaminen liittyy kiinteästi sekä johdettavaan perustehtävään että alalla työskenteleviin ihmisiin eli johtamista ei voi pelkistää ainoastaan asioiden tai ihmisten johtamiseksi. Siksi sosiaalialalla tulee tarkastella sekä johtamista että johtajuutta (Niiranen ym. 2010, 14, 20).

2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä sosiaalialan johtamisessa on tapahtunut suuria muutoksia: organisaatioiden koko on kasvanut, yksityisen ja julkisen raja on ohentunut ja sekä tehokkuuden että vaikuttavuuden vaatimukset ovat voimistuneet (Niiranen ym. 2010, 14). 2000-luvun toisella vuosikymmenellä johtamistaidon merkitys julkisessa johtamisessa on entisestään korostunut ja osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Virtanen ja Stenvall (2019, 99–101) jakavat julkisen johtamisen 12 sisältöalueeseen, jotka johtajien on hallittava riippumatta siitä, millä johtamisen tasolla he toimivat. Näitä ovat strateginen, resurssien, prosessien, laadun, osaamisen, työyhteisöjen, innovatiivisuuden, verkostojen, muutoksen, viestinnän, suorituksen ja älykkään organisaation johtaminen. (mt.)

Pekkarisen (2010) laaja sosiaalialan johtamisen katsaus kohdentui kotimaiseen ja kansainväliseen sosiaalialan johtamista koskevaan tutkimukseen. 1990-luvulta alkaen julkista sektoria ovat koskettaneet monet mittavat reformit, jotka ovat vaikuttaneet johtamisen tapoihin ja vaatimuksiin. Noin puolet tutkimuksista kohdentui muutosjohtamiseen, ja tutkimuksissa annettiin suosituksia siitä, miten muutosjohtaminen tulisi sosiaalialan organisaatioissa toteuttaa. (mt. 2010, 20.)

Tutkimuksissa johtajuutta tarkasteltiin tavanomaisimmin jonkin erityisen johtamisopin kautta. Näistä tavallisin oli strategisen tai strategian johtamisen oppi, jolla tarkoitetaan organisaation strategian määrittelyyn, muodostamiseen ja läpiviemiseen liittyvää johtamista. Strateginen johtaminen voi olla myös strategista henkilöstöjohtamista, jolla ohjataan työntekijöiden osaamista. Suomessa strateginen johtaminen oli merkittävä johtamisopin suuntaus 1980- ja 1990-luvuilla. Strategisella johtamistavalla havaittiin olevan selkeää organisaation suoritusta tehostavaa vaikutusta, mutta johtamisen osaamisen todettiin sosiaalialalla olevan monilta osin puutteellista. Pekkarinen toteaaakin katsauksessaan, että julkisella sektorilla strategia ei aina ole yhtä selkeästi määriteltävissä kuin voittoa tavoittelevalla yksityisellä sektorilla, mikä osaltaan vaikeuttaa strategista johtamista. (Pekkarinen 2010, 24.)

Muutosjohtajuuden toiveet jakautuivat tutkimuskatsauksessa. Toisaalta edellytettiin kustannustehokasta asiajohtamista (management) sekä työntekijöitä tukevaa ja sosiaalialan arvoja puolustavaa arvojohtamista (leadership). Selvityksen mukaan johtamisen tavoilla oli vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Pekkarinen 2010, 35.)

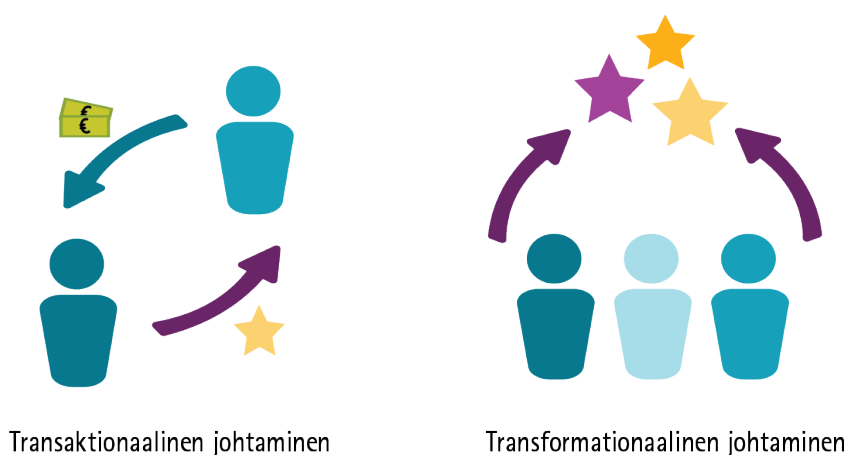
Yksi johtamiskirjallisuuteen vakiintunut luokittelutapa on erottaa toisistaan

transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen perustuu vaihtosuhteeseen esimiehen ja työntekijöiden välillä. Johtaja tarjoaa työntekijöilleen palkkioita ja sanktioita – esimerkiksi tulospalkkioita, haasteellisia työtehtäviä, kielteistä tai positiivista palautetta – johon nämä reagoivat. (Virtanen & Stenvall 2019, 66.) Esimiehen tehtävä painottuu siihen, miten saada työntekijät tekemään työtään ja saavuttamaan haluttuja tuloksia paremmin, motivoituneemmin ja nopeammin. Tapaa voi kutsua top down -tyyppiseksi ylhäältä alas -johtamiseksi, jonka rajoitteena on, ettei sillä pystytä lisäämään luovuutta eikä hyödyntämään yksilöiden osaamista. (Purokuru 2020.)

Transformationaalisen (engl. transformational, suom. myös transformaatiivinen) johtamisen perusajatus on, että organisaatio kehittyy ja saavuttaa tuloksia esimiesten ja työntekijöiden välisellä synergialla. Johtaja on eräänlaisessa valmentajan ja mahdollistajan roolissa. Johtamisen perustana on positiivinen ja ihmisen mahdollisuuksiin uskova toimijakäsitys, jonka ansiosta johtajuuden vaikutus syvenee työntekijöissä. Tavallisimmin johtajat käyttävät sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtamisen keinoja, vaikka ne voidaan nähdä toistensa ääripäinä. (Virtanen & Stenvall 2019, 66–67.)

Transformatiivisella johtamisella niin prosessi, johdettavat kuin organisaatiokin pyritään muuttamaan (transformoimaan) toivottavaan suuntaan. Johtaja on visionääri, joka sitoutuu alaisiinsa. Hän ei käytä kontrollia välineenä vaan kannustaa työntekijöitä. Transformatiivisesta johtamisesta on käytetty Suomessa käsitettä syväjohtaminen (Pekkarinen 2010, 25), ja yleisesti sitä voidaan kutsua muutosjohtamiseksi (Purokuru 2020). Transformatiivisen johtamisen fokus on johtajan ja alaisen välisessä suhteessa sekä yksilöissä. Sen konsepti käsittää selkeät johtajan ja johdettavan roolit.

Syväjohtaminen on tieteelliseen tutkimukseen perustuva oppimisohjelma. Syväjohtamisen malli korostaa ihmisten johtamista, ja se muodostuu oppimisesta ja johtamisesta. Syväjohtamisen viitekehys käsittää johtajan kyvyn johtaa alaisiaan, johtamiskäyttäytymisen ja käytöksen aikaan saamaan vaikutuksen. Keskeisinä asioina esille nousee johtajan ja työntekijän keskinäinen luottamus, inspiroiva tapa motivoida ja motivoitua sekä innovatiivisuuden ja luovuuden tukeminen. Virheet nähdään osana oppimista ja ihmisen yksilöllistä kohtaamista. (Nissinen 2004, 43–44.) 2010 toteutetussa johtamistutkimusten katsauksessa tämän tyyppistä johtamistapaa esiintyi vielä hyvin vähän (Pekkarinen 2010, 25).



Kuvio 1.  
Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen.

Yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutosvauhti on haastanut johtamisen tapoja merkittävästi viime vuosina. Johtaminen on painottunut oppimiseen, kehittymiseen ja jatkuvaan uudelleen ohjautumiseen. Myös lastensuojelun lähijohtamiseen on kohdentunut monia muutoksia, joita on kuvattu seuraavassa kuviossa.

Kuvio 2.  
Lastensuojelun lähijohtamisen muutoksia.



Sosiaalialan johtamisen muutokset koskevat myös lastensuojelutyötä ja heijastuvat sen johtamisen sisältöihin ja vaatimuksiin. Johtamistehtävä edellyttää erityistä osaamista. Virtasen ja Stenvallin (2019, 200–203) mukaan julkisen hallinnon johtamistyö on pitkään perustunut traditioon, jossa johtamistehtävä on joko palkinto pitkästä työurasta tai johtajalta on edellytetty vahvaa sisällöllistä asiantuntijajohtajuutta. Nämä kaksi perinnettä ovat muuttumassa, ja arvostus yleistä johtamistaitoa kohtaan on kasvanut. Johtamisopit elävät ajassa ja niistä ammennetaan johtamisen työkaluiksi menetelmiä ja toimintatapoja. Julkisen johtamisen tulevaisuus on vahvuuksien johtamista, jossa keskiössä ovat jokaisesta ihmisestä ja yhteisöstä löytyvät vahvuudet. (mt. 206–208.)

Aineistossamme nousi vahvasti esiin johtamistapa, joka korostaa johtajaa mahdollistajana. Haastatteluissa näkyi vahva asiantuntijaidentiteetti, jonka ympärille johtajaidentiteetti muodostui. Avaamme tässä selvityksessä tarkemmin aineistosta nousevia näkökulmia lastensuojelun lähijohtamisen erityisyydestä sekä niitä johtamistaitojen sisältöalueita, joita aineistossa esiintyi.



Kuvio 3.  
Johtajaidentiteetti rakentuu asiantuntija-  
identiteetin ympärille.

## 2.2 Kompleksiset systeemit johtamisen ympäristönä

Tulevaisuus haastaa johtamisoppeja, koska kompleksisuus, ennustamattomuus ja moninäkökulmaisuus kasvattavat itseorganisoitumisen tarvetta. Tällöin korostuvat autonominen itsensä johtaminen ja yhdessä ohjautuvat ryhmät. Voidaan puhua johtamisen hajauttamisesta, jolloin johtajuus ei ole kytketty yhteen asemaan tai persoonaan, vaan johtamisprosesseja voidaan jakaa kollegojen kanssa. Johtaminen asettuu vertikaalisesta johtaja-alainen-suhteesta horisontaaliseen kollegasuhteeseen. (Purokuru 2020.)

Johtamisessa tulee keskeisesti korostumaan myös yhteisöllinen oppiminen. Kollektiivisesta oppimisesta tulee organisaation elinehto, ja esimiehen roolissa korostuu oppimisen johtaminen. Hän auttaa tiimin yksilöitä ja organisaation ryhmiä ohjaamaan itseään. Uuden ajan johtamiselle ei ole valmiita malleja, vaan jokaisen organisaation on kuljettava oma oppimisprosessinsa kokeilujen kautta. (Purokuru 2020.)

Muuttuvat olosuhteet ja kompleksiset systeemit edellyttävät työntekijöiltä uusia taitoja, joita johtamisen on tuettava ja vahvistettava. Metataidot ovat työelämässä eteenpäin vieviä taitoja, jotka auttavat yksilöitä mukautumaan muutokseen ja ajattelemaan toisin. Metataidot eivät liity suoraan omaan substanssiosaamiseen, vaan esimerkiksi kykyyn johtaa työprosessia, hallita kiirettä tai ratkaista ongelmia luovasti. Virtanen ja Tammeaid (2020, 95–115) pitävät tärkeinä metataitoja, joihin johtajan kannattaa omalla johtamisellaan investoida. Niitä ovat oppimaan oppiminen, systeminen ja dialoginen lähestymistapa, ideoiden käytäntöön viemisen tärkeys, ajattelun taidot (positiivinen uteliaisuus) ja mahdollistaminen ajatustapana. Oppimaan oppimisen ajattelutavassa tulee irrottautua virheiden tekemisen pelosta ja vahvistaa sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Vaikka oppimisen merkitys onkin monessa julkisen hallinnon organisaatiossa ymmärretty, ei sitä vielä priorisoida käytännössä. Ajankohtaisiin tarpeisiin vastataan ”autopilotilla” sen sijaan että taitoja kehitettäisiin ja katsantonäkökulmaa laajennettaisiin oppimalla. (mt.)

Johtamistavat muuttuvat tulevaisuudessa mahdollisesti yhteisöllisempään suuntaan. Silloin yksilöllisten vahvuuksien rinnalla korostuvat yhteisön voimavarat sekä oppimisen ja mahdollistamisen kulttuuri, joka suuntaa organisaation toimintaa toivottuihin tuloksiin. (Ks. Virtanen ja Tammeaid 2020.)



## Lastensuojelutyön asiakasprosesseissa johdetaan monimutkaisia ja vaativia asioita, joiden ratkaisemiseen ei ole yksinkertaisia toimintatapoja.

Lastensuojelutyön kompleksiset systeemit heijastuvat johtamistyöhön luoden tälle monimutkaisen ympäristön. Työssä on läsnä merkittävä viranomaisvastuu, asiakkaiden avun tarve on usein hyvin monimutkaista, työhön liittyy paljon asiakastyön sisältöön ja työolosuhteisiin liittyviä kuormittavia seikkoja ja työ on emotionaalisesti hyvin vaativaa. Tämä erityisyys on tärkeää tunnistaa, jotta ymmärretään, miten monimutkaisissa ja vaativissa olosuhteissa lastensuojelutyötä tehdään ja johdetaan.

Lastensuojelun johtamisen ympäristöön liittyy myös monialaisuus. Monimutkaisia ongelmia ei ole mahdollista ratkaista yksin, vaan vaikuttavaan lopputulokseen tarvitaan monialaista yhteistyötä, jota kehitetään. Lastensuojelutyössä on kehitetty aktiivisesti systeemistä työotetta (esim. Aaltio ja Isokuorti 2019), joka muuttaa myös johtamista. Sosiaalityöntekijän asiantuntijuus muuttuu monta erilaista teoriapohjaa soveltavaksi "hybridiasiantuntijuudeksi": monimutkaisissa tilanteissa asiakkaalle tarjottu tuki ei määrity palvelun ennalta sovittujen toimintatapojen mukaan, vaan asiakkaan tilanteen vaatimalla tavalla (Jokinen ym. 2018, 224).

Johtava sosiaalityöntekijä ei johda pelkästään sosiaalityöntekijöitä vaan tiimissä voi olla esimerkiksi terveydenhuollon asiantuntijoita. Erilaisista ammattilaisista koostuvan tiimin johtamisessa esimiehen rooli on ennen kaikkea rakentaa toisten ammattilaisten työhön liittyvää ymmärrystä. Hänen keskeisin tehtävänsä on kumppanuuksien rakentaminen, jossa dialogisuus voi toimia välineenä. (Jokinen ym. 2018, 225.)

Johtavan sosiaalityöntekijän rooliin liittyvän johtamisosaamisosaamisen merkitys korostuu entisestään, kun tiimirakenteiden muutosten myötä johdetaan myös muita kuin oman ammattiryhmän asiantuntijoita. Esimies johtaa systeemistä tiimiään vahvistamalla eri alojen ammattilaisten yhteistä ymmärrystä ja vaikuttavaa yhteistoimintaa. Tämä vaatii johtamiselta toisenlaisia monialaisen johtamisen taitoja kuin oman ammattikunnan substanssiosaajien lähijohtaminen.

Kompleksinen maailma ja työympäristö haastavat oppimaan jokaisena työpäivänä. Oppimaan oppiminen on yksi työelämän vaatimuksista, jota johtaminen mahdollistaa. On useita vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa toivotuja päämääriä. Lastensuojelun johtamisessa on keskeistä ymmärtää työn kompleksista luonnetta. Johdettaessa monimutkaista lastensuojelutyötä tärkeänä johtamistaitona korostuu kyky johtaa rikkaita dialogeja, jotka mahdollistavat yhteisoppimista. Tärkeänä asiana näkyy myös henkilökohtaisten vahvuuksien vahvistaminen, jolla voidaan osaltaan vahvistaa lastensuojelun osaamista. (Vrt. Virtanen ja Tammeaid 2020, 96, 105).

### 2.3 Tietojohtamisen roolin vahvistuminen

Monimutkaisen ympäristön johtamisessa keskeistä on organisaatiokulttuurin johtaminen, innovaatioiden ja muutosten johtaminen, tiedon, osaamisen

ja oppimisen johtaminen sekä monimutkaisten organisaatioiden toiminnan johtaminen. Myös tiedolla johtaminen liittyy monimutkaisen ympäristön johtamiseen. (Virtanen ja Stenvall 2019, 28–30.) Tiedolla johtamisella pyritään vähentämään informaation puutteesta johtuvaa epävarmuutta ja hallitsemaan informaation paljoudesta tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvää monitulkintaisuutta (Jalonen 2015, 40).

Tiedolla johtaminen ja erityisesti hallinnon rajat ylittävä tiedonkulku sekä julkishallinnon keräämän datan parempi hyödyntäminen nähdään lupaavana keinona, joka lisää julkishallinnon ja laajemmin julkisten palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta (Jalonen 2015, 40). Tietojohtamisen rooli tulisi huomioida paremmin myös lastensuojelun johtamisessa. Lastensuojelutyössä syntyy lasten ja perheiden hyvinvointia koskevaa tietoa koko ajan. Haastatelussa ei tullut esille, että tieto siirtyisi systemaattisesti kaupungin tai kunnan hyvinvointia koskevan politiikan ja ratkaisujen sisällöksi. Organisaation ylimmän johdon tulisi kiinnostua tästä tiedosta, kerätä sitä päätöksenteon perustaksi ja seurata tehtyjen ratkaisujen vaikutuksia järjestelmällisesti. On myös tärkeää, että lastensuojelun johtaja voi johtaa tiimiään ja sen tekemää työtä tietoon perustuen, jotta käytettävissä oleva resurssi kohdentuu oikein ja vaikuttavasti.

Kuvio 4.  
Tietojohtaminen lastensuojelussa.



Tiedolla johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan toiminnasta itsestään syntyvän tiedon (esim. palvelun tuotantokustannuksen) ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon (esim. palvelukysynnän) yhdistämistä toimintatilanteessa (esim. resurssien kohdentamiseen liittyvässä päätöksessä) tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan (Jalonen 2015, 41).

Organisaatioissa olisi tärkeää tunnistaa ja poistaa niistä tekijöitä, jotka johtavat rituaalimaiseen ja symbolimaiseen tietokäyttäytymiseen, kuten informaation systemaattiseen ylituotantoon ja informaation välttämiseen



(Jalonen 2015, 65). Organisaation sisäisten ja ulkoisten informaatiovirtojen kehittämistä tulisi huomioida tarkemmin, jotta myös lastensuojelutyössä syntyvä tieto liikkuisi läpi organisaation ja tulisi osaksi koko organisaatiota. Haastatteluaineistossa tuli esille johtajan ”asianajotehtävä”, kun hän siirtää syntynyttä tietoa päätöksentekoon, joka vaikuttaa kuntalaisten palveluihin.

Tiedon siirtäminen ei voi jäädä lastensuojelun lähijohtajan vastuulle, vaan siitä pitää huolehtia organisaation ylemmällä tasolla. Jos näin ei tapahdu, syntyy todennäköisesti häiriökysyntää, jolloin organisaation resurssit eivät kohdennu julkisten palveluiden käyttäjien näkökulmasta vaikuttavimmalla tavalla oikeisiin asioihin. Häiriökysyntä on palveluorganisaatioissa käytetty konsepti. John Seddon on määritellyt tämän kysynnäksi, joka johtuu siitä, että on epäonnistuttu vastaamaan asiakkaan tarpeeseen oikealla tavalla (Vanguard method 2020). Asiakkaan näkökulmasta tämä voi tarkoittaa, ettei hän saa tarvitsemaansa palvelua lainkaan, saa palvelua vain osittain tai asiakas saa kokonaan väärää palvelua. Lastensuojelutyössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi liian lyhyttä asiakkuutta ja asiakkaan ohjaamista takaisin peruspalveluihin, jotka eivät riitä ja tästä aiheutuu lastensuojelupalveluihin uudelleen ohjautuminen. Häiriökysyntä voi tarkoittaa myös väärin kohdennettua resurssin käyttöä (esimerkiksi tarjotaan kattavasti kotipalvelua, vaikka tarvittaisiin enemmän nuorisotyön jalkautuvia muotoja) ja näistä aiheutuvia lisäkustannuksia.

Tietojohdamiselle tulisi luoda oma paikkansa lastensuojelun monimutkaisessa kokonaisuudessa. Lastensuojelun resurssit ovat tiukat, paikoin jopa alimitoitettut ja siksikin on tärkeää suunnata käytettävissä oleva resurssi oikein. Lastensuojelun vaikuttavuus rakentuu monialaisessa yhteistyössä, ja tiedon tarkastelu myös tästä näkökulmasta on tärkeää. Työssä syntyy myös merkittävä määrä lapsia ja perheitä koskevaa hyvinvointitietoa, jonka tulisi löytää reittinsä osaksi vaikuttavuustarkastelua ja strategista päätöksentekoa.



3.

Johtaminen  
lastensuojelussa

### 3.1 Substanssiosaamisen tärkeys

Lastensuojelun johtamisen erityisyyteen pureuduimme kysymällä, mitä erityisesti tulee huomioida lastensuojelun johtamisessa, mitä haastateltavat ajattelevat johtamis- ja substanssiosaamisen suhteesta, talouden johtamisesta sekä strategisesta johtamisesta.

Sosiaalityön osalta sosiaalihuollon ammattihenkilölaki määrittelee, että sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta vastaa ammattihenkilölain 7 §:n mukainen sosiaalityöntekijä. Tämä on tärkeää myös kentällä työskentelevien ammattilaisten näkökulmasta, sillä johdolta toivotaan substanssiosaamista. Asiantuntevaa johtajaa ja hänen näkemyksiään sosiaalityöstä pidetään tärkeänä positiivisena tekijänä, kun harkitaan työpaikan vaihtoa. Sosiaalialan osaamisen ja ymmärtämisen nähdään lisäävän työntekijöiden ja heidän tekmänsä työn arvostusta ja sitä kautta myös työhyvinvointia. (Paulin 2017, 18.)

Hyvän työtiimin ja esimiehen avulla jaksaa paremmin myös haasteelliset asiakastilanteet. Esimiehen ja johdon asiantuntemus sekä siitä työilmapiiriin heijastuva tuki ja innostus ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä, joiden vuoksi sosiaalityöntekijät jaksavat ja haluavat tehdä työtään. (Paulin 2017, 18, 23.)

Moni haastateltavistamme korosti johtavan sosiaalityöntekijän rooliin liittyvää konsultoivaa asemaa ja tietynlaista senioriteettiä, jonka merkitys korostui erityisen vaativissa asiakastilanteissa sekä uusien ja alalle valmistuneiden työntekijöiden mentoroinnissa. Aineiston perusteella lähiesimiehen tehtävässä korostui sisältötyön tukeminen, jossa vahvuutena näkyi se, että johtavaan asemaan oli siirrytty asiantuntijatehtävän kautta. Sisältöosaaminen oli edellytys sille, että johtaja osasi tukea työntekijöitä oikein. Kysyimme haastateltavilta myös, mitä he ajattelevat asiakasprosessin johtamisen ja henkilöstöjohtamisen suhteesta.

*"Pitää olla lastensuojelun substanssista kiinnostunut ja tuntea ne prosessit, jotta osaa sitten tukea työntekijöitä" (H8)*

*"Sen ymmärtäminen siinä johtamistyössä on tosi tärkeä lähtökohta, että miten paljon tää vaatii semmoista inhimillistä tukea, empatiaa ja pyrkimystä luoda turvallinen tunne sille työntekijälle, kun se tekee sitä työtä. Tietysti korostuu vielä silloin, kun meillä valitettavasti työntekijät vaihtuvat aivan liikaa ja on paljon kokemattomia töissä." (H6)*

*"Pienessä kunnassa on tosi haastavaa ja hankalaa ja jopa ylivoimaista se, että kun tää työ on niin juridisoitunutta ja niin paljon eri lainsäädäntöä mitä pitää tietää. Se on ajoittain aika mahdotonta tai hankalaa selvittää kuivin jaloin työpäivistä. Mut siinäkin, kun on ne tukirakenteet kohdillaan, pystyn aika hyvin mielestäni selviytymään." (H1)*

Konsultoinnin merkitys ja määrä vaihteli tiimin tilanteen mukaan. Jos tiimissä oli juuri aloittaneita, tarvittiin konsultaatiota enemmän. Yksi haastateltavista nosti esiin, että joskus on tilanteita, joissa sosiaalityöntekijä toivoisi "holhoavaa johtamista", mutta näissä kohdissa hän oli pyrkinyt vahvistamaan sosiaalityöntekijän omaa asiantuntijuutta. Substanssiosaamisen ei haluttu ulottuvan sosiaalityöntekijän ammatilliseen päätöksentekoon vallankäytön kautta, vaan siten, että työntekijä voi kokea saavansa tarvitsemansa tuen

vaativassa tehtävässä.

*"Pienessä kunnassa, ja meillä kun on nuori työyhteisö ja paljon kokemattomia työntekijöitä, tämä on erityisen iso ongelma tämä substanssin johtaminen. Asioilla on tietysti puolensa. Sitten taas pitkän linjan työntekijöitä, ovatko he valmiita tekemään asioita toisin, ovatko he valmiita tarkastelemaan omia toimintatapoja." (H1)*

*"Sosiaalityöntekijätkin ovat tottuneet siihen, että on tällainen 'holhoava' johtaja. Koko tiimi on korkeasti koulutettuja ihmisiä täynnä, ja heillä kertyy huomattavasti enemmän asiantuntemusta kuin minulla. Asiantuntemus on heillä, ja minä huolehdin sitten olosuhteista työn tekemiselle. Sitä korostan, että asiakasprosessin johtamisen vastuu on aina sosiaalityöntekijällä." (H9)*

Johtajan sisältöasiantuntemuksella havaittiin olevan yhteyttä myös ammattieettisten velvollisuuksien toteutumiseen. Asiantunteva johtaja, jolla on sosiaalialan osaamista, nähtiin olevan yhteydessä siihen, kuinka työntekijä kokee voivansa toimia eettisten arvojen mukaan. Tämä vaikuttaa myös työnhakuun. (Paulin 2017, 26.) Sosiaalityöntekijällä on eettinen vastuu omasta toiminnastaan, ja sosiaalialalla on yhteisesti omaksutut arvot ja ammattieettiset periaatteet. Sosiaalialan ammattilainen on myös sitoutunut kunnioittamaan asiakkaan oikeutta laadukkaaseen sosiaalihuoltoon ja hyvään kohteluun. Asiakas tulee kohdata kokonaisvaltaisesti ja mahdollistaa asiakkaan osallisuus häntä itseään koskevilla päätöksillä.

Johtavan sosiaalityöntekijän tehtävään sisältyy myös paljon vastuuta. Vastuu tuli haastatteluissa yllättävän vähän esille. Haastateltavat kertoivat, että koska he joutuvat allekirjoittamaan lapsen sijoituspäätöksen, he haluavat senkin vuoksi tietää, mitä ja miten asiakasprosessi on hoidettu. Esille tuli myös lastensuojelun tehtävään liittyvä kontrolli ja ihmisoikeuksiin kajoaminen, joka on työssä erityistä. Kukaan haastateltavista ei nostanut johtavan sosiaalityöntekijän tehtävään liittyvänä erityispiirteenä, että vastuu olisi kohtuuton tai vaikeasti hallittavissa eikä tarkastellut asiaa kriittisesti. Yksi haastateltavista nosti esille pitkään jatkuneen epäkohdan: asiakkaiden tarvitsemia palveluita ei ole ollut saatavilla, mikä oli jatkuva ongelma.

Onko vastuu niin sisäankkuroitettuna lastensuojelun tehtävässä, ettei sen merkitystä ole tarpeen tarkastella, vaikka edelleenkin monessa kunnassa ei ole tarpeeksi sosiaalityöntekijöitä? Myös johtamisrooliin sisältyvä substanssiosaaminen saattaa vaikuttaa siihen, että tehtävään sisältyvä erityinen vastuu koettiin riittäväksi. Vaikka työ on vaativaa, koettiin osaamisen olevan riittävää. Johtamisroolia edeltävä kokemus sosiaalityöntekijän roolissa tuleekin lastensuojelutyössä nähdä yhtenä johtamisen vahvuutena.

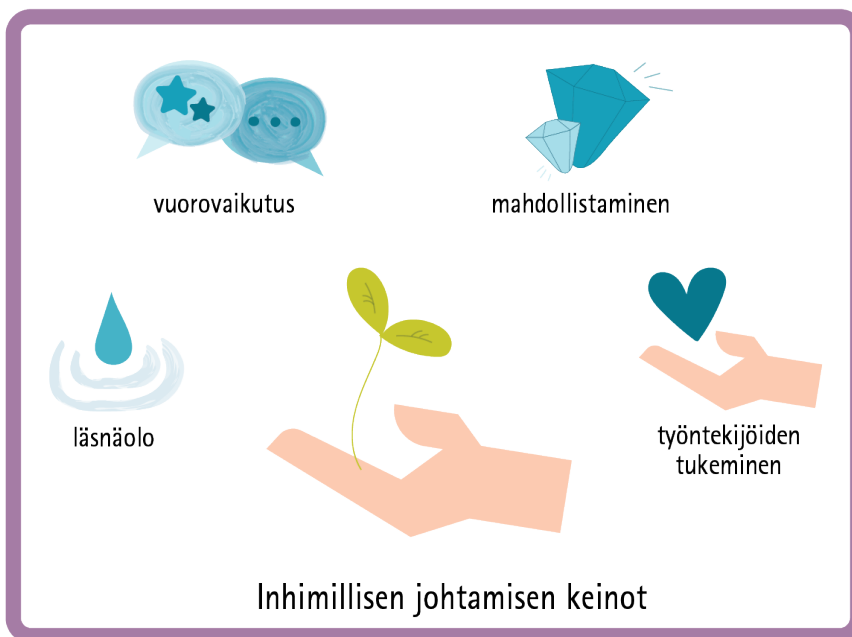
### 3.2 Inhimillisten tekijöiden johtaminen

Julkinen johtaminen on usein tarkoittanut rakenteiden, organisoinnin ja asioiden konkreettista hallintaa. Sisäisen toiminnan johtaminen on luonut julkisen hallinnon johtamiseen vahvan pragmaattisuutta ja konkreettisuutta painottavan kulttuurin. Sisäisen toiminnan johtamiseen kuuluu työn sekä työnjaon johtaminen, rakenteita korostava johtaminen ja päätöksentekoon

perustuva johtaminen. Rakenteita korostavan johtamisen vastavoimaksi on noussut inhimillisten tekijöiden johtaminen. Inhimilliset tekijöiden johtamisessa kyse on muun muassa vuorovaikutuksesta, yhteisöstä, johtajien asenteesta ja kyvystä luoda yhteistyötä organisaatioon. Tämä on näkynyt työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämisenä. (Virtanen ja Stenvall 2019, 20–25.)

Henkilöstön johtamisessa painopiste on henkilöstöhallinnon sijaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Sisäisen toiminnan johtamisen vastinparina on ulkoisen toiminnan johtaminen, jonka painopisteenä on edistää organisaatioiden toimintaympäristöjen hallintaa. Tällaisia ovat strategioiden ja tavoitteiden johtaminen sekä organisaatioiden toiminnan johtaminen suhteessa ympäristöön. (Virtanen ja Stenvall 2019, 25–26.)

Tässä aineistossa johtamistapana painottui inhimillisten tekijöiden johtaminen, jonka keinoiksi kuvattiin hyvät vuorovaikutustaidot ja johtajan läsnäolon välittyminen. Keskeisinä tehtävinä näkyivät työntekijöiden osaamisen tukeminen, heidän oman potentiaalinsa saavuttamisen mahdollistaminen ja tuen tarjoaminen vaativaa asiantuntijatyötä tekeville reflektion ja johtamisella luotujen rakenteiden avulla. Vuorovaikutus, ihmisten kuunteleminen ja kuuleminen korostuivat tärkeinä hyvän johtamisen rakennusaineina.



Kuvio 5.  
Inhimillisen johtamisen keinot.

Lastensuojelun johtamiseen liittyvinä erityisinä asioina haastateltavat korostivat saatavilla oloa, ja työntekijöiden mahdollisuutta luottaa lähiesimieheen. Yhdestä haastateltavasta erityisyyttä on se, että vaaditaan herkkyyttä ja kovuutta yhtä aikaa. Kovuutta siinä mielessä, että on kestävä hyvin vaikeita ja pahoja asioita, kuten lasten ja perheiden kohtaamaa hätää ja pahuutta. Herkkyys näkyy siinä, että arvostaa, kannustaa ja kannattelee. Kuuntelemista ja hyviä vuorovaikutustaitoja pidettiin erityisen tärkeinä johtamistaitoina.

*"Tässä tietenkin vaaditaan herkkyyttä ja kovuutta yhtä aikaa. Mulla on aika monta tiimiä, niin joka tiimipalavereiden jälkeen ihmettelen, että voiko tää maailma olla, että nää tarinat, että voiko nää olla totta, että kukaan ei voi ymmärtää, se sisältö mitä näissä on, on aivan käsittämätöntä. Pitää olla aika hyvä sietokyky. Kun nää asiat herättää niin paljon hätää ja työntekijässä ahdistusta." (H5)*

Heimonen (2019, 216) on tarkastellut tutkimuksessaan sosiaalialan johtajuutta järjestöissä. Hänen aineistossaan esiintyi identiteetiltään palveleva johtaja, joka korostaa johtajan tehtävää henkilöstön työn mahdollistajana ja auttajana. Palvelevaan johtajuuteen sisältyi myös henkilöstön innostaminen kehittämiseen, kannustavan ja kiittävän työilmapiirin luominen, ja näiden keinojen kautta muutosjohtamisen tekeminen. Myös meidän aineistossamme tuli näkyviin palvelevan johtajan identiteettiä.

*"Hyvä johtaja on sellainen, joka kunnioittaa, kuuntelee ja arvostaa työntekijöitä. Pyrkii tekemään kaikkensa sen eteen ja puolesta, että työntekijällä olisi mahdollisuus suoriutua heidän tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla." (H1)*

Useampi haastateltava korosti, että työntekijöihin luottaminen on tärkeää. Työntekijöitä kuvattiin osaavina asiantuntijoina, jotka kykenevät hoitamaan vaativan työnsä itsenäisesti. Luottamus muodostui lähiesimiehen saatavilla olosta ja työntekijöiden kuuntelemisesta.



Kuvio 6.  
Lastensuojelun lähijohtaminen on  
inhimillisten tekijöiden johtamista.

Haastattelujen perusteella johtajien vahvuuksina pidettiin hyviä vuorovaikutustaitoja. Lastensuojelutyötä tehdään vuorovaikutuksessa. Sen edellytetään olevan korkealla tasolla, jotta asiakasprosesseissa mahdollistuvat kohtaamisen kokemukset, vaikka asiat saattavat olla hyvin ristiriitaisia. Lastensuojelutyössä vaihtuvuus on nopeaa. Useampi haastateltava korosti, että yksi keskeisistä johtajan tehtävistä on huolehtia tiimin resursseista. Hänen tulee hoitaa rekrytointiprosessit ja perehdyttämisen tehtävät laadukkaasti, jotta tiimi säilyy toimintakykyisenä, eikä työhyvinvointi heikkene työntekijävajeen vuoksi.



**Henkilöstöjohtamisen monipuolinen osaaminen näkyi erityisen tärkeänä lastensuojelun hyvän johtamisen sisältönä ja sitä tulee vahvistaa.**

### 3.3 Strateginen johtaminen ja talouden johtaminen sivuroolissa

Heinonen ja Sinko (2014) ovat tarkastelleet lastensuojelun prosessin johtamista myös strategisen johtamisen kautta. He korostavat, että strategisen johtamisen toteutuminen lastensuojelussa ei voi perustua ainoastaan tuloksellisuuden tarkasteluun, vaan organisaation tasolla on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet koko lastensuojelun palvelukokonaisuuden toiminnalle ja kiinnittää erityistä huomiota asiakkaiden tuottamaan tietoon ja osallisuuteen.

Strategisessa johtamisessa toimeenpannaan organisaation ja erityisesti toimialan strategiaa ja toiminta-ajatusta, jotta saadaan aikaan parhaita mahdollisia tuloksia. Strategia luo suunnan toiminnalle ja päätöksille. Samalla huolehditaan siitä, että organisaation rakenteet tukevat työn tekemistä oikealla tavalla. Johdon vastuulla on turvata riittävät resurssit työn toteuttamiselle. Taloudellisesti niukkoina aikoina tämä edellyttää perusteluja, vaatimista ja näyttöön perustuvaa tietoa vaikuttavan työn tekemisen edellytyksistä. Strategisessa johtajuudessa yhdistyvät tietoon perustuva johtaminen, tavoitteiden ja tulosten pohjalta tapahtuva johtaminen sekä tiimien johtaminen. (Heinonen ja Sinko 2014, 4.)

Haastateltavat eivät juuri kokeneet tekevänsä kunnan strategista johtamista. Johtamistehtävänä lähiesimiehen työ näyttäytyi melko irrallisena osa-alueena muusta kaupungin lasten ja perheiden hyvinvointityöstä. Osa haastateltavista näki kytköstä hiukan enemmän. Strategia kiinnittyy johtamisen eri tasoihin monenlaisten tekijöiden kautta. Lähijohtajien johtamistyön kuvauksissa painottuivat selvemmin lähellä asiakasrajapintaa olevat asiat, työntekijöiden osaamisen johtaminen ja palveluprosessien kehittäminen oman organisaation tai kaupungin strategioiden suuntaisesti. Keskijohdon työ on tyypillisesti rajapinnalla ja rajanylittäjänä olemista. Sen työssä näkyvät organisaation strategiset tuloksellisuustavoitteet, toimintaan käytettävissä olevat resurssit, henkilöstön voimavarat tavoitteiden saavuttamisessa sekä näiden asioiden liittyminen toisiinsa. Ylimmän johdon johtamistyössä korostuvat strategiset tavoitteet, yhteydet kunnan keskushallintoon ja poliittisiin päätäjiin sekä resurssien hallinta. (Niiranen 2014, 49.)

*"Kaupunki on onnistunut siinä, että kyllä me tehdään strategian mukaisesti. Jos meillä on määriteltä, että asiakas ja asukas on tärkein, niin kyllä meillä on. Ja kun meillä sanotaan, että olemme edelläkävijöitä. Kyllä mä tunnistan sen." (H3)*

*"Kaupungin strategiassa on kyllä sellaisia yleisiä asioita, joita voit hyvin linkittää arkiseen työhön, ihmisten kunnioittamista, kansalaisten tasapuolista palvelua ja kohtelua, jota voit linkittää mihin tahansa työhön täällä kaupungilla. Siinä mielessä strategia näkyy arjessa." (H7)*

Heinonen ja Sinko (2014, 15) kuvaavat, että yksi lastensuojeluprosessin johtamisen haasteista liittyy siihen, että eri tasoilla tapahtuvaa johtamista sovitetaan yhteen erilaisista lähtökohdista käsin: esimerkiksi vastuusosiaalityöntekijä toimii omien asiakkaiden asianajajana ja yhteensovittaa tätä toiminnallista lähtökohtaa koko organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Samanaikaisesti strategisen johtamisen näkökulmasta pohditaan yllätasolla kustannustehokkaita palveluita, jolloin yksittäisten asiakkaiden tarpeet eivät ole mukana keskusteluissa. Aineistostamme kävi ilmi, että asiat ovat myös henkilöihin sidottuja ja työntekijän omalla vastuulla on merkitystä.

*"Hirveen paljon on kiinni siitä, ketä henkilöitä meillä on hallinnossa, että kuinka näitä asioita maastoutetaan tänne meille alaspäin. Enemmän on niin, että niitä pitää itse seurata, kuin että ne olisi meidän johtamisessa suunnitelmallisesti mukana" (H8)*

Myös talouden johtamisen merkitys oli vähäinen koko kunnan talouden näkökulmasta tarkasteltuna. Se korostui pienemmällä paikkakunnalla selkeämmin ja näkyi isommissa enemmänkin tietoisuutena taloudellisista seikoista kuin johtamisen tehtävänä. Yksi haastatelluista kuvasi taloudellisen ajattelun merkitystä vaikuttavien ja oikea-aikaisten palveluiden näkökulmasta.

*"Raha tulee puheeksi, jos määrärahat ovat loppumassa jossain tai joku palvelu lopetetaan. Aika vähän raha näkyy meidän työssämme. Kaupunki oli valinnut kannattavuuden yhdeksi teemaksi, sitä oli miettinyt hyvin vähän aiemmin. Voisimme miettiä näitä enemmän, mitä mietitään. Mutta sosiaalityössä se kannattavuus on moniulotteinen ja vaikea kysymys. Mutta se, että työskentely lähtisi asiakkaiden tarpeista ja olisi oikea-aikaista ja valittaisiin ne toimenpiteet. Se on myös taloudellista, että työskentely on vaikuttavaa. Niiden asioiden pohtiminen jokapäiväisessä työssä. Se liittyy myös rahaan." (H6)*

*"En ole siitä vastuussa, mutta yritän olla vastuullinen sen suhteen." (H5)*

Taloudellisten asioiden näkymisellä omaan tehtävään oli suora yhteys kunnan taloudelliseen tilanteeseen. Vaikeina aikoina se vaikuttaa ja heijastuu suuremmin käytännön lastensuojelutyöhön. Osa haastateltavista kuvasi, että tarvittaessa taloudelliset reunaehdot ja budjetti joustavat.



*"No nyt ainakin tulee näkymään paljon. Kaupungin taloustilanne on todella huono. Perusturva ei ole saanut budjetin ylittämislupaa. Talousasioihin on kiinnitetty huomiota palaverissa, sitä ollaan otettu esille työntekijöiden kanssa. Ostopalvelupäätökset tulee olla mietittyjä." (H4)*

*"Ahdistaa. Käytiin juuri budjettia läpi. Sanoin talousjohtajalle, että tämä on mahdoton yhtälö ja peräänkuulutin missä sellainen keynesiläinen talouspolitiikka on, että se kaikki elvyttäminen, siihen ei vaan ole mahdollisuutta, koska kunnat ovat niin velkaantuneita. Tää on hullu oravanpyörä, johon on äärimmäisen vaikea löytää ratkaisuja." (H1)*

*"Talouspuoli, niin kyllä meitä muistutetaan siitä, että pitää olla taloudellisesti tarkka, mutta ei meitä puristeta siihen. Meillä on kuitenkin aika paljon vapautta toteuttaa." (H3)*

Strateginen johtaminen ja talouden johtaminen näkyivät vain vähän johtamistehtävän sisällöissä. Kuvauksista jäi vaikutelma, että lastensuojelun lähijohtaminen on pelkästään lastensuojelun toimeenpanotehtävään kuuluva asia, joka ei ulotu laajemmin muuhun kunnan organisaatioon.



**Johtamista olisi tärkeää tarkastella kokonaisuutena eikä erillisinä palasina vastuu- ja tehtäväalueittain.**

Lastensuojelun lähijohtamisen tulisi nivoutua paremmin osaksi kunnan muuta julkishallinnollista johtamista. Tällöin voitaisiin vahvistaa valitun strategian toteutumista organisaatiossa läpileikkaavasti ja lisätä näin toiminnan tietoperustaisuutta. Samalla vahvistuisi koko organisaation yhteinen tietoisuus nykytilasta ja toivotusta tulevaisuudesta sekä mahdollisuus käyttää organisaation osaamista ja resursseja vaikuttavasti.



4.

Johtajuus edellyttää  
monipuolista osaamista

#### 4.1 Johtamisosaamista opitaan matkan varrella

Meitä kiinnosti, miten haastateltavat olivat hakeutuneet lähiesimiehen tehtävään. He vastasivat päätyneensä lähiesimieheksi vähän sattumalta, mutta toisaalta he olivat tietoisesti hakeutuneet sitä kohti jo pidemmän aikaa. Osa oli tiennyt haluavansa esimiestehtävään uransa alusta asti. Kiinnostusta lähiesimiehen työhön kuvailtiin myös omien ominaisuuksien, kuten luontaisen taipumuksen, kautta.

Kiinnostus asiakastyöhön jakoi haastateltavia. Osa koki hakeutuneensa esimiestyöhön siksi, ettei asiakastyö enää tyydyttänyt tarpeeksi. Osalle asiakastyöstä luopuminen oli ollut vaikeampaa, ja osa koki lähiesimiehen roolin olevan juuri sopivan lähellä lastensuojelun asiakastyötä.

*"... mua siihen pyydettiin. Sen jälkeen tuli, että en tiedä tyydyttääkö mua enää perustyö tai ainakin mä tarvitsen siihen rinnalle jotakin." (H2)*

*"Oikeesti päädyin niin, että edellinen johtava sanoi, että jos en tule, niin hän ei saa virkavapaata ja hän lupasi tulla kahden vuoden päästä takaisin. Kokeilumielellä. Olin utelias ja halusin kokeilla. Asiakastyöstä oli vaikea luopua ja aika ajoittain vieläkin vaikeaa. Sillä tavalla johtavan ammatti on mulle tylsempää, että ei saa semmoisia onnistumisia asiakkaiden kanssa tai saa välillisesti. Olen pikkuhiljaa alkanut tykkäämään tästä johtavan ammatista." (H3)*

*"En ole koskaan halunnut tästä pois, koska tässä on kuitenkin se asiakastyö lähellä, tämä on ollut se minulle sopiva rooli ja tehtävä. Tykkään siitä, että asiakastyön pinta on niin lähellä ja saa kuitenkin myös johtaa." (H8)*

Sattumanvaraisuus ilmeni siten, että haastateltava oli suostunut sijaisuuteen tai hänen oma tilanteensa oli muuten johtanut siihen, että hän oli päätenyt hakemaan johtamistehtävää. Sattumanvaraisuuden kautta monelle kuitenkin kirkastui oma pyrkimys ja innostus johtamistehtävään.

*"Päädyin johtavaan asemaan sitä kautta, että toimin johtavan varanhenkilönä ja sitten avautui oma virka, jota hain, koska innostuin työstä. Olen tavallaan tarkoituksella hakeutunut johtamistehtävään, vaikka joukossa oli vähän vahinkoakin, kun esimies lähti." (H8)*

Lähiesimieheksi ryhtyminen koettiin erityisen haastavaksi, jos tehtävään siirryttiin omassa työyhteisössä. Haastateltavilla oli hyvin erilaisia polkuja johtamistehtävään, mutta jokainen kuvasi rakentaneensa omaa johtajuuttaan matkan varrella. Monella ei ollut mitään johtamiskokemusta aiemmin, mikä koettiin myös haastavaksi.

*"Ei ollut aiempaa johtamiskokemusta, niin se kertyi pikkuhiljaa. Aluksi olin ehkä aika heikko johtaja. Ei ollut teoreettisia viitekehyksiä. Oma johtamisroolia alkoi rakentamaan sen perusteella, millaisia omia kokemuksia oli ollut lähiesimiehistä. Mulla sattui olemaan oma lähiesimies varoittava esimerkki ja viereisessä tiimissä oli sellainen esimerkki, jota halusin seurata." (H6)*

Haastateltavat korostivat oman johtajuutensa rakentamisessa mallioppimista muilta esimiehiltä ja toisaalta omaa perehtymistään johtamiseen. Heidän oma näkemyksensä muotoutui seuraamalla omien ja muiden johtajien toimintaa ja organisointitapoja.

*"On joitakin johtajia, joiden johtamistavasta olen tykännyt. Ja mietin, että mikä tekee hänestä hyvän johtajan. Miten hän tekee, että saa porukat taakseen ja miten hän esittää asioita ja käsittelee asioita. Sellaista mallista oppimista." (H3)*

Johtajaksi kouluttautumiseen oli hyvin erilaisia reittejä. Osa haastateltavista oli jo sosiaalityöntekijäksi opiskellessaan lukenut johtamisesta ja osa omatoimisesti työn ohella. Osa oli saanut oman organisaation kautta tukea pitkäjärjestyksen johtamiskoulutukseen, mutta osa koki saaneensa siihen hyvin vähän tukea.

*"On jotain ilta- ja aamupäiviä, mutta en pidä sitä kovinkaan häävinä." (H1)*

*"Meillä oli siinä vaiheessa muutosjohtamisen koulutus, kun maakuntaan siirtymiskeskustelu kävi kuumimmillaan. Siinä oli semmoisia uudenlaisia lähestymistapoja, mihin ei itse ollut tottunut. Se oli ihan mielenkiintoista, että voihan sitä johtamista katsoa niin monella tavalla." (H2)*

Moni oli käynyt oma-aloitteisesti työnohjaajakoulutuksen, josta he kokivat olevan hyötyä esimiestyössä. Yhdellä haastateltavalla työnohjaajakoulutukseen sisältyi myös selkeä lähiesimiestyöhön liittyvä koulutusosio. Haastateltavien saamasta koulutuksellisesta tuesta johtamiseen syntyy kuitenkin hieman hajanainen kuva. Joissain organisaatioissa on selkeästi ja pitkäjärjestyksellisesti panostettu johtamisen tukeen, mutta osassa koulutuksellinen tuki on jäänyt hyvin paljon esimiehen itsensä varaan.

Koulutuksellisen tuen lisäksi tärkeimpänä tukena omaan johtajuuteensa haastateltavat mainitsivat kollegoiltaan saamansa tuen niin säännöllisissä tapaamisissa kuin arkipäivän tilanteissa. Myös esimiesten saama työnohjauksellinen tuki mainittiin tässä yhteydessä.

*"Kollegiaalinen tuki toisilta johtavilta tosi tärkeää säännöllisissä viikoittaisissa kokoontumisissa. Niissä voi paljon tuoda lähiesimiestyöhön liittyviä asioita. Meillä on myös työnohjaus vähän eri kombinaatioilla. Lähikollegat samassa työyksikössä, joilta saa arkipäivän peilaus- ja purkamistukea." (H6)*

Kollegoilta saadulla tuella saatettiin myös paikata omalta esimieheltä saamatta jäänyttä tukea. Omalta esimieheltä saadussa tuessa korostui se, millä tavalla haastateltava itse haki tukea. Tässä korostuu myös oma pärjäämisen eetos.

*"Oon varmaan saanut silloin, kun olen sitä tarvinnut. Mä en ole omasta mielestäni hirveästi tarvinnut. Jos mulla on joku kysymys, niin mä etsin siihen vastauksen ... Oon enempi tämmöinen yksin puurtaja." (H2)*

Moni haastateltavista korosti, että lähiesimiehen roolin opittiin työtehtävän ja siihen liittyvän vastuun myötä. Omat johdettavana olemisen kokemukset näyttivät vaikuttavan siihen, minkälaista johtamistapaa alkoi itse toteuttaa. Harva kuvasi saaneensa erityisesti johtamiseen liittyvää koulutusta. Vaikka sosiaalityöntekijän tehtävässäkin vaaditaan ylempää korkeakoulututkintoa, on johtamistehtävässä omat erityiset sisältönä, joihin tulisi saada koulutusta. Lastensuojelun lähijohtaminen on erityisen vaativaa asiantuntijatyön johtamista, jolloin on tärkeää varmistaa, että myös osaamiseen on saatavilla koulutuksellista tukea.



**Lähiesimiestyöhön opitaan matkan varrella ja siihen ei ole saatavilla tarpeeksi johtamiskoulutusta.**

## 4.2 Johtaja mahdollistaa, vaikuttaa ja tarkastelee ilmiöitä

Muodostimme aineistosta kolme erilaista johtamistyyppiä. Johtajuutta kuvattiin haastatteluissa hyvin samoin tavoin, mutta johtamisen orientaatiot olivat erilaisia. Tyypittelimme haastateltavat sen mukaan, mistä näkökulmasta he puhuivat selvästi eniten.

Haastateltavista selkein johtamistyyppi oli *asiakastyön mahdollistaja ja tukija*. Jopa viidellä korostui tähän liittyviä piirteitä. Tässä johtamistyyppissä korostuu positiivinen asenne, rinnalla kulkeminen, mahdollistaminen ja työntekijöiden oppimisen tukeminen valmentavalla tavalla.

Kahdella haastateltavista korostui *vaikuttajan ja kehittäjän rooli*. He pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan rakenteisiin ja kehittämään oman työyhteisönsä toimintaa. Toisella heistä korostui myös suora vaikuttaminen kuntapäätäjiin.

Niin ikään kahdella haastateltavalla korostui *ilmiöiden tarkastelijan rooli*.

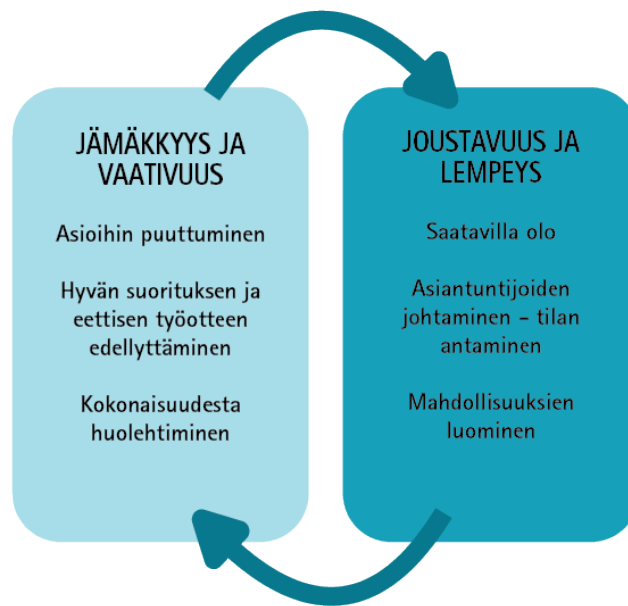
He olivat hyvin pitkän linjan työntekijöitä ja esimiehiä. Heissä korostuivat oma tausta opettamisessa, oppimaan opettamisen sisällöt, kriittisten keskustelujen rakentaminen sekä lastensuojelun syvällinen ja analyttinen tarkastelu.

Kuvio 7.  
Johtamistyyppit.



Haastateltavat kuvasivat lastensuojelun sosiaalityön johtamista erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta (ks. mm. Heimonen 2019). Johtavalle sosiaalityöntekijälle on lastensuojelussa määritelty kuntien johtosäännöissä lastensuojelulain ja sosiaalihuoltolain mukaisia asiantuntija- ja päätöstehtäviä (esim. lastensuojelulaissa suostumukseen perustuvan huostaanoton allekirjoittaa johtava sosiaalityöntekijä). Johtavan sosiaalityöntekijän toimiminen työnjohdollisena esimiehenä näyttäytyi haastatteluissamme kuitenkin paljon laajemmasta kuin asiakastyöhön sidoksissa olevan erityisasiantuntijan tai seniorisosaalityöntekijän näkökulmasta.

Haastateltavat kuvasivat olevansa samaan aikaan helposti lähestyttäviä mutta kuitenkin tiukkoja. Se tarkoitti, että työntekijät pystyivät lähestymään heitä helposti asiassa kuin asiassa, ja moni koki, että työntekijät jakoivat heille paljon myös omia asioitaan työn ulkopuolelta. Työntekijöiden kuuntelemiseen liittyi arvostava kohtaaminen. Vaikka haastateltavien "ovi oli aina auki" ja neuvoa sai kysyä, he pyrkivät silti olemaan jämäköitä ja tiukkoja. Jämäkkyyden ja joustavuuden kuvattiin kulkevan käsi kädessä, ja molempia tarvitaan.



Kuvio 8.  
Omalta johtajuudelta vaaditaan niin  
jäämäkkyyttä kuin joustavuutta.

Heimonen (2019, 34) on väitöstutkimuksessaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamisesta määritellyt, että tulevaisuuden muutosjohtaja joutuu tasapainoilemaan ulkoisen ja sisäisen toiminnan sekä kontrollin ja joustavuuden välillä. Tämä näkyi hyvin myös tämän selvityksen haastateltavien vastauksissa. Tiukkuus yhdistettynä lempeyteen tarkoitti sitä, että samaan aikaan lähiesimiehen tehtävä oli auttaa ja joustaa mutta kuitenkin vaatia työntekijöiltään.

*"Koetan olla helposti lähestyttävä, kuunteleva ja tukea tarjoava ja antava. --- Yritän olla jäämäkky ja tiukka. En mä tiedä miten siinä onnistun. Välillä onnistun ja välillä en." (H1)*

*"Mua on kuvailtu, että on hirveän helppo lähestyä asiassa kuin asiassa. Työntekijät kertovat aika paljon myös ihan siviilielämän haasteista myös, jos niitä on. Kiltti ja lempeä, mutta sitten osaan olla myös tiukka, sitten kun tarve vaatii." (H2)*

*"Välillä olen aika napakka. Olen myös aika empaattinen ja vähän äiti ehkä. Yritän huolehtia, että kaikilla olisi hyvä olla ja nähdä, jos jollain on jotain omaa murhetta ja olla käytettävissä, että mistä voi puhua." (H5)*

Jämäkkyys oli myös sitä, että asioihin puututtiin ja ne selvitettiin nopeasti yhteistyöllä myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Joustavuuden katsottiin liittyvän moderniin johtamistyyliin, jossa ei "nipoteta" pienistä yksityiskohdista, vaan ennemmin huolehditaan, että iso kokonaisuus tulee hoidettua. Tärkeämpänä nähtiin esimerkiksi työntekijöiden tapa tehdä työtään. Haastateltavat kartoivat perinteistä "tayloristista" johtamistyyliä, jossa hyvä johtaja käskää, kontrolloi ja korjaa. Heistä hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. (vrt. Sydänmaanlakka 2014, 8.)

*"Olen tosi joustava. Pitää olla tilannetajua ja joustavuutta. Ei pidä nipottaa tai käyttää valtaa niin, että leikkisi jotain pikkupomoa. Pääasia, että tietyt asiat tulee hoidettua."* (H4)

Lastensuojelun johtamisessa keskeistä on asiantuntijoiden johtaminen, mikä vaatii joustavuutta. Joskus työntekijät saattoivat itse toivoa, että lähiesimies "määrää" jonkin asian tehtäväksi. Näissäkin tilanteissa haastateltavat korostivat keskustelutaitoja ja asian taustalla olevien syiden selvittämistä.

*"Lähiesimiehenä mulla on asiantuntijoita johdettavana. Vanhoillinen, hierarkkinen johtamistyyli ei sovi. Käytän paljon dialogisia menetelmiä palavereissa ja mulla on äärettömän keskusteleva työyhteisö ja tuo näkökulmia ja ajatuksia hyvin esille. Palveleva johtamistyyli ja mun prioriteettina on resurssien hankkiminen ja priorisoiminen..."* (H4)

Oman johtajuuden koettiin olevan vahvasti sidoksissa työntekijöihin ja haastatteluissa tuli näkyviin niin valmentavan johtamisen ideologia kuin johtamisen vuorovaikutteisuus. Haastateltavat kuvasivat luovansa mahdollisuuksia työntekijöille. Tähän sisältyi työntekijöiden erilaisten vahvuuksien huomioimista ja niiden yhteensovittamista työyhteisössä niin, että tiimin yhteinen tulos olisi paras mahdollinen. Tässä korostuivat keskustelevat, dialogiset ja osallistavat tavat, joilla mahdollistetaan työntekijöiden oma oppiminen ja kehittyminen. Työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen liittyi myös siihen, että johtajan tehtävä on omalta osaltaan luoda heille mahdollisimman hyvät työolosuhteet.

*"En itse pitäisi kärkkäistä tai sanelevista johtajista. Olisi kuuntelua, arvostavaa, tasa-arvoista johtamista, mutta huomioi kuitenkin työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja mahdollistaa, että pääsee käyttämään vahvuuksiaan."* (H4)

*"Yritän nähdä niitä osaamisalueita, mitä työntekijöillä on ja nostaa niitä esille, ihan niitä taipumuksia ja koulutuksia mitä on. Ja yritän vähän ohjata yhteen, kun on joku vaikka asiakasasia. Käypä juttelemassa sen kanssa, se tietää tästä enemmän. Yritän viljellä meidän keskinäistä hiljaista tietoa."* (H5)

*"Aika valmentavaluontaisesti. Tykkään pohdiskella asioita työntekijöiden kanssa ja sitä, miten työntekijöitä tuetaan parhaiten suorittamaan se työ mahdollisimman hyvin. Minkälaisia kombinaatioita tiimin työskentelyssä on hyvä luoda asiakkaiden asioiden hoitamisessa. Sellainen on mulle luontaista. Asiakastyön laadun valvominen dialogisella tavalla."* (H6)

*"Enemmän prosessoin, en anna valmiita vastauksia. Kukaan ei opi, jos joku tekee työtä puolesta. Haluan että teemme työtä yhdessä pohtien"* (H8)



Ihmisten johtamisessa (leadership) keskitytään ennen kaikkea tapaan, jolla asiat tehdään. Tämä korostui myös haastatteluissa. Työntekijöiden eettisten, moraalisten ja oikeudellisten asioiden huomioimista pidettiin tärkeänä. Osa haastateltavista koki tärkeäksi kriittisen keskustelun. He halusivat ylläpitää eettistä pohdintaa siitä, missä kontekstissa kukin työntekijä toimii ja onko se eettisesti oikein.

*"Vaadin työntekijöiltä, että heillä on asiakkaiden kunnioitus ja positiivinen ihmiskäsitys. En tykkää, jos annetaan leima ennen kuin on edes nähty, ja sitten olen aika huono feikkaamaan siinä, että jos mä en tykkää miten noi asiakasasiat menee. Meidän työssä ei saa hirveästi mennä pieleen. Prosessissa voi mennä, mutta jos huomaa, että aletaan olla vaikka kyynisiä, niin sitä en kestä. Haluan nähdä ihmisen hyvän puolen."* (H3)

Omassa johtajuudessa korostettiin paljon sitä, että johtajan tulee olla luotettava, tasapuolinen ja työntekijöiden puolella.

*"Mutta sitten myös, että seison työntekijöitteni takana. Vaikka joskus olis itsellä tunne, että ihan kaikkeen luottais tai olis itse vähän eri mieltä kuin työntekijä. Mutta ulospäin ja kaupungin tasolla pidän omieni puolta."* (H2)

*"Olen pitkälle työntekijän puolella. Jos näen siinä jotakin sosiaalista pelaamista, niin siihen kyllä puutun, joka voi tulla vähän yllätyksenäkin. Jos joku pääsee koko ajan sooloilemaan, niin sehän muiden selkärangasta pois."* (H7)

Johtajuutta kuvattiin myös oman motivaation ja kiinnostuksen kautta. Se, kuinka motivoitunut johtaja itse on, vaikuttaa työntekijöihin.

*"Ajattelen olevani kiinnostunut, motivoitunut ja eteenpäin pyrkivä ihminen ja pyrin tekemään työtäni niin hyvin kuin osaan. Kai se näkyy myös siinä esimiehisyydessäni, että millainen mä oon. En ole mitenkään välinpitämätön."* (H1)

*"Tykkään omasta työstä ja edelleen lastensuojelu on mulle intohimo. Se varmaan välittyy työntekijöille, että mä olen tosi innostunut tästä työstä."* (H7)

*"Sosiaalityö kiinnostaa minua, ja minua kiinnostaa keskustella näistä kysymyksistä ja koko ajan tuoda esille."* (H9)

Johtamista suoritetaan lastensuojelussakin hyvin monimuotoisessa maailmassa. Virtanen ja Tammeaid (2020, 95–115) ovat kuvanneet johtamisen metataitoja, joiden merkitys on tärkeä tunnistaa julkisessa johtamisessa. Oppimaan oppiminen ja myönteinen uteliaisuus tulivat näkyviin myös

tyyppikuvauksissa. Johtamisen keinoin haluttiin tukea työntekijöiden taitojen kehittymistä ja vahvuuksia. Tyyppikuvauksissa näkyi myös dialogisuus, joka tarkoittaa asennetta ja kohtaamisiin liittyvää arkista taitoa. Ajattelun taidot painottavat moninäkökulmaisuuutta, mikä korostui kaikissa aineiston tyypeissä. Kuvauksissa tuli esille myös ongelmalähtöisen ajattelutavan sijaan mahdollistaminen, joka on lastensuojelutyössä erityisen merkityksellistä, sillä työtä tehdään emotionaalisesti raskaan substanssisisällön (esim. lasten kaltoinkohtelun) äärellä.

Johtamisosaamisessa painottui taito kyetä johtamaan tiukasti ja lempeästi samaan aikaan. Lähiesimiehen tulee kyetä luomaan rajoja, mutta toisaalta antaa tilaa työntekijöilleen, jotta he voivat toteuttaa asiantuntijatyötään parhaalla mahdollisella tavalla.

### 4.3 Johtajan osaamisvaatimukset

Julkisessa johtamistyössä on niin monia sisällöllisiä vaatimuksia, että julkista johtajaa voi hyvällä syyllä nimittää monitaituriksi. Tehtävässä on jatkuvasti mietittävä, millä tavoin saadaan aikaan tuloksia ja vaikutuksia. Johtamisessa edellytetään myös vallankäytön vaikutusten ja sen keinojen hahmottamista, ihmisenä toimimisen ymmärtämistä sekä näkemystä siitä, johdetaanko periaatteilla, käytännöllä vai vaikuttamalla ihmisten piirteisiin ja käyttäytymiseen. Johtaminen on yhä voimaannuttavampaa ja mahdollisuuksia osoittavaa ja se tapahtuu johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. (Virtanen ja Stenvall 2019, 205.)



#### Lastensuojelun johtajalta vaaditaan moniosaamista.

Pekkarinen (2010, 36) on kuvannut sosiaalialan johtajan ideaalityyppiä. Hän on monialainen osaaja, joka yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön, joka noudattaa yhteistä strategiaa. Samalla hän tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet sekä alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan hän hallitsee myös hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä hän on luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri. (mt.) Selvityksemme perusteella voi todeta, että edellä mainittu kuvaa myös lastensuojelua johtavan henkilön ideaalityyppiä. Vaatimukset eivät ole vähäiset, siksi johtamisen merkitykseen ja sen toteuttamiseen tulisi kohdentaa lastensuojelutyössä erityistä huomiota.

Pyysimme haastateltavia kuvaamaan, millainen on hyvä johtaja ja minkälaisia tietoja, taitoja ja osaamista hyvältä johtajalta vaaditaan. Hyvän johtajan kuvaukset olivat rikkaita ja monipuolisia, moninaisuudessaan vaativiakin. Hyvä johtaja saa työyhteisön toimimaan ja luo tiimiin hyvää työilmapiiriä. Yksi haastateltavista vastasi, että *"hyvä johtaja jarruttaa, kun on sen hetki,*

*ja kaasuttaa, kun on sen hetki". Hyvä johtaja kykenee vuoropuheluun ja hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot.*

Yleisimmin haastateltavat mainitsivat hyvän johtajan ominaisuuksina henkilöstöjohtamisen taitoja, jotka tukevat ja vahvistavat työyhteisöä. Hyvä johtaja luo hyvillä vuorovaikutustaidoillaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Yksi tärkeä kyky on katsoa eteenpäin.

*"Siinä henkilöstöjohtamisessa tosi keskeistä on semmoinen, lastensuojelussa ainakin, hyvä vuorovaikutustaito. Pystyy luomaan sille tiimille psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa ihmiset pystyy kehittymään ja käsittelemään vaikeita asiakastilanteita avoimesti ja vastaanottavasti." (H6)*

*"Nykyaikainen hyvä johtaja on myös semmoinen, että se ei ole pelolla johtamista tai sellaista hirveää auktoriteettia. Sen pitäisi mennä niin, että sä teet niin hyvin, että työntekijät itse kunnioittavat johtajana." (H3)*

Hyvässä johtajuudessa korostettiin myös sisältöasiantuntemusta, jolla on merkitystä niin tiimitasolla kuin laajemminkin. Lastensuojelutyö on vaativaa, ja sisältötyön osalta korostui lastensuojelulain ja muun tarvittavan lainsäädännön sekä toimintaympäristön vahva tuntemus ja osaaminen. Hyvällä johtajalla on myös asianajotaitoa, joka tarkoittaa kykyä puhua hyvin poliitikoille ja esimiehille.

*"On hyvä olla hyvä sisältöasiantuntemus, niin pystyy viemään eteenpäin kehittämistä. Lähiesimies ei varsinaisesti tee strategista johtamista, mutta on mukana ja yhdessä tiimin kanssa miettii mihin suuntaan ollaan menossa, mitkä tulevat sieltä perhepalveluiden tulokortilta tai lastensuojelun yhteisistä tavoitteista, mutta pystyy konkretisoimaan niitä asioita." (H6)*

Lastensuojelutyöhön liittyen pidettiin tärkeänä tehtävänä myös rajojen asettamista ja tarvittaessa tiettyjen asioiden määrittelyä muiden vastuulle.

*"Pitää pystyä näkemään se punainen lanka ja mikä se meidän tehtävä on. Kaikki ei ole meidän tehtävää. Ei voi haalia mitä vain, me hoidetaan se oma juttu ja sitten luotetaan muiden tekemiseen." (H3)*

Yhtenä osaamisalueena mainittiin työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen. Hyvä johtaja näkee ja tunnistaa työntekijän lahjat ja voimavarat sekä sietää hyvin epävarmuutta ja kiirettä. Hyvällä johtajalla on myös yhteistyötaitoja ja kykyjä. Yksi haastateltavista sanoi, että hyvä johtaja huolehtii siitä, ettei työntekijän tarvitse viettää unettomia öitä.

Myös yksilöllisyyden huomioiminen nousi esille. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että kukin saa sellaista johtamista ja tukea osakseen, jota tarvitsee.

On myös tärkeää, että johtaja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä.

*"Hyvä johtaminen on sellaista, että osaa tuoda ne kehittämistarpeet esiin ja kannustaa kaikkia työntekijöitä. Esimiehen tehtävänä on näyttää kasvupolkua, ja pitää hyväksyä, että ihmiset on erilaisia. Hyvä johtaja on sellainen, joka saa esiin työntekijöiden parhaat puolet. Ja kannustaa koulutukseen ja kehittymiseen." (H3)*

Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat lastensuojelun työntekijöiden mielestä tärkeitä, kun parannetaan sosiaalihuollon ja lastensuojelun palveluita (Paasivirta 2020, 19). Myös tässä aineistossa korostuivat monet johtajuuteen liittyvät ominaisuudet, joilla on suoraan ja välillisesti vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin sekä suoraan tehdyn työn laatuun. Sisältöasiantuntemuksen merkitys lastensuojelun hyvän johtamisen elementtinä on hyvä tunnistaa. Kun johtaja tuntee myös työn sisältöä, hän pystyy auttamaan työn rajauksessa. Se vaikuttaa suoraan siihen, että henkilöstöresurssit kohdentuvat oikein. Myös oikeusperustan varmistaminen on erityisen tärkeää, koska lastensuojelutyöhön sisältyy ihmisten perus- ja ihmisoikeuksiin ulottuvaa päätöksentekoa.



Kuvio 9.  
Lastensuojelun lähijohtajan  
osaamisvaatimukset  
(mukaillen Virtanen ja Stenvall 2019, 70).

Hyvä johtajuus näkyi aineistossa monipuolisena johtamisosaamisena, joka vaikuttaa suuresti lastensuojelutyön laatuun. Virtasen ja Stenvallin (2019, 70) mukaan julkisen johtajan on täytettävä omassa johtamistyössään seuraavat osaamisvaatimukset: 1. käsitteellinen ajattelukyky, 2. vuorovaikutustaidot, 3. tavoitteellinen työskentelytapa, 4. kyky mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, 5. kokonaisuuksien hallinta, 6. johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen ja 7. kyky uudistua ja uudistaa. Nämä vaateet koskevat monin osin myös lastensuojelun lähijohtamista ja näkyivät hyvin aineistossamme (ks. kuvio 9).

Haastatteluissa korostuivat erityisesti kuuntelemisen ja hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys. Johtaminen nähtiin ennen kaikkea ihmisten johtamisena. Tavoitteellista työskentelytapaa korostettiin muun muassa siten, että

samaan aikaan tulee olla joustava (läsnä ja saatavilla työntekijöille) mutta toisaalta jämäkkä (kyettävä rajaamaan ja luomaan rajoja ja tavoitteita työyhteisölle). Heinonen ja Sinko (2014, 5–6) korostavat samaa asiaa. Johtamisen rakenteisiin ja esimiehen tavoitettavuuteen ja läsnäoloon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lastensuojelu on tunnekuormittavaa työtä, jonka tekijöiden tulee kokea, että johto on heidän puolellaan ja ymmärtää työn paineita ja erilaisia jännitteitä. Pahinta, mitä johto voi tehdä, on kaventaa sosiaalityön osaamista ja toimintamahdollisuuksia turhalla byrokratialla, epäluulolla ja epäluottamuksella. (mt.)

Yhtenä tärkeimmistä tehtävistä nousi esiin hyvien työskentelyolosuhteiden mahdollistaminen, jolla nähtiin olevan keskeinen yhteys työhyvointiin. Tämä osaamisvaatimus nostetaan esille myös lastensuojelun laatusuosituksissa. Johdon tulee tukea työntekijöiden kykyä ja mahdollisuuksia lapsilähtöiseen ja ihmissuhdeperusteiseen työhön vastaamalla muun muassa resursoinnista, työn painotuksista ja osaamisen vahvistamisesta. Johdon tulee myös huolehtia, ettei asiakkaan ja työntekijän välinen luottamuksellisuus asiakassuhteessa katkea tarpeettomasti esimerkiksi organisaatiomuutoksissa. (Malja ym. 2019, 27.)

Kokonaisuuksien hallinnassa korostui johtajan kyky havaita asiayhteyksiä ja hallita isompia kokonaisuuksia. Virtasen ja Stenvallin (2019) määrittelemä vaatimus käsitteellisestä ajattelukyvystä, liittyi aineistossamme kokonaisuuksien hallintaan. Se tarkoittaa sitä, että johto hahmottaa organisaationsa toiminnan sisällön sekä sen suhteen ympäröivään maailmaan ja yhteistyökumppaneihin. Se tarkoittaa myös sitä, että johto toimii omassa tehtävässään ”oikealla tasolla”. (mt., 71.)

Johtajan kykyä uudistaa ja uudistaa tuotiin esille muun muassa korostamalla omaa motivaatiota. Tällä on välitön vaikutus myös työntekijöihin.

Työterveyslaitos (2014) on määritellyt hyvän johtamisen kriteereiksi luottamuksen ja arvostuksen, yhteistyön ja verkostot, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden, osaamisen ja kehittymisen sekä uudistumisen ja osallisuuden. Nämä kriteerit kertovat myös siitä, millaisia moniulotteisia rooleja johtamiseen sisältyy, ja kuinka monien eri asioiden välillä hyvä johtaja joutuu tasapainoilemaan.

#### 4.4 Toiveet johtamiselle ja odotukset itselle

Halusimme tietää, millaista johtamista haastateltavat itse toivoivat työnsä tueksi ja millaisia odotuksia he ajattelivat omaan työhönsä kohdentuvan. Johtamisen puitteet syntyivät organisaation johtamisjärjestelmästä, tavoitteista ja visiosta sekä toimintaa ohjaavista ohjeistuksista. Johtamisjärjestelmässä voi olla useita toimijoita, esimerkiksi luottamushenkilöitä ja johtavia viranhaltijoita, jotka johtavat johtajaa kukin oman toimivaltansa raameissa.



**Omalta esimieheltä odotettiin ennen kaikkea hyvää johtamisosaamista, ei niinkään substanssiosaamista.**

(Lammintakanen 2014, 102.) Aineistomme mukaan lastensuojelun lähijohtajat olivat pääosin tyytyväisiä omilta esimiehiltään saamaansa johtamiseen.

Haastateltavat toivovat omalta esimieheltään määrätietoista ja selkeää johtamista. Päätöksiä tulee tehdä tehokkaasti mutta kuitenkin muita kuunnellen. Odotuksena oli myös se, että esimies olisi samalla tavoin tasapuolinen kuin haastateltava itse pyrkii olemaan työntekijöitään kohtaan.

*"Pitää olla määrätietoista ja selkeää. Ja sellaista, että voidaan kuunnella ihmisiä, mitä mieltä he ovat, mutta sitten kuitenkin pistetään se peli poikki ja tehdään päätöksiä." (H1)*

*"Mä odotan, että samalla tavalla, kun minä luon tässä reilun pelin niin odotan, että minun esimies pitää huolen siitä, että lastensuojelun sisällä on reilu peli." (H3)*

Haastateltavat korostivat omassa johtajuudessaan mahdollisuuksien luomista työntekijöilleen. Tämä näkyi myös heidän omissa odotuksissaan johtamiselta. He toivoivat tilaa omalle johtamiselleen ja esimiehen luottamusta. Mahdollisuuksien luominen tarkoittaa myös sitä, että esimies pitää huolta lastensuojelun kokonaisuudesta ja tätä kautta työntekijöidensä työolosuhteista.

*"En halunnut sellaista, joka koko ajan hengittää niskaan ja koko ajan kyselee. Tarviin tilaa. Olen itse noudattanut sitä. Jos ihminen ei tarvitse minua ja minulla ei ole mitään kysyttävää niin sitten annan olla. Ei tarvii koko ajan olla painamassa nappia, että ooksä tehnyt. Mun johtaminen perustuu luottamukseen." (H3)*

Keskeistä oli myös dialogisuus suhteessa esimieheen ja rakentava keskustelu kollegoiden kanssa. Dialogisuus edellyttää, että asioiden äärelle pystytään pysähtymään kunnolla. Vain kahdessa vastauksessa esimieheltä toivottiin vahvempaa substanssiosaamista. Oman esimiehen substanssiosaamisen kuvattiin tasavertaistavan johtamissuhdetta, jolloin tuki omalle johtamistyölle koettiin vahvempaan.

*"Toivon kuuntelevaa johtajuutta, mutta silti johtajuutta. Mulla on ollut paljon sellaisia esimiehiä, että se johtaminen on vähän vellovaa. Yritetään miellyttää kaikkia. Se oma rooli ja vastuu on kuitenkin otettava, vaikka se ei kaikkia ihan miellyttäisikään." (H7)*

*"Sosiaalialalla on tyypillistä, että tullaan omasta tiimistä, eihän se oo helppo homma, eikä osaa välttämättä etukäteen ajatella, onko se kivaa" (H7)*

Haastateltavat kohtasivat työssään monenlaisia isoja odotuksia, joita heihin kohdistivat työntekijät, oma esimies ja koko organisaatio. Osa piti odotuksia välillä jopa epärealistisina. Toisaalta lähijohtajan työssä koettiin samoja riittämättömyyden tunteita kuin sosiaalityössä yleensäkin. Suurin osa

koki kuitenkin, että pystyy vastaamaan odotuksiin, mihin auttaa esimerkiksi oman esimiehen tuki.

*"Kyllä ne tietysti on aina epärealistiset. Joka ikisellä osa-alueella pitää pysyä budjetissa (täysin epärealistista)." (H1)*

*"Monia odotuksia, ja työntekijät odottavat varmaan paljon enemmän. Mutta aika ei yksinkertaisesti riitä. Tässä on samat riittämättömyyden tunteet kuin sosiaalityössä yleensä." (H4)*

*"On pystynyt tähän asti vastaamaan. On hyvä olla päällikkö välissä, ja hän osaa suodattaa organisaation tasolta tulevia." (H4)*

*"Riittämättömyyden tunne on lähtökohtaisesti lastensuojeluun sisäänkirjoitettu, mutta tällä hetkellä ei ole niin vahva. Ehkä se johtuu siitä, että on realistinen. Kaikkeen ei voi aina vastata, kaikki ei aina tykkää. Ei ole aina vastausta. Mutta olen ihan riittävästi käytettävissä." (H5)*

*"En pysty vastaamaan täysin, mutta se on tullut myös kokemuksen myötä, kun on tehnyt tätä työtä niin kauan, niin mä otan sen rauhallisesti. Musta on tullut armollinen myös itseä kohtaan. Ett kaikkea ei vain pysty, ja se ei auta ketään, jos mä vedän itseni piippuun ja teen kaikki illat töitä ja juoksen kieli vyön alla. Sit mun oma jaksaminen loppuu. En kärsi siitä enää. Kestämiseen tottuu ajan myötä." (H6)*

Eniten haastateltavilta odotettiin sitä, että he mahdollistavat hyvät työskentelyolosuhteet työntekijöilleen, jolloin koko työyhteisö toimii ja voi hyvin. Työntekijöistä on tärkeintä, että lähiesimies on saatavilla ja tukee heitä. Erityisesti uusien työntekijöiden kanssa roolissa korostuu perehdyttäminen ja työntekijän rinnalla kulkeminen.

*"Kyl he odottavat, että mä kuuntelen ja tuen heitä ja ymmärrän heitä. Kyllä he odottavat, että mä mahdollistaisin heille työntöön paremmin ja heille vähemmän kiirettä. Sielläkin odotukset ja oletukset on tosi monenlaisia." (H1)*

*"Mulle kohdistuu sellaisia odotuksia, että meidän yksikkö pyörii hyvin. Meillä on riittävästi työntekijöitä, koska rekrytointi on meidän juttu. Odotetaan, että me puututaan nopeasti asioihin, mitä työyhteisössä tapahtuu (ilmiöt, asiat). Meiltä odotetaan, että me noudatetaan lakia ja pysytään määräajoissa." (H3)*

*"Työntekijät odottavat, että olemme saatavilla. Me ollaan tosi hyvin tavoitettavissa, ja olemme kollegoiden kanssa saaneet tästä hyvää palautetta. Odotetaan, että me otetaan asiat reilusti ja rennosti ja työntekijät saavat tarvittavan tuen." (H3)*

Lähijohtajan tehtävään kohdistuu myös paljon odotuksia kehittämisen ja yhteistyön tekemisen suhteen. Pitää osata jalkauttaa erilaisia

strategioita ja organisaatiosta tulevia tavoitteita. Odotuksia pidettiin jonkin verran ristiriitaisina.

*"Tätä ristiriitaa olen miettinyt, että kun halutaan antaa vapautta ja tiimien toimivan itseohjautuvasti, ja sitten taas implementoitavan asioita, jotka vain annetaan valmiina. Me ollaan niin kuin vain vähän demokraattisia. Ja pitäis olla, että joko ollaan tai ei. Tulee ristiriitaisia toivomuksia. Teoreettiset arvopohjat ei aina ihan keskustele keskenään. Siinä yksittäinen johtava sosiaalityöntekijä sitten miettii, että miten sä saat asioita loogisesti eteenpäin tiimissä." (H9)*

*"Odotuksia on myös, että ollaan mukana kehittämistyöryhmissä ja yhteistyötä tehdään paljon yhteistyökumppaneiden kanssa. Se on myös alue, mistä tykkään, tehdä eri yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyötä. Ja miettiä niitä rajapintoja ja millä tavalla tehdään yhteistyötä hyvällä tavalla, ei vain lähetellä asiakkaita jonnekin, vaan mikä on oikeasti asiakaslähtöistä." (H6)*

Omaan johtamiseen kohdentuvat odotukset sekä toiveet esimiehen johtamiselle tukevat aineistossa esiin tulleita johtamisosaamisen vaatimuksia. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että lähijohtaja ei juuri kaivannut esimieheltään substanssiosaamista, joka kuitenkin nähtiin osana omaa johtajuutta. Ennen kaikkea korostui toive vahvasta johtamisosaamisesta.



**Johtamisen kehittymiselle on suuri merkitys sillä, millaista johtamisosaamista saa itse osakseen.**

#### 4.5 Johtamisosaamiseen on panostettava

Moni haastateltava korosti, että erityisesti johtamisosaamiseen tulee panostaa. Substanssiosaamista oli jo valmiiksi, koska lähes jokainen haastatelluista oli toiminut aiemmin sosiaalityöntekijän tehtävässä, jossa oli hankkinut tarvittavan sisältöosaamisen.

*"Ei tule esimerkkejä mieleen, että olisi liian vähän substanssiosaamista ja liian paljon johtamisosaamista. Ajattelen, että lähes kaikki johtavat sosiaalityöntekijät ovat ensin olleet sosiaalityöntekijöitä, niin se substanssiosaaminen hyvin pitkälle on. Se ei ole ongelma. Enemmän pitäisi olla lisää tietoa ja koulutusta itse johtamiseen. Hyvä tasapaino olisi, että vielä lisää osattaisiin johtaa." (H6)*

Johtamisen arvo ja merkitys on erityisen tärkeää lastensuojelutyössä. Se kävi ilmi, kun haastateltavilta kysyttiin, millaisia tietoja, taitoja ja osaamista



heillä tulisi olla.

*"Olisi hyvä tietää johtamisen teorioita. Mulla ei ole mitään johtamiskoulutusta. En käynyt yliopistossa mitään kurssia, jossa olisi puhuttu johtamisesta." (H6).*

Aineiston valossa näytti, että substanssiosaaminen oli luonteva osa tehtävää, mutta painopisteen haluttiin olevan johtamistehtävässä, erityisesti tiimin toimivuuden ja hyvinvoinnin varmistamisessa. Talouden johtamisen osuus nähtiin vähäiseksi, eikä laajempi kunnan tai kaupungin strateginen johtaminen näkynyt keskeisesti haastateltavien johtamistehtävässä ja työn arjessa.

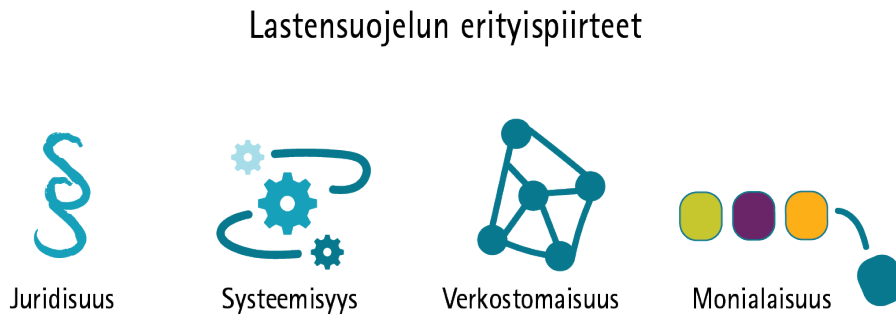
*"Kyllä se on niin, että jos ei se esimies sitä johtajuutta ota ja käytä, niin joku muu sitä sitten käyttää. Toivottavaa on, että se joka tähän on esimieheksi määrätty, niin katsoo asioita organisaation näkökulmasta. Substanssin merkitys vähenee, mitä ylemmäksi organisaation portaissa mennään, vaikka tärkeää sen tulisi olla sielläkin." (H7)*

Lastensuojelun johtamisen erityisyyteen tulisi kiinnittää vahvempaa huomiota. Riskinä saattaa olla, että johtamistehtävä hukkuu vaativan asiantuntijatehtävän alle. Haastateltavamme suhtautuivat luontevasti työtehtävään sisältyvään asiantuntijuuden jakamiseen. Moni myös kuvasi, että se on työtehtävässä parasta ja antoisinta. Haasteellisena pidettiin asiantuntijarooliin joutumista sen vuoksi, että tiimissä on työntekijävajausta.

*"Se, mikä johtavan perustehtävä, hoitaa tiimiä ja työntekijöitä ja miten ne tekee sitä asiakastyötä, niin se ei tunnu vaikealta yhteensovittaa. Vaikeaa on se, kun me joudumme niin usein paikkaamaan puuttuvia työntekijöitä ja tekemään kaiken lisäksi asiakastyötä sen oman perusroolin ulkopuolelta. Se menee haastavaksi, kun pitäisi niin monesta roolista toimia, ja aikaa ei jää riittävästi siihen johtamiseen ja sen suunnitteluun. Ei ehdi tarpeeksi pysähtyä miettimään, että mihin ollaan menossa." (H6)*

Johtaminen vaatii erityistä taitoa ja osaamista. Lastensuojelun johtamisessa tulee tunnistaa kontekstin ja systeemin erityispiirteet. Sosiaalialan johtaja joutuu toimimaan ympäristössä, jossa sekä nopeat että hitaat muutokset ovat jatkuvasti läsnä. Johtamisessa on hyväksyttävä tilanne, jossa samanaikaisesti ovat läsnä sekä voimistuva monialaisuus että lisääntyvä erikoistuminen. Tästä seuraa, että johtamisen määrittelyt ovat yhä monialaisempia, ja itse johtamistyö voi olla myös sosiaalialan sisällä hyvinkin vaihtelevaa. (Niiranen ym. 2010, 19–20.) Lastensuojelun erityispiirteitä ovat juridisuus, monialaisuus, systeemisyytys ja verkostomaisuus, jotka heijastuvat myös johtamisosaamiseen. Henkilöstöjohtamisessa korostuu vaativan asiantuntijatyön johtaminen. Lastensuojelutyö kuormittaa emotionaalisesti, ja johtamisen on tarjottava siihen tukea.

Kuvio 10.  
Lastensuojelun erityispiirteet.



*"Se, että nämä tilanteet ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa voi olla niin äärimmäisen vaikeita, kun meillä on nämä tahdonvastaiset tilanteet, ja se on emotionaalisesti raskasta, kun puhutaan lasten kohtaamasta kaltoinkohtelusta ja niistä lasten elämän vaikeuksista. Lastensuojelussa on muita sosiaalialoja enemmän emotionaalista kuormitusta ja tosi kovaa osaamistarvetta. Oman itsensä johtamisessa ja hoitamisessa ja miten pystyy hoitamaan omaa jaksamista ja miten työyhteisössä tuetaan toinen toistamme, se on ihan ensiarvoisen tärkeää." (H6)*

Tulevaisuuden johtajuutta tarkastelevissa tutkimuksissa johtajat ovat kuvanneet osaamistarpeikseen muun muassa innovatiivisuuden ja luovuuden, visionäärisyyden ja kyvyn ennakoida tulevaa, oman toimialueensa tuntemuksen sekä viestintätaidot. Myös sosiaaliset taidot ja talouden osaaminen ovat tärkeitä. (Heimonen 2019, 64.)

Tiedot ovat johtajan työn raaka-ainetta. Johtajan tulee hallita perustiedot ihmisten käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa, kustannuslaskennasta, tiimityöstä, riskienhallinnasta, projektien läpiviemisestä, budjetoinnista, tilintarkastuksesta, sidosryhmäyhteistyöstä ja niin edelleen. Tietojen ohella johtamisen toinen kivijalka on soveltamisen taito, joka vaatii käänteisesti poisoppimista. Soveltaminen edellyttää niin oman organisaation kuin julkisen toiminnan ominaispiirteiden huomioon ottamista. (Virtanen ja Stenvall 2019, 18–19.)

Sosiaalialan johtamiseen liittyvälle erityiselle koulutukselle on tarvetta. Tutkimuksissa on tullut esille, että kustannustehokkuusvaatimusten lisääntyessä sosiaalityön koulutus on todettu riittämättömäksi sosiaalialan johtamiseen, vaikka siitä koettiin olevan paljon hyötyä henkilöstöjohtamisessa. Myös johtamiseen liittyvää tutkimusta tulisi lisätä. (Pekkarinen 2010, 31, 34.) Aineistomme paljasti, että varsinkin pidempikestoinen johtamiseen koulutautuminen oli hyvin pitkälti haastateltavien omalla vastuulla.

Hyvä johtaminen voi edistää johtajien rekrytointia ja työssä pysymistä. Lähitulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista on eläköitymässä iso joukko johtajia. Tarve uusille johtajarekrytoinneille on suuri, joten johtajien johtamiseen kannattaa panostaa. Johtamistehtävien tulee olla houkutteleva uravaihtoehto. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi läpäistä koko organisaatio, eikä liittyä pelkästään operatiivisen tason työntekijöiden

johtamiseen. (Lammintakanen 2014, 102, 105.)

Laadukkaan lastensuojelun kannalta on oleellista pohtia, miten johtamisen roolia voidaan nykyisestä vahvistaa ja kuinka osaamistarpeisiin vastataan. Tärkeää on myös tarkastella, onko kunnissa johdettava lastensuojelutyö etäällä kansallisella tasolla johdettavasta lastensuojelutyöstä ja miten johtaminen asettuu osaksi lastensuojelun kansallista visiota. Myös lastensuojelun johtamiseen tarvitaan kansallinen visio. Lastensuojelun johtamiseen kohdentuva kansallinen osaamis- ja koulutusohjelma tukisi laadukkaan lastensuojelun toteutumista ja vastaisi osaltaan haasteisiin, jotka liittyvät työntekijöiden vaihtuvuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen.



**Lähiesimiesten johtamisosaamiseen tulee panostaa enemmän ja tarvitaan kansallinen visio tukemaan tätä.**



5.

**Antoisaa johtajuutta**

## 5.1 Arvot ja eettiset ristiriidat

Johtaminen vaikuttaa suoraan lastensuojelutyön toteuttamiseen. Heinonen ja Sinko (2014) korostavat, että lastensuojeluun tulisi luoda pysyvyyden kulttuuria nopeiden ja sattumanvaraisten muutosten sijaan. Pysyvyyden kulttuurin syntymisessä johtamisen selkeä linja ja johdonmukaisuus ovat keskeisessä roolissa. Johtamisen keinoin turvataan resurssit, tarvittava kehittäminen, työn asiakaslähtöisyys, turvallisuus ja vaikuttavuus. Johtamisella turvataan lastensuojelutyön laatua ja siksi sen merkitys tulee tunnistaa kirkkaana. Tärkeää on myös tunnistaa lastensuojelun johtamiseen liittyvät erityiset haasteet. (mt. 13, 15.)

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka muodostavat kulttuuria eli käytännössä työyhteisön käyttäytymisen, odotusten ja toimintatapojen yhteistä linjaa. Kysyimme haastateltavilta, mitkä arvot ohjaavat heidän työtään.

Arvoissa korostuivat erityisesti tasavertainen kohtelu ja toisten ihmisten kunnioittaminen niin asiakkaiden kuin omien työntekijöiden kohdalla.

*"Arvostus, meidän pitää kunnioittaa ja arvostaa meidän asiakkaitamme, työntekijöitä ja ihmisiä yleensä." (H3)*

*"Oikeudenmukaisuus ja pyrkiä huomioimaan tasa-arvoisesti. Jos joillakin on erityisiä huippukohtia, että pääsisivät toteuttamaan niitä." (H4)*

*"Kunnioittava puhetapa juurtuu aivoihimme ja tästä syntyy eettisesti kestävää sosiaalityötä" (H9)*

Sinkkonen ja Laulainen (2010, 233) sosiaalialan eettistä johtamista koskevassa tutkimuksessa keskeisimmäksi eettiseksi ongelmaksi nostettiin tasa-arvoinen toimintatapa. Tämä sisältää eettisistä periaatteista tasa-arvon, luottamuksellisuuden, tasapuolisuuden, epäoikeudenmukaisen politiikan ja toimintatapojen vastustamisen sekä ihmisoikeudet. Ihmisten erilaisuus toimijoina, toiminnan kokijoina ja palveluiden vastaanottajina tuo haasteita tasa-arvoiseen toimintatapaan. Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu voi näkyä ongelmana sosiaalialan johtajan suhteessa omaan esimieheensä. (mt.)

Arvostuksen ja kunnioittamisen lisäksi haastateltavat korostivat luottamusta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä kaikessa työn tekemisessä. Luottamus nähdään vastavuoroisena suhteena: työntekijät luottavat johtajaan ja hän työntekijöihin. Avoimuus liitetään toisaalta oman työn avaamiseen ja rehellisyyteen ja toisaalta avoimeen mieleen suhteessa asiakkaisiin. Yhteisöllisyys korostaa työntekijöiden hyvinvoinnin olevan keskeinen arvo kaikessa johtamisessa. Se liittyy myös eettiseen johtamiseen, jossa lähtökohtana on työhyvinvoinnin vahvistamisen kautta työn tuloksellisuuden parantaminen, mikä sellaisenaan koetaan usein eettisesti haastavana tavoitteena (vrt. Sinkkonen ym. 2011, 93).

Arvot luovat työyhteisön kulttuuria, josta tuli esille positiivisuutta ja iloa. Positiivisuus liittyy asioiden näkemiseen positiivisen kautta, rakentavan kriittikin antamiseen sekä ilon ylläpitämiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

*"Ja positiivisuus. Kyllä niitä huonoja juttuja on, mutta jokaisessa asiassa on se positiivinen puoli. Vaikka menis kuinka pieleen, ett hyvä on, nyt tehdään paremmin."* (H3)

*"Miten ilmaisemme itseämme, positiivisen vai negatiivisen kautta. Rakentavasti kritiikkiä."* (H4)

*"Rehellisyys, avoimuus ja ilo. Jotenkin, jos ei olisi iloa, en jaksaisi tätä. Ilo tulee kaikessa läpi linjan."* (H5)

Halusimme tarkastella myös työhön liittyviä eettisiä ristiriitoja. Sinkkosen ja Laulaisen (2010, 226) mukaan sosiaalialan johtamisen haasteet ovat aina monin tavoin eettisesti latautuneita. Sosiaalialan johtajat törmäävät työssään yhteiskunnassa vallitseviin eettisiin näkemyksiin sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista, ammattiryhmien erilaisiin eettisiin toimintaohjeisiin, asiakastyön mukanaan tuomiin eettisiin ristiriitoihin ja itse johtamistyöhön liittyviin eettisiin kysymyksiin. (mt.)

Haastateltavista osa kohtasi eettisiä ristiriitoja työssään jatkuvasti, mutta he kokivat niiden kuuluvan lastensuojelun työn luonteeseen. Ne herättivät monia ristiriitaisia tunteita.

*"On niitä paljon. Kun tää on ihmisten elämää. ... Joutuu käsittelemään paljon omia tunteita, että pystyy johtamaan työntekijää ja miettimään mikä on oikein ja väärin. Eettisen ristiriidan kanssa on koko ajan tekemissä. Ja kun lähtökohtaisesti on kyse kaltoinkohdelluista lapsista. Niin kyllä siellä on jo paha eettinen ristiriita pohjalla."* (H5)

Moni haastateltavista ei maininnut kohtaavansa suurempia eettisiä ristiriitoja tai sitten he pohtivat asiaa sen kautta, mitkä niitä voisivat aiheuttaa.

*"En koe, että olisi työtä haittaavia ristiriitoja, että me emme vaikka saisi asiakkaalle jotain palvelua, jos me sitä tarvitaan. Se olisi todella suuri eettinen ristiriita, jos joku estäisi tekemästä työtä kunnolla lasten hyväksi. Toki eihän meidän palvelummekaan täydellisiä ole. Jos ei esimerkiksi saisi tehdä vaikka huostaanottoa, että se on kallista, se olisi kauheaa."* (H6)

Eettiset kysymykset ovat sosiaalityössä aina läsnä, ja sosiaalityö ammatilana asettaa johtajallekin erityisiä eettisiä haasteita työn ja toimintaympäristön luonteen vuoksi (Sinkkonen ym. 2011, 93). Keskusteltaessa lastensuojelun hyvästä johtamisesta kysymystä ei voi ohittaa. Tässä selvityksessä eettiset haasteet eivät kuitenkaan korostuneet kovin paljon. Osittain tähän saattoi vaikuttaa se, että tema tuli esiin vasta haastattelun loppupuolella. Eettisiä haasteita saatettiin myös pitää itsestäänselvyyksinä, osana lastensuojelun arkea.

Sinkkosen ja Laulaisen (2010, 240–241) tutkimuksessa osalle sosiaalialan johtajista ei tullut mieleen yhtään eettistä ristiriitatilannetta työssään edellisen

vuoden aikana. Kun ottaa huomioon sosiaalialan toiminnan luonteen, eettisten ristiriitojen totaalinen puuttuminen on tutkijoiden tulkinnan mukaan viesti eettisen herkkyyden puutteesta. Eettiset kysymykset ja ristiriidat ovat sosiaalialalla aina läsnä, ja niiden pohtiminen ja ratkaiseminen on välttämätöntä, myös sosiaalialan johtamisessa. (mt.)

Tässä aineistossa eettisten ristiriitojen puuttuminen ei tullut näkyviin niinkään eettisen herkkyyden puutteena. Haastateltavat toivat esille, että mahdollisuus tehdä työtä sosiaalialaa koskevien eettisten periaatteiden mukaisesti toteutuu pääosin riittävästi ja asiat eivät kuvautuneet haastateltavien kertomuksissa eettisinä ristiriitoina. Kulttuurisesti tärkeinä asioina pidettiin arvostusta, luottamusta ja kunnioitusta, joita johtamisen kautta haluttiin luoda ja vahvistaa.

## 5.2 Johtamistyö on palkitsevaa

Kysyimme haastateltavilta, mikä heidän mielestään on omassa tehtävässä parasta, millaisia haasteita he kohtaavat työssään ja millaisiksi he kokevat omat vaikuttamismahdollisuutensa työhön liittyen. Moni kuvasi, että tehtävässä parasta ovat asiakkaat, yhdessä aikaan saadut muutokset ja asiakastyön tarjoama näköalapaikka yhteiskuntaan. Yksi vastaaja kertoi, että antoisinta on, kun saa todistaa, että ihmeitä tapahtuu. Hän viittasi vaativan asiakastilanteen ratkeamiseen.

*"Kaikki asiakkaat ovat aivan huikeita. Olen jo monessa sukupolvessa saanut olla heidän kanssa tekemisissä. Sitten ihmeet, joita tapahtuu. Meistä johtuen tai meistä riippumattomista syistä. Tässä näkee, miten ihan oikeasti asiat on. Se on aika huikeeta" (H5)*

*"Arjen onnistumiset. Välillä ne ovat pieniä ja välillä isoja. Välillä ne on asiakkailla ja välillä työntekijöillä. Ja näkee, että on voinut auttaa ja muuttaa ja toimii ainakin omasta mielestään aikaisempaa järkevämällä ja tehokkaammalla tavalla." (H1)*

Antoisina asioina kuvattiin myös tiimin toimivuuteen liittyviä seikkoja, hyvää ilmapiiriä ja yhteiseen työhön liittyviä onnistumisia. Sellaiseksi koettiin myös tilanne, kun vakansseilla oli osaavat työntekijät ja tiimi pääsi tekemään työtään ilman resurssivajausta. Myös työhön liittyvä kehittäminen oli antoisaa.

*"Lastensuojelussa tapahtuva yhteinen lasten asioiden hoitaminen tapahtuu hyvällä tavalla. Asiantuntijaryhmä toimii hyvin ja asiantuntevasti, ja siellä käsitellään asioita lapsilähtöisesti. Siellä ei korostu raha, kun tehdään päätöksiä. Koko lastensuojelun organisaatio tukee hyvää lastensuojelun työtä, vaikka lapsia per työntekijä voisi olla vähemmän. Ja siinä on kiva olla mukana, ja eri yksiköillä on omia kehittämisjuttuja meneillään. Olen tosi hyvässä porukassa mukana ja osana." (H6)*

Muutoksen menestyksessä johtaminen edellyttää ihmisten johtamisen taitoja, arvojohtamista, keskustelu- ja viestintätaitoja, strategista johtamista, organisaation ja organisaation kulttuurin kehittämistä sekä henkilöstöstä huolehtimista (Heimonen 2019, 34). Virtanen & Stenval (2019, 71) toteavat, että julkisten johtajien johtamistaidot mitataan viime kädessä siinä, miten he pystyvät innostamaan, motivoimaan ja johtamaan henkilöstöään. Julkisen johtajan intresseissä korkealla sijalla tulee olla sen, että hän mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet henkilöstölleen. Näitä kuvauksia tuli esille myös tässä aineistossa.

*"Mä nautin siitä, että näen työntekijöiden olevan buustissa ja innostuneita omasta työstään. Ett se on ihan paras juttu. Se ruokkii kaikkia. Ja ilmapiiriasia siinä myös." (H4)*

Yksi haastateltavista kertoi, että hyvään tulokseen voi päästä, kun työhön liittyvät osa-alueet ovat keskenään tasapainossa.

*"Se, että jokainen pystyy keskittymään omaan työhönsä ja jokaiselle osa-alueelle antaa riittävän panoksen. Asiakastyölle, kehittämiselle, dokumentoinnille, kahvinjuomiselle ja syömisellekin pitää olla riittävä aika. Ett nää kaikki asiat ovat tasapainossa. Tai ei niiden aina tarvii olla tasapainossa, mutta ne ei saa aina olla ihan retuperällä. Sellainen sopiva tasapaino, kaikki asiat eivät millään ole aina joka osa-alueella kunnossa." (H1)*



Työhön liittyi paljon myönteisiä kuvauksia, jotka näkyivät johtamisen voimavaroina ja työnkuvan mielekkyytenä. Onkin tärkeää huomata, että vaikka lastensuojelun johtamistehtävä on vaativaa ja työ emotionaalisesti raskasta, siihen sisältyy paljon myönteistä ja palkitsevaa.

### 5.3 Haasteet ja vaikuttamismahdollisuudet

Tarkastelimme myös lastensuojelun lähiesimiesten työhön liittyviä haasteita. Yleisimmin haasteiksi kuvattiin työntekijäresurssiin liittyviä asioita. Sijais-ten saamisessa oli ongelmia, ja työntekijöiden vaihtuvuus näkyi jatkuvina rekrytointina, joiden hoitaminen on lähiesimiehen vastuulla. Vaihtuvuus vie paljon voimavaroja niin tiimiltä kuin esimieheltäkin.

Yksi vastaajista sanoi, ettei mikään ole haastanut, mutta turhautumista liittyy sellaisten asioiden edistämiseen, joihin hän ei itse usko.

*"Ei missään. Kyllä mä joskus koen turhautumista. Haasteita on siinä, jos pitää toteuttaa joku asia, johon en usko tai joka ei ole oikein. Nyt esimerkiksi on joku ihme kehittämishanke, joka on jonkun keksimä ja hyväksi havaitsema. Mutta se konkretia,*



*mitä se oikeasti on, sitä ei ole mietitty. Ja sit meidän pitäisi luoda tähän positiivinen ilmapiiri, ett tää on haaste. Ensin pitäisi saada keskustella ja ymmärtää mistä tämä kaikki johtuu." (H3)*

Hyvää johtamista voivat estää ajan puute ja vaihtuvat työntekijät ja joskus organisaation muiden osien toiminta.

*"Ajan puute ja vaihtuvat työntekijät. En koe, että mua estäisi mikään olemasta ihminen, joka yrittäisi sitä tiimin ja koko työyhteisön ilmapiiriä saada muuttumaan. Lastensuojelussa henkilöstökeskuksen, korkeamman johdon ja viestinnän toiminta estää hyvää johtamista. On sellaisia asioita, jotka ovat vaikeuttaneet lastensuojelun rekrytointia ja työntekijöiden sitouttamista." (H6)*

*"Jossain kohdin muutospelko oli niin kovaa, että ilma oli ihan kuin veitsellä leikaten. Itsellä oli kuitenkin visiota, että hyvä tästä tulee, mutta kaikki eivät olleet vielä siinä samassa kohdassa. Itse oli valmistautunut ja pohtinut sitä enemmän. Semmoiset kohdat ovat tosi vaativia, että miten jaksaa johdonmukaisesti. Vaikka ilmapiiri on tosi raskas. Miten tässä kohdin itse jatkaa. Että nyt vaan learning cafeta kehiin." (H4)*

*"Uusien asioiden implementointi, vaikka ei itse ole kovin kiinnostunut asiasta. Sehän on taito sinänsä, että saadaan implementoitua organisaation toivomia asioita, vaikka niitä ei näe mielekkäänä. Se vaatii taitoa ja dialogisuutta." (H9)*

Haastavaksi kuvattiin myös henkilöstöjohtamisen asioita, joiden ratkaiseminen oli osoittautunut vaikeaksi. Yksi vastaajista kuvasi, että riittää, että tiimissä on yksi työhön soveltumaton persoona. Koko tiimi joutuu kärsimään, jos asiaa ei saada johtamisen keinoin ratkaistuksi. Myös johtamisosaamisen puuttuminen kuvautui haasteena.

*"Sitten pelko kaikkea uutta kohtaan. Sellainen urautuminen on vihoviimeistä. Se on tosi ongelmallisesta. Kun sä kerran viran saat, ei sua saa mitenkään pois. Kyl täältä pitäisi olla helpommin mahdollisuus potkia ihmisiä pois tai osoittaa heille muita tehtäviä. Olen törmännyt esimiehiin, jotka sanovat tekevänsä esimiestyötä, koska ovat joutuneet siihen työyhteisössä. Kyllä siinä pitää olla halu, kyky ja osaamistakin esimiestyöhön. Substanssin osaaminen ei pelkästään riitä. Vaan se, että pystyt oikeasti luomaan sellaista ilmapiiriä ja tunnelmaa, tilaisuuksia ja mahdollisuuksia johtaa itseään. Esimiehellä pitää olla halu ja kyky puuttua sellaisiin asioihin. Jos joku homma ei toimi, niin tuskinpa siihen ketään on tyytyväinen. Pitää olla rohkeus tehdä epämiellyttäviä ja ikäviäkin päätöksiä." (H1)*

Byrokratiaan liittyvät toimintatavat aiheuttivat tilanteita, joissa haasteltavan oma työpanos kohdentui tavalla, joka ei tuntunut oikealta.

*"Hyvin paljon byrokraattista asiaa, mitä johtavat joutuu tekemään, mitä toimistosihteeri voisi tehdä. Erilaisissa fyysisissä muutoissa johtava sosiaalityöntekijä ryömii lattialistoja ja laskee, kuinka pitkiä jatkojohtoja me tarvitaan. Se tuntuu kauhean turhauttavalta. Tai tekee suunnitelman, kuinka monta vessapaperirullaa pitäisi kuukaudessa tilata. Tuntuu turhauttavalta, kun muutostilanteessa se tiimikin tarvisi aikaa ja sitten oma aika menee sisustusarkkitehdin työksi, jota ei edes osaa." (H9)*

Haastateltavat kertoivat myös, että toisinaan asioita joutuu nostamaan rohkeasti esille. Ja joskus on pakko sopeutua organisaation edistämiin asioihin, vaikkei itse näkisi niitä tarpeellisiksi tai hyödyllisiksi.

*"Pitää olla rohkeus muodostaa oma mielipide ja visio, pitää olla rohkeus tuoda se esille. Pitää olla rohkeus muuttaa omia ajatuksiaan, mutta samaan aikaan viedä päämäärätietoisesti ja periksiantamattomasti sitä sen hetkistä visiota eteenpäin keinolla millä hyvänsä." (H1)*

*"Mulla ei ole sellaista auktoriteettipelkoa, ja voin jutella kenelle tahansa ja olen tavannut erilaisia päättäjiä. Kyllä sitä rohkeutta joskus tarvitaan. Olen ottanut rohkeasti esille myös vaikeita asioita, että tämä juttu ei ole hyvä." (H3)*

Halusimme tarkastella myös, millaisiksi haastateltavat kokivat omat vaikuttamismahdollisuutensa. Niissä koettiin eroavaisuuksia: arkiseen työhön vaikuttamismahdollisuudet koettiin hyvinä, mutta "isompiin" asioihin vaikuttaminen oli haasteellisempaa erityisesti isommissa organisaatioissa. Useampi kuvasi, että on helppoa vaikuttaa siihen, miten oma tiimi toimii, ja että johto on suhtautunut työn kehittämiseen myönteisesti. Haasteellista oli edistää asioita organisaation seuraaville tasoille. Moni kuvasi omia vaikuttamismahdollisuuksiaan kuitenkin hyviksi, ja vastauksissa tuli esille myös toimivia reittejä vaikuttaa koko kunnan tasolla.

*"Isoihin asioihin vaikuttaminen on ihan mahdotonta. Iso kaupunki ja paljon ihmisiä. Esimerkiksi tila-asioissa ihan mahdotonta saada vaikutettua asioihin, kun kellään ei ole koko kokonaisuus ihan hallinnassa." (H7)*

*"On mulla aika paljonkin vaikuttamisen mahdollisuuksia. Meidän organisaatiossa kaikilla on vaikutusmahdollisuudet. Meillä on luotu kulttuuri, että kaikki osallistuvat kehittämiseen ja sitä kautta vaikuttamiseen. Sitten mulla on esimiehenä mahdollisuus vaikuttaa työntekijöitä koskevissa asioissa, asiakasasioissa totta kai. Pohdin paljon asioita työntekijöiden kanssa. Kaupunkitasoihin asioihin pystytään myös, työryhmissä tuodaan omia ajatuksia ja niitä on myös kuultu. Ja on mulla vaikutusmahdollisuuksia myös laajemminkin." (H3)*

Vaikuttaminen oli mahdollistanut myös asiakastyöhön liittyviä tarvittavia muutoksia.

*"Vastikään huomattiin, että tietyt palvelut eivät toimi tarpeeksi hyvin meidän asiakkaillemme, niin siihen perustettiin työryhmä. Kun sen epäkohdan nostaa esille, niin tietysti, ottaako sosiaalijohtaja siitä koppiä. Hyvin kuitenkin ottaa, ja yhtä asiaa lähdetään juuri edistämään oppilaitoksen hankkeena." (H2)*

*"Ei mua oikeastaan kiinnosta tapella resursseista, ne tulee kaikki samasta kaupungin kassasta. Mua kiinnostaa tapella sen puolesta, että kuntalaiset saisivat mahdollisimman vähällä vaivalla mahdollisimman hyvää palvelua. Ettei heitä luukutettaisi, ja toisaalta se, että meidän organisaatio olisi mahdollisimman kustannustehokas. On taloudestakin kyse, mut en ajattele, että mun budjetti ei saisi ylittyä. Kyse on siitä, että asiat tehtäisiin mahdollisimman järkevällä tavalla. Ja siinä on just se, että minkä takia me ollaan täällä. Jos ei me olla niitä kuntalaisia varten, joka voi olla lapsi, aikuinen tai vanhus, niin ketä varten me sitten täällä ollaan." (H1)*

Valittamisen ja epäkohdista kertomisen kautta vaikuttamista ei koettu mielekkäänä. Useampi vastaaja kuvasi, miten oli itse luonut reittejä, joiden kautta vei tärkeää tietoa organisaation päätöksentekoon, ja asioihin oli tullut muutosta. Vaikuttamismahdollisuuksissa korostui lähiesimiehen oma aktiivisuus ja kyky luoda vaikuttamiskeinoja. Keinoiksi kuvattiin poliitikkojen kohtaaminen, lehtikirjoittelu, tiedon välittäminen yli sektorirajojen, yhteistyön rakentaminen tarvittaviin tahoihin ja asioista tiedottaminen tarvittaessa esimerkiksi aluehallintovirastolle, jos muut keinot eivät olleet riittäneet. Yleisesti ottaen vaikuttamisen mahdollisuuksia nähtiin olevan riittävästi. Aineistomme perusteella voidaan todeta, että lastensuojelun lähijohtaminen on monella tavalla antoisaa ja palkitsevaa.

*"Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa, riippuu omasta tyylistään ja rohkeudesta. Kyllä mulla on mahdollisuus vaikuttaa ja mä olen sitä tehnytkin, vaikkei siitä ole aina tykättykään. Esimerkkinä kutsuin viime vuoden loppupuolella, kun tehtiin tämän vuoden budjettia, kaupungin hallituksen meidän yksikköömme. Yksi työnhajaaja sanoi, että roomalaisille pitää puhua roomalaisten kieltä. Ei nää poliitikot tajua meidän työstämme mitään, jos mä en kerro sitä heille." (H1)*



**On tärkeää tunnistaa, millaiset tekijät kiinnittävät ja motivoivat lastensuojelun johtamistehtäviin. Silloin ne näyttäytyvät vetovoimaisina, ja niihin saadaan rekrytoitua hyviä osaajia.**

Aineistosta on todettava, että todennäköisimmin haastatteluun ilmoittautui juuri niitä johtajia, jotka viihtyvät tehtävässään ja kokevat työnsä mielekkäänä. Tästä huolimatta on arvokasta tuoda esiin johtamistehtävän antoisaa puolta ja korostaa sen palkitsevuutta. Vaikka kyseessä on vaativa johtamistehtävä, joka edellyttää monipuolisesti taitoja ja tietoa, siihen sisältyy myös vaikuttamismahdollisuuksia ja merkityksellisiä onnistumisia.



6.

Yhteenveto ja  
johtopäätökset

## 6.1 Lastensuojelun lähijohtamisen tehtävät ja identiteetit

Julkisen johtamisen tulevaisuus on vahvuuksien johtamista. Virtanen ja Stenvall (2019, 206) arvioivat, että julkisen johtamisen yhdeksi merkittävimmäksi traditioksi vahvistuu johtamistapa, joka perustuu positiiviseen psykologiaan ja vahvuusajatteluun. Vahvuusajattelu perustuu autenttisuuteen (siihen, miten johtaja toimii arkisessa työssään), transformatiivisuuteen (siihen, miten johtaja kiteyttää ja välittää työntekijöilleen johtamansa organisaation tavoitteet ja arvot, ja miten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa) sekä positiiviseen psykologiaan (jokaisesta ihmisestä ja yhteisöstä löytyviin vahvuuksiin). (mt. 206–208.) Tärkeää on myös oppimaan oppiminen, johon monimutkainen ja muuttuva maailma haastaa jokaisena työpäivänä, sekä mahdollistamisen mielenmaisema, johon kytkeytyvät luovuus, uteliaisuus sekä asioiden lähestyminen ongelmalähtöisyyden sijaan mission ja toiminnan tarkoituksen kautta. (Virtanen ja Tammeaid 2020, 96, 105–106.)

Lastensuojelun lähijohtajan työn konteksti on työn luonteen vuoksi hyvin erityinen. Siinä korostuvat juridinen vastuu ja velvollisuudet, valtaan liittyvät ulottuvuudet, erityistä osaamista vaativat asiakastilanteet, monialaiset yhteistyöverkostot, poliittisina päätöksinä syntyneet reunaehdot esimerkiksi talous/budjettiraamien muodossa sekä lain toimeenpanotehtävän asettuminen kuntaorganisaation rakenteeseen ja toimintalogiikkaan.



**Haastatteluissa tuli esille, ettei lastensuojelutyön johtamisen erityisyyttä ole tunnistettu ja tunnustettu riittävästi.**

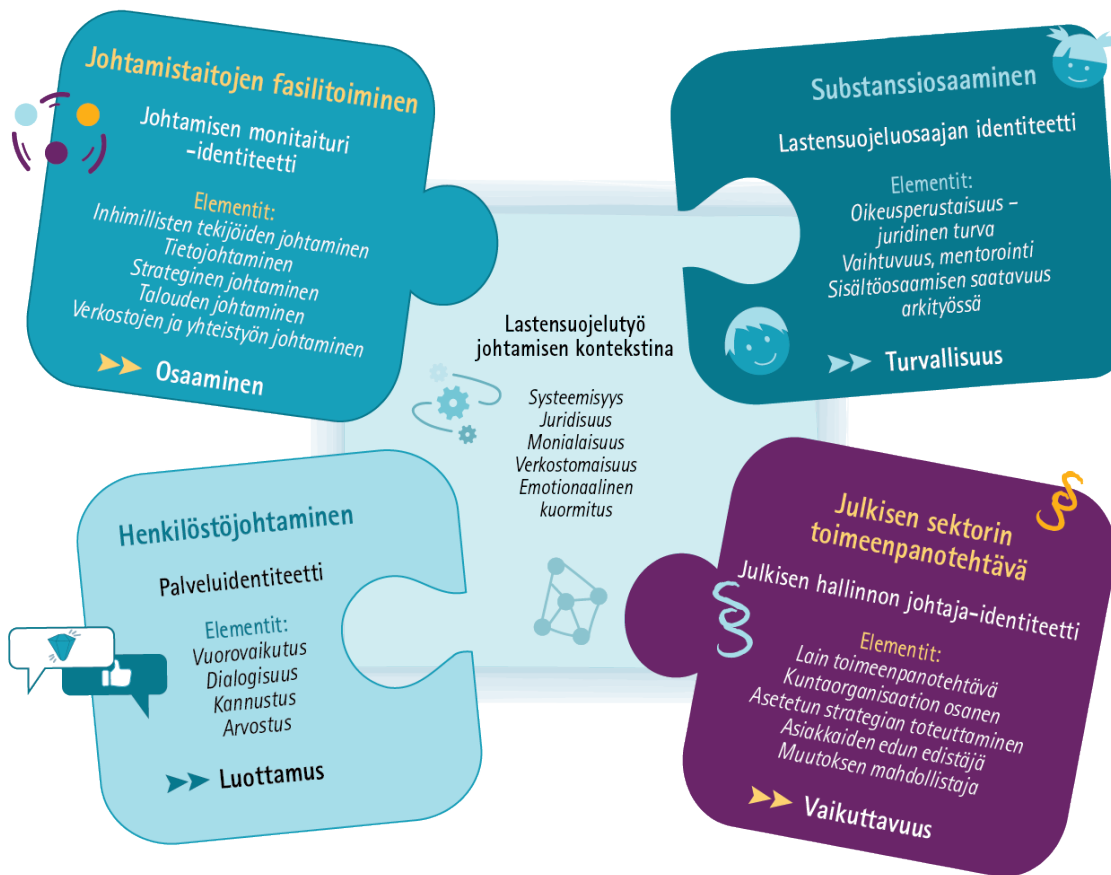
Lastensuojelun lähijohtajien rooli on keskeinen, jotta lastensuojelutyötä tekevät ammattilaiset jaksavat omassa työssään. Sen tulisi olla keskeinen myös tietojohdamisen näkökulmasta. Kunta tarvitsee lastensuojelutyössä syntyvää tietoa hallitakseen vaikuttavasti sille annettuja tehtäviään. Tällä hetkellä tietoa kerätään valituilla mittareilla, mutta asiakastyön kohtaamisissa syntyvä runsas laadullinen tieto lasten ja perheiden hyvinvoinnista jää hyödyntämättä. Lastensuojelutyötä ei ole mahdollista muuttaa pelkästään numeerisesti mitattavaksi, sillä merkittävin osa työstä tapahtuu kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Myös tämän tiedon tulisi ulottua strategiseen päätöksentekoon ja johtamiseen läpi organisaation.

Lastensuojelun johtaminen vaatii hyvin monipuolista osaamista. Siinä painottuu erityisesti ihmisten johtaminen. Sen keskeisimpiä taitoja ovat hyvät vuorovaikutustaidot, kyky mahdollistaa optimaaliset työolosuhteet työyhteisössä ja johtajan kyky hallita isojaakin kokonaisuuksia.

Aineistossa tuli esiin kolme johtamistyyppiä. Eniten korostui asiakastyön tukijan ja mahdollistajan rooli. Lisäksi esille tulivat vaikuttaja ja kehittäjä -tyyppi sekä ilmiöiden tarkastelija -tyyppi. Haastateltavat korostivat eniten sitä, miten he mahdollistavat johtamisellaan sen, että työntekijät voivat tehdä parasta mahdollista asiakastyötä.

Kuvio 11.

Lastensuojelun lähijohtamisen tehtäväkokonaisuudet ja johtamisen identiteetit.



Lastensuojelun lähijohtamista voidaan esittää kuvion 11 avulla. Lähijohdamisen alustan muodostaa lastensuojelutyön konteksti, jonka erityisiä piirteitä ovat kompleksisuus, juridisuus, monialaisuus, verkostomaisuus ja työn aiheuttama emotionaalinen kuormitus. Emotionaalinen kuormitus syntyy siitä, että työn sisältötehtävänä on lapsen suojeleminen, jolloin asiakastilanteissa ratkaistaan usein vaikeita ongelmia, esimerkiksi lapsen kaltoinkohtelua, väkivaltaa, päihde- ja mielenterveysongelmien aiheuttamia vaikutuksia lapsen elämään sekä perhesuhteisiin liittyviä ristiriitoja ja monimutkaisia ongelmia.

Lähijohtaminen muodostuu neljästä tehtäväkokonaisuudesta. Niihin liittyy ominaisuuksia, joita voidaan tarkastella identiteettinä, joka kehittyy ja muuttuu johtajuudessa.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä sisältötehtävä, joka kuvautuu palveluidentiteettinä. Sen rakennusaine on johtajan ja työntekijän välisen suhteen vuorovaikutus sekä siihen liittyvä dialogisuus, arvostus ja kannustus, jotka luovat luottamusta. Johtaja tarjoaa oman työnsä kautta näihin mahdollisuuksiin ja palvelee työntekijää olemalla saatavilla ja huolehtien vuorovaikutussuhteen laadusta. Vuorovaikutussuhteessa syntyvä luottamus on työhyvinvoinnin kannalta erityisen arvokasta sekä työntekijän että työyhteisön kannalta.

Toinen lastensuojelun lähijohtamisen tehtäväkokonaisuus on substanssiosaaminen, joka näyttäytyy lastensuojeluosaajan identiteettinä. Lastensuojelutyöhön liittyy paljon juridisia elementtejä, ja johtamisrooliin sisältyy

työn oikeusperustaisuuden varmistaminen. Lastensuojelutyössä työntekijöiden vaihtuvuus on usein suurta. Johtajan tehtävä on huolehtia, että uudet työntekijät saavat sisältötyöhön riittävän tuen, ja että työtä tehdään lastensuojeluun liittyvän lainsäädännön mukaisesti. Substanssiosaaminen näkyi lähijohtamisen osana. Se varmistaa työntekijöiden, johtajan sekä asiakkaiden oikeusturvaa. Johtajan substanssiosaaminen on työntekijöiden käytössä ja luo työssä tarvittavaa turvallisuutta.

Kolmas tehtäväkokonaisuus on johtajan osaamisen fasilitointi organisaation ja työntekijöiden pääomaksi sekä käyttöön. Tätä voi kuvata johtamisen monitaiturin identiteetiksi. Johtajalta edellytetään inhimillisten tekijöiden johtamisen osaamista, sisältötyön osaamista, tietojohtamisen taitoja, strategian ja talouden johtamisen osaamista sekä yhteistyön johtamista. Johtajan osaamisen kautta on mahdollista tukea yhteisöllistä oppimista, joka puolestaan vahvistaa työntekijöiden osaamista.

Neljäs tehtäväkokonaisuus on julkisen sektorin toimeenpanotehtävä, jota voi kuvata julkisen hallinnon johtajaidentiteettinä. Johtajan vastuulla on huolehtia lastensuojelulain toimeenpanotehtävän toteutumisesta tiiminä resurssien avulla ja ajaa tarvittaessa asiakkaiden etua esimerkiksi tuomalla kuntaorganisaation tietoon asiakastyössä todettuja epäkohtia. Johtaja vastaa myös siitä, että työ on kuntaorganisaation strategian mukaista. Hän varmistaa, että organisaation vaatimat muutokset toteutuvat. Lähijohtajan tehtävänä on varmistaa, että kuntaorganisaatiossa lastensuojelutehtävän toimeenpanoon osoitettu resurssi kohdentuu tarkoituksenmukaisesti. Johtajan tulee myös edistää kuntaorganisaatiossa haluttuja muutoksia. Hän varmistaa, että toiminnalla saavutetaan haluttuja tuloksia ja luodaan näin vaikuttavuutta.

## 6.2 Lähijohtajat mahdollistavat hyvän lastensuojelun

Lastensuojelun lähijohtaminen vaatii hyvin monenlaista johtamisosaamista ja toisaalta asiantuntijaosaamista lastensuojelutyön erityisen luonteen vuoksi. Haastateltavat kokivat, että lastensuojelun lähijohtajan päätehtävänä nähdään organisaatiossa edelleen usein olevan asiakastyön mentoroiva tehtävä. Konkreettisimmin tämä näkyy johtavan sosiaalityöntekijän nimikkeessä ja hyvin pienessä erossa palkassa.

*"Näkinsin, että johtavan sosiaalityöntekijän työ on ihan erilainen työ kuin sosiaalityöntekijän työ. Palkkaero on tosi pieni, joka johtuu varmaan siitä, että olemme samassa ryhmässä. Se pitäisi eritellä, että tämä on esimiestyö, joka vaatii sisältöjen tuntemisen lisäksi ilmiöiden, rakenteiden, johtamisen hallitsemista ja näiden yhdistämistä. Pitäisi tunnistaa, että nämä on ihan eri ammatit. Se olisi koko professiolle tosi hyvä asia, että ero tunnustettaisiin ja se näkyisi myös palkassa, että tehtävät ovat erillään." (H9)*

On selvää, että lastensuojelussa tarvitaan mentoroivaa toimintaa, jolla pidempään lastensuojelua tehneet ammattilaiset voivat tukea uransa alkuvaiheilla olevia työntekijöitä. Lastensuojelun sosiaalityön asiantuntijuuden tueksi on ehdotettu uutta tukirakennetta, urapolkumallia. Urapolkumallissa



sosiaalityön osaaminen ymmärretään yksilöllisen perehtymisen ohella kollektiivisena osaamis pääomana, jossa on myös muita elementtejä, esimerkiksi ensivaiheen perehdyttäminen, mentoroinnin ja yhteisöllisen oppimisen keinot sekä samalla kertyvän kokemuksen ja asiantuntijuuden arvostuksen näkyminen palkkarakenteessa. (Yliruka ym. 2020.) Malli voisi kehittää omalta osaltaan lastensuojelun lähijohtamista. Lastensuojelun lähijohtajan tulee hallita substanssia. Mentoroiavassa asemassa olevan sosiaalityöntekijän tuki antaisi lähijohtajalle lisää tilaa muihin johtamistehtäviin (johtamistaitojen fasilitointi, julkisen sektorin toimeenpanotehtävä ja henkilöstöjohtaminen). Urapolkumalli kehittäisi ennen kaikkea lastensuojelun sosiaalityön asiantuntijuutta, mitä korostavat myös Heinonen ja Sinko (2014, 5) tuodessaan esille, että kokeneilla työntekijöillä pitäisi olla muitakin mahdollisuuksia liikkua organisaatiossa kuin johtotehtävät. Lastensuojelussa tulisi olla kokeneille asiantuntijoille nimenomaan asiakastyöhön keskittyviä konsultoivia erikoistumistehtäviä. Näin voidaan vahvistaa sekä heidän että uusien työntekijöiden osaamista ja työssä viihtymistä. (mt.)



**Lastensuojelussa tarvitaan mentoroivaa toimintaa ja selkeää tilaa johtamistehtävälle.**

Johtamiseen tulisi lastensuojelussa kiinnittää erityistä huomiota sen kaikilla tasoilla (Heinonen ja Sinko 2014, 13). Alhanen (2014, 48) on tarkastellut lastensuojelua julkisen vallankäytön näkökulmasta aineistonaan työnohjaajien sekä lastensuojelua kokeneiden nuorten ja vanhempien kokemukset. Hänen mukaansa lastensuojelutyötä johdetaan usein vailla riittävää esimieskoulutusta ja ilman kunnollista perehdyttämistä johtamistehtäviin. Merkittävin seuraus näyttää olevan se, että useissa tilanteissa lastensuojelutyön johtaminen on epäselvää. Tämä ei voi olla heijastumatta kielteisellä tavalla asiakkaiden asioiden hoitamiseen, työyhteisön toimintaan ja moniammatillisen yhteistyön tekemiseen. (mt.) Myös tämän selvityksen aineistossa tuli näkyviin, että lähijohtajan saama koulutus tehtävänsä ei ole systemaattista ja tehtävässä saatettiin aloittaa ”kylmiltään”. Haastateltavat olivat itse panostaneet ja hakeneet koulutusta lähijohtamiseen, joten kuva on toiveikkaampi kuin Alhasen (2014) tutkimuksessa. Lastensuojelussa lähijohtamista pitää tukea systemaattisemmalla ja lastensuojeluun erikoistuvalla johtamiskoulutuksella.



**Lastensuojelun hyvää johtamista ei tule nähdä yksilöiden vaan ennen kaikkea organisaation kykynä ja käyttöarvona.**

Organisaation tulee olla hyvin johdettu, ei hyvistä johtajistaan tunnettu. Jotta lastensuojelutyön laatu pystytään varmistamaan, tarvitaan kiinnostusta johtamiseen, uudenlaista johtamisen kulttuuria ja monen tason johtamisosaamista. (Heinonen ja Sinko 2014, 15.) Lastensuojelun johtaminen on mitä suurimmassa määrin julkisen tehtävän toimeenpanoa. Lähijohtajien osaamisen hyödyntäminen organisaation strategisessa johtamisessa vaikutti aineistomme valossa ohuella. Mielestämme lastensuojelun johtamisen tulisi olla vahvemmin osa koko organisaation johtamista, eikä siihen tulisi suhtautua pelkästään tiimin esimiehisytenä.

Johtamisen merkitys on tunnustettu monessa selvityksessä. Selvityshenkilön (Kananaja ja Ruuskanen 2019, 55) raportissa lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi todetaan, että lähiesimiehet, esimerkiksi johtavat sosiaalityöntekijät, ovat tärkeitä johtajia perustason henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Kahdensuuntainen ja avoin vuorovaikutus näiden johtamistasojen välillä on tärkeää, sillä lähiesimies tuntee asiakaspalvelussa näkyvät muutosten seuraukset ja henkilöstön huolet. Lähiesimiehillä on myös tärkeä rooli asiakkaiden muuttuvien tarpeiden, palvelupuutteiden, rakenteista johtuvien ongelmien ja kehittämistarpeiden tunnistamisessa ja toimintaa koskevien kehittämisaloitteiden tekemisessä ylemmälle johdolle. (mt.)

Selvityshenkilön raportissa ei kuitenkaan ole varsinaisia ehdotuksia lähijohtamisen vahvistamiseksi. Raportissa tunnistetaan lastensuojelun johtamishaasteet, mutta tilanteen korjaamiseksi ei anneta suosituksia. Siinä ei kerrota, miten johtamista parannettaisiin käytännössä, kuinka lähijohtaminen mahdollistuisi parhaalla mahdollisella tavalla ja miten siihen tulisi panostaa (Kananaja ja Ruuskanen 2019). Lastensuojelun lähijohtamisen tulee kytkeytyä tiiviimmin osaksi koko organisaation johtamista. Lisäksi johtamista tulisi aina tarkastella osana lastensuojelun kehittämistä. Mielestämme tämä on jäänyt liian vähälle huomiolle. Kun tehdään isoja kehittämistoimia, on aina varmistettava, miten asioita johdetaan.

Lastensuojelun johtaminen tapahtuu hyvin kompleksisissa ympäristöissä ja jatkuvan muutoksen keskellä. Yksi lastensuojelun lähijohtamiseen kohdistuva muutostarve on systeeminen lastensuojelu. Systeemisen muutoksen luotsaaminen edellyttää hyvin toisenlaista johtamistapaa kuin mihin sosiaalipalveluissa on aiemmin totuttu (Alhanen ym. 2019, 10). Systeemiset tiimit edellyttävät myös uudenlaista monialaisen työn johtamisosaamista.

Hyvä johtaminen mahdollistaa hyvää lastensuojelua. Lastensuojelussa henkilöstövaihtuvuus on suurta. Johtamisella on vaikutusta työssä pysymiseen ja jaksamiseen (Paasivirta 2019, 19).

Haastateltavat korostivat omassa johtamisessaan mahdollistavaa johtamista. He painottivat johtavansa asiantuntijoita, ja heillä oli suuri luottamus työntekijöihinsä. Lähijohtajat tukivat omalla substanssiosaamisellaan työntekijöiden osaamista ja vahvistivat työntekijöiden vahvuuksia valmentavan johtamisen keinoin.



**Johtaminen nähtiin ennen kaikkea mahdollisuuksien ja mahdollisimman hyvien työskentelyolosuhteiden luomisena työntekijöille.**

Haastateltavat kuvasivat rooliaan monipuolisesti, mutta erityisesti painottaen tiimin toimivuutta ja työntekijöiden hyvinvointia vahvistavia asioita. Näin heille määritelty lastensuojelun toimeenpanotehtävä toteutuu onnistuneesti. Organisaatioissa on pysähdyttävä sen äärelle, miten lähijohtamisen valmentavaa ja mahdollisuuksia luovaa johtamisotetta vahvistetaan. Johtamiskulttuurin tulee rakentua jatkuvalla oppimisella ja sille tulee taata riittävät resurssit. Lastensuojelussa lähijohtamisella on suuri merkitys ja siihen tulee panostaa. Mahdollistava lähijohtaminen luo vaikuttavaa lastensuojelutyötä ja sitouttaa alalle osaavia työntekijöitä.

## SUOSITUKSEMME

Lastensuojelun lähijohtaminen on palkitseva ja antoisa tehtävä. Johtamisosaamisen tärkeys on tunnistettava ja siihen on panostettava.

Jokaisen lähijohtajan tulee saada riittävää koulutuksellista tukea ja häntä on johdettava laadukkaasti. Hänen tulee kokea, että hänen oma tehtävänsä liittyy kuntaorganisaation strategiseen kokonaisuuteen.

Suosittelimme, että Suomeen luodaan kansallinen lastensuojelun lähijohtamisen koulutus- ja kehittämisohjelma. Sen avulla varmistetaan, että laadukas ja vaikuttava lähijohtaminen toteutuu valtakunnallisesti.



# Lähteet

- Aaltio Elina ja Isokuortti Nanne. 2019. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit  
Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista. Työpäperi 33/2019.  
Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-419-6>
- Alhanen Kai, Lavila Pekka, Kangas Marko, Lamppula Tomi ja Petrelius Päivi. 2019. Systeemisen  
muutoksen johtaminen lastensuojelussa: Opas esimiehille ja johtajille. Opas 45/2019. Terveiden ja  
hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-417-2>
- Alhanen, Kai. 2014. Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä.  
Raportti 24/2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-278-2>
- Deep Lead Oy. Suomalaisen johtajuuden kehittyminen 2000-luvulla. Verkostotilaisuuden materiaali  
31.1.2020
- Heino Tarja (toim.). 2020. Mikä auttaa?: Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät  
teininä sijoitettujen lasten hoidossa. Raportti 12/2020. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-569-8>
- Heinonen Hanna ja Sinko Päivi. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun  
Keskusliitto. [https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen\\_lastensuojeluprosessin\\_johtaminen\\_LSKL.pdf](https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf)
- Heinonen Päivi. 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan  
ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tampereen yliopiston  
väitöskirjat 119, Tampere. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>
- Jalonen Harri. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kullissit. teoksessa Virtanen P., Stenvall J. ja  
Rannisto P-H Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöä. Tampereen yliopisto.
- Jokinen Liisa, Stenvall Elina ja Palsanen Kati. 2018. Perheiden tarpeista lähtevän auttamistyön  
johtaminen. Teoksessa Petrelius Päivi ja Eriksson Pia (Toim.) Uudistuva lastensuojelu. kohti  
asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpäperi  
32/2018, sivut 221–229. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-208-6>
- Kananoja Aulikki ja Ruuskanen Kristiina. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun  
toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja  
terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161379>
- Lammintakanen Johanna. 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Osoita rajat  
ja anna tilaa toimia. Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi  
Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu 2014. Sivut 96–108. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Malja Marjo, Puustinen-Korhonen Aila, Petrelius Päivi ja Eriksson Pia (toim.). 2019.  
Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4067-3>
- Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja ja Vartiainen Pirjo. 2010. Johtaminen  
sosiaalialalla. Gaudeamus, Helsinki.
- Niiranen Vuokko. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen  
Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna ja Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana  
muutoksissa. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu 2014. Sivut 43–56. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Nissinen Vesa. 2004. Syväjohtaminen. Talentum.
- Paasivirta Annukka. 2019. Hyvää lastensuojelua, kiitos! Koonti lastensuojelun kehittämisalueista.  
Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu. <https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/hyvaa-lastensuojelua-kiitos.pdf>
- Paulin Savanna. 2017. Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus. Talentian selvitys. <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Raportti-Sosiaalityon-tyopaikkojen-houkuttelevuus.pdf>
- Pekkarinen Elina. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus  
sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos – Avauksia 7/2010. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085363>
- Purokuru Vesa. 2020 Miten päädyimme uuden ajan johtamiseen. Blogi osoitteessa <https://www.humap.com/blogi/2020/01/miten-paadyimme-uuden-ajan-johtamiseen/> Humap.
- Sinkkonen Merja, Kauppila Tarja ja Laulainen Sanna. 2011. Hyvä, paha johtaja – sosiaalityön eettinen  
johtaminen. Teoksessa Pehkonen Aini ja Väänänen-Fomin Marja (toim.) Sosiaalityön arvot ja  
etiikka. Ps-kustannus, Juva. s. 93–114.
- Sinkkonen Merja ja Laulainen Sanna. 2010. Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus  
vol. 18 (3) 2010. s. 225–242.
- Sydämaanlakka Pentti (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen  
näkökulmia. Pertec Consulting Oy, Saarijärvi.
- Tiili Anna ja Kuokkanen Julia. 2021. Lapsen vuoksi – Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät  
ja alalta työntävät tekijät Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. <https://www.lskl.fi/>

- [wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat.pdf](#)
- Työterveyslaitos. 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Vanguard method. Failure Demand <https://vanguard-method.net/failure-demand/>  
Vanguard Consulting Ltd.
- Virtanen Petri ja Stenvall Jari. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy.
- Virtanen Petri ja Tammeaid Marika. 2020. Developing Public Sector Leadership. New Rationale, Best Practices and Tools. Springer.
- Wilén Leena. 2018. Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarjan 2. osa. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu, 4/2018.  
[https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2\\_19.8.pdf](https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf)
- Yliruka Laura, Petrelius Päivi, Alho Sirkka, Jaakola Anne-Mari, Lunabba Harry, Remes Silja, Keränen Saara, Teiro Sanna ja Terämä Anne-Marie. 2020. Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Työpaperi 36/2020. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-571-1>



## Hyvä lastensuojelun johtava sosiaalityöntekijä!

Lastensuojelun työntekijät kertovat hyvän johtamisen ja esimiestyön olevan tärkeitä tekijöitä työssä jaksamisessa ja olevan tärkeitä työssä kiinni pitäviä voimia. Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeimpiä toimenpiteitä, kun sosiaalihuollon ja lastensuojelun palveluja parannetaan.<sup>1</sup>Johtamisen merkitys korostuu entisestään myös tänä poikkeuksellisena aikana.

Osana hyvän lastensuojelun edistämistä haluamme selvittää **mitä on hyvä johtaminen lastensuojelussa** johtavien sosiaalityöntekijöiden määrittelemänä.

Etsimme haastateltavaksi johtavia sosiaalityöntekijöitä, joiden kanssa haluaisimme keskustella lastensuojelun johtamisesta. Mikä on lastensuojelun johtamisessa parasta, mikä vaativinta? Millaisia odotuksia olet kohdannut työssäsi, millaista johtamista lastensuojelussa sinun mielestäsi erityisesti tarvitaan?

Toivomme, että haastateltavilla on vähintään kahden vuoden kokemus lastensuojelun johtamisesta.

Haastattelut toteutetaan etänä Teamsin avulla ja ne kestävät tunnin verran. Haastattelut pyritään toteuttamaan touko - kesäkuun 2020 aikana. Lähetämme ennen etätapaamista haastatteluteemat tiedoksi. Tuotamme haastatteluaineiston avulla koonnin lastensuojelun johtamisen elementeistä, jota käytämme Lastensuojelun Keskusliiton vaikuttamistyössä edistäessämme hyvää lastensuojelua.

Haluatko kertoa oman näkemyksesi? Ota yhteyttä ja sovitaan sinulle sopiva haastattelu-aika!

*Annu*

Annu Paasivirta  
[annukka.paasivirta@lskl.fi](mailto:annukka.paasivirta@lskl.fi)

*Miia*

Miia Pitkanen  
[miia.pitkanen@lskl.fi](mailto:miia.pitkanen@lskl.fi)

---

<sup>1</sup> Hyvää lastensuojelua, kiitos! Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2019  
<https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/hyvaa-lastensuojelua-kiitos.pdf>

## Johtamisselvityksen haastatteluteemat (haastattelijan versio)

### TAUSTATIEDOT

- johtamiskokemus ja työhistoria lyhyesti
- tämänhetkinen työtehtävä, millaista tiimiä johtaa
- oma asema organisaatiossa

### HYVÄN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ

- millainen on hyvä johtaja?
- millaisia taitoja, tietoja ja osaamista vaaditaan hyvältä johtajalta?

### LASTENSUOJELUN JOHTAMISEN ERITYISYYS

- millaista on lastensuojelun hyvä johtaminen?
- mitä pitää erityisesti huomioida lastensuojelun johtamisessa?
- millainen on hyvä tasapaino johtamis- ja substanssiosaamisessa?
- miten sovittaa asiakasprosessin johtaminen ja henkilöstöjohtaminen?
- talouden ja strateginen johtaminen, miten näkyy omassa työssä?

### OMA JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

- miten kuvailisi itseä johtajana?
- miten päätynyt itse johtavaksi sosiaalityöntekijäksi?
- mihin oma johtajuus perustuu?
- minkälaista johtamista itse toivoo?
- millaista tukea on saanut johtajana, millaista tukea toivoisi saavansa?

### ODOTUKSET ITSELLE

- Mitkä ovat keskeisimmät johtavan sosiaalityöntekijän työhön kohdistuvat odotukset?
- Kuinka kokee pystyvänsä vastaamaan odotuksiin?

### TYÖSSÄÄN KOHTAAMAT HAASTEET

- Missä on kokenut erityisiä haasteita?
- Mikä estää hyvää johtamista?

### MIKÄ ON PARASTA JOHTAVAN SOSIAALITYÖNTEKIJÄN TEHTÄVÄSSÄ?

- Mikä on omassa tehtävässä parasta?
- Mikä mahdollistaa parhaan tuloksen?

### VAIKUTTAMINEN OMASSA TYÖSSÄ

- omat vaikuttamismahdollisuudet työssä?
- Missä pitää olla rohkeaa?
- Missä sopeutua?

### KESKEISET ARVOT

- itselle keskeiset arvot johtajana
- työssään kohtaamat eettiset ristiriidat tai mahdolliset jännitteet? Miten näkyvät?
- Millaisia tilanteita ja valintoja joutunut tekemään?



