

LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJA IHMISTEN JOHTAJANA

Johtaja johtamisjärjestelmien viidakossa

Timo Mäkelä

Pro gradu-tutkielma

Kasvatustieteiden laitos

Eriyispedagogiikka

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2008

Mäkelä, Timo. Lastensuojelulaitoksen johtaja ihmisten johtajana. Johtaja johtamisjärjestelmien viidakossa. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Erityispedagogiikka. Jyväskylän yliopisto. Kevät 2007. 148 sivua. 4 liitettä.

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkasteltiin lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaa suhteessa perustehtävään, asiakkaisiin, työntekijöihin ja hallintoon sekä suhtautumista tulosjohtamiseen, laatujohtamiseen, vaikuttavuuteen ja talouden johtamiseen. Ensinnäkin tutkimuksessa kiinnosti millaisia odotuksia johtajilla oli suhteessa niihin ihmisiin, jotka kuuluvat lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaympäristöön. Toisena kysymyksenä oli miten lastensuojelulaitoksen johtaja suhtautuu pääasiassa liike-elämästä tulleisiin johtamisoppeihin ja voiko niitä soveltaa hoito- ja kasvatustyön johtamiseen.

Tutkimukseni lähestymistapa oli laadullinen ja tutkimusote oli lähinnä hermeneuttinen. Päättely oli abduktiivista. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluna. Tutkimukseen haastateltiin kuusi lastensuojelulaitoksen johtajaa eri puolilta Suomea. Mukaan otettiin neljä kunnallisen ja yksi järjestön ja yksi yksityisen lastensuojelulaitoksen johtaja. Haastatteluteemoissa käsiteltiin johtajan suhdetta asiakkaisiin, työntekijöihin, omaan esimieheen, hallintoon, tuoksellisuuteen, laatuun, vaikuttavuuteen ja talouteen. Kysymyksissä nousi esille myös johtajan rooli perustehtävän määrittelijänä.

Johtajien toiminnassa korostui leadership eli ihmisten johtaminen. Johtajat korostivat vuorovaikutusta, asiakkaiden hyvinvointia ja työntekijöiden jaksamista ja ammattitaitoa sekä omalta esimieheltä toivottiin tukea ja positiivista palautetta. Hallintoon yleensä johtajat suhtautuivat kriittisesti. He kokivat hallinnon etäisinä ja odotukset toiminnalleen vieraana ja hankalasti sovitettavana. Tulos- ja laatujohtamisen opit johtajat tunsivat melko hyvin ja käänsivät ne kasvatuksen johtamiseen sopivaksi. Välittävänä tekijänä kasvatuksen ja johtamisjärjestelmien välillä näytti toimivan pedagoginen johtaminen.

Avainsanat: leadership, management, administration, perustehtävä, tulosjohtaminen, laatujohtaminen, pedagoginen johtaminen.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	10
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma	11
2	JOHTAMISEEN LIITTYVIÄ KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ.....	14
2.1	Management, leadership ja administration.....	14
2.2	Organisaation toiminnan systeminen ja dynaaminen jäsentäminen..	18
2.3	Perustehtäväkäsitteen määrittelyä	19
3	TULOS- JA LAATUJOHTAMINEN.....	23
3.1	Tulosjohtaminen.....	25
3.2	Laatujohtaminen	28
4	LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	33
4.1	Lastensuojelu toimintaympäristönä.....	33
4.2	Lastensuojelulaki ja muut johtajan toimintaa ohjaavat lait.....	35
4.3	Tuloksellisuus lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaympäristössä .	38
4.4	Laatu lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaympäristössä	41
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	47
5.1	Tutkimusote.....	47
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	48
5.3	Tutkimuskysymykset	49

5.4	Tutkimusaineiston keruu	51
5.5	Aineiston analyysi	56
5.6	Tutkimuksen eettisyys	59
5.7	Tutkimuksen luotettavuudesta	60
6	LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJA PERUSTEHTÄVÄN TOTEUT- TAJANA JA IHMISTEN JOHTAJANA	65
6.1	Johtajan näkemys perustehtävän toteuttamisesta	65
6.1.1	Perustehtävän kehittyminen 1960-luvulta 2000-luvulle	68
6.2	Johtaja lähijohtajana	70
6.2.1	Johtaja asiakastyön ja kasvatuksen johtajana.....	70
6.2.2	Johtaja henkilöstöjohtajana	75
6.3	Johtajan odotukset suhteessa omaan esimieheen ja hallintoon	82
7	LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJAT TULOKSELLISUUDEN JA LAADUN VARMISTAJINA	90
7.1	Tuloksellisuus lastensuojelulaitoksessa	90
7.1.1	Asiakastyön onnistuminen on tuloksellisuutta	94
7.1.2	Pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta on tuloksellisuutta	96
7.2	Laatu lastensuojelulaitoksessa	97
7.2.1	Asiakas on laadun perusta	99
7.2.2	Työntekijät rakentavat laadukkaan toiminnan	101
7.3	Lastensuojelulaitoksen toiminnan vaikuttavuus	105
7.4	Talouden johtaminen lastensuojelulaitoksessa	110

8	LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJUUDEN TEESIT	115
8.1	Lastensuojelulaitoksen johtaja korostaa ihmisten johtamista	115
8.2	Johtajalla on vahvasti sisäistetty kuva perustehtävästä	117
8.3	Lapset ja vanhemmat ovat johtajille tärkeitä johtajuuden määrittelijöi- tä	118
8.4	Henkilökunta on lastensuojelulaitoksen johtajalle aidosti tärkein voi- mavara	119
8.5	Lastensuojelulaitosten johtajat arvostavat esimiehensä aitoa palau- tetta	121
8.6	Tuloksellisuus syntyy henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidos- ta	121
8.7	Lastensuojelulaitoksen johtaja määrittelee laadun asiakkaiden tarpei- den perusteella	123
8.8	Vaikuttavuuden arviointi on haaste lastensuojelulaitokselle	124
8.9	Kokeneet lastensuojelulaitoksen johtajat huolehtivat talouden johta- misesta rutiinilla	125
8.10	Lastensuojelulaitosten johtajat ovat muokanneet johtamisjärjestel- mien käsitteet omaan toimintaympäristöön sopiviksi	126
9	JOHTOPÄÄTÖKSET - PEDAGOGINEN JOHTAMINEN YHDISTÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ	127
	LÄHTEET	134

LIITTEET	143
Liite 1: Teemarunko	143
Liite 2: Esimerkki Aineiston luokittelusta Excel-taulukkoon	145
Liite 3: Esimerkki tuloksellisuus ja asiakkuus mind mapista.....	147
Liite 4: Esimerkki asiakasnäkökulma ja laatu mind mapista.....	148

1 JOHDANTO

Olen hahmotellut ja kuvannut tässä työssäni lastensuojelulaitoksen johtamiseen liittyviä käsitteitä ja miten johtajat ovat mieltäneet oman johtamisensa. Olen pyrkinyt mahdollisimman kokonaisvaltaiseen näkemykseen. Lastensuojelulaitoksen johtamisesta on kirjoitettu viimevuosina hyvin vähän. Joitakin yksittäisiä tekijöitä ja kirjoja on ilmestynyt viime vuosikymmenen lopussa. Lastensuojeluyksikön johtaminen on oma kokonaisuutensa, jossa johtajan on kyettävä ottamaan huomioon monia tekijöitä. Yleensä lastensuojelulaitoksen asiakaskunta ja yhteistyöverkosto ovat melko erilaisia verrattuna keskiverto käsitykseen yrityksen asiakkuudesta tai yhteistyöverkostosta. Johtaja on hyvin monien ristipaineiden alaisena ja hänen on hallittava lukuisia tehtäviä, näkökulmia ja vuorovaikutusalueita.

Johtamisesta on viimeisen kymmenen vuoden aikana kirjoitettu valtavat määrät kirjallisuutta. On syntynyt uusia ja taas uudempia hienoja malleja tai suuntauksia, joilla opastetaan tai luvataan johtajia löytämään tehokkaan ja toimivan tavan johtaa. Tässä runsaan kirjallisuuden ja moninaisten johtamisoppien viidakossa johtajilla voi olla vaikeuksia löytää hyvää johtamistapaa, jolla veisi yksikköään eteenpäin.

Kiinnostuin aiheesta, kun aloin itse työskennellä kunnallisen lastensuojelun avoyksikön esimiehenä vuonna 1998 ja sitä ennenkin olin edustanut omaa työyksikköä lastensuojelun toimintayksiköistä koostuvassa johtoryhmässä. Olin sitä kautta saanut työnantajalta ensin 1990-luvun alkupuolella tulosjoh-

tamiskoulusta ja 1990–2000 luvun taitteessa laatujohtamiskoulutusta. 2000-luvun taitteessa kuntatyönantajani otti käyttöönsä lukuisten muiden kuntien tapaan tasapainotetun tuloskortin eli Balanced Scorecardin (lyhennetään BSC). Siinä yhdisteltiin tulos- ja laatujohtamista ja niiden rinnalla arvioitiin toiminnan vaikuttavuutta ja talouden näkökulmaa. Välillä minulla oli vaikeuksia sovittaa tuloksellisuuden, laadun, vaikuttavuuden ja talouden näkökulmia lastensuojeluun, varsinkin kun käsitteiden määrittelyt tulivat enemmän liike-elämästä kuin ihmissuhde- ja kasvatustalouden käsitteistä. Siitä heräsikin kiinnostus tutkia, miten lastensuojelulaitosten johtajat mieltävät nämä käsitteet omassa työssään.

Julkisten yksiköiden ja organisaatioiden johtaminen on muuttunut 1990-luvun jälkeen voimakkaasti. Hallinnollinen ja sitä kautta hierarkkinen ja byrokraattinen johtaminen ovat vaihtuneet liike-elämästä tulleiksi organisaation johtamistavoiksi. Kunnilta ja yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän taloudellista ja sisällöllistä tehokkuutta. Lisäksi julkisten yksiköiden on kyettävä perustelemaan olemassaolonsa. Myös asiakkaat vaativat parempaa ja asiakaslähtöisempää kohtelua. Nämä kaikki ovat vaikuttaneet lastensuojelulaitosten johtamiseen. Johtajan on sovittava toimintansa niin asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta tuleviin vaatimuksiin kuin myös hallinnosta, poliittisilta päättäjiltä ja ympäröivästä yhteiskunnasta tuleviin paineisiin. Kunnat hallinnoivat organisaatioitaan yhä enemmän niin kuin liikelaitoksia tai suuria konserneja. Johtamisessa käytetty kieli on muuttunut: laatu, tuloksellisuus, vaikuttavuus, taloudellinen tehokkuus ovat saaneet selvästi uusia merkityksiä, joihin johtajien on muodostettava kantansa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaa omassa toimintaympäristössään suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin ja esimiehiin. Lisäksi kuvaan johtajan määrittelemässä lastensuojelulaitoksen perustehtävää. Selvitän myös lastensuojelulaitoksen johtajan suhtautumista tulos- ja laatujohtamisen käsitteisiin ja millaisia merkityksiä he niille antavat.

Tutkimuksessani on kolme pääkysymystä. Ensimmäkin miten lastensuojelulaitoksen johtajat mieltävät oman ja yksikkönsä perustehtävän. Olen kysynyt mikä on heidän mielestään yksikön perustehtävä ja toiseksi miten se on muuttunut viimeisten 20–30-vuoden aikana. Perustehtävä on oikeastaan se käsite, jonka kautta lastensuojelulaitoksen johtaja arvioi kaikkea yksikkönsä ja organisaationsa toimintaa. Myös johtamisoppien ja -järjestelmien sopivuutta arvioidaan perustehtävän kautta.

Toisena pääkysymyksenä on johtajan rooli ja vuorovaikutus omassa toimintakentässä, suhteessa asiakkaisiin, oman yksikkönsä työntekijöihin, omaan esimieheensä ja ylempään hallintoon. Heiltä kaikilta kohdistuu erilaisia odotuksia ja vaatimuksia suhteessa lastensuojelulaitoksen johtajaan ja johtaja määrittelee oman tehtävänsä ja odotuksensa suhteessa heihin.

Kolmantena päätehtävänä on tarkastella johtajan suhdetta muutamiin keskeisiin johtamisjärjestelmiin ja -oppeihin, jotka ovat siirtyneet liike-elämästä julkiselle sektorille ja hoito- ja kasvatusalalle. Tarkastelen johtajuutta tulosjoh-

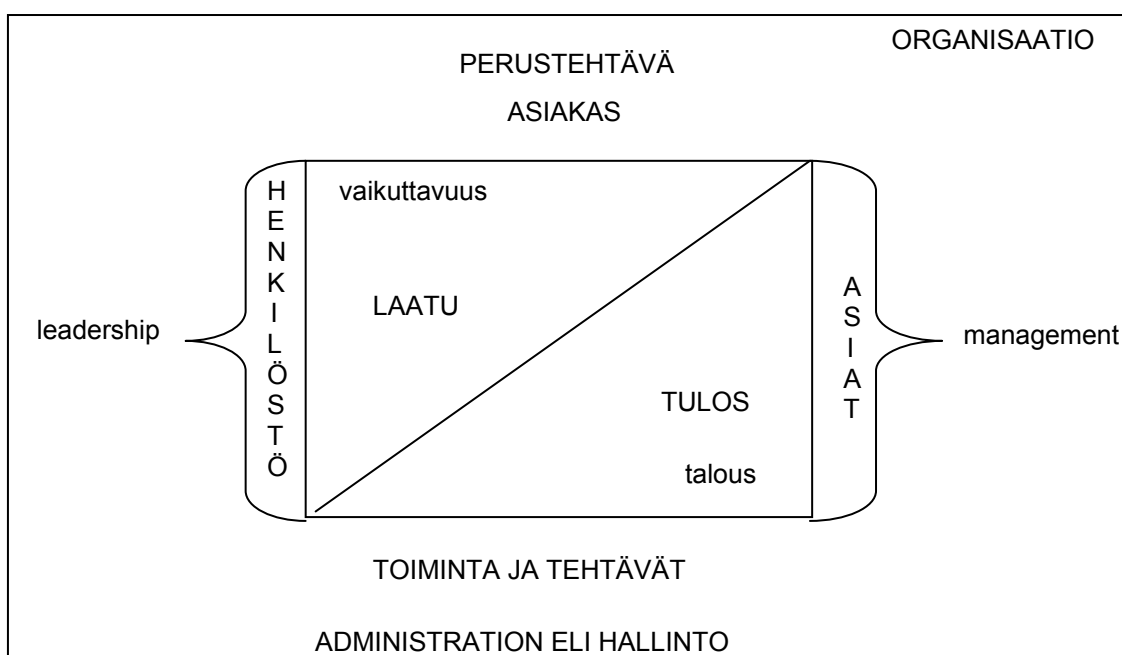
tamisen, laatujohtamisen ja taloudenjohtamisen näkökulmasta ja lisäksi pyydän johtajia määrittelemään vaikuttavuutta lastensuojelulaitostyössä. Mielenkiintoni kohdistuu siihen, kuinka hyvin johtajien mielestä tulosajattelu, laatujohtaminen ja talouden painottaminen lastensuojelutyöhön sopivat.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus ja tutkimusaineistoni olen kerännyt käyttäen teemahaastattelua. Haastattelin tutkimukseeni kuusi lastensuojelulaitoksen johtajaa. Aineiston analysoin sisällönanalyysillä käyttäen sekä aineiston yksityiskohtaista koodausta että luokittelua ja tämän jälkeen vielä tarinallisuutta. Tarinallisuus tarkoittaa, että olen koonnut johtajien haastattelut omiksi tarinoikseen ymmärtääkseni, miten johtajien käsitykset johtamisestaan ovat muotoutuneet. Olen jäsentänyt sekä koodatun aineiston että tarinat, tämän jälkeen asiakokonaisuuksina, joista olen nostanut esille ydinteemat. Ydinteemat olen sitten kirjoittanut raportiksi tarkastelemalla rinnakkain sekä koodattua aineistoa että tarinoiden asiakokonaisuuksia.

Tutkimukseni keskeisiä käsitteitä ovat perustehtävä, johtajan lähijohtamisen verkosto, johtajien suhde hallintoon ja johtajien käsitykset tulosjohtamisesta, laatujohtamisesta, vaikuttavuudesta ja taloudenjohtamisesta. Perustehtävää olen käsitellyt organisaatioteoreettisesta näkökulmasta. Johtajan lähijohtamistoiminnassa olen yrittänyt paikantaa johtajan asemaa suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, ylempiin esimiehiin ja organisaation johtoon. Johtamisteorioista keskityn tarkastelemaan tulos- ja laatujohtamista ja niihin kuuluvia

käsitteitä eli tuloksellisuutta, laatua, vaikuttavuutta ja taloutta. Määrittelen myös johtamisen peruskäsitteet leadership, management ja administration, joita käytetään paljon johtamisen määrittelyssä. Johtaminen tapahtuu lähes aina jossain organisaatiossa, joten olen määritellyt jonkin verran organisaatiokäsitettä. Olen koonnut tutkimukseni keskeiset näkökulmat kuvioon 1. Olen pyrkinyt siinä suhteuttamaan määrittelemäni käsitteet toisiinsa.



KUVIO 1. Tutkimukseni keskeiset teoreettiset käsitteet suhteutettuna toisiinsa

Kaikki toiminta tapahtuu organisaatiossa. Organisaatiossa on olemassa leadership, eli ihmisten johtaminen ja management eli asioiden johtaminen. Hallinto eli administration määrittelee omalta osaltaan organisaation toimintaa. Samoin perustehtävä, joka tässä tutkimuksessa liittyy läheisesti asiakkuu-

teen, koska aihe liittyy kasvatukseen ja hoitoalaan. Vaikuttavuus on lähempänä laatua ja tuloksellisuus taloutta. Miellän myös, että asioiden johtaminen on lähempänä tulosjohtamista ja ihmisten johtaminen lähempänä henkilöstöä ja laatua. Olen määritellyt tutkimukseni käsitteet tarkemmin tuonnempana tutkimusta.

Erityispedagogiseksi tutkimukseksi tutkimukseni määrittäytyi toimintakentän ja lastensuojelulaitoksen johtajuuden suhteesta asiakkuuteen. Lastensuojelulaitoksen työssä korostuu kasvatukseen ja hoitoon. Lastensuojelulaitosten asiakkaat ovat erityiskasvatuksen piirissä ja heillä on monia niitä vaikeuksia, joita erityiskasvatukseen menetelmin pyritään poistamaan tai vähentämään. Huostaanotetuilla ja lastensuojelulaitokseen sijoitetuilla lapsilla voi olla käytöshäiriöitä, päihde- ja mielenterveysongelmia, kouluvaikeuksia ja vielä sen lisäksi usein pitkään jatkunutta laiminlyöntiä hoidossa ja huolenpidossa. Lastensuojelulaitoksissa olevilla huostaan otetuilla lapsilla on suuri riski syrjäytyä yhteiskunnasta. Esimerkiksi Kallandin, Pensolan, Meriläisen ja Sinkkosen (2001) tekemän tutkimuksen mukaan huostaanotetulla lapsella on 300-kertainen riski kuolla ennen 24-vuoden ikää verrattuna ikätovereihinsä. Lastensuojelulaitoksen johtajan on ymmärrettävä näiden lasten vaikeuksia ja niiden syntymekanismia ja kuinka niitä korjataan. Johtaja huolehtii siitä, että henkilökunta kykenee toteuttamaan kasvatukseen ja hoitotyötä mahdollisimman hyvin ja toiminta on sujuvaa. Johtaja huolehtii näistä tehtävistä oman johtamistyönsä kautta. Näitä taustoja vasten lastensuojelulaitoksen johtajan työ on erityiskasvatuksen näkökulmasta hyvin vastuullista ja haastavaa työtä.

2 JOHTAMISEEN LIITTYVIÄ KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Vaikka julkisen sektorin johtamiseen ja toiminnan organisointiin liittyviin asioihin on kiinnitetty kasvavaa huomiota, johtajuuden tarkastelu spesifisti julkisen sektorin näkökulmasta on edelleen aika vähäistä. Yleisesti ottaen erilaiset johtamismallit ja –trendit ovat peräisin yritysmaailmasta. Siten julkisen sektorin johtamismallit ovat peräisin yleisestä organisaatioteoreettisesta kehyyksestä. Seuraavassa tarkastelen johtajuutta kolmesta suunnasta. Ensimmäkin johtaminen jaetaan usein tehtävien johtamiseen (*management*), ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja hallintoon (*administration*). Toisaalta tarkastelen johtajuutta organisaation systeemisestä ja dynaamisesta näkökulmasta, organisaatorakenteen ja toimintaan liittyvän perustehtävän (*primary task*) käsitteen kautta. Kolmanneksi tarkastelen johtajuutta viime vuosikymmeninä syntyneiden erilaisten johtamisjärjestelmien tai johtamisnäkökulmien kautta. Keskityn tässä tulosjohtamiseen, laatujohtamiseen ja julkisellakin sektorilla laajasti levinneeseen tasapainotettuun tulokorttiin (Balanced Scorecard). Kyseisissä johtamisjärjestelmissä tai malleissa käytetään käsitteitä tuloksellisuus, laatu, vaikuttavuus ja taloudellisuus. Näiden käsitteiden kautta voidaan jäsentää sitä käsitemaailmaa, jonka kautta johtajuutta organisaatiossa hahmotetaan.

2.1 Management, leadership ja administration

Johtajuus jaetaan usein johtamista tarkastelevassa, varsinkin angloamerikkalaisessa, johtamiskirjallisuudessa asioiden (*management*) ja ihmisten johta-

miseen (leadership) ja julkisella sektorilla toimivissa organisaatioissa myös hallintoon (administration). Vaikka kyseiset näkökulmat ovat johtamistoiminnan osa-alueita, on niillä kuitenkin hyvin vahvoja eroavaisuuksia. Ihmisten johtajilla on seuraajia ja asioiden johtajilla on alaisia (Huczynski & Buchanan 2001, 703).

Asioiden johtamisella korostetaan asioiden suunnittelua ja resurssien käsitteilyä. Asioiden johtaminen painottaa organisaation kehittämistä rakenteiden avulla ja oikein toteutetuilla toiminnoilla (Granholm & Karlöf 1990, 18). Asioiden johtamisella varmistetaan, että asetetut suunnitelmat toteutuvat ja esteeksi nousevat ongelmat ratkaistaan. (ks. Kotter. 1990; Lönnqvist 2002, 60.) Näkökulma on hyvin tehtäväkeskeinen (Sääkslahti 2001, 33–34). Asioiden johtaja käyttää pääasiassa aivojaan ja pyrkii rationaaliseen ja loogiseen johtamiseen. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995, 121.) Asioiden johtaja painottaa järjestystä ja varmuutta (Tracey 1994, 5). Hän toteuttaa töitä muiden avulla. Hänen työskentelytapansa on hyvin tehtävä- ja ratkaisukeskeinen. Hän suunnittelee toimintoja, organisoii, ohjaa, koordinoi ja kontrolloi. Johtaja painottaa toimintojen suunnittelua ja valvoo vahvasti myös suunnitelmien toteuttamista. Johtaja puuttuu voimakkaasti resurssien ohjaukseen ja jakaa käskyjä ja päätöksiä. Asioiden johtaja painottaa organisaatioiden kehittämistä rakenteiden avulla. Liiallisesta asioihin painottavasta johtamisesta tulee helposti jäykkää, byrokraattista ja kontrolloivaa. Siksi asioiden kautta johtamista sävyttävät helposti negatiiviset arvostukset. (Tracey 1994, 5.)

Ihmisten johtaminen korostaa tavoitteellisuutta, tavoitteiden ymmärtämistä, niihin sitoutumista ja strategista ajattelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä pyritään motivoimaan ja innostamaan ihmisiä tavoitteiden saavuttamiseksi. (ks. Kotter 1990; Lönnqvist 2002, 60.) Ihmisten johtaja korostaa tehtävien johtamisen sijasta enemmän ihmisten suoritusten parantamista. Ihmisten johtamisesta puhutaan usein henkilöstöjohtamisen alla. Hän pyrkii saamaan ihmisten kyvyt ja taidot organisaation käyttöön. Hän tekee samoja asioita kuin asioiden johtaja, mutta eri tavalla. Hän hoitaa, rohkaisee, visioi ja valmentaa. Hän vaikuttaa, motivoi, suostuttelee ja valtuuttaa ihmisiä tekemään sitä, mikä on heidän ja organisaation kannalta parasta. Hän johtamisotteensa on intuitiivisempaa ja yhdistelevämpää kuin asioiden johtajalla. Hän yhdistelee tunteita ja järkeilyä. Kun asioiden johtajat pyrkivät tekemään oikeita asioita, niin ihmisten johtajat pyrkivät tekemään oikeita asioita oikein (Salmimies & Salmimies 2002, 127).

Ihmisten johtamista painottava johtaja on joustavampi omassa toiminnassaan kuin asioiden johtaja. Ihmisten johtaja on ihmis- ja päämäärä suuntautunut, kun asioiden johtaja on enemmän tehtäväsuuntautunut. Kun ihmisten johtaja miettii mikä on organisaation missio, mihin pyritään, niin asioiden johtaja miettii keinoja, kuinka missioon päästään. Ihmisten johtaja hyväksyy epävarmuutta enemmän kuin asioiden johtaja. Ihmisten johtaja synnyttää muutoksia, kun asioiden johtaja mukautuu niihin. (Tracey 1994, 5.) Ihmisten johtaja johtaa aivoillaan ja sydämellään (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995, 121). Ihmisten johtaja rakentaa omalla toiminnallaan organisaation kulttuuria (Sääskilahti 2001, 33–34).

Vaikka asioiden ja ihmisten johtamista kuvaillaan kahtena eri näkökulmana ja jotkut kirjoittajat asettavat ne vastakkain, on kuitenkin tärkeää, että molemmat näkökulmat ovat tasapainoisesti mukana johtamisessa. Tätä ajatusta tukee myös esimerkiksi Pekka Järvinen (1999, 45). Myös Blake ja Mouton (1984) kehittivät 80-luvulla managerial grid nimisen järjestelmän, jossa he kuvasivat parhaimmaksi johtamismalliksi sellaista, jossa korostuu sekä korkea tehtäväkeskeisyys että korkea ihmiskeskeisyys. Hersey (1990) toi myös tilannesidonnaisuuden näihin kahteen näkökulmaan laajentaen niitä. Tilannejohtamisen näkökulmasta tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden painotukset vaihtelevat tilanteen mukaan.

Hallinto eli administration liitetään useimmiten julkisen sektorin, valtion ja kuntien toimintaan. Hallinto on jotain, jota koko organisaatio toteuttaa, esimerkiksi sosiaali- tai terveystoimi tai päivähoido. (Nivala 1999, 13.) Hallinnossa johtamista ohjaavat ylemmältä taholta johdolta tai päättäjiltä tulevat ohjeet ja määräykset. Päättäjät tai keskushallinto määrittelevät mitä viimekädessä tavoitellaan. Johtamisen sijasta painottuu toiminta. Hallinnon näkökulmasta asiat tehdään oikein. Hallinto korostaa tehtäviä. Tehtävät ovat etukäteen määriteltäviä ja työt arvioidaan näiden tehtävien onnistumisen kautta. Hallinnon reagointia muutoksiin ja muuttamiseen kuvataan usein hitaaksi ja hierarkkiseksi. Asioiden johtaminen ja hallinto liitetään usein yhteen. Käsitteenä hallinto näyttää liittyvän erityisesti byrokraattiseen tapaan organisoida toimintaa. Eklund mainitsee asioiden johtamisen liittyvän tavoitteisiin tai toimintaajatukseen. Asioiden johtaminen ja hallinto antavat toimintamallit ja menette-

lytavat asetettujen tavoitteiden tai tehtävän suorittamiselle. (Eklund 1992, 82.)

2.2 Organisaation toiminnan systeminen ja dynaaminen jäsentäminen

Organisaatiokäsitteelle ei ole mitään vakiintunutta määritelmää. Se voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla. Organisaatio on usein määritelty käyttötarkoituksensa mukaan esimerkiksi laissa, yhtiöjärjestyksessä tai yhdistyksen säännöissä. Yhteistä niille on se, kuinka ne määrittelevät organisaation tarkoituksen ja tehtävän ja millä tavalla organisaation tehtävää aiotaan toteuttaa. Samoissa lähteissä on usein määritelty myös organisaation rakenne. (Lönqvist 2002, 14.)

Organisaatiota ja johtamista voidaan jäsentää organisaation dynamiikan ja toiminnan näkökulmasta. Silloin organisaatio voidaan kuvata systeeminä, jossa ihmisten yksilölliset tarpeet, organisaation rakenteet ja yhteisössä tapahtuva vuorovaikutus synnyttävät organisaatiomaailman, joka on alati muuttuva (esim. Puutio 2002, 12).

Organisaatiota voidaan jäsentää avoimena systeeminä, jossa organisaatio on koko ajan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, vaihtaen tietoa, materiaalia ja voimavaroja. (Hyypä 1983, 16; Roberts 1999, 28.) Johtajalla on aivan oma roolinsa ja merkityksensä toimiessaan suhteessa sekä organisaation sisäiseen että ulkoiseen maailmaan. Johtaja tarkastelee aina asioita omasta organisaatiostaan käsin ja sillä tavalla hänen organisaationsa on toi-

minnan keskipiste, vaikka kyse olisi osaorganisaatiosta (Lönqvist 2002, 17). Johtaja muodostaa koko ajan analyttisen ja adaptiivisen suhteen toimintaympäristöönsä, muuten hänen johtamansa organisaatio on vaarassa (Lönqvist 2002, 18).

Pekka Järvinen (1999) on kuvannut organisaation peruspilareita, joiden täytyy olla kunnossa, jotta työyhteisö pystyy toimimaan kunnolla ja tehokkaasti. Työyhteisön peruspilareita Pekka Järvisen mukaan ovat organisaation selkeä perustehtävä, työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, töiden selkeät järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 1999, 45-58.) Johtajan tehtävä on pitää edellä mainitut organisaation perusrakenteet kunnossa ja toimivina.

2.3 Perustehtäväkäsitteen määrittelyä

Perustehtävä käsite on johtajan työn yksi tärkeimmistä elementeistä ja organisaatiodynamiikan ja -toiminnan kannalta keskeinen käsite. Perustehtävä, toiminta-ajatus, missio, ydintehtävä - perustehtävää voi kuvata monella nimikkeellä (Lönqvist 2002, 26) mutta olennaista on se, että kaikella tekemisellä pitäisi olla yhteys perustehtävään. Perustehtävän kautta organisaatio määrittelee olemassaolonsa ja turvaa myös jatkuvuutensa (Hyyppä 2000, 127). Perustehtävä määrittelee sen, minkä tähden organisaatio on olemassa ja mihin organisaatio omalla toiminnallaan pyrkii. Työlle asetettujen tavoitteiden tulisi aina palvella perustehtävää. Johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Johtajan yksi tärkeimmistä

tehtävistä on huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät oman tehtävänsä ja roolinsa ja toteuttavat niitä mahdollisimman tehokkaasti. (Lönngqvist 2002, 9.) Johtaja tukee ja auttaa yhteisöä pysymään perustehtävässä yksikölle määritettyjen ja organisaation määrittelemien tavoitteiden kautta.

Perustehtävä on hyvin monitahoinen ilmiö. Perustehtävää ei voi tarkastella staattisena ja pysyvänä ilmiönä, vaan siinä tapahtuu muutosta ja vaihtelua. Perustehtävän toteuttamiseen vaikuttavat myös monet ilmiöt. Esimerkiksi se, miten hallinto, johto ja omistajat määrittelevät perustehtävän vaikuttaa perustehtävän toteuttamiseen, mutta niin tekevät myös asiakkaat ja asiakkuuksissa tapahtuvat muutokset. Perustehtävän muutos on myös vuorovaikutteinen ilmiö yhteisön sisäisen ja ulkoisen maailman välillä. Mitä tarkemmin perustehtävä on määritetty sitä selkeämmin se ohjaa organisaation toimintaa. (Hyypä 2000, 127.)

Kaikkeä toimintaa, elettyä ja tehtyä, arvioidaan suhteessa yhteisön perustehtävään. Yhteiskunnallisen muutoksen pyönteissä on jokaisessa organisaatiossa määriteltävä perustehtävä jatkuvasti uudelleen: Mitä varten yhteisömme on olemassa? Ketä sen tulisi palvella ja miten? Teemmekö suhteessa perustehtävään oikeita asioita ja oikealla tavalla? Kuinka se toimintatapa ja toiminnallinen rakenne, jota noudatamme edesauttaa perustehtävän toteutumista? (Murto 1992, 41.) Perustehtävä on myös työntekijän kokemus omasta tehtävästään. Yksilö luo mielessään kuvan tehtävästään, työyhteisöstä ja organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Perustehtävä on hyvin tilannesidonnainen ilmiö. (Hyypä 2000, 127-128.)

Johtaja määrittelee ja huolehtii työyhteisössä perustehtävän toteutumisesta. Kyse on jatkuvasta ja aktiivisesta toiminnasta. Hän auttaa työntekijöitä jäsentämään omaa ja yhteisön perustehtävää. Työntekijöiden on koettava, että johtaja edustaa heille kokemuksellisesti sellaista esimiestä, johon he voivat samaistua. Johtajalla on organisaatio mielessään eli ”organisation-in-the-mind”. (Hyypä 2000, 135.) Organisation-in-the-mind käsitteellä tarkoitetaan, että yksilö kantaa yhteisön tai organisaation kuvaa mielessään samoin kuin yhteisö rakentuu yksilöllisten kokemusten ja ajatusten kautta. Organisaation kuva koostuu yksilön värittämistä mielikuvista organisaatiosta kuin myös siitä mallista mielessä, kuinka organisaatio toimii ja millaisia vuorovaikutussuhteita ihmisillä on keskenään. (Armstrong 2005, 3-4.) Millainen kuva yksilöllä on yhteisöstä, vaikuttaa hyvin paljon siihen, kuinka henkilö käyttäytyy ja asennoituu työhönsä ja omaan organisaatioonsa. Esimerkiksi negatiivinen kuva organisaatiosta työntekijän mielessä voi vaikeuttaa hänen sitoutumistaan työhönsä.

Johtaja varmistaa organisaation perustehtävää ja käytännön tavoitteita, jotka työyksikölle on asetettu. Johtajan on ymmärrettävä johtamansa yksikön perustehtävä ja auttaa myös muita ymmärtämään se. Tärkeää ei ole johtajan asema vaan tehtävän hyvä hoitaminen. Johtajan tehtävänä on organisaation perustehtävän jatkuva konkretisointi niille ihmisille, joita hän johtaa. Ihmisten pitää tietää mihin mennään, mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat johdolta odottaa. Työpaikan olemassaolo ja menestys riippuu siitä, kuinka hyvin se hoitaa perustehtävänsä. Tärkeää perustehtävän toteuttamisen kannalta on, että työyhteisössä keskustellaan perustehtävästä koko ajan, muuten perus-

tehtävä saattaa hämärtyä (Järvinen 1999, 47). Tässä johtamisella ja johdolla on suuri merkitys. Argyris (1990, 8) toteaa, että usein tieto työntekijöiden asenteista, odotuksista ja toiminnan ongelmista katoaa hallintoon mennessä. Tieto katoaa väliportaana hallintoon, kun johtajat arvelevat, että heidän esimiehensä eivät ole halukkaita kuulemaan työntekijöiden huolia. Tämä voi vaikeuttaa perustehtävän tutkimista ja määrittelyä.

3 TULOS- JA LAATUJOHTAMINEN

Puhuttaessa johtamisesta, jossa päähuomio on koko organisaation toiminnan kehittämisessä, on kyse johtamisjärjestelmistä. Siinä viitataan samalla organisaation toimintaa koskeviin ohjeistuksiin. Johtamisjärjestelmät ovat siis organisaation kehittämiseen suunnattuja keinoja (Kangas 1995 19; Nivala 1999, 31). Ensimmäisenä tieteellisenä johtamisjärjestelmä pidetään Robert Taylorin luomaa taylorismia, jonka jälkeen johtamisjärjestelmiä on syntynyt lukuisia ja jotka painottavat hyvin erilaisia näkökulmia. Keskityn tässä tarkastelemaan viimeisen kahden kymmenen vuoden aikana tapahtunutta kehitystä ja keskityn siinä johtamisjärjestelmiin, joita käytetään julkisella sektorilla ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Johtamisjärjestelmien painotus sosiaali- ja terveydenhuollossa oli 1970–1980 luvuilla tavoitejohtamisessa. 1990-luvulla siirryttiin tulosjohtamiseen ja 2000-luvulle tultaessa painotus oli laatujohtamisessa ja niiden yhdistelmässä tasapainotetussa tuloskorttiajattelussa eli Balanced Scorecardissa (BSC). Julkisella sektorilla johtamisjärjestelmien viimeisemmässä vaiheessa puhutaan myös managerialismin esille tulosta. Managerialismi pohjautuu tieteelliseen liikkeenjohtamiseen ja päämääränä on hyödyn maksimointi. Vaikutteensa se on ottanut yksityisen sektorin ja liike-elämän johtamisorientaatioista. Managerialismissa mitataan tulosten saavuttamista ja toiminnan ohjaus perustuu tulostavoitteisiin. (Torppa 2007, 78.) Managerialismiin sisältyvinä johtamisjärjestelminä pidetään mm. tulos- ja laatujohtamista ja tasapainotettua mittaristoa. Managerialismin taustalla on uskomus, että tuottavuus paranee yksityissektorilta olevilla tulosjohtamisopeilla. Managerialismi haluaa korostaa taloudellisuutta, tehokkuutta ja

vaikuttavuutta. (Torppa 2007, 93.) Nämä kyseiset johtamisjärjestelmät voidaan nähdä myös eräänlaisena jatkumona. Tulosjohtaminenhan suomessa kehittyi tavoitejohtamisen pohjalta ja sitä seurasivat laatujohtamiseen perustuvat johtamisjärjestelmät. Laatujohtaminen syntyi myös kritiikkinä tulosjohtamiselle ja ne nähtiin hyvin erilaisina johtamisjärjestelminä. Viime aikoina niitä on alettu tarkastelemaan myös toisiinsa liittyvinä käsitteinä. Nykyään vallalla on johtamisjärjestelmiä ja malleja, jotka pyrkivät edellisten mallien yhdistelemiseen, kuten tasapainotettu tuloskortti.

1990-luvun alkupuolella Robert Kaplan ja David Norton kehittivät tasapainotetun tuloskortin tai tasapainotetun mittariston eli Balanced Scorecardin. Mittariston avulla yritys voi monipuolisesti suunnitella ja ohjata omaa kehitystään. Perinteisesti yritysjohtaminen on keskittynyt talouden ja budjettikauden kattavaan suunnitteluun. Kaplan ja Norton halusivat mallillaan monipuolistaa yrityksen aineettomien voimavarojen hallintaa. Alkuperäisessä mallissa oli neljä näkökulmaa eli taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 2007, 17; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.) Suomessa julkiselle sektorille näkökulmat ovat muokkautuneet vaikuttavuuden, resurssien ja talouden, prosessien ja rakenteen ja uudistumisen ja työkyvyn näkökulmiksi (Määttä & Ojala 1999, 51-54). Tuloskorttiajattelu on ottanut vaikutteensa taloudellisen näkökulman ja tavoitteen asetelunsa kautta tavoite- ja tulosjohtamisesta, mutta myös asiakas- ja vaikuttavuusnäkökulman kautta laatujohtamisesta pyrkien yhdistämään niitä (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 31; Juuti 2001, 259).

3.1 Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen syntyi tavoitejohtamisen pohjalta 1970–1980 vaiheilla. Tulosjohtamisen synnyn perusta on Taylorin tieteellisen liikkeenjohtamisen teoriassa sekä 1950-luvulla syntyneessä kontingenssiteoriassa ja ihmissuhdekoulukunnassa. Tulosjohtaminen levisi 1980-luvun puolenvälin jälkeen yllättävän nopeasti julkiselle sektorille. Kunnallisiiton vuoden 1987 selvityksen mukaan 45 % (n=75) kaupunkikunnista sovelsi sitä. (Aaltonen 1999, 33). Tulosjohtamisen käyttö lisääntyi 1990-luvun alkuvuosien syvän laman yhteydessä rajusti. Kunnat joutuivat tekemään suuria rakennemuutoksia ja samassa yhteydessä ne siirtyivät yhä voimakkaammin tulosityksikkömalleihin ja markkinaohjaukseen. Julkisen ja yksityisen palvelutuotannon rajoja alettiin madaltaa (Mäkelä 1994, 28). Nykyisin lähes kaikissa Suomen kunnissa johtaminen järjestetään tulosjohtamisen periaatteita mukaillen.

Tulosjohtamisessa on kaksi keskeistä asiaa. Toisaalta painotetaan resurssien käyttöä tulosten aikaansaamiseksi ja toiseksi henkilöstön palkitsemista saavutetuista tuloksista (Torppa 2007, 93). Syntyi paljon käytettyjä termejä, jotka liimautuivat 1990-luvun johtamiskulttuuriin. Puhuttiin tulosjohtamisesta, tulosohjauksesta, tulosvastuusta, tulospalkkauksesta. Tulosjohtamisen teoreettinen tausta syntyi hyvin erilaisista näkökulmista, se sai vaikutteita erilaisista johtamisteorioista ja johtamisen periaatteista, kuten liikkeenjohdosta, klassisesta johtamisteoriasta, ihmissuhdekoulukunnasta ja systeemiteoriasta. Tulosjohtamisen keskeisiä kehittäjiä ovat olleet mm. Peter Drucker (1954, 1964) ja Henry Mintzberg (1979, 1981, 1986).

Tulosjohtaminen perustuu tulosjohtamiseen osallistuvien yksiköiden ja henkilöiden tulosalueiden määrittelyyn ja kunkin tulosalueen avaintulosten täsmen-
tämiseen. Perustana on myös tulostavoitteiden asettaminen tavoitteena ole-
vien tulostavoitteiden arvoille sekä saavutettujen tulosten mittaus ja erittely.
Näiden perusteella henkilöstöä palkitaan saavutettujen tulosten tai tulosten
saavuttamatta jättämisen mukaan. Perinteinen tulosjohtaminen kiinnittää
huomiota kolmeen osa-alueeseen: toiminnan suunnitteluun, työn ja varojen
jakamiseen ja suorituksen valvontaan. Tulosjohtamisen tavoitteena on kus-
tannustietoisuuden ja tuottavuuden lisääminen. (Granholm & Karlöf 1990,
110–112.)

Saarinen (1995, 12) on tiivistänyt tulosjohtamisen periaatteet seuraavasti:

1. Toimintaa ohjataan ja arvioidaan tulostavoitteiden mukaan.
2. Lähtökohta on henkilöstön ja johdon tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus.
3. Esimiesten tulee pitää yllä jatkuvaa keskustelu- ja vuorovaikutussuhdetta alaisiinsa sitoutumisen aikaansaamiseksi.
4. Tuloksellinen toiminta palkitaan.
5. Voimavaroja on voitava kohdentaa avaintulosalueille.

Tulosjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan eli tuotannon suunnitteluun,
työn jakamiseen ja työn toteutumisen seurantaan (Aaltonen 1992, 25). ”Tu-
losjohtamisessa korostetaan työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja työn viihty-
vyystekijöitä osana tuloksellisuutta” (Aaltonen 1992, 26). Tulosjohtamista so-

veltavassa organisaatiossa suunnittelu tapahtuu tulostavoitteiden pohjalta. Organisaatio on jaettu tulosityksiköihin, joilla on itsenäinen päätäntävalta oman budjettinsa sisällä. Arviointi saavutuksista tapahtuu tulostulomittauksella. Tulosjohtaminen korostaa toiminnan ja käyttäjien välistä tiivistä vuorovaikutusta. Julkisen palvelutuottajan ero yritykseen on myös se, että yksikön ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, vaan hyötyä, ja tämän hyödyn pohjalta arvioidaan yksikön tuloksellisuutta. (Aaltonen 1992, 31.)

Tulosjohtaminen on osa tuloksellisuutta. Tuloksellisuuteen kuuluu myös ulkoa tuleva tulosohjaus, sekä tulosneuvottelu-, että tulospalkkauskäsitteet, sekä tulosbudjetti, tulosityksikkö ja tulosaluekäsitteisiin (Aaltonen 1992, 14). Tuloksellisuuden alle kuuluvat myös sellaiset käsitteet kuin tuottavuus, vaikuttavuus ja taloudellisuus. Vaikuttavuus on saavutettujen ja suunniteltujen tavoitteiden suhde. (Aaltonen 1992, 16.) Tuloksellisuus voidaan määritellä myös tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuloksellisuus ja tulosjohtaminen kuuluvat sillä tavalla toisiinsa, että tulosjohtamisen taustalla ovat organisaatioteoriat ja tuloksellisuuden taustalla talusteoriat, mutta nämä kytkeytyvät toisiinsa (Aaltonen 1992, 14.)

Juuti on kritisoinut tavoite- ja tulosjohtamista sen liiallisesta tehokkuuden painottamisesta (Juuti 2001, 247). Juuti toteaa, että tulosjohtaminen on edelleen organisaatioiden johtamisen perusvirtaa ja siinä talouden painottaminen on edelleen keskeistä (Juuti 2001, 259–261). Vaikka tulosjohtamisessa on haluttu tuoda esiin ihmisten osuus talouden ja tehokkuuden saavuttamisessa viimekädessä ihminen on kuitenkin unohdettu (Juuti 2001, 253–262).

3.2 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen malli kehitettiin alun perin Japanissa 1950-luvulla, josta se vietiin ensin Yhdysvaltoihin 1980-luvulla ja sen jälkeen se on levinnyt muualle maailmaan. 1990-luvun jälkipuoliskolla kiinnostus laatujohtamiseen virisi myös Suomessa (Lumijärvi 1999, 11–12). Laatujohtamisen avulla haluttiin ottaa asiakkaat paremmin huomioon ja tarjota asiakkaille mahdollisimman hyviä ja tarkoituksenmukaisia palveluja. Laatujohtaminen on myös osa tu-losorientaatiota. Laatujohtamisessa halutaan korostaa asiakkaan tyytyväisyyttä toiminnan tuloksellisuuden perusteena. (Torppa 2007, 93.) Julkiselle sektorille laatujohtaminen tuli 1990-luvun lopussa. Valtioneuvosto linjasi vuonna 1998 laatustrategian julkisille palveluille (Valtioneuvosto 1998). Valtioneuvosto halusi painottaa palvelujen laatua niukkenevien resurssien aikana.

Laatujohtaminen on käänнос sanoista Total Quality Management, joka lyhennetään TQM. Quality viittaa johtamisfilosofian keskeisimpään asiaan eli laatuun. Total Quality tarkoittaa sitä, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämiseen. Lisäksi laatua pyritään parantamaan kaikista näkökulmista, asiakkaan, prosessien, työyhteisön ja työympäristön näkökulmasta. Management tässä yhteydessä kuvaa johdon sitoutumisen tärkeyttä laadun kehittämiseen. Erityisesti korostetaan johdon aktiivisuutta ja osallistumista laadun kehittämiseen. (Lumijärvi 1999, 27.)

TQM:lla on viisi keskeistä päämäärää. Ensimmäinen asiakkaat määrittelevät laadun. Toiseksi asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on oltava vuorovaikutussuhde keskenään. Kolmanneksi laatua ohjataan tiedoilla, jotka saadaan säännöllisistä mittaamisista. Neljänneksi johdon toiminta on ennaltaehkäisevää toimintaa ja viidenneksi johto johtaa laatuprosessia. Laatujohtamisen keskeiset kehittäjät ovat antaneet laadulle omia määritelmiään.

Laatujohtamisen guruja ovat olleet Juran, Crosby, Deming. Heillä kaikilla on oma näkemyksensä laadusta. Juranin (1989, 15) mukaan laatu tarkoittaa käytön sopivuutta asiakkaalle. Demingin (1982) mukaan laadun tulisi täyttää asiakkaiden menneet ja tulevat tarpeet. Crosbylle (1984) laatu tarkoittaa vaatimusten yhdenmukaisuutta. Yleensä laatuun kuuluu luotettavuus ja asiakkaiden tyytyväisyys. Saralan (1998, 94 -95) mukaan laatu ja tuottavuus kuuluvat yhteen, ja niiden kehittämiseen voidaan käyttää laatujohtamista tai muuten kehittää asiakaskeskeisiä näkökulmia. Sarala katsoo laatuajattelun keskeisiksi piirteiksi seuraavat piirteet (Sarala 1998, 105-106).

1. Tieteellisen tarkastelutavan korostaminen, eli toimintaa kehitetään tutkivalla ja kokeilevalla otteella ja siitä kertyvän tiedon analysoinnilla.
2. Tilastolliset menetelmät, mittaaminen ja arviointi, eli on pyritty hyödyntämään todennäköisyyslaskentaa, sekä löytämään toimivia laadullisia mittareita.
3. Työntekijöiden osallistumisen korostaminen, eli työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita oman työnsä suhteen.

4. Systemaattisuus, eli toimintaa kehitetään johdonmukaisesti, yhdessä sovituin menettelytavoittein.
5. Johdon vastuu, eli laatuajattelussa yhdistyy autoritaarinen ja itseohjautuva toiminta. Johto vastaa laadunkehittämisen sisällöistä ja laadun tavoitteista, ja henkilöstöllä on selkeä vastuu toimintansa analysoinnista ja kehittämisestä.
6. Prosessien korostuminen, eli laadun kehittäminen nähdään toimintaketjuina, joita tulee koko ajan kehittää.
7. Laatukustannukset, eli niitä käytetään kuvaamaan toiminnan hyvyttä.
8. Työvirheiden poistaminen eli tavoitteena tehdä kerralla oikein. Toimintaketjut pitää rakentaa niin, että ne tuottavat mahdollisimman vähän virheitä. Työntekijät asennoituvat virheiden nopeaan ja välittömään korjaamiseen.
9. Asiakastyytyväisyys, eli organisaation katsotaan olevan asiakasta varten, ilman asiakasta ei ole organisaatiota, joten asiakas tehdään tyytyväiseksi.

Kuvaan seuraavaksi joillakin esimerkeillä sekä suomalaisen että eurooppalaisen laadunarviointimallin avulla, kuinka laatua määritellään ja mitä sen katsotaan pitävän sisällään. Suomen Standardoimisliiton määritelmä laadulle on ”Laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.” SFS – ISO 8402

Iso 9000 määrittelee kahdeksan laadunhallinnan periaatetta.

1. Asiakaskeskeisyys, jolla määritellään asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet.
2. Johtajuus, jolla määritellään organisaation tarkoitus ja suunta, ja jonka avulla luodaan ilmapiiri.
3. Henkilöstön osallistuminen, jonka avulla heidän kykynsä otetaan täysipainoisesti organisaation käyttöön.
4. Prosessimainen toimintamalli. Tehokkuus syntyy toimivilla prosesseilla.
5. Järjestelmällinen johtamistapa. Tehokkuus edellyttää prosessien ymmärtämistä ja toisiinsa liittyvien prosessien koordinoitua.
6. Jatkuva parantaminen on keskeinen periaate.
7. Tosiasioihin perustuva päätöksen teko, joka perustuu riittäviin tietoihin ja niiden oikeaan analyysiin.
8. Yhteistyö alihankkijoiden kanssa eli yhteistyö auttaa saavuttamaan parhaan tuloksen.

(Antti-Poika 2002, 8)

Nykyisin laadunhallinnan välineenä käytetään usein Euroopan laatupalkinnon arviointimallia, eli EFQM Excellence Model mallia. Valtionvarainministeriö ja Kuntaliitto suosittelevat selvityksessään (2001) että valtio ja kunnat siirtyisivät käyttämään EFQM mallia omassa laadun hallinnassaan. Malli korostaa asiakassuuntautuneisuutta, henkilöstön kehittämistä ja osallistumista, jatkuvaa oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta, johtajuutta ja toiminnan päämää-

rätietoisuutta, kumppanuuksien kehittämistä, prosesseihin ja tosiasioihin perustuvaa johtamista, tuloshakuisuutta ja yhteiskunnallista vastuuta. (Tuomi-
nen 2006, 9.)

Juuti toteaa laatujohtamisen edenneen moninaisempaan ja rikkaampaan suuntaan tuodessaan asiakkuuden toiminnan keskiöön. Hän kuitenkin pelkää, että laatujohtamisen siirtyessä erilaisiin standardoituihin mittareihin, tilastointeihin ja auditointeihin, johtaa byrokratian pönkittämiseen ja lisääntymiseen. (Juuti 2001, 275–277.)

4 LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

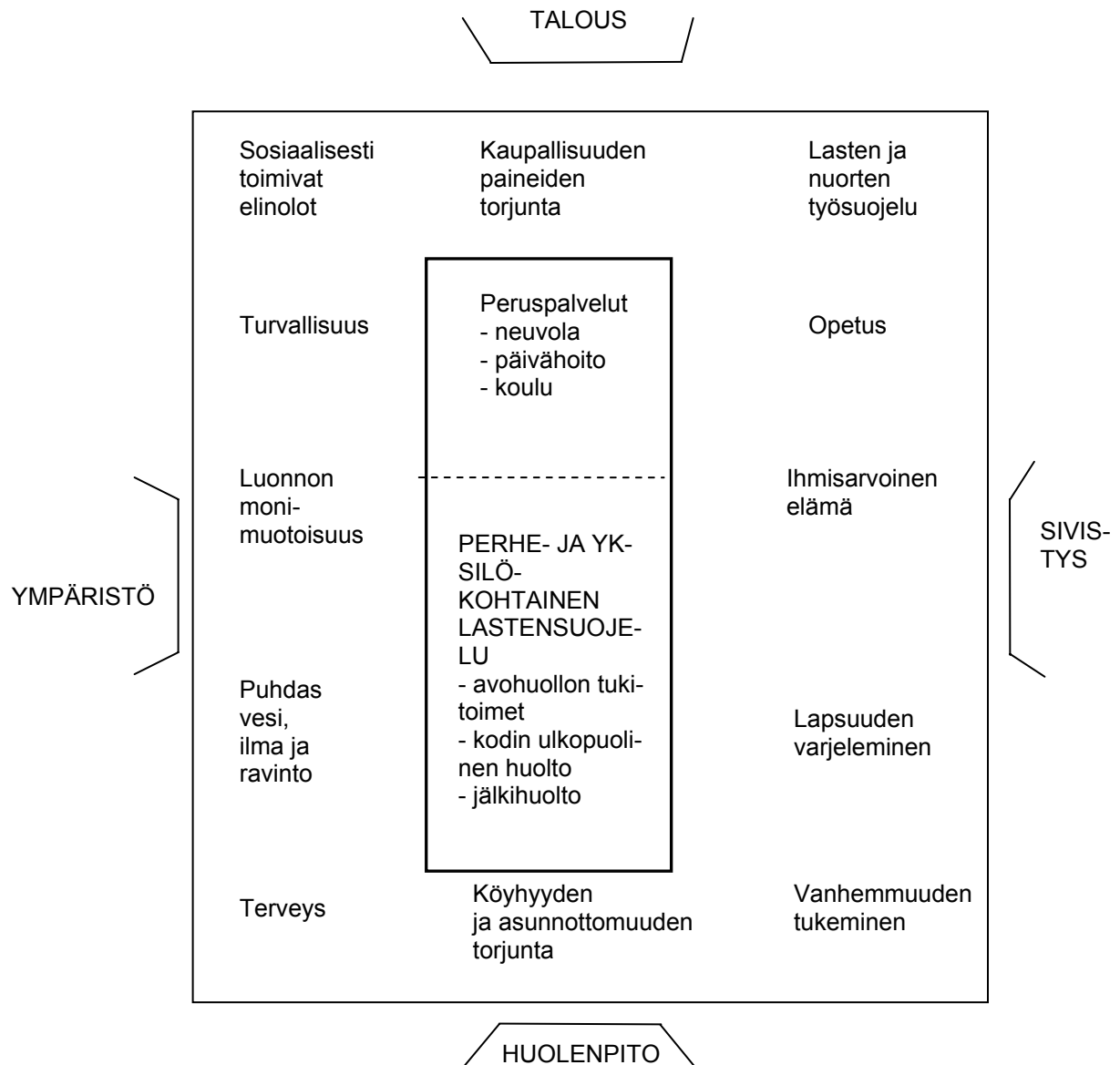
4.1 Lastensuojelu toimintaympäristönä

Lastensuojelu on osa yhteiskuntaa ja koskettaa kaikkea lapsiin ja kasvatukseen liittyvää toimintaa. Laajimmillaan lastensuojelu koskettaa meitä kaikkia, siinä miten kohtelemme ja kohtaamme lapsia, ja kuinka huolehdimme heidän hyvinvoinnistaan. Lastensuojelu kuuluu niiden viranomaisten ja yhteiskunnallisten toimijoiden tehtäviin, jotka kohtaavat lapsia päivittäin. Näitä peruspalveluja ovat muun muassa koulu, neuvola ja päivähoido. Varsinaista lastensuojelutyötä tekevät sosiaalityöntekijät, ja lastensuojelun työntekijät, esimerkiksi lastensuojelulaitoksissa.

Mikkola ja Helminen (1994, 29) ovat kuvanneet lastensuojelun toimintaympäristöä kuviossa 1 olevan mallin mukaisesti. Kuvio kuvastaa sitä, että pohjimmiltaan lasten suojeleminen on koko yhteiskunnan tehtävä. Mm. vanhemmuuden tukeminen, lapsuuden varjeleminen, ihmisarvoinen elämä, opetus ja lasten ja nuorten työsuojelu, kaupallisuuden paineiden torjunta ja sosiaalisesti toimivien elinolojen luominen ovat niitä yhteiskunnallisia tekijöitä, joihin lastensuojelulla pyritään vaikuttamaan. Pääasiassa vaikuttajina toimivat palvelujärjestelmässä olevat peruspalvelut sekä näitä täydentävinä perhe- ja yksilökohtainen lastensuojelu. Lastensuojelua toteuttavat monet eri tahot, mutta vastuu niistä on kuitenkin viime kädessä kunnan sosiaalitoimella. Lastensuojelun toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; avohuollon tukitoimiin, kodin ulkopuoliseen hoitoon ja jälkihuoltoon. Lastensuojelulaitoksen johtajan

toimintakenttä sijoittuu perhe- ja yksilökohtaiseen lastensuojeluun ja siinä kodin ulkopuolisen hoidon alueeseen.

LASTENSUOJELU JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ



KUVIO 2. Lastensuojelun toimintaympäristö (Mikkola & Helminen 1994, 29).

Lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaympäristö on laaja ja monipuolinen. Johtaja on osa suhdeverkostoa, johon kuuluvat asiakkaat, työntekijät, hallinto ja laaja yhteistyöverkosto. Lisäksi hänelle kuuluu lukuisia tehtäviä, jotka ovat osa hänen arkista työtään. Asiakastyössä johtaja osallistuu vahvasti lapsen sijoitusprosessin jokaiseen vaiheeseen. Ennen sijoitusta pääsääntöisesti johtaja päättää nuoren sijoittamisesta johtamaansa laitokseen. Siinä vaiheessa hän pohtii lapsen kasvatuksellisia ja hoidollisia tarpeita ja yksikön kykyä vastata niihin. Johtaja arvioi myös lapsen tilannetta ja tarvetta suhteessa jo yksikössä olevien lasten näkökulmasta, eli miten lapsi tulisi sopimaan yksikössä olevaan lapsiryhmään.

3.1 Lastensuojelulaki ja muut johtajan toimintaa ohjaavat lait

Sijoituksen aikana johtaja huolehtii yhdessä henkilökunnan kanssa, että lapsen hyvä hoito ja kasvatusta toteutuvat laitoksessa. Koska Lastensuojelulaki uudistui vuoden 2008 alusta, olen alla kuvannut johtajan toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä sekä vanhan että uuden lastensuojelulain pohjalta. Hyvän kasvatuksen ja hoidon periaatteiden pohjana tullee olla lastensuojelulain (Lastensuojelulaki 683/1983 30§; Lastensuojelulaki 417/2007 58§) mukaan periaatteet, jotka on määritelty laissa lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta.

Lapsen huolto

Lapsen huollon tarkoituksena on turvata lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi sen yksilöllisten tarpeiden ja toivomusten mu-

kaisesti. Huollon tulee turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen ja hänen vanhempiansa välillä. Lapselle tulee turvata hyvä hoito ja kasvatus sekä lapsen ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. Lapselle on pyrittävä antamaan turvallinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö sekä lapsen taipumuksia ja toivomuksia vastaava koulutus. Lasta tulee kasvattaa siten, että lapsi saa osakseen ymmärtämystä, turvaa ja hellyyttä. Lasta ei saa alistaa, kurittaa ruumiillisesti eikä kohdella muulla tavoin loukkaavasti. Lapsen itsenäistymistä sekä kasvamista vastuullisuuteen ja aikuisuuteen tulee tukea ja edistää. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983 1 §)

Lisäksi laitoksessa tulee olla asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet, sekä riittävän koulutettu henkilöstö. (Lastensuojelulaki 683/1983, 30§; Lastensuojeluasetus 1010/1983, 8§, Lastensuojelulaki 417/2007, 60§).

Johtaja huolehtii asiakasprosessin sujuvuudesta. Johtaja on mukana asiakassuunnitelmapalavereissa päättämässä hoidon suunnittelusta ja tavoitteista. Arjessa lastensuojelulaki näkyy vahvimmin johtajan oikeudessa tehdä lastensuojelulain nojalla lasta koskevia rajoittamispäätöksiä. Tällaisia päätöksiä ovat muun muassa henkilöön käypä tarkastus, (Lastensuojelulaki 683/1983, 31§), eli uuden lastensuojelulainmukainen henkilöntarkastus ja henkilönkatsastus (Lastensuojelulaki 417/2007, 66§). Päätös liikkumisvapauden rajoittamisesta, vanhan lain mukaan päätöksen sai laitoksen johtaja tehdä enintään 48 tunniksi (Lastensuojelulaki 683/1983, 32§), uuden lain mukaan johta-

ja voi päättää rajoittamisesta 7 vuorokaudeksi (Lastensuojelulaki 417/2007, 69§). Yhteydenpidon rajoittaminen vanhan ja uuden lain mukaan 30 vuorokaudeksi (lastensuojelulaki 683/1983, 25§; Lastensuojeluasetus 1983/1010 9§; Lastensuojelulaki 417/2007, 63§). Johtajalla on oikeus ottaa aineita tai esineitä laitoksen haltuun, mikäli ne vaarantavat lapsen omaa tai muiden henkilöiden terveyttä ja kehitystä (Lastensuojelulaki 417/2007 65§; Lastensuojelulaki 683/1983 §31). Samoin johtajalla on oikeus lähetyksen tai omaisuuden tarkastukseen ja lähetyksen luovuttamatta jättämiseen, jos on syytä epäillä, että siellä on jotain lapsen terveyttä tai kehitystä vaarantavaa materiaalia (Lastensuojelulaki 683/1983 31§; Lastensuojelulaki 417/2007 67§). Lisäksi laissa määritellään erikseen lapsen eristämistä (Lastensuojelulaki 683/1983 32§; Lastensuojeluasetus 1010/1983 10-12§; Lastensuojelulaki 417/2007 70§) ja kiinnipitämistä (Lastensuojelulaki 417/2007 68§) koskevat periaatteet.

Lastensuojelulaitoksen johtajan on tunnettava myös useita muita lastensuojelua koskevia lakeja, jotka hänen toimintaansa ohjaavat. Näitä lakeja ovat muun muassa Asetus valtion koulukodeista (1978/769), Hallintolainkäyttölaki (586/1996), Hallintolaki (434/2003), Henkilötietolaki (523/1999), Kotikuntalaki (201/1994), Laki lapseksiottamisesta (153/1985), Laki lapsen elatuksesta (704/1975), Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983), Laki lähestymiskiellosta (898/1998), Laki nuorisorangaistuksesta (1196/2004), Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuudesta (272/2005), Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta (812/2000), Laki toimeentulotuesta (1412/1997), Laki

viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999), Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (603/1996), Mielenterveyslaki (1116/1990), Nuorisolaki (72/2006), Päihdehuoltolaki (41/1986), Rikoslaki (39/1889), Sosiaalihuoltoasetus (607/1983), Sosiaalihuoltolaki (710/182), Suomen perustuslaki (731/1999), Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (608/2005), Yhdistyneiden kansakuntien yleissopimus lapsen oikeuksista. Lisäksi johtajan on hyvä tietää Perusopetuslain (628/1998) ja Lain ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) sisällöistä.

Sijoituksen loppuvaiheessa johtaja arvioi hoidon ja kasvatuksen onnistumista ja lapsen siirtymistä joko takaisin kotiin tai itsenäiseen asumiseen. Johtaja käy henkilökunnan kanssa läpi sijoituksen vaiheet ja miettii missä onnistuttiin ja missä olisi kehittämisen varaa. Johtaja varmistaa henkilökunnan kanssa, että lapsen tarpeenmukainen jatkohoito tai jälkihuolto on järjestetty riittävän hyvin.

4.3 Tuloksellisuus lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaympäristössä

Tuloksellisuudesta lastensuojelussa on tehty melko vähän tieteellistä tutkimusta, ehkä merkittävimpiä viime vuosina on ollut Sirkka Rousun (2007) tekemä väitöskirja, jossa on pyritty ymmärtämään tuloksellisuutta lastensuojelun viitekehyksessä. Lastensuojelulaitokset ovat osa julkista palveluorganisaatiota, joiden tehtävänä on tuottaa palvelua lasten hyödyksi. Palvelu ei voi toteutua ilman asiakkaan mukana oloa palvelun järjestämisessä. (Rousu

2007, 106.) Rousun mukaan lastensuojelun tuloksellisuudelle on viisi kriittistä menestystekijäryhmää. Yksi ryhmä on vankka asiakaslähtöinen organisaatio. Toinen ryhmä on työntekijöiden osaamisen, joka vastaa lastensuojelun ajan-kohtaisiin vaatimuksiin. Kolmas ryhmä on asiakkaan voimavaraistumista edistävät toimintaprosessit. Lisäksi hän liittää kaksi menestystekijäryhmää vaikuttavuuden alueelle: asiakkaan kokeman elämänlaadun kohentuminen ja lasten ja nuorten kasvun riskiolosuhteiden vähentyminen. (Rousu 2007, 284-285.)

Rousu listaa puutteita, joiden vuoksi lastensuojelun tuloksellisuuden toteutuminen on ongelmallista. Nämä puutteet eivät ole pelkästään lastensuojelulaitostoiminnan ongelmia, vaan koskevat koko lastensuojelua ja heijastuvat joka suuntaan lastensuojelun kentässä. Toiminnan ohjauksessa ja johtamisjärjestelmissä on puutteita. Lastensuojelun suunta on epäselvä. Yhteiset päämäärät, visiot ja tavoitteet puuttuvat. Silloin ei ole selvillä mitä tuloksia pitäisi saavuttaa ja mitä mitata. Silloin ei myöskään nähdä lasten ja nuorten hyvinvoinnin kokonaisuutta eikä kyetä määrittelemään omaa perustehtävää riittävän tarkasti. Tavoitteiden puuttuessa puuttuu sitoutuminen. Johdon yhteistyö ei suju tai se on tehotonta. Kehittämisessä ja kehittämistyön koordinoinnissa on puutteita, jolloin kehittämistyö jää kesken tai tulokset irrallisiksi käytännöistä. (Rousu 2007, 98–99.)

Asiakastyön näkökulmasta Rousu arvostelee sitä, että työn vaikuttavuutta ei juurikaan arvioida, jolloin ei saada selville mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakastyön onnistumiseen. Tietoa ei kerätä kokonaisuuksiksi joiden avulla

voitaisiin arvioida, mitkä asiat tuottavat onnistumista asiakkaan elämässä. Palvelut ovat usein myös väärin kohdistettuja ja ajoitettuja. Asiakkaiden tarpeista ja odotuksista palvelua kohtaan ei ole kerätty systemaattista tietoa, jos tietoa kootaan, niin sitä ei käytetä systemaattisesti palvelun kehittämiseen. Asiakkaat jäävät liian usein sivullisiksi omaa elämää koskevissa asioissa, etenkin lapsiasiakas ei ole päähenkilö eikä voimavara. Palvelun arviointi asiakasnäkökulmasta jää usein vähäiseksi ja siinä korostuu liikaa oma ammatillinen itsearviointi. (Rousu 2007, 99–100.)

Henkilöstönäkökulmasta Rousu arvostelee lastensuojelun tuloksellisuuden ongelmia muun muassa siitä, että lastensuojelun erityisosaamista ei ole riittävästi lapsille eikä perheille. Työntekijöiden koulutus, täydennyskoulutus ja työnohjaus eivät ole riittäviä. Tunnolliset työntekijät voivat uupua voimattomuuden tunteeseen. Henkilöstöllä ei ole riittävästi aikaa arkityönsä tutkimiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Henkilöstön innovatiivisuus jää hyödyntämättä. Henkilöstö ylikuormittuu liian suuresta työmäärästä ja työnvaikeudesta. Henkilöstö nähdään kuluna ja menoeränä, ei voimavarana. (Rousu 2007, 100–101.)

Rousu määrittelee myös niitä tekijöitä, joiden avulla lastensuojeluorganisaatio toteuttaa menestyksekkäästi omaa perustehtäväänsä. Hän lähtee siitä, että organisaation perustehtävän tulee olla kaikkien työntekijöiden sisäistämä. Työntekijöiden on tärkeä osata hahmottaa mihin kokonaisuuteen heidän oma toimintansa kuuluu. Mahdollisimman monet työntekijät ovat osallistuneet organisaation tavoitteiden ja visioiden laadintaan. Tavoitteet ovat riittävän konk-

reettisiä ja toteutettavissa olevia. Tavoitteet ovat asiakaslähtöisiä ja arvioitavissa eli mitattavissa olevia. Yksiköllä on monipuoliset palaute ja seurantajärjestelmät ja niitä käytetään systemaattisesti palvelun kehittämiseen. Työn tuloksista ja onnistumisesta viestitään sidosryhmille. Yksiköllä on koko ajan herkästi reagoiva muutospyrkimys, mikäli asiakkaiden palvelutarpeessa tapahtuu muutoksia. (Rousu 2007, 107–108.)

4.4 Laatu lastensuojelulaitoksen johtajan toimintaympäristössä

Mikkolan (1999) mukaan laatu on aina määriteltävä omassa toimintaympäristössään. Laatuun sisältyvät yleensä vaatimukset laatukriteereistä, standardeista, joita toteutetaan sekä arviointi- ja seurantajärjestelmät. Mikkola lähtee siitä, että palvelujen tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin. Laatuun ja laadukkaisiin palveluihin lastensuojelussa kohdistuu paljon odotuksia. Laatuajattelussa on tärkeää, että palvelu ja oma työ tehdään näkyväksi niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin itsellekin. Tavoitteet ja periaatteet on syytä olla kirjoitettuna paperille. (Rousu & Holma 1999, 17.)

Rousun ja Holman mukaan laadukkaiden palvelurakenteiden tuottamiseen tarvitaan kolme osa-aluetta.

1. Palvelujärjestelmän laatu, joka tarkoittaa, että palvelut ovat tarpeenmukaiset ja riittävät. Palvelut ottavat huomioon asiakkaiden yksilölliset tarpeet, ovat kaikkien saatavilla ja ne tuotetaan riittävillä resursseilla.

2. Henkilöstön osaaminen. Henkilökunnan määrä ja ammatillinen koulutus vastaavat asiakkaiden tarpeita. Henkilöstölle on järjestetty riittävä täydennyskoulutus ja työnohjaus. Työssä käytetyt menetelmät ja yhteistyö on tuloksellista.
3. Johtamisen laatu. Johtamisen ja suunnittelun tulee olla tavoitteellista ja pitkäjänteistä. Tulokset arvioidaan systemaattisesti ja kerätään tarvittava tieto päätöksenteon pohjaksi. (Rousu & Holma 1999, 25.)

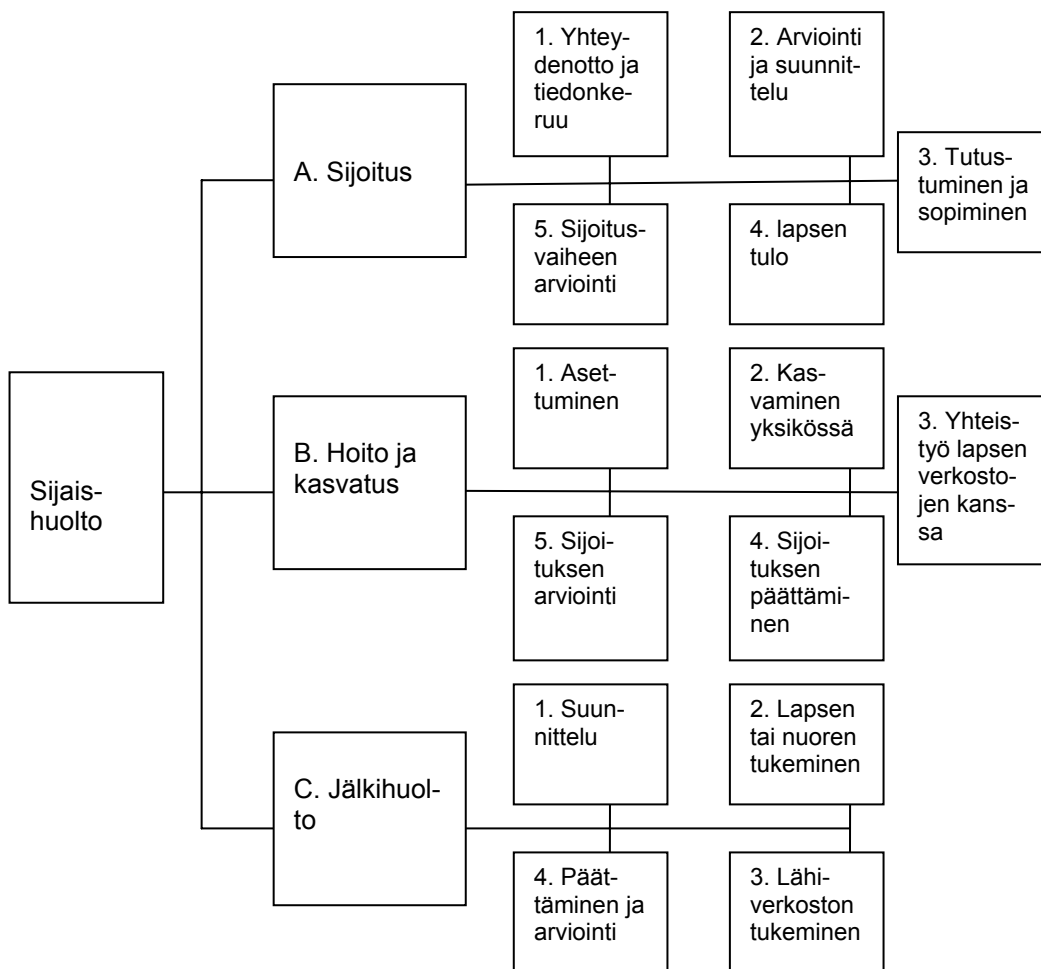
Sosiaali- ja terveysministeriön, Stakesin ja Suomen kuntaliiton laadunhallinta suosituksissa (1999) painotetaan muun muassa asiakkaiden osallistumista, johtamisen laatua ja osaamista, henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, prosessien hallintaa ja laadun hallinnan järjestelmällisyyttä. Mikkola (1999) tuo esille laadun elementeistä sijaishuollossa rakenteellisen laadun, jolla tarkoitetaan yksikön toimintaedellytyksiä, esimerkiksi sijaintia, tiloja, henkilökunnan määrää ja koulutusta, työmenetelmiä, harrastustoiminnan puitteita, dokumentointia, asiakaspalautejärjestelmiä ja johtamistapaa. Näistä näkökulmista voi arvioida, miten hyvin rakenteet tukevat perustehtävää ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Mikkola korostaa myös sitä, että rakenteita tulisi arvioida kunkin yksittäisen lapsen näkökulmasta. (Mikkola 1999, 31-32.)

Toisena keskeisenä laadun elementtinä Mikkola tuo esille hoitoprosessin laadun. Hoitoprosessin laatuun sisältyy hoitoprosessin ja sen osaprosessien kuvaukset sekä perustehtävän määrittely. Hoitoprosessin kuvaus osaprosesseineen luo puitteet työyhteisön toiminnalle. Kuvauksissa tulisi näkyä mikä on

osaprosessien tarkoitus, ketkä sitä vievät eteenpäin ja miten osaprosessit dokumentoidaan. (Mikkola 1999, 39.)

Mikkolan kolmas laadun elementti on tuloksen laatu. Tuloksen laadulla Mikkola tarkoittaa sitä, kuinka lapselle asetetun hoidon tavoitteet ovat toteutuneet ja miten sijoitettujen lasten ja nuorten tarpeisiin on pystytty vastaamaan (Mikkola 1999, 48). Hoidon tuloksen arvioinnissa ovat tärkeitä asiakassuunnitelmat, jotka määrittelevät tavoitteet pitkällä tähtäimellä ja niitä tarkistetaan riittävän usein. Hoito- ja kasvatussuunnitelmat jotka asettavat tavoitteet keskipitkällä aikavälillä ja ne ovat sekä yleisellä että konkreettisella tasolla. Lisäksi tulosten arvioinnissa on mukana tavoitesuunnitelmat, jotka konkretisoivat lähiajan tavoitteet ja ovat erittäin konkreettisia. Niitä tarkistetaan tarvittaessa, vaikka päivittäin. (Mikkola 1999, 49.)

Lastensuojelun Keskusliitolla oli Laituri-projekti, eli sijaishuollon laadun ulkoisen arvioinnin kokeilu- ja kehittämisprojekti 2001–2004, joka määritteli sijaishuollon laatukriteerit (Paavola 2004). Sijaishuollon laatukriteerit on luotu lapsen näkökulmasta. Näkökulmasta tuli sijoitusprosessia seuraava, eli siinä kuvataan sijoitusvaihe, hoidon ja kasvatuksen vaihe ja jälkihuollon vaihe (KUVIO 3). Lastensuojelulaitoksen johtaja tarkastelee yksikkönsä toimintaa näiden osaprosessien kautta. Sijoitusvaiheessa tarkastellaan yhteydenottoa sijoitettavaan yksikköön ja tiedonkeruuta siinä vaiheessa. Seuraavaksi tarkastellaan sijoituksen arviointia ja suunnittelua, sitten lapsen tutustumista ja tulovaiheen sopimista, lapsen tuloa sijoituspaikkaan ja viimeisenä sijoitusvaiheen arviointia. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004.)



KUVIO 3. Sijaishuollon laatuksiteereiden osa-alueet (Valtakunnalliset sijaishuollon laatuksiteerit 2004).

Hoidon ja kasvatuksen vaihetta kuvataan lapsen sijoituspaikkaan asettumisen näkökulmasta, lapsen sijoituspaikassa kasvamisen näkökulmasta, lapsen verkostojen kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta, lapsen sijoituksen päättämisen ja sijoitusvaiheen arvioinnin näkökulmasta. Jälkihuoltoa tarkastellaan jälkihuollon suunnittelun, lapsen tai nuoren tukemisen, lapsen tai nuoren lähiverkon tukemisen ja jälkihuollon päättämisen ja arvioinnin näkökulmasta. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatuksiteerit 2004.)

Sijoitusvaiheessa sijoittavalla yksiköllä on järjestelmällinen ja suunnitelmallinen toimintamalli vastaanottotilanteessa. Sijoitusvaiheessa varmistetaan, että

sijoituspaikka on sopiva lapsen tarpeisiin. Se perustuu järjestelmälliseen tiedonkeruuseen lapsen tilanteesta ja hoidon tarpeesta. Vastavuoroisesti sijoituspaikalla on täsmälliset tiedot omasta palvelustaan sijoittavalle sosiaalityöntekijälle. Lapselle, nuorelle ja perheelle annetaan mahdollisuus tutustua sijoituspaikkaan ja myös sillä tavalla annetaan perheelle mahdollisuus varmistaa sijoituspaikan sopivuus. Samalla se mahdollistaa alkavan yhteistyösuhteen luomisen perheen ja sijoituspaikan välille. Tulovaiheessa lapsen tai nuoren on tärkeä kokea itsensä tervetulleeksi sijoituspaikkaan. Henkilökunnalla tulee olla riittävästi aikaa lapsen vastaanottamiseen. Lapsen tultua laitokseen arvioidaan vielä, kuinka hyvin sijoitus on onnistunut. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004.)

Lapsen tai nuoren asuessa sijoituspaikassa on tärkeää, että lapsi tai nuori voi rauhassa asettua sinne ja hänellä on turvalliset puitteet rakentaa luottamukselliset suhteet häntä hoitaviin aikuisiin. Lapsi kokee saavansa olla sijoituspaikkaan kuuluva ja ymmärretty yhteisön jäsen. Henkilöstö ottaa vanhemmat kunnioittavasti vastaan ja arvostavat heidän mielipiteitään, jolloin lapsi saa heiltä henkisesti luvan asettua sijoituspaikkaansa. Yhteisössä lapsi tai nuori saa kasvaa omien yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Sijoituspaikan henkilökunta ottaa huomioon omassa toiminnassaan niin lapsen kuin hänen vanhempiansakin toiveet. Samalla sijoituspaikka huolehtii siitä, että lapsen turvalliset rajat ja valvonta toteutuvat. Rajoitteiden käytön tulee olla lain mukaista ja niitä käytetään vain harkitusti. Sijoituspaikka tekee koko ajan tiivistä yhteistyötä lapselle tärkeiden ihmisten kanssa. Samoin on tärkeää hyvä yhteistyö sijoituspaikan yhteistyökumppaneiden, kuten koulun ja sosiaali- ja tervey-

den huollon palveluja järjestävien tahojen kanssa. Sijoituksen päättymisvaihe suunnitellaan ja valmistellaan huolellisesti. Kun sijoitus on päättynyt, sijoituspaikka tekee siitä riittävän arvioinnin ja miettii kuinka tulevaisuudessa sijoituksissa voitaisiin toimintaa parantaa. Sijoituksen jälkeen on tärkeää yhteistyökumppaneiden kanssa varmistaa lapselle tai nuorelle riittävät jälkihuollon palvelut. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004.) Johtaja vastaa näiden prosessien toteutumisesta.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusote

Tutkimukseni tieteenfilosofisena pohjana on konstruktivistinen tieteen filosofia, jonka ontologinen, eli olemisen käsitys, on relativistinen. Relativismi perustuu ajatukseen, että todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta. Tutkittava ja tutkija eivät ole erillään toisistaan, vaan tietoa saadaan vuorovaikutuksen kautta. Löydökset ovat sitä, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Tutkimuksen metodologia perustuu hermeneutiikkaan. (Metsämuuronen 2005, 201.) Erityisesti kvalitatiivinen tutkimusote sopii silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista eikä yleisistä rakenteista. Samoin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumassa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Tutkimus tehdään luonnollisissa tilanteissa, joita ei voi järjestää kokeeksi, eikä kontrolloida kaikkia tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Kiinnostus kohdistuu kokonaisuuteen ja ilmiöön omassa ympäristössään eikä yksittäisiin muuttujiin. (Metsämuuronen 2005, 203; Syrjälä 1994, 12-13.)

Olen ollut tutkimuksessani sisällä ilmiössä oman lastensuojelutyön taustani ja lastensuojelun esimieskokemuksen kautta. Tiedostan, että tässä näkökulmassa on omat riskinsä, mutta toisaalta se on auttanut minua myös jäsentämään ja ymmärtämään paremmin tutkittavien todellisuutta. Tiedostan myös, että olen tehnyt runsaasta materiaalista valintoja ja tulkintoja, jotka perustuvat omaan kokemukseeni ja näkemykseeni tutkittavasta ilmiöstä. Olen kui-

tenkin pyrkinyt ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä tutkimukseen osallistuneiden johtajien käsitysten kautta, heidän omassa luonnollisessa ympäristössään.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimuksen tiedonkeruu voidaan suorittaa haastattelemalla, havainnoimalla tai dokumenttien avulla (Patton 2002, 4). Usein organisaatioissa suoritettavat kvalitatiiviset tutkimukset ovat haastattelututkimuksia, koska tutkimuksen kohteena on kuvata haastateltavien ymmärrys tietystä ilmiöstä, tai yksilöiden näkemys sosiaalisissa kokonaisuuksissa, kuten työyhteisössä. Haastattelututkimuksissa pyritään selvittämään haastateltavien ymmärrystä jonkin tietyn ilmiön kehittymisestä, tai tutkitaan jotain yhteisössä tapahtuvaa muutosta, joka vaikuttaa sosiaaliseen suhdejärjestelmään. (King 1994, 14–16; Cassell & Symon 1994). Laadullisen tutkimuksen löydöt ovat teemoja, malleja, käsitteitä, oivalluksia ja ymmärryksen lisääntymistä ilmiöstä (Patton 2002, 5). Valitsin teemahaastattelun, koska se tuntui sopivalta tiedonkeruumenetelmältä, kun kyseessä ovat ilmiöt, joita lastensuojelulaitoksen johtajat määrittelevät omasta sosiaalisesta todellisuudesta ja ymmärryksestä käsin. Halusin löytää teemoja ja käsitteen määrittelyjä haastattemieni johtajien käsitysten kautta.

5.3 Tutkimuskysymykset

Olin miettinyt etukäteen teemahaastatteluteemat (ks. liite 1). Ensimmäisenä teemana oli taustatietojen kerääminen ja yleiskuvan saaminen johtajan taustasta, kuten koulutuksesta, työkokemuksesta, johtajaksi hakeutumisen syistä, työyksikön perustiedot eli henkilöstö- ja asiakasmäärä. Tämän teeman tarkoitus oli saada itselleni orientoiva kuva johtajasta ja johtajan ajattelun taustalla olevista viitekehyksistä. Tämän teeman olen empiirisessä osassa avannut vain osittain. Syynä on myös halu suojata haastateltavien tunnistamattomuutta. Taustatietojen teemaan olin sijoittanut myös perustehtäväkysymyksen, vaikka jälkeinpäin havaitsinkin, että se on niin laaja kysymys, että se olisi voinut olla omana teemanaan.

Toisena teemana oli johtajan suhde asiakkaisiin, eli miten paljon johtaja osallistuu asiakastyöhön ja miten hän kokee suhteensa asiakkaisiin eli lapsiin, vanhempiin, sukulaisiin ym. ja millaisia odotuksia asiakkailta kohdistuu häneen. Tällä teemalla halusin avata johtajan vuorovaikutussuhdetta asiakkaisiin ja miten hän toimii johtajan tehtävässä suhteessa lapsiin ja vanhempiin.

Kolmantena teemana oli johtajan suhde omaan henkilöstöönsä. Miten johtajat kokevat suhteensa työntekijöihin? Mikä hänen roolinsa on suhteessa työntekijöihin? Mitä hän arvelee, mitä henkilökunta häneltä odottaa? Mikä on haastavinta suhteessa henkilöstöön? Miten asiat käsitellään heidän työyhteisössään, esimerkiksi palaverikäytännöt, kehityskeskustelut ja asiakasasiat? Tässä teemassa korostui toisaalta kiinnostukseni tutkia johtajan vuorovaiku-

tusta työntekijöiden kanssa ja miten hän kokee työntekijöiden odotukset hänen johtajuuteensa. Teeman alla kiinnosti myös tietää, kuinka johtajat ovat rakentaneet päätöksenteko- ja keskustelufoorumit, joissa he päättävät laitoksen asiat.

Neljäntenä teemana oli johtajien suhtautuminen hallintoon, eli suhde omaan esimieheen ja hänen yläpuolella olevaan hallintoon. Kunnallisessa laitoksessa se tarkoitti suhdetta ylempään johtoon ja päättäjiin, järjestössä järjestön johtoon ja yksityisessä yrityksessä omistajiin. Tässä teemassa kysyin mitä odotuksia lastensuojelulaitoksen johtajalla on suhteessa omaan esimieheen? Mikä on heidän mielestään hallinnon tehtävä ja rooli suhteessa omaan yksikköön? Millaisia odotuksia hallinnolta tulee johtajalle? Miten he kokevat hallinnon odotusten näkyvän heidän yksikkönsä toiminnassa ja perustyössä?

Teemat viidestä kahdeksaan sisälsivät johtajien käsitykset lastensuojelulaitoksen toiminnasta tulos- ja laatujohtamisen eri käsitteisiin. Miten johtajat mieltävät lastensuojelulaitoksen tuloksellisuuden? Mikä on johtajan rooli suhteessa tuloksellisuuteen ja miten he kokevat, mikä on hallinnon näkemys tuloksellisuudesta? Miten lastensuojelulaitoksen johtajat mieltävät vaikuttavuuden lastensuojelulaitoksessa? Miten johtajat mieltävät laadun ja laadun johtamisen lastensuojelulaitoksessa ja mikä on johtajan rooli laadun suhteen? Miten hallinto heidän mielestään mieltää laadun? Miten he johtavat laitoksen taloutta ja miten taloushallinto näkyy heidän työssään ja myös miten ylempi hallinto heidän mielestään mieltää talouden johtamisen? Kysyin vielä yhdek-

säntenä teemana, millaista koulutusta heidän mielestään lastensuojelulaitoksen johtaja tarvitsee työnsä tueksi?

5.4 Tutkimusaineiston keruu

Valitsin tutkimuksen aineistonkeruutavaksi teemahaastattelun, koska se sopi hyvin tutkimukseni tarkoitukseen, eli saada tietoa lastensuojelulaitosten johtajien kokemuksista ja suhteesta toisaalta omaan toimintaympäristöönsä ja toisaalta suhtautumisesta erilaisiin johtamisoppeihin ja -järjestelmiin. Halusin syventävää tietoa johtajien luomista merkityksistä kysytyihin teemoihin. Haastattelumenetelmällä nämä asiat saa hyvin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Teemahaastattelu sopii hyvin kasvatus- ja yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199), koska sen avulla pystyy vastaamaan hyvin moniin laadullisen tutkimuksen periaatteisiin. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 159) tiivistävät teemahaastattelun tarkoitukseksi sosiaalisen todellisuuden merkityksen jäsentämisen. Teemahaastattelun avulla kuvataan, tulkitaan tai selitetään kommunikaatiota, kulttuuria ja sosiaalista toimintaa.

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkijan ehdoilla ja aloitteesta pyrkii vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen piiriin kuuluvat asiat (Aaltola & Valli 2001, 24; Bogdan & Biklen 2007, 24). Teemahaastattelun etu on myös sen avoin ja luonnollinen rakenne. Haastateltavat pääsevät omin sanoin ja suhteellisen vapaamuotoisesti kertomaan omista näkemyksistään, jolloin heidän näke-

myksensä asiaan tulee kattavasti näkyviin. Teemahaastattelussa tulee myös kaikki etukäteen kysyttäväksi aiotut teemat käsiteltyä kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola & Suoranta 1999, 87–88.)

Haastattelin tutkimukseeni kuusi lastensuojelulaitoksen johtajaa eripuolelta Suomea. Valitsin haastateltaviksi johtajat, jotka ovat riittävän lähellä asiakastyötä ja henkilökuntaa ja edustavat suhteessa henkilökuntaan ja asiakkaisiin lähijohtajuutta. Johtajat eivät valinnassani saaneet olla pelkästään hallinnollisia johtajia, koska heidän suhteensa asiakkaisiin ei ollut tutkimuskysymykseksi kannalta riittävän läheinen. Olin kiinnostunut tutkimuksessani johtajan suhteesta lapsiin ja heidän vanhempiinsa ja millaisia jännitteitä se johtajien toiminnassa synnyttää. Koska esiyymmärrykseni perusteella tiesin, että johtajat ovat monesti hyvin ristiriitaisessa ja jännitteisessä suhteessa asiakkaiden, henkilöstön ja hallinnon välissä. Päätin valita kunnallisen laitoksen johtajat suhteellisen suuresta kaupungista, jotta he edustavat samalla suurta organisaatiota, jolla on omat tavoitteensa suhteessa työntekijöihinsä ja organisaatioihinsa, eli arvelin, että hallinnon vaikutus tulisi silloin selvemmin näkyviin.

Haastattelin siis lastensuojelulaitosten johtajia kunnallisista laitoksista, lastensuojelujärjestöstä ja yksityisestä yrityksestä. Olen erityisen kiinnostunut kunnallisen lastensuojelulaitoksen johtajan lähijohtajuudesta ja suhteesta johtamisjärjestelmiin. Mutta halusin haastatella myös yhden järjestön ja yhden yksityisen yrityksen johtajan tarkastellakseni asettavatko he erilaisia merkityksiä tutkittaville asioille. Seuraavassa vaiheessa etsin kunnan, järjestön ja yrityksen, josta etsisin haastateltavia. Löysin lastensuojelulaitosten yh-

teystiedot valitsemani kunnan ja järjestön internetsivuilta. Tarkistin internetsivun laitosesittelystä laitoksen suuruuden, eli onko se yksi vai useampiosastoinen ja mikä on sen paikkaluku, koska tiesin, että yksiosastoisessa tai alle 10-paikkaisessa laitoksessa johtaja ei yleensä ole pelkästään hallinnollinen johtaja, vaan osallistuu jollakin panoksella kasvatustyöhön. Soitin valitsemastani kunnasta neljään laitokseen, yhdessä laitoksessa johtaja oli hallinnollinen johtaja, kolmessa muussa johtajat kertoivat osallistuvansa myös asiakastyöhön, eli pudotin yhden johtajan pois haastattelusta, kolmea muuta pyysin mukaan tutkimukseen. Järjestön lastensuojelulaitoksessa ensimmäinen puhelimesta haastateltavaksi pyytämäni johtaja kieltäytyi haastattelusta vedoten kiireeseen. Soitin toiseen kyseisen järjestön laitokseen, josta johtaja suostui haastattelupyyntöni. Yrityksen omistaman lastensuojelulaitoksen johtajan valitsin, kun olin kuullut, että eräälle paikkakunnalle oli perustettu yksityinen lastensuojelulaitos yrityspohjalta. Minua kiinnosti myös juuri perustetun laitoksen johtajan näkemys työstään ja johtamisestaan. Soitin kyseisen laitoksen johtajalle ja hän suostui haastattelupyyntöni. Ensimmäisen haastattelun olin varannut esihaastatteluksi ja sopinut erään tuntemani lastensuojelulaitoksen johtajan kanssa, että haastattelin hänet omaan tutkimukseeni. Haastattelupyynnöissä kerroin lyhyesti, että olen Jyväskylän yliopiston erityispedagogiikan opiskelija ja teen tutkimusta lastensuojelulaitoksen johtajan työstä ja suhtautumisesta erilaisiin johtamisoppeihin ja tarkistin puhelinkontaktissa myös olivatko johtajat pelkästään hallinnollisia johtajia. Johtajat suhtautuivat haastattelupyyntöni myönteisesti.

Suoritin haastattelut touko-kesäkuussa 2002. Ensimmäisen haastattelun suoritin esihaastatteluna, jonka pohjalta halusin testata teemojen sujuvuutta ja itse haastattelun kulkua. Valitsin esihaastatteluun pitkään tuntemani lastensuojelulaitoksen johtajan, koska arvelin tuttuuden helpottavan esihaastattelun kulkua ja mikäli tulisi jotain ongelmia haastattelun suhteen, niin pystyisin tutun johtajan kanssa heti selventämään asioita. Esihaastattelu sujuikin luontevissa ja leppoisissa tunnelmissa ja siitä tuli mielestäni riittävän hyvä haastattelu, jota käytin osana tutkimusaineistoani. Istuimme laitoksen kokoustilassa, joimme kahvia ja keskustelu pysyi hyvin valittujen teemojen ympärillä. Käyttämäni haastattelunauhuri oli pöydällä ja nauhoitus sujui hyvin. Esihaastattelun jälkeen muutin joidenkin teemojen järjestystä ja selvensin itselleni joitakin kysymyksiä.

Haastattelut sujuivat hyvin. Haastattelut tapahtuivat joko laitoksen kokoustilassa, johtajan huoneessa tai kerran olohuoneessa, kun talossa ei ollut paikalla kuin johtaja ja kerran nuoren huoneessa, koska talossa tehtiin remonttia ja kyseinen nuoren huone oli johtajan mukaan talon rauhallisin huone. Käytin haastattelussa nauhuria, eikä kukaan haastateltavista vastustellut, kun pyysin lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Informoin myös siitä, että haastatteluaineisto tullaan käsittelemään luottamuksellisena ja heidän tunnistetietonsa jätetään itse tutkimuksesta pois. Haastattelut sujuivat kahta haastattelua lukuun ottamatta keskeytyksettä, eli kahden johtajan haastattelut keskeytyivät hetkeksi puhelun takia. Neljän haastattelun alussa joimme kahvia ja aloitimme kevyemmällä kysymyksillä, aivan niin kuin Bogdan ja Biklen (2007, 103) suosittavat haastattelun alkuun suhteen rakentamiseksi kevyempää ”small

talkia”. Alussa johtajat kertoivat omasta taustastaan ja laitoksen rakenteesta, Johtajat käsittelivät monipuolisesti ja pohtivat syvällisesti teemoihin liittyviä asioita ja merkityksiä.

Haastateltavina oli kuusi johtajaa, määrällä ei sinänsä ole merkitystä, vaan se, että henkilöillä on parhain tieto tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 88). Haastateltavilla johtajilla oli lastensuojelulaitoksen johtamisesta kokemusta yhdellä yli 35-vuotta, neljällä yli 15-vuotta ja yhdellä noin viisi vuotta (TAULUKKO 1), joten johtajat edustivat hyvin pitkää kokemusta ja tietämystä lastensuojelulaitoksen johtamisesta ja johtamiseen liittyvistä teemoista.

Johtaja	työkokemus esimiehenä	lastensuojelulaitosjohtajana
Johtaja 1	17 vuotta	kunnallinen laitos
Johtaja 2	19 vuotta	kunnallinen laitos
Johtaja 3	39 vuotta	kunnallinen laitos
Johtaja 4	20 vuotta, nykyisessä yrityksessä noin vuoden	yksityinen yritys
Johtaja 5	5 vuotta	kunnallinen laitos
Johtaja 6	16 vuotta	järjestön laitos

TAULUKKO 1. Johtajien työkokemus ja laitoksen sijoittuminen toimintaympäristöön

Kuuden johtajan haastattelun kautta minulle kerääntyi 12 tuntia ja 5 minuuttia haastatteluja, joista muodostui litteroitua tekstiä 305 sivua analysoitavaa ja

raportiksi työstettävää aineistoa (TAULUKKO 2). Käytin litteroidessa riviväliä 2 ja Arial kirjainlajia, jonka fonttikoko oli 12, sivumarginaalit olivat 4 ja 2. Aineiston käsittelyn helpottamiseksi jokaiseen litteroituun haastatteluun laitoin rivinumerot. Haastattelut litteroin sanasta sanaan kaikkine naurahduksineen ja huokauksineen, ne olen kuitenkin jättänyt raportistani pois, vaikka analysointi vaiheessa niillä olikin merkityksensä.

Johtaja	haastattelun kesto	sivua litteroitua tekstiä
Johtaja 1	2 t 15 min	37
Johtaja 2	2 t 15 min	59
Johtaja 3	2 t 30 min	79
Johtaja 4	1 t 20 min	34
Johtaja 5	1 t 55 min	44
Johtaja 6	1 t 50 min	51
yhteensä	12 t 5 min	304

TAULUKKO 2. Haastattelujen kestot ja litterointien sivumäärät

5.5 Aineiston analyysi

Käytin aineistoni analysointiin sisällön analyysiä, eli haastatteluaineiston tekstianalyysiä, jolloin tekstistä etsitään tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105–106). Laadullisen tutkimuksen analyysi voi olla joko induktiivista tai deduktiivista eli yksittäisestä yleiseen tai yleisestä yksittäiseen. Päättely voi olla myös abduktiivista, jolloin havainnot voidaan selittää tai ymmärtää

johtopäätöksillä tai johtoajatuksilla. Tämä tarkoittaa että havaintoja tukevat rationaaliset selitykset tai päätelmät, tai teoreettinen näkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97.) Toisin sanoen tutkijan mielessä on aineistolähtöisyys, mutta myös valmiit mallit tai teoriat ja ajatteluprosessi on näiden välillä tapahtuvaa tulkintaa ja pyrkimystä ymmärtää ilmiötä sekä aineiston, että teoreettisten mallien kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99; Paavola 2006, 72.)

Analysoimalla tutkimusaineistoa sekä aineistolähtöisesti että teoreettisten mallien kautta pyritään päättelyssä etenemään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97.) Tavoitteena on löytää aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä ja muodostaa niistä malleja ja teemoja, joista voi löytää analyyttisiä periaatteita luomatta niistä kuitenkaan sääntöjä (Patton 2002, 41).

Aineiston analysointi on aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja teoreettisten käsitteiden luomista (Miles & Huberman 1994, 245–252). Tavoitteena on tiivistää hyvin runsas aineisto. Toisin sanoen järjestää monista yksittäisistä tiedon muruista, eli sanoista, fraaseista, lauseista tai käsitteistä luokiteltuja kokonaisuuksia (Bogdan & Biklen 2007, 173). Hirsjärvi ja Hurme (2001, 144) kuvailevat analysointiprosessin seuraavasti: ensin aineisto pilkotaan osiin ja luokitellaan, sen jälkeen yhdistellään luokiteltu aineisto ja palataan kokonaisuuteen ja aineiston tulkintaan. Analysoin aineistoni juuri edellä kuvatuilla tavoilla.

Aloitin aineiston analysoimisen lukemalla litteroidut haastattelut kaksi kertaa läpi muodostaakseni kokonaiskuvan aineistosta. Sitten aloin koodata tekstiä luokiksi ja käsitejärjestelmiksi aineiston koodausohjeiden mukaan (Bogdan & Biklen 2007, 173–174; Tuomi & Sarajärvi 2003, 111). Käytin apuna Uumajan yliopistossa kehitettyä kevyttä tietokoneohjelmaa kvalitatiivisen aineiston luokitteluun. Ohjelman nimi on Open Code (http://www.umu.se/phmed/epidemi/forskning/open_code.html) ja se on vapaasti ladattavissa internetistä. Käytin kyseistä ohjelmaa, jolla koodasin yksittäiset sanat, lauseet tai käsitekokonaisuudet omiin samaa asiaa tai käsitettä kuvaaviin luokkiinsa. Sain tämän avulla aineistosta useita kokonaisuuksia ja näkökulmia. Seuraavaksi siirsin vielä Open Code ohjelmalta luokitellun aineiston Microsoft Excel taulukoihin (esim. liite 2) ja luokittelin ja pelkistin aineistoa sen avulla. Sain valtaavan määrän yksityiskohtaisia asiakokonaisuuksia joita yritin kasata sopiviksi luokiksi ja kokonaisuuksiksi. Minulle ei kuitenkaan auennut ymmärrys ilmiöstä pelkästään näiden luokittelujen kautta. Yksittäiset asiat eivät mielestäni kyenneet kuvaamaan johtajien syvää käsitystä johtajana olemisen ilmiöistä. Epäilin että tulkintani jää liian pinnalliseksi johtajien sosiaalisen todellisuuden kuvauksessa.

Puuttuva näkökulma löytyi narratiivisuuden tuomisesta aineiston analyysiin, eli kirjoitin jokaisen johtajan haastatteluaineiston tarinaksi. Kirjoitin miten he ovat tulleet johtajiksi ja miten he ovat rakentaneet oman merkityskokonaisuuden niistä asioista, joista olen tutkimuksessani kiinnostunut. Kirjoitin siis ensin jokaisen johtajan haastattelusta 5-10 sivua pitkän tarinan, jossa kuvasin heidän johtajuuttaan, heidän suhdettaan asiakkaisiin, työntekijöihin ja hallintoon

sekä käsityksistään ja mielipiteistään erilaisiin johtamisjärjestelmiin. Nämä tiivistetyt tarinat pelkistin vielä pienempään ja loogisempaan muotoon ja jätin jäljelle ne osat tarinoista, jotka kuvasivat tutkimuskysymyksiä. Tämän jälkeen poimin jokaisen johtajan tarinasta oman asiakokonaisuuden käyttämieni haastatteluteemojen mukaan. Käyttämällä Open Code ja Microsoft Excel taulukoiden ja tiivistettyjen tarinoiden tuomaa informaatiota, muunsin koodatun ja luokitellun aineiston miellekartoiksi eli mind mapeiksi (katso esim. liite 3-4) käyttäen apuna FreeMind-nimistä (http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page) internetistä vapaasti ladattavaa mind map tietokoneohjelmaa. Tällä tavalla sain mielestäni ne lukuisat tiedon murut kiinnitettyä siihen merkityskokonaisuuteen, jonka johtajat olivat tutkittaville asioille antaneet. Miellekarttojen pohjalta kirjoitin luokitellun aineiston raportiksi.

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä. Tiedon julkistaminen tulee olla tieteellisen tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan avointa. Tutkijan on tärkeä myös kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on myös, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Kuula 2006, 34–35.) Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu myös, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti, heidän puheitaan ja käyttäytymistään käsitellään luottamuksellisesti ja suojel-

laan tutkittavia mahdollisilta tutkimuksen aiheuttamilta harmeilta tai vaikeuksilta ja että tutkijan ja tutkittavien välille muodostuu luottamus. Tämä saavutetaan vain sitä kautta, että tutkija noudattaa tutkimuksen teon eettisiä ohjeita ja tekee eettisesti vastuullista tutkimusta. (Silverman 2006, 323.) Olen tutkimuksessani pyrkinyt tarkasti seuraamaan edellä mainittuja periaatteita.

Informoin puhelinkeskustelussa johtajia tutkimukseni sisällöstä ja tarkoituksesta pyytäessäni heitä osallistumaan tutkimukseeni. Joten johtajat tiesivät mihin olivat ryhtymässä ja suostuivat haastatteluuni. Haastattelun alussa kerroin nauhoittavani haastattelut ja käsitteleväni haastattelumateriaalia luottamuksellisesti, tunnistamattomina ja nimettöminä. Eli tältäkin osin noudatin tutkijan tutkimuseettisesti kunnioittavaa suhtautumista haastateltaviin (Kuula 2006, 201). Tässäkin vaiheessa haastateltavat olivat valmiit haastatteluun. Tutkimukseni analyysissä olen pyrkinyt kunnioittamaan haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiä ja välttämään tulkintoja, jotka voisivat saattaa haastateltavani negatiiviseen valoon. Tämä on yksi tutkimustyön eettinen periaate (Kvale 1996, 118). Aineisto on säilytetty asianmukaisesti ulkopuolisilta suo- jassa ja tutkimuksen suorittamisen ja valmistumisen jälkeen aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti.

5.7 Tutkimuksen luotettavuudesta

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on subjektiivisesti osana tutkimusta ja myös tutkimuksen keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 211). Yksi luotettavuuden mittari on se, kuinka

pätevästi tutkija pystyy tutkimustekstissä kuvaamaan tutkittua kohdetta. Tätä kutsutaan realistiseksi luotettavuuskäsitykseksi. Perinteisesti sitä kutsutaan tutkimuksen validiteetiksi, joka jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt ovat sopusoinnussa. Toisin sanoen teoreettis-filosofisen käsitteiden määrittelyn ja käytettyjen menetelmien tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 213–214.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on ollut paljon keskustelua niiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen (Tynjälä 1991, 387). Joidenkin teoreetikkojen mielestä luotettavuuden arviointi ei sovellu laadulliseen tutkimukseen ollenkaan. Erilaisten näkemysten vuoksi laadulliseen tutkimukseen on noussut useita näkökulmia tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Olen valinnut tässä tutkimuksessa tarkastelukulmaksi Howen ja Eisenhartin (1990) esittämän näkökulman, jossa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan asettaa tiettyjä standardeja, jotka soveltuvat sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen. Näissä standardeissa painotetaan tutkimusmenetelmän luotettavuutta eikä niinkään tutkimuksen epistemologiaa. (Tynjälä 1991, 389.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta käsitellään myös Lincolnin ja Cuban luoman käsitteistön pohjalta. Lincoln ja Cuba määrittelevät tutkimuksen luotettavuuden neljästä näkökulmasta, eli vastaavuuden, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraalisuuden näkökulmasta. Kvantitatiiv-

visessa tutkimuksessa näitä käsitteitä ovat vastanneet sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus. (Tynjälä 1991, 388-391.)

Vastaavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen tuottamat tulokset todellisuudesta vastaavat alkuperäistä aineistosta syntyvää tulkintaa todellisuudesta. Vastaavuuteen päästään käyttämällä erilaisia tutkimustekniikoita, kuten triangulaatiota, eli laadullisia ja määrällisiä menetelmiä tai käyttämällä useampaa tutkimusmetodia, esimerkiksi haastattelua ja dokumenttiaineistoa yms. Kenttätöyllä on myös tärkeä osuus vastaavuuden kannalta. Tutkijan on käytettävä riittävästi aikaa tutkimusympäristöön ja tutkittaviin henkilöihin tutustumiseen. (Tynjälä 1991, 392–393.) Omassa tutkimuksessani tutkimuskenttään tutustuminen on tapahtunut oman työkokemuksen kautta tutustuessani usean vuoden ajan sosiaalityön johtamiseen, sekä oman esimiestyön kautta, että myös tutustumalla lastensuojelulaitosten johtajien esimiestyöhön. Olen myös osallistunut työnantajan järjestämiin erilaisiin tulos- ja laatu- koulutuksiin ja työskennellyt usean vuoden ajan lastensuojelulaitoksissa kasvattajan tehtävässä. Tietenkin aineiston keruuseen olisi voinut vaikuttaa se, että johtajat olisivat tienneet taustastani ja lastensuojelukokemuksestani. En ennen haastattelua, enkä sen aikana kertonut haastateltaville, että olen työskennellyt noin 15 vuotta lastensuojelussa. He tiesivät ainoastaan sen, että opiskelen erityispedagogiikkaa Jyväskylän yliopistossa. Haastattelussa johtajat kuvasivatkin minulle asioita aivan kuin minulla ei olisi mitään tietoa heidän alastaan ja työstään. Mielestäni tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, kun he eivät pyrkineet vastaamaan sen mukaan, kuin he kuvittelisivat haastattelijan heiltä odottavan.

Tietenkin minun täytyi olla valppaana ja yrittää tarkastella tutkittavaa kohdetta mahdollisimman monipuolisesti ja varoen tekemästä ennako-odotusten ja ennakkoluulojen perusteella tulkintoja. Ennako-odotuksille on oma riskinsä, kun on itse työskennellyt samalla sektorilla, mistä on tehnyt tutkimusta. Tätä pyrin välttämään yrittämällä pysyä mahdollisimman vahvasti aineistosta esiin nousevissa näkökulmissa. Tietenkin huomioiden sen, että valinnat ja painotukset, jotka aineistosta ovat nousseet, ovat omiani. Valinnoissani olen kuitenkin pyrkinyt noudattamaan aineistosta nousevaa loogisuutta ja abduktiivisen päättelyn mukaista aineiston ja teoreettisten selitysten ja ymmärryksen tuomaa vastaavuutta.

Aineiston analysoinnin luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään tuomalla aineiston keruu ja analysointiprosessin tarkasti esiin, jotta lukija kykenee arvioimaan, kuinka tutkimus on syntynyt ja arvioimaan sen vahvistettavuutta (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 137). Lisäksi luotettavuuden lisääntymiseen voi vaikuttaa se, että olen analysoinut aineistoa useita kertoja käyttäen eri menetelmiä, eli ensin yksityiskohtaista koodausta ja sen jälkeen luokittelua ja vielä kerran aineiston muuttamisen tarinaksi ja nostamalla tarinoista esiin ne näkökulmat, joita johtajat ovat aineistossa kuvanneet. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä käyttämällä useita aineistonkeruumenetelmiä, mutta tämä ei tämän tutkimuksen tavoitteiden suunnassa ja käytettävien resurssien perusteella ollut mahdollista.

Haastatteluja tehdessäni en työskennellyt itse lastensuojelulaitoksen johtajana. Aineiston analysointivaiheessa olin siirtynyt työskentelemään lastensuojelulaitoksen johtajana. Huomasin, että silloin minulle avautuivat useat johtajien minulle kuvailemat asiat uudella tavalla. Sain ikään kuin syvyyttä tutkimusaineiston analyysiin, kun ymmärrykseni ja kokemukseni lastensuojelulaitoksen johtajan työstä laajeni ja syveni. Subjektivisuus suhteessa aineistoon saattoi lisääntyä, mutta samoin myös ymmärrykseni tutkittavasta maailmasta. Ymmärrykseni syvetessä kykenin paremmin arvioimaan vastaako minun tuottamani rekonstruktiot tutkittavien todellisuuden alkuperäistä konstruktiota (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 136).

6 LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJA PERUSTEHTÄVÄN TOTUTTAJANA JA IHMISTEN JOHTAJANA

6.1 Johtajan näkemys perustehtävän toteuttamisesta

Johtajat kuvasivat yksikön perustehtäväksi pitkäaikaisen hoidon ja kasvatuksen tarjoamisen huostaanotetuille lapsille. He määrittivät perustehtävää asiakkaiden ongelmien kautta. Ongelmat voivat olla kodin olosuhteissa, jolloin sijoitetun lapsen ongelmat voivat olla vähäisiä. Toisaalta johtajien mukaan asiakkaiden ongelmat ovat monimutkaistuneet ja työ on tullut haastavammaksi. Yksikön perustehtävä määrittyy sen perusteella, miten se pyrkii vastaamaan asiakkaiden ongelmiin. Perustehtävää voidaan määritellä yksikön erikoistumisen kautta. Lastensuojelulaitoksen tehtävänä voi olla esimerkiksi nuorten itsenäistäminen. Laitokseen tullessa nuorilla voi olla paljon päih-teisiin ja huumeisiin, mielenterveyteen ja rikollisuuteen liittyviä vaikeuksia, joita laitoksen tehtävä on lievittää ja poistaa. Lastensuojelulaitoksen tehtävänä voi olla nuoren hoito ja kuntoutus. Perustehtävänä voi olla keskittyä autamaan pienten lasten perheitä heidän kriisissään tarvittaessa tarjoamalla äidille ja lapselle mahdollisuuden asua laitoksessa. Työ voi olla vahvasti painottunut kriisityöhön, ja työskentelyyn lapsen ja äidin kotiin paluun mahdollistamiseksi tai mikäli se ei ole mahdollista niin uuden sijoituspaikan etsiminen lapselle.

Johtaja linjaa perustehtävää asiakkuuden kautta. Perustehtävän määrittely asiakkuuden kautta tapahtuu silloin, kun johtaja päättää kenet otetaan laitok-

seen. Tässä yhteydessä johtaja arvioi lapsen tai asiakkaan erityistarpeita. Johtaja määrittelee perustehtävän kautta voiko lapsi olla laitoksessa, esimerkiksi silloin, kun lapsen vaikeudet ovat niin suuria, että laitoksella ei ole voimavaroja hoitaa häntä. ”*Se ehkä lähtee siitä, että mä ratkaisen sitä täällä olemista, onko meidän näkökulma se että, mutta sitten myöskin tätä apuna koko siinä tilanteessa, pohtimassa, että mikä ois niin ku parasta.*” (Johtaja 1.)

Johtajalla on hyvin tärkeä rooli suhteessa henkilökuntaan perustehtävää määriteltäessä. Johtaja määrittelee perustehtävää yhdessä henkilökunnan kanssa. Tämä tapahtuu niin kokouksissa ja erilaisissa ryhmätilanteissa, kuin myös vuorovaikutuksessa yksittäisen työntekijän kanssa. Johtajat toteavat, että usein perustehtävän määrittely on esteiden raivaamista ja työn tukemisesta, jotta perustehtävä sujuu. ”(...) *Mun tehtävä olis lähinnä tukea aikuisia ja raivata niitä esteitä siltä mikä estää ja tavallaan niinku ohjata ja neuvoa, et sen mä näkisin niinku ideaalina, ett mikä olis se, niinku se mun tehtävä*” (Johtaja 6.)

Johtajat määrittelevät laitoksen tehtävää toimintaa ja toiminnan sisältöä kuvaavien käsitteiden kautta. Yhtenä näkökulmana oli tarkastella perustehtävää toiminnan tavoitteiden ja lasten tulevaisuuden kannalta. Johtajat pohtivat silloin perustehtävää nuoren itsenäisen elämän opetteluun kautta tai siitä näkökulmasta, että nuori pärjää myöhemmin elämässään.

Toisena näkökulmana perustehtävää kuvatessaan johtajat puhuivat usein arjen ja kasvuympäristön tärkeydestä. Heidän mielestään perustehtävä rin-

nastuu turvalliseen ja lasten tarpeita vastaavaan arkipäivään ja arkipäivän hallintaan ja toisaalta vanhemman tehtäviin. *”Tietysti meillä täällä [laitoksessa x] on se, että me annetaan näille huostaanotetuille lapsille turvallinen kasvu-ympäristö. Ja ihan semmoinen, turvataan se lasten arkipäivä”* (Johtaja 2). Johtajat puhuivat perustehtävän yhteydessä myös riittävän vankoista rakenteista, joilla perustehtävä turvataan.

Perustehtävän toteuttamisen yhteydessä johtajat puhuivat usein myös ongelmien korjaamisesta. Silloin perustehtäväksi koettiin ongelmien poistaminen, lapsen tukeminen tai vanhempien tehtävien hoitaminen. *”Että kaikki asiat hoidetaan mitä vanhempien kuuluisi hoitaa. Että me tavallaan otetaan se lasten vanhemmuus tähän näin. Että me hoidetaan sitä puolta. Ja myöskin - eli tämä perushoito tämmöinen, joka antaa sen ruuan, vaatteet, riittävän yöunen, hoidon mitä lapset tarvii.”* (Johtaja 2.) Perustehtävää voitiin määritellä hyvin yksilöllisestä ja laajasta näkökulmasta sekä lapsen hyödytä käsin. Sellainen toiminta, josta on lapselle hyötyä kasvuun ja kehitykseen on perustehtävää toteuttavaa.

Johtajat kuvasivat suhdettaan perustehtävään tasapainoiluna riittävän etäisyyden ja läheisyyden kautta. Kun johtajat ovat olleet hyvin paljon osastotyössä, heille on tullut hankaluuksia nähdä mihin suuntaan yksikkö oli menossa tai miten sitä pitäisi kehittää. *”(...) Homma alkaa olee silleen niinku, ehkä entistä sillain niinku haasteellisempaa ja niin kun ehkä hankalampaaki, niin tarvitaan niin ku semmosta ihmistä, joka pystys ottaa vähän etäisyyttä tähän niinku, et nähää ees vähän mihin mennää(...).”* (Johtaja 6.) Perusteh-

tävän toteuttamiseksi, johtajan ei tule olla liian lähellä, mutta ei myöskään liian kaukana yksiköstään. Puhutaan rajalla olemisesta (Järvinen 1998, 64).

6.1.1 Perustehtävän kehittyminen 1960-luvulta 2000-luvulle

Johtajien kertomuksissa tulee vahvasti näkyviin perustehtävän kehittyminen aina 1960-luvulta 2000-luvulle. Johtajat pohtivat, kuinka ennen perinteisen työskentelytavan mukaan lastensuojelulaitoksen perustehtävänä oli lasten huolenpito, kasvatusta ja hoito. Vanhemmat jätettiin täysin työskentelyn ulkopuolelle. Hoitajat jopa pelkäsivät vanhempien kohtaamista. *”(...) Mä muistan ne alkuajat, jolloin meidän ihmiset ihan tosissaan, niin kuin pelkäs ja koki vaikeena vanhempien vierailut”* (Johtaja 1). Tästä johtuen myöskään kodin tilanteesta ja lasten olosuhteista kotona ei tiedetty mitään.

Vähitellen työ on muuttunut yhä monipuolisemmaksi. Tapa tehdä työtä on muuttunut. Menetelmät ovat monipuolistuneet ja henkilökunnan koulutus on monipuolistunut. Verkostotyö on lisääntynyt. Sosiaalityöntekijöistä on tullut yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tehdään tiiviisti työtä. Yhteistyökumppaneita on tullut lisää, kuten koulut ja oppilaitokset, terveyspalvelut, joiden kautta lapset saavat terapiapalveluja ja kuntoutuspalveluja. Työhön on muuttunut asiantuntija työn suuntaan. Haasteellisuuden myötä kukaan ei enää haluaisi tehdä pelkästään perustyötä.

”TM. kun sanoit, että perustehtävä on muuttunut vuosien mittaan, millainen prosessi se on ollut, miten esimerkiksi henkilökunta on suhtautunut siihen?

Johtaja 1. Alussa pelokkaasti, mutta tänä päivänä kukaan ei halua si enää sitä perinteistä vanhaa tapaa tehdä työtä.”

Hyvin suuri muutos on tapahtunut suhteessa vanhempiin. Vanhempien arvostus on kasvanut. Vanhemmat ovat mukana hoitamassa lapsia ja työn keskeisenä tavoitteena on lapsen ja vanhempien suhteen parantaminen. Vanhemmat eivät ole enää työskentelyn ulkopuolelle jätetty hankala kohde, vaan rinnalla kulkeva yhteistyökumppani. *”(...) Vanhemmat on ollu aika, aika siihen maailman aikaan tota pitkälle alkoholisoituneita ja ei ne ollu oikeestaan, kyennykään hoitamaan, et ne on niinku jäänyt pois. Mut et nyt, niit on yritetty sitte määrätietosemmin pitää huonossakin kunnossa olevia vanhempia mukana sitte, et, et vanhemmat kulkis enemmän tässä rinnalla kun se, että tota pidettäs vaan yhteyttä(...).” (Johtaja 5.)*

Perustehtävän kehittymisen muutokseen on vaikuttanut lastensuojelulaitosten asiakkuudessa tapahtuneet muutokset. Lasten ongelmat ovat vaikeutuneet. Johtajat kuvaavat kuinka lapsilla on varhaisen vuorovaikutuksen ongelmia, psyykkisiä häiriöitä, päihteiden ja huumeiden käyttöä ja usein he ovat joutuneet perheväkivallan kohteeksi. Lasten turvattomuus on lisääntynyt. Samaan aikaan lapset tarvitsevat enemmän aikuisen valvontaa, lastensuojelulaitosten hoitoajat ovat lyhentyneet ja kriisityötä tehdään paljon enemmän

kuin ennen. Johtajat kuvaavat kuinka lasten ongelmien vaikeutuessa on kodinomaisuus kärsinyt, kun valvontaa ja lukkoja tarvitaan enemmän.

Kaksi haastelluista johtajista kuvasi, kuinka heidän yksikkönsä toiminta on muuttunut pitkäaikaista laitoshoidtoa antavasta yksiköstä lyhytaikaisempaa kriisityötä tekeväksi yksiköksi ja perinteisestä lastenkodista koko perhettä hoitavaksi yksiköksi. Toiminnan sisältö on muuttunut lasten hoidontarvetta arvioivaksi ja oikeaa palvelua etsiväksi toiminnaksi. Myös maahanmuuttajalapsset ovat tulleet uutena lapsiryhmänä lastensuojelulaitoksiin.

Johtajat ovat hyvin sisäistäneet perustehtävän, jonka pohjalta he työtä ja toimintaa määrittelevät. Johtajat ovat myös hyvin mieltäneet johtajan roolin perustehtävän turvaajana ja toteuttajana.

6.2 Johtaja lähijohtajana

6.2.1 Johtaja asiakastyön ja kasvatuksen johtajana

Olin valinnut haastatteluuni johtajat, jotka ovat pienen yksikön lähiesimiehiä, joten heillä on myös paljon kosketusta kasvatukseen ja asiakastyöhön. Yhtenä tutkimukseni teemana oli suhde asiakkaisiin eli lapsiin ja vanhempiin. Kysyin johtajilta miten he osallistuvat asiakastyöhön ja millaisia odotuksia heihin asiakkaiden suunnalta kohdistuu. Asiakkaiden kohtaaminen tapahtuu laitoksen osastolla. Se on alue jossa pääsääntöisesti asiakkaita tavataan. Myös vanhempien kohtaaminen ja vanhempien kanssa työskentely on osa kasvatukseen.

työtä. Johtaja on osastolla ollessaan aina myös johtajan roolissa suhteessa paikalla oleviin työntekijöihin, sen tähden johtajan on oltava valppaana, ettei hän vaaranna paikalla olevan kasvattajan asemaa tai tehtävää. Haastateltavat johtajat olivat hyvin selvillä tästä jännitteestä. Palaan teemaan, kun kuvaan johtajan suhdetta alaisiinsa.

Kukaan johtajista ei ole osastolla pelkästään kasvattajan roolissa. Johtajien osastolla olossa on eroja, mutta kaikki viettävät enemmän tai vähemmän aikaa siellä. Joskus johtajat toimivat esimerkiksi sairaana olevan työntekijän sijaisena. Päivävuoroissa johtaja voi kuljettaa lapsia kouluun tai lääkäriin. Hän voi valmistaa lasten kanssa ruokaa tai siivota kotia. Kaksi johtajaa kertoi olleensa aikaisemmin osastolla kasvattajan roolissa ja tehneensä ilta- ja viikonloppuvuoroja. Kumpikin oli kokenut kasvattajan ja johtajan roolin ristiriitaisina, siksi he siirtyivät tekemään päivävuoroja ja toimimaan enemmän johtajan roolista käsin. Heiltä henkilökunta odottikin sitä, koska kasvattajan roolissa heidän työnsä johtajana oli hankaloitunut. Heidän oli vaikeampi nähdä mihin suuntaan yksikön työ on kehittymässä.

"Pitää olla joku, joka niinku näkee, mitä pitää tehdä, et, et mä huomaisin sen siinä ite, että, et kun mä teen tota samanlail tota käytännön työtä, kun muut ni, mä, mä oon sillon siin ihan samassa sekamelskassa, et mä en pysty saamaan semmosta etäisyyttä samalla." (Johtaja 6.)

Johtajien toiminnassa korostuu asiakkaiden kunnioittaminen. Johtajat nostivat tärkeimmäksi asiakkaiden eli lasten ja vanhempien kohtaamisen periaatteeksi asiakkaiden kunnioittamisen. Johtajat tiedostavat, että on hyvin tärkeää lapsen kehityksen kannalta säilyttää vanhempien ja lapsen riittävän hyvä suhde ja yhteydenpito. Johtajan vuorovaikutus vanhempiin on kaksijakoinen. Toisaalta hän säätelee lapsen yhteydenpitoa vanhempiin, esimerkiksi määrittelemällä miten lapsi on lomalla vanhempiensa luona. Siinä tilanteessa hän voi joutua ottamaan vastaan vanhempien suuttumusta, kun he eivät tilanteensa vuoksi saa lastaan kotiin. Toisaalta hän pyrkii rakentamaan vanhempien kanssa mahdollisimman hyvää vuorovaikutussuhdetta ja tukemaan vanhempia joko kasvatustyössä tai vaikeassa elämäntilanteessa. ”(...) *On semmoisia vanhempia, jotka näkevät, että mä olen ainut henkilö, joka kuuntelen heitä ja joka joka niin kuin jotenkin tietyllä tavalla, vaikka ymmärränkin(...)*” (Johtaja 2).

Johtajat nostavat esiin osastolla olostaan oman auktoriteetin säilyttämisen tarpeen. He ovat lapsille auktoriteetteja, jotka tarvittaessa määrittelevät lasten käyttäytymisen rajoja ohi ohjaajien. Johtajat joko pitävät etäisyyttä lapsiin tai määrittelevät muulla tavoin omaa auktoriteettiasemaansa. Lapset myös tietävät, että johtaja on erityisasemassa heihin nähden.

”Ja tietenkin lapset uskoo mua paremmin. Ei sen takia, et mä oisin niin hyvä tyyppi, vaan sen takii, kun mä istun raha ja päätös – mulhan on rahat ja päätösvalta, niin eihän mun tarvi, kun näin [läp-säyttää käsiä yhteen] niin se hoituu paljon helpommin, että. että en

mä niin tyhmä oo, et mä luulisin, et mä oisin jotenkin niin karismaattinen, että se niinku sen takia siitä johtus, vaan, että mä viimekädessä kuitenkin päätän niitten asioista(...).” (Johtaja 6.)

Johtajalta pyydetään rahaa, tavaroita tai mahdollisuutta lähteä kavereiden luo tai lomalle sukulaisiin. Johtajan rooli lapsiin nähden voi olla lempeä, mutta luja äitihahmo. *”(...) Ne varmaan kokee mut jonain semmosena kuitenkin semmosena suurena muumimammana, mikä lienee, että(...). Jonka pitäis niinku olla hirv. Ne odottaa että mä oon kiinnostunu niitten asioista, et mä tiedän kaikki niiden asiat. Mä otan kantaa. Et mä laitan kuriin(...).” (Johtaja 6.)*

Johtajat ovat mukana kurinpidollisissa tilanteissa, kun lapsi on tehnyt jotain niin vakavaa, että johtaja ja työntekijät katsovat tarpeelliseksi johtajan puuttua asiaan. Johtaja keskustelee lapsen kanssa. Lapset jännittävät johtajan puhuttelua. Toisaalta lapset odottavat, että johtaja määrittelee käyttäytymisen rajoja. *” Jos jotain sellasta sattuu niin nuoret saattaa niin ku omalle ohjaajalle sanoo, että miten tää nyt johtajalle kerrotaan, että, että, mitäköhän se. Että vähän niin kun jännittää” (Johtaja 4).* Johtajat eivät kuitenkaan halua olla mitään rangaistusautomaatteja.

Johtajat ovat usein mukana vaikeissa asiakastilanteissa. Kyseessä voi olla hankaluudet vanhempien kanssa tai lapsen hankala käyttäytyminen. Vaikeissa asiakastilanteissa johtaja määrittelee ja arvioi lapsen mahdollisuuksia olla laitoksessa tai sovittelee tai säätelee vanhempien vuorovaikutusta lapseensa

tai osaston henkilökuntaan. Johtajan rooli osastolla on seurata ja arvioida lasten kasvun ja elämäntilanteen kehitystä. Johtaja seuraa lapsen käyttäytymistä ja toimintaa suhteessa niihin tavoitteisiin, jota he ovat lapsen kasvatukselle asettaneet. Johtajat kokivat, että heidän on tärkeä olla tietoisia lapsen tilanteesta.

Osastotyössä johtaja on työntekijöiden tukena varsinkin heidän pyynnöstään, mutta samalla hän seuraa työn sujuvuutta ja arvioi työntekijöiden työskentelyä suhteessa lapsiin. ”(...) *Kun multa kysytään, kuinka monta prosenttia työajastas menee, siis kuinka paljon sä teet siis lähikasvattajan työtä, niin mä sanon, mä oon 100 %:sti laitosjohtaja, joka vastaa kaikesta toisten tekemisistä täällä. Huolehdin siitä, että hommat sujuu hallinnollisesti, taloudellisesti ja kasvatuksellisesti kuntoutusmielessä.*” (Johtaja 3.) Johtajalle on tärkeää, että työt tehdään yhteisten tavoitteiden ja yhteisten sopimusten pohjalta. Johtajat korostavat, että osastotyössä on tärkeää kuunnella, miten lapset, vanhemmat ja työntekijät kokevat tilanteensa osastolla ja vuorovaikutuksen kautta tukea ja ohjata lapsia, vanhempia ja työntekijöitä.

Kysyin haastatteluissani johtajan suhteesta henkilökuntaan seuraavasti. Mikä on johtajan rooli suhteessa henkilöstöön? Miten johtaja vie asioita henkilöstölle? Mitä henkilöstö odottaa johtajalta? Mikä on haastavinta suhteessa henkilöstöön? Johtajat kuvasivat suhdettaan henkilöstöön hyvin monipuolisesti. He kuvasivat omaa tehtäväänsä, omaa johtajuuttaan, omia odotuksiaan ja omia haasteitaan suhteessa henkilöstöön. Samoin he kuvasivat miten he mielsivät työntekijöiden odotukset omaa johtajuuttaan kohtaan.

Johtajat kuvasivat johtajuuttaan ominaisuuksiensa, asemansa ja tehtävänsä kautta. Hyvinä ominaisuuksina johtajat pitävät kuuntelevaa ja arvostavaa johtajuutta, joka ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Johtaja ei saa liikaa korostaa omaa asemaansa. *”Pyrin olemaan semmonen ihminen ihmiselle [johtaja]”* (Johtaja 1). Johtajan on myös osattava olla herkkä työryhmän ilmapiirille ja ihmisten reaktioille johtamistilanteessa. *”Pitää olla tietyllä tavalla semmoiset antennit päässä. Että näkis sen miten työryhmässä menee, jos siellä on jotain semmoisia juttuja mitkä, mitkä lähtis kerääntymään isommaksi palloksi, joka sitten hiertää henkilöstön välejä.”* (Johtaja 2.) Johtajan ei pitäisi olla jyräävä, mutta toisaalta ei tarvitse olla päätöksissään kaikkien mieleen. Johtajan on hyvä olla rohkea ja luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen. Työntekijöiden työssä viihtyvyys syntyy siitä, kuinka asioita hoidetaan. Johtajalla on suuri merkitys työntekijöiden tapaan tehdä työtä.

”Johtaja 3: Porukka on aika paljon johtajansa näköinen.

TM: Mitä se tarkoittaa käytännössä?

Johtaja 3: No se tarkoittaa käytännössä, sitä, että tuota, jos johtaja on passiivinen ja masentunut, niin silloin henkilökunnankin on vaikea toimia.”

6.2.2 Johtaja henkilöstöjohtajana

Henkilökunnan johtajaan kohdistamat odotukset voivat olla ristiriitaisia. Johtajat voivat kokea asemansa ristiriitaisena. Toisaalta johtajalta odotetaan, että

hän on jämäkkä ja ohjeita antava, esimerkiksi työntekijöiden ristiriitatilanteessa tai kasvatuksellisissa näkemuseroissa. Toisaalta henkilökunta haluaa sopia ja neuvotella asioita, ilman että johtaja sanelee asiat. ”(...) *Ei toimis sillai niin ku liian just sillee niinku jyräävänä, että kuuntelis, ja ottas huomioon, että ei tietenkä sillai, et, et ois niinku pompoteltavana. Mut et tavallaan, et, et se työntekijäki kokis, että hänen mielipiteensä on niinku tärkeätä(...).*” (Johtaja 6.) Pienessä lastensuojelulaitoksessa johtajalla voi olla hankalaa määritellä omaa johtajuuttaan suhteessa työntekijöihin, koska johtaja työskentelee niin lähellä työntekijöitä. ”*Tota tää (...) osastotyöpainotteista se mun työ. Niin oli, oli, oli vaikea niinku siitä, siitä roolista sitten niiko heittäytyä käymään niinku tällasta osaamiskeskustelua, tai, tai .. esimies-alaiskeskustelua, millä nimellä niitä nyt [sanotaan].*” (Johtaja 5.)

Johtajalla on myös työnjohtajan rooli suhteessa työntekijöihin. Johtaja jakaa tehtäviä työntekijöille. Hän voi näyttää esimerkkiä ja ohjata nuorempia työntekijöitä työhön. Johtaja myös realisoi, mikä on työssä mahdollista ja mikä ei. Hän voi toimia jarruna, jos työntekijät toimivat ohi asetettujen tavoitteiden. Johtajalla on selvittelijän rooli, mikäli käytännön työssä tulee työntekoa hankaloittavia ongelmia. Johtajat kokevat, että heillä on keskeinen rooli hyvän työilmapiirin rakentamisessa ja säilyttämisessä. ”*Saatas se semmoinen, jotenkin semmoinen työ, työilmapiiri säilymään semmoisena. Että kaikki tulis suhteellisen mielellään töihin ja näkis, että ei tässä ole semmoisia ainakaan, mitään ylimääräisiä rasitteita ei tulisi, koska tää työ on niin rankkaa.*” (Johtaja 2.)

Johtaja tukee vahvasti työntekijän työskentelyä. Kasvattajana ja hoitajana toimiminen elämässään ja kehityksessään traumatisoituneille lapsille ja nuorille on vaativaa ja raskasta työtä. Johtajan tehtävänä on tukea työntekijöitä jaksamisessa. Johtaja voi tukea työntekijää kannustamalla koulutukseen ja panostamalla erilaisiin työkykyä ylläpitäviin hankkeisiin. Yksi tapa tukea työntekijöitä on joustaa työvuoroissa ja -ajoissa, esimerkiksi työntekijöille voidaan antaa pitkiä vapaita ja voidaan vaihtaa työvuoroja. Johtajat kokevat, että työntekijöiden jaksaminen ja työkyvyn säilyminen ja siitä seuraava hyvä työilmapiiri hyödyttää suoraan lapsia. ”*Mun mielestä se näkyy, näkyy aika hyvin sitten lapsissa, että minkälainen henkilöstön ilmapiiri on. Niin kyllä se heijastuu lapsiin, että et ei niiden tarvi sitten jotenkin peilata siinä niitä aikuisten, aikuisten paha oloa tai hyvää oloa, vaan se on semmonen suhteellisen turvallinen ja tasanen.*” (Johtaja 2.) Johtaja voi toimia myös varaventiilinä, kun kasvatuksen arjesta syntyy työntekijöille paineita, jotka tarvitsevat käsittelyä.

”Henkilöstön tukeminen muutenkin, että, että jaksetaan tehdä tätä työtä. Että pitää olla tietyllä tavalla semmoiset antennit päässä. Että näkis sen miten työryhmässä menee, jos siellä on jotain semmoisia juttuja mitkä, mitkä lähtis kerääntymään isommaksi palloksi, joka sitten hiertää henkilöstön välejä. Niin niiden asioiden esille ottaminen, että puhutaan kaikista tärkeistä ja vähemmänkin tärkeistä asioista ettei ne tuu sitte semmoseksi kiveksi tohon rattaisiin.”
(Johtaja 2.)

Kaikki johtajat kertoivat, että heidän työyksiköissään oli järjestetty työntekijöiden työnohjaus. Johtajat kokivatkin työnohjauksen erittäin tärkeäksi työntekijöiden työkyvyn ja jaksamisen ylläpitäjäksi. ”*Tietysti se [työnohjaus] vahvistaa työmotiivia ja sit se vahvistaa myöskin sitä uskoo siihen, että tehdään töitä oikein. Osataan tehdä oikein. Luotetaan omaan taitoon ja kykyyn toimia.*” (Johtaja 3.)

Johtajan tehtävä on koko ajan huolehtia työntekijöiden ammattitaidosta ja työkyvystä. Johtaja arvioi koko ajan työntekijän työssä suoriutumista. ”*Emmä väkisin tänne yöks paa sellasia ihmisii, joiden suoriutuminen siinä on niin kun vaikeempaa kuin nii, joidenkin muiden*” (Johtaja 3). Mikäli kyky suoriutua työstä on jostain syystä alentunut, niin johtajan tehtävä on tukea työntekijää vahvistamaan työkykyään. Johtaja huomioi koko ajan työntekijän tarpeet. Työntekijöistä huolehtiminen heijastuu suoraan lapsiin. Lasten kannalta on erittäin tärkeää pysyvä henkilökunta, koska lapset ovat usein kokeneet hylkäämisiä ja katkenneita ihmissuhteita. Työntekijöiden tehtävänä on luoda pysyvyyttä lasten elämään.

”*Siellä on kolmetoista sijoitusta takana, niin miten hemmetissä sille on voinut kehkeytyä minkäänlaisia kontakteja aikuisiin ihmisiin. Älytön ajatus. Sen takia on erittäin tärkeää, että henkilökunta on pysyvää. Ettei se vaihdu vuosittain. Sitä moni kuvittelee, että se on hirveen paha asia, että sä oot pitkäaikainen henkilö, mutta meillä se on ollut loistava asia.*” (Johtaja 3.)

Työntekijöiden työmotivaatio on tärkeää. Työmotivaatio syntyy useista eri tekijöistä. Siitä, että työntekijöitä arvostetaan ja he kokevat mielipiteensä tärkeänä. Työn kokeminen mielekkäänä on myös tärkeää. Työnteko ei ole hyväntekeväisyyttä vaan tiukkaa ammattityötä. Työntekijät odottavat, että heidän asioitaan hoidetaan hyvin. Työntekijöiden on kyettävä itsenäiseen päätöksentekoon. Työvuoroissa he joutuvat tekemään nopeita ja itsenäisiä ratkaisuja, koska johtaja ei ole aina paikalla vastaamassa asioista. *”Paljon odotetaan valmiita vastauksia, joita mä en anna. Vaan mä laitan niin ku henkilökunnan ite miettimään, et miten sää nyt ja – Et oppis sillä tavalla, että kuitenkaan tää homma ei oo yhdestä ihmisestä kiinni. Eliikkä, että tilanteessa täytyy niin kun toimia.”* (Johtaja 4.) Työntekijän ominaisuuksina tärkeitä ovat mm. aktiivisuus ja oma-aloitteisuus.

Työssä on tärkeää ryhmä- ja tiimityö. Ryhmätyössä kasvatuksen johdonmukaisuus on tärkeää, yhteisestä sopimuksesta poikkeaminen koetaan hankalana. Lasten turvattomuuden tunne voi lisääntyä, kun työntekijät ovat erimielisiä keskenään. Lapset voivat yrittää käyttää hyödyksi työntekijöiden ristiriitoja ja näkemuseroja. Johtajat korostavat työntekijöiden ryhmätyön taitoja laadukkaana työn perustana.

”Täs on nyt enemmänkin kuin seitsämän aikuista, jotka jakaa sen vanhemmuuden tässä. Et me tehdään yhdessä päätöksiä ja sitte yks tai kaks aikuista on niinku kerrallaan sitä aikuisuutta viemässä eteenpäin. Et se on hyvin tärkeätä, että meil on niinku samanlaiset, suurin piirtein samanlaiset linjat ja. Tai että oikeestaan, et linjat on

samanlaiset. Et ihmiset voi olla erilaisia. Mut kun me tehdään päätöksiä, et kaikki pysyy niissä.” (Johtaja 6.)

Johtaja tarkastelee työntekijän hyvinvointia ja työkykyä myös asiakkaan saaman hyödyn kautta. *”Viihtyvyys täytyy olla sitä luokkaa, että ne haluavat olla nää työntekijät meillä töissä. Ja tää taas riippuu siitä, miten hyvin heidän asioitaan hoidetaan. Ja tuota, tää kaikki vaikuttaa siihen, että kuinka hyvin asiakkaat myöskin sitte viihtyvät ja minkälaista palvelua he saavat.”* (Johtaja 3.) Johtajan mielestä työntekijät edustavat jaettua vanhemmuutta ja sitä vanhemmuutta, jota sijoitetut lapset ovat usein jääneet vaille tai jonka he ovat kokeneet puutteellisena. Työntekijät odottavat johtajalta näkemystä asiakastyön linjoista ja suunnasta. Lastensuojeluyksikön lähijohtaja onkin roolissaan vahvasti kasvatusjohtajana. *”Että tota, et, et. mut että, musta pienessä talossa se on niinko ihan luonnollinen, on niinko se .. tehtävä on ihan johtajan, johtajan tehtävä. On sit niin kasvatus- kasvatusasioissa kun sitte esimies, esimiestehtävissäkin.”* (Johtaja 5.)

Johtaja voi tarkastella henkilöstöjohtamisen haasteita suhteessa omaan toimintaansa. Johtajalla tulee olla taito kohdata työntekijöitä ja luottaa työntekijöiden taitoihin ja kykyihin. Johtajan ei tarvitse tietää kaikkea. Lapset hyötävät, kun työntekijät pystyvät itsenäiseen, oma-aloitteiseen ja osaavan työhön ja tekemiseen. Työntekijöiden ammattitaidon arvostus on johtajalle tärkeää.

”Pitää laittaa niin ku ittensä likoon, sillä tavalla, että et ei saa olla niin ku omasta itestään kauheen tärkeä ja tarkka. (...) Ja se mitä

mää oon ajattelut, että täytyy ku uskaltaa ottaa töihin itseään parempia ihmisiä, viisaampia ja taitavampia. Ja sillä tavalla saada niin ku monipuolisuutta tohon työryhmään, ettei mun tarvi tietää kaikkee ja osata kaikkee parhaiten. Mä osaan tietyt asiat ihan hyvin, mutta en läheskään kaikkea mitä meillä ihmiset osaa.” (Johtaja 2.)

Johtajan olisi hyvä kyetä tukemaan työntekijöiden työskentelyä, että työntekijät säilyttäisivät työn ilon ja kipinä työhön säilyisi. Johtajan ei pitäisi latistaa työntekijöitä vaan auttaa heitä löytämään omat vahvuutensa. Johtajan haasteena voi olla myös vaikeus sovittaa kasvattajan ja johtajan roolit, ettei söisi työntekijän arvovaltaa asiakkaisiin nähden.

Johtajille haaste on henkilöstön johtaminen. Sillä alueella johtajat kokevat tarvitsevänsä eniten koulutusta. *”Myöskin jotenkin semmosta [Koulutusta], henkilöstöjohtamiseen, et miten - Tai sitä omaa, omaa johtamistapaa ja tyyliä ja sillä tavalla käydä läpi, että mitä, mikä se on, mikä mä oon johtajana. Mikä on se mun persoonallisuus, ja mitä niin ku se, se tän työryhmän kanssa toimii, jotain semmosta. Niin ku henkilöjohtamiseen liittyvää varmasti , pitäs olla.” (Johtaja 2.)* Lastensuojelulaitoksen osasto toimii vähintään kuuden, seitsemän hengen tiiminä. Johtajat kokevat haasteena ryhmähengen luomisen. Työntekijöiden väliset ongelmat heijastuvat heti lapsiin ja vaarantavat siten perustehtävän toteutumista. Siksi hyvä työilmapiiri, klikkien puuttuminen ja yksittäisten työntekijöiden sooloilun välttäminen on johtajankin näkökulmasta tärkeää.

Johtajille vaikeita haasteita ovat työryhmässä syntyvät ongelmat ja ristiriidat. Työntekijöiden välille voi syntyä ristiriitoja ja näkemyseroja, jotka synnyttävät kitkaa työryhmässä. Johtajat kokevat, että työntekijöiden ristiriitojen selvittelytaidot ovat tärkeitä. Erittäin hankalana johtajat kokevat työntekijän päihde-, tai mielenterveysongelmat. Niihin puuttumiseen on johtajan tueksi työnantajilla erilaisia lähestymismalleja ja toimintaohjeita.

”Välttyis semmosilta turhilta jutuilta, jos saa etukäteen tietoo tämmöstä vuorovaikutus, no vuorovaikutustaidoista esimerkiksi. Se voisi olla ihan, ihan hyvä sana siihen. Et semmoseen, vuorovaikutustaitoihin koulutusta. Miten kohtaa toisen ihmisen, et mikä se mun rooli siinä on, että tuun ymmärretyksi. Eikä, eikä siinä sitten tuu sitten mitään ylimääräisiä loukkaantumisia, että se työ tulis hoidettua.” (Johtaja 2.)

6.3 Johtajan odotukset suhteessa omaan esimieheen ja hallintoon

Johtaja kokevat esimiehen tehtäväksi luoda heidän yksikölleen toimintaedellytyksiä. Esimiehen kanssa johtajat keskustelevat hyvin paljon resursseista, niiden riittävydestä ja miten resurssit vaikuttavat heidän yksikkönsä toimintaan. Resursseja ovat työvoiman määrä ja taloudelliset ja aineelliset resurssit. Johtajat odottavat, että resurssit ovat tasapainossa toiminnan kanssa.

” Kun me saadaan tietty kapasiteetti tänne työstettäväksi, niin meillä pitää olla resurssit hoitaa se niin, että se myöskin onnistuu. Se on hänen ainoa ja tärkein tehtävänsä. Se on ihan sama, kun mulla on mun omaan henkilökuntaani nähden tavallaan. Niillä resursseilla, mitä mulla on, mutta esimiehen tehtävä on luoda näille laitoksille sellaiset resurssit ja toimintaedellytykset, että ne kykenevät suoriutumaan niistä tehtävistä, joita sille säilytetään. Jos mulle säilytetään psykopaatteja puolitusinaa, mun pitää saada niin semmonen resurssi, että me voimme tehdä sen homman, että ne psykopaatitkin vielä jossain vaiheessa kävelee tuolla vapaasti kadulla ilman kahleita.” (Johtaja 3.)

Resurssien kautta johtaja määrittelee yksikön perustehtävää oman esimiehensä kanssa. Johtaja tukeutuu omaan esimieheensä myös silloin, kun alaisella on vaikea ongelma, kuten päihde- tai mielenterveysongelma. Johtaja käy säännöllisesti 1-2 kertaa vuodessa kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa.

Johtaja arvostaa, että esimies hallitsee laajemminkin lastensuojelun, kuin vain oman tehtäväalueensa. Esimieheessä arvostetaan myös asiallisuutta ja asiassa pysymistä. Esimieheltä odotetaan aitoa ja suoraa palautetta. Toisaalta esimiehen etäisyys ja tietämättömyys laitoksen tilanteesta ja aito palaute koettiin ristiriitaisesti. *” Joskus nyt tietysti tulee esimieheltä semmonen maininta, että kun meillä hoidetaan nää asiat niin hyvin tai joku tämmönen näin, että tuleehan se niin kuin joskus. Mutta, mutta se että, että minkä mielikuvan*

perusteella se tulee, kun mun mielestä hän ei ihan niin hyvin tunne kuitenkaan tätä meidän työtä ja perustehtävää, että se niin ku - Se on semmonen, mikä ei mun mielestä oo ihan riittävä (...)." (Johtaja 2.) Omassa esimieheissä arvostetaan demokraattisuutta ja kuuntelevaa työskentelytapaa. Luottamus puolin ja toisin koetaan tärkeänä esimiehen ja laitoksen johtajan välillä.

Esimiehen tuki on johtajan työlle tärkeää. Toisaalta tuen saaminen esimieheiltä koetaan ongelmallisena. Esimiehen ollessa kaukana talon arjesta, niin kuin tutkimuksessani kaikkien johtajien tilanteessa oli, toivotaan häneltä enemmän tukea. Mutta koska sitä ei saada, niin tilanne hyväksytään, vaikka se herättääkin tyytymättömyyttä. Johtajat luottavat omaan ammattitaitoon ja kollegiaaliseen tukeen muilta lastensuojelulaitosten johtajilta. Esimies ei ole riittävästi käytettävissä, kun hänellä on paljon töitä, ettei hän ehti paneutua yksiköidensä tilanteeseen syvällisemmin. Kokeneemmat johtajat tarvitsivat vähemmän esimiehen tukea. *"Mä olen niin vanha konna että, mä - Nyt mulle tulee sellainen tunne, että en mä tartte [tukea] mihinkään, välttämättä, mitä nuorena johtajana tartti, niin ne oli erilaiset. Mä olen käynyt semmoiset asiat täällä läpi, mä teen päätökset, jotka ei kaikkia miellytä. Mä pysytyn tekemään sellaisia päätöksiä."* (Johtaja 1.) Johtajat tulkitsevat, että he hoitavat työnsä hyvin, kun esimies ei ota kantaa heidän toimintaansa. Pääsääntöisesti johtajat pitävät yhteyttä esimieheensä sähköpostilla ja puhelimella.

Johtajan esimies koetaan osaksi hallintoa, toisaalta hänen asemansa on samalla tavalla hallinnon ja perustyön välissä. Johtajat ymmärtävät paineet, joita omaan esimieheen hallinnosta kohdistuu. *"Se mitä siinä on hänen on-*

gelmansa, esimiehen ongelma on tällä hetkellä se ihan muualta, ylhäältä tuleva paine” (Johtaja 3). Esimiehen yläpuolella oleva hallinto on oma kokonaisuutensa, joka esittää heille vaatimuksia. Samoin kuin yksityisessä laitoksessa omistajat, silloin kun he eivät itse työskentele laitoksessa vaan vain omistavat sen. Järjestön omistamassa lastensuojelulaitoksessa hallintoa edustaa järjestön keskusjohto ja hallitus.

Johtajat kokevat, että hallinnon tehtävänä on auttaa perustehtävän toteuttamisessa. Hallinto auttaa perustehtävän toteutumista antamalla riittävät henkilöstö- ja taloudelliset resurssit. Hallinto odottaa heiltä, että talous on kunnossa ja henkilöstö voi hyvin. Järjestössä keskusjohto odottaa, että yksikkö ei tuota tappiota ja asiat ovat kunnossa. Johtajat kokevat, että hallinto on hyvin kaukana heidän arjestaan, eikä sitä paljon arjen tasolla näy. Erilaisesta hallinnosta tulevat vaatimukset, kuten tulokortit ja toimintolaskennat, koetaan arjen työn kannalta vieraina. Asiakas näkökulma koetaan paljon tärkeämpänä.

”Siihen käytännön työhön, huolenpitoon, hoitoon, kasvatukseen, mitä me täällä tehdään, se [hallinnosta tulevat vaatimukset] ei voi vaikuttaa, mutta on - tietysti on upeeta, jos pystyy niin kuin, jos niiden avulla pystyisi joitakin asioita johonkin päin suuntaamaan, jos se näyttää niin.. mutta jotenkin kun eletään, .. syklisesti, .. niin miten me voidaan, kun kaikki tapaukset on niin erilaisia. Miten me aika isoja juttuja me ei voida, isonlaisesti, ei pystytä, kuitenkin asiakaslähtökohta on ensimmäisenä, siitä lähdetään, eikä, jos saadaan

lähteä, mieluummin asiakasnäkökulmasta kuin organisaationäkökulmasta.” (Johtaja 1.)

Johtajat eivät halua rasittaa henkilökuntaa hallinnosta tulevilla vaatimuksilla, koska he haluavat sillä tavalla suojella työntekijöitä. Tiedon suodattaminen palvelee heidän mielestään työntekijöiden jaksamista. Johtaja on se, joka kantaa hallinnosta tulevat paineet..

”Hirveen pitkälle, nämä tota nää hallinnosta tulevat murheet jää johtajan harteille, koska ihmiset tekee periodityötä. Varmaan josakin, juuri nimenomaan tällaisessa pienessä laitoksessa, jossa pienten lasten laitoksessa, mä olen kokenut ongelmalliseksi sen, että vai johtuuko se tästä mun henkilökunnasta, että ne ei niin kun että ne ei niin hirvittävästi jaksa, ne ottaa niinku tietona vastaan.”
(Johtaja 1.)

Toisaalta hallinto vaikuttaa yksikön toimintaan tuomalla erilaisia kehittämishankkeita, kuten laatuohjelmat, atk-systeemit ja erialaiset tilastointi ja seurantajärjestelmät. Organisaatiosta tulee paljon talouteen liittyviä odotuksia ja reunaehtoja, joiden kanssa johtajien on selvitävä.

Yksityisen yrityksen johtaja koki työnsä omistajiin nähden hyvin itsenäiseksi ja vapaaksi. Hänelle oli selkeästi määritelty kasvatusvastuu ja hän vastasi taloudesta yhdessä omistajien kanssa. Talouden hallinnassa näkyy nopeus ja joustavuus. *”Esimerkiksi jos nyt tarvitaan kesäpelit hankkia. Niin ne vaan*

sitten niin ku – Se on vaan puhelinsoitto, ja sit lähetään kauppaan. Se on vielä, ett ne pelit ovat iltapäivällä pihassa, eikä niin, että, että se on sitten syksypuolella, kun se tulee se vastaus.” (Johtaja 4.) Myös muut johtajat kokevat itsenäisyyden tärkeänä. Itsenäisyys koetaan luottamuksena hallinnon taholta ja sitä halutaan suojella. *”Koska jotenkin tää on aika itsenäistä toimintaa. Et melkein voi tehdä mitä tahansa, kun ei tee, ei tee hirveitä vääryyksiä kenellekään. Niin, niin hyvin itsenäisesti saa toimia.”* (Johtaja 2.)

Johtajat suhtautuvat hallintoon kriittisesti ja ristiriitaisesti. Hallinto on toisaalta näkymätön, toisaalta etäinen ja vieras. Johtajat kokevat, että hallinto teettää paljon turhaa työtä ja säästöpainet varsinkin kunnallisten laitosten johtajien mielestä rasittavat. Johtajat kuvaavat, kuinka arjessa ja kasvatustyössä hallinto ei näy, eikä hallinnon toiminnalla ole vaikutusta perustyöhön. Kun työt tehdään ongelmitta, niin hallinto ei puutu asioihin. Johtajien mielestä sosiaali- ja terveyslautakuntien tai kunnanvaltuustojen vaikutus perustyöhön on vähäinen.

Hallinnon tulosvaatimukset tuntuvat etäisiltä ja vierailta, joita on vaikea ymmärtää. *”Hallinnon tulosajattelua mä en ymmärrä yhtään mutta tätä .. ruohonjuuritasolla tapahtuvaa kyllä. Hyvää työtä mitä tehdään ja siitä kun saadaan näkyvää tulosta tai perhe, joka kovassa kriisissä tulee tänne ja saa turvapaikan paikan ja pystyy selvittelemään asioitaan ja mieltänsä ja pystyy tekemään ratkaisuja johonkin suuntaan, kyllähän tämmöstä eletyn elämän tulosta [ymmärtää].”* (Johtaja 1.) Tilastot, suoritteet ja talous vievät liikaa aikaa kasvatustyöltä. Hallinnossa johdon pitäisi olla tietoisempia ja kiinnostuneempia

laitoksen asioista, jotta odotukset voisivat olla realistisempia ja ymmärrettävämpiä. *”Kyl mä tiedän, että siellä on se tuki tälle mitä me tehdään. Mutta kyllä joskus ajattelee sitä, että ois se kiva, että jos ne vähän enemmän kiinnostuneita siitä, että mitä me oikeesti tehdään. Että se on niin kuin semmoinen puoli, jota ei tässä kyllä, eikä semmosta niin kun kiitosta tai haukkuja saamista tilanteesta.”* (Johtaja 2.)

Hallinnosta tulee johtajien mielestä turhaa työtä, jonka he kokevat ajan haaskauksena tai vaatimuksina, joilla ei ole merkitystä ja jonka johtaja voi sivuuttaa. Sähköposti on helpottanut asioiden käsittelyä, mutta sitäkin kautta tulee paljon turhaa tietoa. Johtajat kritisoivat myös sitä, että hallinnosta tulee asioita, joita ei viedä loppuun asti.

”Et tulee kaikenmaailman semmosia tilastokyselyitä sitten, joista ei ole meille juurikaan pölkäsen iloa. (...) Siis aivan älyttömiä kyselyjä. Mutta en mä jaksa aatella niitä. Ne on. Mä heitän ne- Mulla on- Mä aikanaan tein päätöksen että, kun sitä paperia rupee tulee aivan joutavan päiväisesti, niin mä suurennan roskakorin ja ostin 80 litran saavin siihen. Sinne mahtuu ihan sopivasti sitä.” (Johtaja 3.)

Taloudelliset ja säästöpainet rasittivat kaikkia muita johtajia, paitsi yksityisen laitoksen johtajaa. Kritiikki tuli esille hallinnon säästövaatimuksia kohtaan. Johtajat kokivat, että hallintoa kiinnostaa vain raha eikä työn sisältö tai merkityksellisyys. Johdon pitäisi nähdä taloudellisen panostamisen arvo. Hallinto ei

talousajattelussaan näe, että lasten hyvinvointiin pitää panostaa eikä se onnistu jatkuvalla säästämällä.

”Hallinnossa, niin jotenkin tälläse sopeuttamisaikaan, niin se laatu keskustelu niin tarkoittaa sitä minimitaso määrittelyä. Ja se tarkoittaa sitä, et kun minimitaso on saavutettu, niin sitä ei sitte kauheesti lähetä ylittämään. Ja sitte taas yksikkötasollahan se ei voi tarkoittaa sitä. Sä käyt kerran viikossa uimassa niin se sitte riittää, taikka kerran kuukaudessa pääset leffaan, se niinku riittää.” (Johtaja 5.)

7 LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJAT TULOKSELLISUUDEN JA LAADUN VARMISTAJINA

7.1 Tuloksellisuus lastensuojelulaitoksessa

Johtajan rooli tuloksellisuuden kannalta on keskeinen. Johtaja luo toimintaedellytyksiä lastensuojelulaitokselle ja johtaja vahvistaa puitteita, joilla laitos toimii. Johtajan tehtävänä on huolehtia resurssien riittävydestä ja tasapuolisesta jaosta. Esimerkiksi työntekijöitä pitää olla riittävästi oikeassa vuorossa ja rahan tulee riittää tasaisesti erilaiseen toimintaan, esimerkiksi harrastuksiin. Tuloksellisuus syntyy näiden vaikutusten kautta.

”Johtajan tehtävänä on ehkä niitä. No vahvistaa niitä puitteita ja tavallaan niinku ulkopuolelta sitä, että. Et tarjota niinku sit ... Olla tarjoamassa niinku mahdollisuuksia sille lapselle, joko niinku niitten aikuisten välityksellä tai sitten suoraan. Mutta mieluiten tietysti sitte, et ne omahoitajat niinku tekis sit sen työn.” (Johtaja 6.)

”TM: Millaisia keinoja johtajalla on sen tuloksellisuuden varmistamiseen?

Johtaja 5: No kylhän se on. Se on just, se on sitte nää mmm. Ne esimerkiksi keinot on nimenomaan niitten toimintaedellytysten niinko salliminen ja, ja-ja. Ettei niinko pelkästään tuijota sillä hetkellä siihen rahaan, että, et-et, jos lapsilla ei oo mitään harrastuksia, niin

tota, ei se jonkun harrastuksen niinku alottaminen voi kaatuu siihen, että mitä se maksaa.”

Johtaja vaikuttaa tuloksellisuuteen vaikuttamalla työskentelyolosuhteisiin ja luomalla hyvää työskentelyilmapiiriä ja mahdollistamalla erilaisten menetelmien käytön. Tällainen menetelmä voi olla esimerkiksi omahoitajuus. Toisaalta johtaja voi myös varmistaa, että lapsi saa tarkoituksenmukaista hoitoa laitoksen ulkopuolelta. Tällainen hoito voi olla esimerkiksi terapiaa. *”Tän omahoitajuuden tukeminen ja tällaisten asioiden kautta. Terapioiden miettiminen ja muut tällaset asiat”* (Johtaja 6). Tarvittaessa johtaja toimii välittäjänä asiakkaan ja työntekijän välillä, jotta lapsen ja aikuinen välinen vuorovaikutus olisi mahdollisimman toimivaa. Johtaja antaa tukea sekä aikuisille, että lapsille. Johtaja tarkastelee tuloksellisuutta lapsessa tapahtuvan muutoksen kautta.

”Et vastahan me ne tulokset nähdään sitte siellä elämän kaaren toisessa päässä. Miten se ihmisen elämä on niinko onnistunu. Todennäköisesti aika harvan kohdalla sit on kuitenkin ite loppupäässä kattomassa. Mut et tota mä. Mut se, että miten mä niinku, niinku nopeesti katon, et se. Siinä vaiheessa missä tilanteessa lapsi siirtyy meille ja meiltä pois. Et mikä on se tilanne. Se lapsen tilanne. Ja tota ja-ja, et miten se niinko se oma elämä lähtee niinko liikkeelle. Et siis, siellä mä sen niinko sen tuloksen katon.” (Johtaja 5.)

Johtajat korostavat, että tuloksellisuuteen johtaja vaikuttaa vuorovaikutuksen ja ihmisten johtamisen kautta. Lisäksi osastolla kasvatustyö on tiivistä yhteis-

työtä. Siksi johtajan sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. Johtaja kannustaa työntekijöitä tavoitteelliseen toimintaan. Vuorovaikutus tapahtuu päivittäisjohtamisen kautta ja keskustelemalla hoito- ja kasvatustyöstä.

”TM: Miten se? Mikä on johtajan rooli niin ku tähän tuloksellisuuden tekijänä?”

Johtaja 4: Noo johtajan roolihan on tietysti koko henkilökunnan ja nuorten niin ku tää yhteenhiileen – Kaikki niin ku toimii tavoitteiden mukaisesti, ett johtaja pitää siitä huolta.”

Johtajan on oltava jämäkkä ja ammattitaitoinen, jotta tuloksellisuus onnistuu. Jos johtaja ei huolehdi riittävän jämäkästi tavoitteiden asettelusta, yhteisön kehittyminen voi pysähtyä. Johtajan on hyvä hallita joukkuepelin säännöt. Eräs johtajista vertasi lastensuojelulaitoksen johtajan työtä urheiluvallmentajan työhön.

”Mieti vähän minkälaisia valmentajana ominaisuudet on. Tässä on vähän samanlaisia ominaisuuksia. Sen lisäksi tässä täytyy olla sosiaali- tällasia sosiaalisia ammatillisia valmiuksia.” (Johtaja 3.) (...)

”TM: Minkälaisia on hyvät valmentajan ominaisuudet?”

Johtaja 3: Se on johtaja. Se pystyy auttamaan omia joukkojaan ja te- suunnittelemaan ja tota noin niin, miettimään mitä saa siitä omasta poppoostaan kaiken hyvän irti. Eli käyttää jokaisen hyviä ominaisuuksia mahdollisimman tehokkaasti.”

Johtajan tehtävä on tarkastella tuloksellisuutta myös kasvatuksen tavoitteiden ja ihanteiden kautta. *”Pitää niinku keskustelua yll- just siitä hoito- ja kasvatustyön niistä tavoitteista ja niistä ihanteista niinku pitää kiinni, että mihin me tässä työssä niinku pyritään”* (Johtaja 5).

Johtajat korostavat, että tuloksen arviointi kasvatustyössä on vaikeaa. Kasvatuksen kentässä olevat asiat ovat hyvin monimutkaisia, siksi niitä on vaikea mitata. Lasten ja asiakkaiden elämäntilanteet ovat yksilöllisiä, joten vertailu on vaikeaa. Perhe ja lapsi voivat saada kaiken mahdollisen palvelun ja toisessa perheessä tilanne kohentuu, mutta toisessa ei tapahdu mitään tai tilanne jopa pahenee. Usein myös kasvatuksen alueella muutokset tapahtuvat niin hitaasti, että tuloksien arviointi vuoden tai kahden perusteella on vaikeaa. Joskus tulokset ovat nähtävissä vasta vanhuudessa tai elämän lopulla, siitä kuinka hyvän elämän on elänyt.

”Mikä se tulosta on, mitä se sillä hetkellä on, kun se koti, kotiin pistettiin kaikki avohuollon voimat, se pysy jotenkin pystyssä. Sit kuitenkin kun ne vanhemmat ei jaksa, kaikilla ihmisillä on tietyt voimavarat, vähemmän tai enemmän, joskus on positiivisia asioita. Täälläkin kun pysäytetään joku porukka ja jos, sillä vanhemmalla on resursseja ni, kerta kaikkiaan hyväksytty käydä ja jos saadaan potkua yhä uudenlaiseen elämään.” (Johtaja1.)

”Vastahan me ne tulokset nähdään sitte siellä elämän kaaren toisessa päässä. Miten se ihmisen elämä on niinko onnistunu. Todennäköisesti aika harvan kohdalla sit on kuitenkin ite loppupäässä kattomassa.” (Johtaja 5.)

7.1.1 Asiakastyön onnistuminen on tuloksellisuutta

Johtajat määrittelevät tuloksellisuutta vahvasti lapsen ja asiakkuuden näkökulmasta. Tuloksellisuus suhteutetaan laitoksen perustehtävään ja tehtävän onnistumiseen. Perustehtävän kautta tuloksellisuus linkittyy asiakkuuteen. *”Tässä hommassa tuloksellisuutta on varmaan se, että tää meidän perustehtävä tulee hyvin suoritetuksi. Se on tuloksellisuutta. Ja se on se ainoa, eli me - Tarkoitus on, kuten mä sanoin tossa alussa, niin pyrkii nää itsenäistämään sillä tavoin, että he mahdollisimman paljon tulevat toimeen omillansa.” (Johtaja 3.)* Tulokset ja tavoitteet yhdistyvät. Tavoitteiden saavuttaminen on tuloksellisuutta. Tavoitteena voi olla löytää lapselle sopiva sijaiskoti tai saada ongelmat korjattua. Lapsen käyttäytymisessä ja elämäntilanteessa tapahtuu positiivinen muutos. Lapsista tulee tasapainoisempia eli he ovat hyvinvoivia ja ovat sovussa itsensä ja ympäristönsä kanssa. Muutos näkyy, kun lapsi alkaa voida paremmin kuin tullessaan. Sekin on tuloksellisuutta, että johtajan arvion mukaan kaksi kolmesta vakavasti oirehtivasta nuoresta tulee pärjäämään hyvin elämässään. Lapsen ja nuoren näkökulmasta toiminta on tuloksellista, kun lapsi tai nuori pystyy käyttämään tarjottuja palveluja hyväkseen. Vastaavasti palvelun tehokas tarjoaminen on tuloksellisuutta.

”Se on tuloksellisuutta. Se, että eihän meistä kukaan nyt kuvittele, että me saadaan olla mitään taikureita. Eihän se nyt meidän ansio välttämättä aina ole, että joku kaveri pärjäis sitte hyvin. Mutta, me ollaan jonkinlainen välikappale siinä, että se on voinut niin kun itse ymmärtää ruveta käyttämään näitä mahdollisuuksia omaksi hyväkseen. Sehän on, on meidän oikeestaan tärkein tehtävä, että .. motivoida nuori itse käyttämään hyväkseen näitä tarjolla olevia palveluita.” (Johtaja 3.)

Johtaja määrittelee kasvatuksen kautta tuloksellisuutta. Lapsilla tulee olla riittävät rajat, jotta lapsi ei karkaile laitoksesta tai vahingoita itseään tai muita omalla käyttäytymisellään. Tuloksellisuus varmistuu lasta huomioivien aikuisten kautta.

Lapsen elämäntilanteen kohentuminen on osa tuloksellisuutta. Elämäntilannetta voi arvioida laitoksessa arjesta selviytymisen näkökulmasta. Laitoksessa luodaan päivärytmillä ja kasvatuskäytännöillä arjen turvalliset puitteet. Yhteydet sukulaisiin sijoituksen aikana kohentuvat. Samoin lapsella on riittävästi hyviä ystävyys-suhteita. Lapsi suoriutuu riittävän hyvin koulusta ja opinnoistaan. *”Jos on nuorisokodista kysymys, niin se on tuloksellista, että se [peruskoulu] saadaan käytyä, koska se sitte vaikuttaa niin paljon sinne tulevaisuuteen, ettei se jää. Ja niilhän on sitten vaikutusta ammattinvalintoihin ja suunnitelmiin.” (Johtaja 4.)* Elämäntilanteen kohentumisen kannalta tärkeää on, että lapsella on mielekkääksi kokemia harrastuksia. Ongelmien poistuminen, esimerkiksi päihdeongelman poistuminen on tuloksellisuutta.

7.1.2 Pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta on tuloksellisuutta

Johtajan tuki työntekijöille on merkityksellistä tuloksellisuuden kannalta. Riittävä tuki ja voimavarat takaavat pysyvän henkilökunnan. Pysyvä henkilökunta on tärkeää usein ihmissuhteissaan pettyneiden lasten ja nuorten kanssa työskennellessä. *”Tulosta on sekin, että henkilökunta pysyis” (Johtaja 1).* Tuloksellisuutta varmistaa henkilökuntamitoituksen oikeellisuus, liian pieni henkilökuntamäärä vaikeiden lasten kanssa ei takaa riittävää tukea ja turvaa lapselle. Riittävä henkilökuntamitoitus tukee työntekijöiden jaksamista ja jaksaminen synnyttää tehokkuutta ja tuloksellisuutta. *”Tuloksellisuutta on se, että saat työntekijöistä, sanoisinko näin raa’asti, mahdollisimman hyvän tehon irti. Mutta, en tarkoita sitä, että meidän pitäis kuluttaa ne loppuun. Vaan sillälaililla, tehtynä, että työntekijät itse jaksavat, voimaa tehdä tätä työtä. niin se on tuloksellisuutta.” (Johtaja 3.)*

Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijöiden ammattitaito on tehokkaassa ja monipuolisessa käytössä. Myös työryhmän yhteistyökyky vaikuttaa tuloksellisuuteen. Osastotyössä on tärkeää yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Se tarkoittaa, että pidetään yhdessä sovituista asioista kiinni. Työryhmällä ei tulisi olla vaikeita ristiriitoja, jotka hankaloittavat yhteistyötä. Ammattitaito tulee näkyviin työntekijöiden onnistuessa motivoimaan lapset ja nuoret hoitamaan omia asioitaan ja heidän elämäntilanteensa parane.

Johtajat ovat hyvin kriittisiä hallinnon määrittelemään tuloksellisuuteen. Heidän mielestään tuloksellisuutta tarkastellaan liikaa talouden näkökulmasta.

Jos tuloksellisuutta mitataan budjetissa pysymisen ja rahojen näkökulmasta, niin sitä johtajat pitävät liian kapeana näkökulmana. Tuloksellisuutta tarkastellessa pitäisi aina ottaa huomioon myös laatu. Se kuinka monta lasta tai nuorta on hoidettu tai kuinka monta hoitopäivää vuoden aikana on kertynyt, ei anna kokonaiskuvaa tuloksellisuudesta. Hallinnon tulosajattelu koetaan vaikeaksi. Myös hallinnon lanseeraama tulospalkkaus ei johtajien mielestä sovi lastensuojelulaitokseen, koska työtä tehdään niin tiiviisti yhdessä ja työnkuva on kaikilla samanlainen. Johtajat kokevat, että hallinto voisi olla lähempänä ja kiinnostuneempi heidän työstä, jolloin tulosvaatimuksetkin täsmentyisivät.

”Johtaja 5: (...) hoitopäivähinnat ja nää, nää hoitovuorokaudet ne on sitte enemmän niinku. Niil mitataan sitte muita asioita.

TM: Minkälaisia?

Johtaja 5: Se on sitä taloutta ja, ja kustannuksia, et mitä kustannuksia se niinku yhteiskunnalle aiheuttaa niin. Mut et, kyl mä viel tykkään ihan tästä puhtaasti hoitopuolen niinku et, et siellä, siellä se pitää sen meidän tulokset niinku mitata. Ja siellä ne mitataan, et-tä siellä se rahaki kumuloituu sitte jossain vaiheessa.”

7.2 Laatu lastensuojelulaitoksessa

Johtamisen painopisteistä laatu on lastensuojelulaitoksen johtajalle keskeinen näkökulma. Myös hallinnon näkökulmasta laatua on viime vuosina tarkasteltu vilkkaasti. Työnantajat ovat järjestäneet laatuprojekteja ja laatukoulu-

tusta. Yksiköt ovat valmistelleet laatukäsikirjoja ja -kansioita. Laatukäsikirjan tehtävänä on auttaa jäsentämään laadun toteuttamisen kannalta oleellisia asioita. Lastensuojelulaitoksissa niiden tehtävänä on ollut varmistaa lasten kasvatuksen ja hoidon suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Toimintaan on saatu lisää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Laatukäsikirjojen avulla on varmistettu lasten kehityksen seuraaminen. Johtajat pitävät dokumentointia ja lasten kehityksen seuraamista tärkeänä asiana. Usein niihin asioihin laatukäsikirjoissa kiinnitetäänkin paljon huomiota.

”Tällä hetkellä, nyt on ollut jo aika pitkään tällainen laatuajattelu meneillään. Ja tulee sitten vaatimuksena, että täytyy tehdä laatukäsikirja tämän vuoden loppuun mennessä. (...) Tämä laatukäsikirjan tekeminen on ollut ihan hyvä juttu, koska siinä kuvataan sitä, mitä me tehdään.” (Johtaja 2.)

”Mitä me kirjataan lapsista päiväkirjaan, että se toisi meille jotain semmosta oleellista tietoa siitä lapsesta, mikä auttaa taas eteenpäin. Että sinne ei kirjattais, että tuli sisään, lähti ulos, söi hyvin, meni nukkumaan. Vaan siellä niin ku nähtäis jotain siitä lapsesta sillä tavalla, että miten se on voinut, ja mitkä asiat on vaikuttanut siihen sen vointiin. Ja mitä me ollaan tehty, että me ollaan saatu .. Niin ku tätä tekemistäkin. Että millä, millä tekemisillä me ollaan saatu jotain aikaan.” (Johtaja 2.)

Laatua kuvaa mitattavuus ja odotettavuus. *"Laatuhan on nyt se yks tärke seikka on niinku se mitattavuus, että. Tai sillon kun puhutaan laatukäsikirjoista ja näistä sertifikaateista, et se mitattavuushan siin on se yks. Ja odotettavuus, että miten prosessit etenee ja niin pois päin. Mikä on niinku se systeemi, et ne on kirjoissa ja kansissa."* (Johtaja 5.) Laatu on jatkuvaa, kokoajan tapahtuvaa prosessia ja toimintaa. *"Onhan se laatu, niinku se on, se on päivittäin, se on joka tunti, joka minuutti tavallaan tässä"* (Johtaja 6). Laatua voidaan määritellä tasa-arvon näkökulmasta, jolloin sillä tarkoitetaan, että asiakkaan pitäisi saada samanlaista palvelua sijoituspaikasta riippumatta. Laatua on myös, että palvelu on riittävästi resursoitua eli se ei ole ali- eikä ylimitoitettua. Konkreettisesti se tarkoittaa sitä, että työvuoroissa on riittävästi henkilökuntaa asiakkaiden tarpeisiin suhteutettuna.

7.2.1 Asiakas on laadun perusta

Asiakas on johtajien mielestä laadun perusta. Laatu määritellään asiakkuuden ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Lapset saavat palvelun kautta sitä mitä tarvitsevat, jolloin palvelu on toiminut. *"Mun mielestä se, että me tehdään lasten kannalta oikeita asioita. Sillä tavalla, että ne lapset saa sen mahdollisimman hyvän hyödyn siitä mitä me tehdään. Et me ei tehtäs turhaa, turhia toimenpiteitä ja temppuja, vaan ne olis semmosia, mistä, mistä lapset hyötyy."* (Johtaja 2). Asiakkaan tyytyväisyys, kun on pystytty selvittämään perheen asioita ja jopa tukitoimien avulla lapsi pystyy palaamaan kotiin, se on laatua. Asiakasta on silloin palveltu hyvin.

Lasten saadessa hyvää hoitoa toteutuu laatu hyvin. Lapsia kohdellaan tasa-
puolisesti ja he saavat palveluja samanarvoisesti. Lasten elämään vaikute-
taan positiivisesti, jolloin lapsen voimavarat kasvavat ja hän kokee itsensä
positiivisemmin. Lasten hyvinvointi kasvaa ja luottavat paremmin aikuisiin.
Menetelmien täytyy tukea lasta siten, että lapsi kokee ne mielekkäinä. Laa-
dukas kasvatus parantaa lapsen itsetuntoa. Lapsi uskaltaa näyttää tunteensa
ja kipunsa vaikeassa elämäntilanteessa. Lapsia kasvatetaan selviytymään
arjesta ja koulusta ja siten estetään lasta syrjäytymästä yhteiskunnasta myö-
hemmin elämässään. Lapsen pitkäaikaiset turvalliset ihmissuhteet ovat osa
lapsen kasvua ja kehitystä. Siksi on tärkeää, että laitoksessa työntekijät eivät
vaihdu liian usein. ”*Se on laatua kans, et on niinku pitkäaikaisia ihmissuhte-
ita. Et ihmiset ei vaihdu hirveesti koko ajan.*” (Johtaja 6.) Myös vanhempien ja
sukulaisten mukana pitäminen lasten elämässä on tärkeää. Henkilökunnan
suhtautuessa vanhempiin kunnioittavasti ja arvostavasti vahvistaa heidän
osallistumistaan lapsensa kasvatukseen ja hoitoon.

*”Se niin ku siinä lasten hyvinvoinnissa näkyy, että ne on luottavai-
sina tässä näin ja, ja niitten arkipäivä sujuu ja ne on ilosia välillä ja
uskaltaa näyttää tunteensa ja masennuksensa ja tämmösetki. Että
jotenkin mun mielestä se, että jos lapset pystyy ilmasemaan tuntei-
taan turvallisesti, niin, ni sekin on tietynlaista laatua.”* (Johtaja 2.)

*”Vaikka lasten vanhemmat käyttäytyy sillä tavalla, että me näh-
dään, että ne tietyllä tavalla tuhoo lapsen elämää tai vetää sitä
mattoa pois meidän työn alta lapsen kanssa. Ni silti me niin ku kun-*

nioitetaan niitä vanhempia lapsen vanhempana, ja jokaisessahan sieltä aina löytyy kuitenkin jotain semmosta hyvää. Ja välillä semmostakin mihin voi rakentaa ja tarttua ja saada aikaan semmostakin, että lapsi voi jopa palata kotiin.” (Johtaja 2.)

7.2.2 Työntekijät rakentavat laadukkaan toiminnan

Työntekijät ovat laadun rakentajia ja varmistajia lapselle. Työntekijät rakentavat kasvun puitteet lapsille. Arjen rakentaminen sujuvaksi erilaisilla käytännöillä, toiminnoilla työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Turvalliset rajat suojelevat lasten kasvua ja kehitystä. ”*Sekin on laatua, et lapsille sanotaan Ei. Et, et niinku, et laitetaan ne rajat ja turvalliset puitteet ja se normaali arki sujuu ja soljuu niin se on se sitä laatua*” (Johtaja 6). Työnteko on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Lapsen sijoitusprosessi laitokseen hallitaan, niin tulo-asumis-, kuin poismuuttovaihekin. Työntekijät käyttävät tehokkaasti hankittuja hoitomenetelmiä. Lapsella on myös käytössä tarvittaessa riittävät laitoksen ulkopuoliset erityispalvelut, joilla autetaan lasta vaikeasta elämäntilanteesta.

”Ja sitten se, että me annetaan se, mitä me luvataan. Eli kun meillä on näitä hoitomenetelmiä ja me kerrotaan, et me käytetään näitä, et me myöskin käytetään niitä. Ja, ja tuota tehdään se lasten kanssa se työ niin hyvin sillä, sillä ammattitaidolla mikä meillä on. Mut et kyl mun mielestä sen ku kaikki lähtee siitä, siitä henkilöstön laadusta. Että siinä, siinä niin ku se työn vaatimukset ja sen henkilöstön osaaminen on tasapainossa.” (Johtaja 2.)

”Tää on laatua, et meillä on käytettävissä tämmösiä tukipalveluja silloin, kun niitä todella se asiakas tarttee. Mä toivoisin, että sitä ei pidetä heitteillejättönä. Ei me pahaa tahtoa ketään sijoiteta minnekään, vaan me hyvällä tahdolla siirretään se ja viedään vaikka poliisi molemmin [puolin] – tiukan paikan tullen.” (Johtaja 3.)

Johtajat korostavat asiakastyön laadun lisäksi työyhteisön laadukasta toimintaa. Työyhteisön laadukkaan toiminnan perusta on työyhteisön jäsenten ammattitaito. Ammattitaito koostuu asiantuntijuudesta ja osaamisesta, joita työntekijät osaavat käyttää työssään lasten kanssa tehokkaasti. *”Mä jotenkin katon, et se henkilökunnan niin ku osaaminen, et se on laatua. Ja sitte se tässä talossa jotenkin mä nään laatuna sen, sen tosi hienon suhtautumisen näihin nuoriin, että se on niin ku sitä laatua. Se on nuorille laatua ja se on henkilökunnalle laatua.” (Johtaja 4.)* Osaamista kartutetaan työyhteisön koulutuksella ja täydennyskoulutuksella. *”Sitten se, että, että työntekijät näkee ne omat koulutustarpeensa. Ja haetaan sit semmosta koulutusta ja semmosta tietoa, mitä me täs lisää tarvitaan. Niin ku sen oman ittensä kehittämistä ja omasta itsestään huoltapitämistä se on, se on aika, aika iso juttu mun mielestä.” (Johtaja 2.)*

Yhteistyön tekeminen työryhmässä vahvistaa työn laatua. On tärkeää, että työntekijät luottavat toisiinsa, ettei tarvitse pelätä tekevänsä työtään jotenkin väärin. Työntekijät kokevat, että asiat tehdään yhteisillä päätöksillä, johon kaikki ovat sitoutuneet. Työnteko on sillä tavalla avointa, että yhteistyötä

hankaloittavat asiat otetaan esille ja niitä ratkaistaan, ennen kuin ne vahingoittavat yhteistyötä. Yhteistyötaitoja kehitetään koko ajan. Yhteistyön taidot näkyvät ennen kaikkea työvuorojen vaihtuessa, koska siinä kohdassa on riski, että tulee toimintaa hankaloittavia katkoksia.

”Yks laatuasia on se, että tota, et on olemassa selkeät niinko esimerkiksi neuvottelu ja suunnittelu niinku systeemit, et miten, miten sitä hoitoa ja kasvatusta seurataan. Miten se, miten sitä suunnitellaan ja miten sitä niinku toteutetaan ja millä resursseilla sitä toteutetaan ja ne on niinko yhtenevät niinku kaikissa eri, eri yksiköissä. Ja, että tota ihmiset tietää mitä ne tekee.” (Johtaja 5.)

”Ja mielletään tää työ sillä tavalla, että tää on yhteistyötä. Tää ei ole kenenkään yksilö-, yksilösuoritusta pelkästään. Vaan että, että kun yks työntekijä lähtee, niin toisen on helppo jatkaa siitä. Et ne ei ole tämmöisiä erillisiä pätkiä, vaan se niin ku lasten kannalta sujuu mutkattomasti se työn. Työntekijän vaihtuminen. Et siihen ei tulis mitään isoja solmukohtia.” (Johtaja 2.)

Oman työn arviointi ja työn jatkuva kehittäminen ovat laadukkaan työryhmän tunnuspiirteitä. Työstä opitaan koko ajan uutta ja työryhmässä on innokas ja oppimista korostava ilmapiiri. Uudet työntekijät perehdytetään työhön tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Toimintatavat ovat riittävän joustavia ja monipuolisia, jolloin työn tekeminen ei yksipuolistu ja pystytään nopeasti muuttamaan työskentelytapoja lasten tilanteen muuttuessa.

*”Koska täs joutuu kuitenkin joustamaan ja muuttelemaan eri yksik-
eri asiakkaiden kohdalla ja eri työntekijöidenkin kohdalla jossain
määrin niin näit asioita, että jos ne on kovin jäykät, niin se tuottaa
lisää jäykkyyttä ja hankaluuksia. Eli, kyl meidän, meidän on oltava
aika tommosia joustavia ja sopetu - kuitenkin se perusidea pitää ol-
la kaikki mukana koko ajan ja noin. Et on tiettyjä asioita, jotka, jois-
ta pidetään yhteisesti kiinni, mutta se miten sitte toimitaan niin se
on jokaisen omista eväistä kiinni.” (Johtaja 3.)*

Työn laadun toteutumista tukee henkilöstön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Itsestä huolenpitäminen auttaa jaksamaan työssä. Työryhmän työssä jaksaminen ja hyvinvointi kohentavat työilmapiiriä ja sitä kautta myös lasten hyvinvointia. Lapset aistivat helposti työntekijöiden mielialan ja ristiriidat. Työnohjaus on tärkeä tuki työssä jaksamille ja työilmapiirin kohentamiselle. Laadukkaan työn kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat oikeudenmukaisen korvauksen työstä. Johtaja voi vaikuttaa oikeudenmukaiseen palkkaukseen esimerkiksi tasapuolisella työvuorosijoittelulla eli ilta- yö-, lauantai- ja sunnuntaikorvausten tasapuolisuudella.

”Kaiken kaikkiaan tässä työssä, että, et on puhuttu työssä jaksamisesta ja nykyään puhutaan työhyvinvoinnista, että, et sehän lähtee siitä yksilön hyvinvoinnista et, kun pitää itestään huolta niin sillon, sillon jaksaa tehdä työtä ja on annettavaa tähän työhön ja työkavereille. Ja se et jos löytyy semmosta, semmost tuota työn iloa ja jo-

pa innostumista, niis se on mun mielestä semmonen hyvän työyhteisön mittari. Et jos tällä välillä nauru.. nauru raikaa, kun tehdään työtä niin se kuulostaa kauheen hyvältä.” (Johtaja 2.)

”Että jossain määrin hyvillä työolosuhteilla, hyvällä työryhmällä ja tota kaikella muilla asioilla voidaan huonojakin liksoja niin kuin meillä niin korvata. Ja johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että kaikista hommista saadaan jollakin lailla sitä korvausta ja palkkaa. Et esimerkiksi sen takia juuri niin – niin kuin mä aluks puhuin niin, kylä sitä pyhätyöhommaa ja noita niin – niitä pitää jakaa sillälaila, että ne tulee niin ku tasaisesti kaikille ne lisät. Ettei joku esimerkiksi saa – Jos silloin sanotaan, että kahden ja puolen tonnin liksan, niin se saa tonnin kaikista näistä erityiskorvauksista. Lauantait, sunnuntait, yöt ja pyhät. Ja sit joku ei saa mitään. Et se on väärin.”

(Johtaja 3.)

7.3 Lastensuojelulaitoksen toiminnan vaikuttavuus

Johtajien näkökulmasta vaikuttavuus ja tuloksellisuus liittyvät toisiinsa. Vaikuttavuudella päästään niihin tuloksiin, joihin ollaan pyrkimässä. Vaikuttavuudella on myös hyvin samanlaisia päämääriä kuin tuloksellisuudella. Vaikuttavuutta on hankala arvioida ja mitata. Lapsilla on hyvin erilaiset lähtökohdat. Arvioinnin tekee vaikeaksi, kun lapset ovat niin erilaisia. Monesti myös vaikuttavuuden tulokset näkyvät vasta sijoituksen jälkeen, kuten tuloksellisuudenkin kohdalla.

”Ehkä se tulee sitte jälkeinpäin. Ehkä sitä on vähän vaikea arvioida tässä. Et meillähän tehtiin semmonen tutkimus lastenkodista pois lähteneiltä nuorista niinku sinäaikana, kun mä olen ollu täällä. Niin kyllä se vaikuttavuus kuitenkin sit ehkä jälkikäteen on ollu, mut se on, on vaihdellu eri lapsilla.” (Johtaja 6.)

Vaikuttavuuden arviointi eri kasvatuksen osa-alueilla vaihtelee. Koulunkäynnin sujuvuutta ja työssäkäynnin onnistumista on helppo arvioida, mutta psyykkisen hyvinvoinnin ja työskentelyn vaikuttavuutta vaikeampi. *”Joitakin asioitahan on hirveen helppo mitata, koulunkäyntiä, työssä käyntiä, jotain tämmösiä. Mut et sit, tää lapsen psyykkinen puoli, niin sehän on sitten semmonen vaikeemmin mitattavissa oleva”, (Johtaja 2).*

Lastensuojelulaitoksissa on kehitetty vaikuttavuusmittareita vaikuttavuuden arviointia varten. Niissä arvioidaan lapsen psyykkistä, sosiaalista ja fyysistä hyvinvointia kokonaisuutena. Niiden avulla pyritään arvioimaan lapsen kehityksen suuntaa. Vaikuttavuuden mittaamisessa dokumentointi on tärkeää. Jotkut laitokset käyttävät erilaisia lomakkeita ja kuukausikoosteita mittaamisen välineenä. Mittareilla arvioidaan säännöllisesti lapsen tilannetta. Mittarissa voidaan esittää säännöllisin väliajoin samat kysymykset ja katsoa, onko lapsen tai nuoren asenteessa ja käyttäytymisessä tapahtunut muutoksia ja mihin suuntaan. Jotkut mittarit ovat portaittain eteneviä. *”Luotiin tämmöset portaittainen kuntoutusmallin, että siinä edetään sitten tän mallin mukaan ja*

voi tulla myös peruutuksia. Jos mokaa jossakin, niin siirtyy alemmalle tasolle” (Johtaja 4).

”Jotenkin pitäis niin ku saada näkyville se, että mitä vaikuttavuutta tällä meidän työllä on. Ja jos tätä kautta saadaan sitte joku semmonen mittari sinne, että sieltä näkyy et missä ollaan menty eteenpäin lapsen kohdalla. Miten se on kehittynyt näissä ja näissä asioissa ja missä se on mennyt taaksepäin.” (Johtaja 2.)

Vaikuttamisella pyritään ennen kaikkea lapsen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantamiseen. Vaikuttamistoiminta kohdistuu muun muassa lapsen käyttäytymiseen, sosiaaliseen toimintaan, perhesuhteisiin, seurusteluun, koulunkäyntiin, ammatinvalintaan, opiskeluun, elämäntaitoihin ja elämänlaatuun. Vaikuttamistoiminta kohdistuu myös päihteiden käytön lopettamiseen ja psyykkisiin vaikeuksiin. Tavoitteena on aina, että lapset osaa- vat täysi-ikäisenä huolehtia itsestään ja selviytyvät elämässä riittävän hyvin.

”TM: Mitä osatekijöitä siinä vaikuttavuudessa, mihin asioihin pyritte vaikuttamaan?

Johtaja 4: Käyttäytymiseen, ja, ja, tota sosiaalisuuteen. Sitten tota on nää päihteet tietysti ja suhde sitten perheeseen, ammattiin, seurusteluun, että tämmöset. Et esimerkiksi hyvin moni laittaa, et ei pätkääkään halua olla perheen kanssa missään tekemisissä. Se on heti, että en tarvii niitä mihinkään. Niin, ni se kyllä täälläoloaikana muuttuu. Me tehdään siihen sitä työtä.”

Vaikuttavuus lapsen elämään ja tilanteeseen tapahtuu kasvatuksen ja hoidon kautta. Arkielämän turvalliset ja selkeät puitteet ja normit luovat turvallisuutta ja jäsentävät lapsen elämää. ”*Et meidän vaikuttavuus on varmaan siinä, että tota et luodaan semmoset niinkun normaalit tylsät arkielämän puitteet niitten lasten elämään ja niinku semmoset rutiinit ja normit ja semmoset mitä vastaan ne voi sitte kapinoida. Mut mikä on hirveen tärkeätä,, että ne voi niin tehdä.*” (Johtaja 6.) Toiminnassa pitää olla järki ja mieli, jonka lapsetkin tavoittavat. Toiminta nojaa työntekijöiden uskottavuuteen. Lapset tarvitsevat elämäänsä luotettavia turvallisia ja pysyviä aikuisia, jotka ovat heidän käytävissään. Sellaiset aikuiset ovat usein puuttuneet heidän elämästään. Siksi vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät eivät vaihdu liian usein. Heidän kanssaan lapsi voi opetella luotettavia ihmissuhteita. Mitä paremmat ihmissuhteet lapsella on, sitä paremmin hän selviää elämässään. Vaikuttavuus syntyy ihmissuhteista, ei organisaatiosta.

”Siis meidän nuorilla on kaikilla. Tämä on nyt – nähnyt, kolmenkymmenenkahdeksan vuoden aikana tässä nuorisokotityössä ni ainoastaan yksi yhteinen ongelma. Luotettavien aikuissuhteiden puute. Kestävien, luotettavien aikuissuhteiden puute. Ja tää ei ole voinut olla vaikuttamatta mihinkään muuhun kuin siihen, että on erittäin hyvä syyt ja erittäin vankka tällanen niin ku epäluuloisuus ja sitten ahdistuneisuus ja aikuisten luottamattomuus - joo, mutta se on se yhteinen ominaisuus.” (Johtaja 3.)

”Se mitä me voidaan silloin tarjota on ihan tavallinen luotettava normaalijärkinen aikuinen, jonka kanssa tää voi tää nuori tarvittaessa kinastella. Tarvittaessa mennä jonnekin. Tarvittaessa keskustella. Tarvittaessa laittaa ruokaa. Tarvittaessa olla leirillä lapsissa.” (Johtaja 3.)

”Lähinnä se vaikuttavuus niinku tulee enemmän niistä ihmissuhteista ku tästä talosta tai organisaatiosta tai jostain järjestöstä. Et se on niinku tavallaan se, et minkälaisii ihmissuhteita sä oot pystynyt solmimaan sinä aikana, kun sä oot ollu täällä, et miten merkityksellisiä ne on. Et se on niinku kaikista tärkein varmaan.” (Johtaja 6.)

Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö on vaikuttavuuden kannalta keskeistä. Lapset ovat aina lojaaleja vanhemmille ja mikäli vanhempien kanssa ei yhteistyö suju niin lapsen on vaikea asettua lastensuojelulaitokseen. Lapsi vastustaa kaikkia työntekijöiden kasvatuspyrkimyksiä.

”Miten paljon me pystytään esimerkiksi vaikuttamaan niitten ajatuksiin ja ja mitä ne ajattelee niinku lastenkodista, niin tota on esimerkiksi aika paljon sidoksissa siihen, että minkälaista yhteistyötä me tehdään niitten sukulaisten kanssa , et yleensä niillä sukulaisilla ja vanhemmilla on paljon enemmän vaikutusvaltaa näihin lapsiin ja nuoriin kuin meillä” (Johtaja 6).

Vaikuttavuutta voi tarkastella myös suhteessa toimintaympäristöön. Lastensuojelulaitoksen on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita lähiympäristöön, kouluihin, sosiaali- ja terveystalouteihin, harrastusjärjestöihin ja yhdistyksiin, samoin erilaisiin liike-elämän palveluihin ja paikallisen kunnan päättäjiin. Hyvä yhteistyö tukee lasten kasvatusta ja integroitumista omaan lähiympäristöön. Myös leimautumisen uhka laitoksen asukkaaksi tai poikkeavaksi tai erilaiseksi lapseksi vähenee. *”Vaikuttavuus, niin esimerkiksi, vaikka tällä paikkakunnalla. Et, et, miten paljon on. Et me tavallaan sillä, et minkälainen esimerkiksi maine meidän talolla on. Niin sillä on ehkä merkitystä, että minkälainen vaikutus me annetaan tässä kylällä.”* (Johtaja 6.)

7.4 Talouden johtaminen lastensuojelulaitoksessa

Johtajien mielestä on tärkeää, että talouden hoitaminen tukee lasten kanssa tehtävää työtä. Rahojen pitää riittää perustarpeisiin ja toimintaan eli elintarvikkeisiin, vaatteisiin, harrastuksiin ja virkistytymiseen. On tärkeää, että lapset saavat syödä terveellisesti ja monipuolisesti, etteivät lapset erotu kaveristaan vaatetuksen takia, harrastukset ovat monipuolisia ja kehittäviä ja että laitoksesta käsin on mahdollista tehdä retkiä ja matkoja. Pienissä laitoksissa on lasta kohti enemmän rahaa käytettävissä. Samoin yksityisen laitoksen johtaja korostaa hallinnon keveyttä ja siksi mahdollisuutta käyttää kaikki rahat nuorten tarpeisiin.

”Mä oon sitä mieltä että, täällä ei kenenkään niin ku ryysyläisenä tarvi kulkee. Eikä sillälailla erottua porukasta. Niin ku monessa

taas, niin ku on kaupungin tai, tai jonkun laitos, niin, niin elikkä siinä lasketaan, juur niin paljon menee, niin ku muuhun, sitä, siihen yksikköön tulevaa rahaa. Se hallinto maksaa sitten niin paljon ja tässä ei oo sitä. Elikkä, että tota, se, se mikä tähän tulee, niin se käytetään näihin nuoriin.” (Johtaja 4.)

Laitoksissa pyritään antamaan kokemusta rahankäytöstä riittävän ajoissa ennen nuoren itsenäistymistä. Siksi laitoksessa vanhemmat lapset huolehtivat esimerkiksi omien vaatteiden ja tarvikkeiden hankinnasta itse.

Johtajat korostavat talouden hallinnassa maltillisuutta ja kohtuullisuutta. Laitokselle pyritään hankkimaan kaikki tarpeellinen, toisaalta ei tingitä eikä tuhata. Toiminnan pitää pyöriä mahdollisimman normaalisti. Kuitenkin varsinkin kuntien laitoksessa talousarviot ovat sen verran tiukkoja, että ylimääräistä rahaa ei ole liiemmälti käytössä. Isompiin hankintoihin esim. kalliimpiin kalusteisiin täytyy säästää jonkin aikaa. Joissakin laitoksissa on jouduttu tinkimään retkistä ja virkistäytymisestä. Ainoastaan yksityisen laitoksen johtaja kertoi, että heillä on erittäin hyvä taloudellinen tilanne. Järjestön laitoksessa menoista on jouduttu tinkimään, kun talossa on ollut useampia tyhjiä paikkoja. Järjestön laitoksen johtaja on joutunut silloin myös markkinoimaan omaa taloaan kunnille.

”Meil on niin ku lastenkodeissa, ei ehkä kaikissa, mutta, mut on aina ollut hyvin semmonen niin kun rajallinen se budjetti. Että et kyl aina täytyy niin ku jonkun verran semmosia isompia hankintoja

säästää siltä varalta jos joku kallis kone vaikka rikkoutuu, pyykinpesukone, joka on aivan välttämätön ja pakastin, et tämmöset näin. Et ei voi alkuvuodesta lähtee hankkimaan sitä mitä ajattelis, että ois niin ku kiva saada uutta tai jonkun korvaukseksi./ Ja täytyy koko ajan kattoo se sijaisten käyttö sillä tavalla, et olis myöskin loppuvuoteen vielä vuosilomasijaisuuksiin rahaa ja myöskin sairaslomiin.” (Johtaja 2.)

Laitoksen kallein menoerä ovat sijaisten palkkaus. Sitäkin joissakin laitoksissa pyritään säätämään tarkastamalla ensin, voidaanko palkkaaminen välttää tekemällä vuoro omalla työvoimalla. Toisaalta työntekijöiden palkkaa pidetään vastuuseen nähden pienenä.

”Tulin tähän niin eniten mä juuri kannoin huolta siitä, eihän mulla ollut minkäänlaista, tajua koko tästä talousarviosta, niihin piti erikseen tutustua, siitäköhän se johtuu osaltaan se, että tota, meidän palkat on sitä mitä on, me ei osata sillä tavalla, muisteta, me tehdään ne tällaisena hyväntekeväisyystyönä, näitä hommia niin me ei muisteta, kyllä mä itekkin miten tyhmä oon, vaikka kävini työnhajaajakoulutukset ja perhetyökoulutukset, niin siitä huolimatta en ymmärtänyt ees, anoo lisää palkkaa, niin ja tyhmä johtaja [oma esimies] ei ymmärtänyt antaa.” (Johtaja 1.)

Pääsääntöisesti johtajat huolehtivat taloudellisista päätöksistä ja talouden seurannasta itse. Yksityisellä laitoksella on toimistotyöntekijä, joka huolehtii

talouden seurannasta ja kirjanpidosta. Järjestön laitoksessa johtaja huolehtii osittain kirjanpidosta itse ja suurissa hankinnoissa hän keskustelee asiasta järjestön talousjohdon kanssa. Yksityisessä laitoksessa hankinnoista keskusteleminen omistajien kanssa on joustavaa ja vaivatonta. Puhelinsoitto omistajalle ja keskustelu hankinnasta hänen kanssaan ja asia on sovittu. Kaikki tapahtuu saman päivän aikana.

Varsinkin kuntien omistamissa laitoksissa säästöpainee ovat kovat, mutta niukoista voimavaroista säästäminen koetaan kohtuuttomaksi. Menoista 85 % on henkilöstökuluja, palkkoja ja sosiaalivakuutusmaksuja ja noin 15 % toimintamenoja, joilla peitetään kaikki toiminnasta aiheutuneet kulut.

"Aikanaan meille tuli sama tilanne yks elokuu eteen. Jolloin piti yhtä äkkiä säästää 8 %. Millä perkeleellä sä voit tehdä budjetin. Sunhan pitää tietää mitä sulla on käytettävissä, et voit sä ees palkata ihmisii töihin. Ja mistä sä säästät, et nyt, sä oot tehnyt työsopimukset kaikki, ethän sä voi säästää niistä. Jolloin sun täytyy säästää toiminnallisista määrärahoista. Mut nää syö nää kundit. Aika hyvin kaiken lisäksi. Ne tarttee kuteita. Niiden pitää maksaa koulumaksuja. Matkat pitää maksaa. Kaikkee tommosta." (Johtaja 3.)

Johtajat seuraavat säännöllisesti talousarvion toteutumista. Johtajat eivät koe sitä vaikeana, koska budjetit ovat melko pieniä ja suurin osa rahoista menee palkkoihin. Laskentatyö koetaan rutiinitehtäväksi. "Ja meidän budjetti on nyt tänä vuonnakin, se on jotain - kun tuli kaks työntekijää lisää ni lähellä kolmea

ja puolta millii vanhaa rahaa, eli pikkusen alle [800 000 euroa]. Ykstoista työntekijää siinä niin, tota. Eihän siinä itseasiassa sitte, siihen semmoseen niin ku toiminnallisuuten jää ku, tosiaan se pieni osa. Se pitää vaa sit laskee ja kattoo .. vanhalla rutiinillahan se menee.” (Johtaja 3.) Yksityisen laitoksen johtaja neuvottelee lasta sijoittavan kunnan kanssa yksilöllisen hinnan sijoitukselle.

8 LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJUUDEN TEESIT

8.1 Lastensuojelulaitoksen johtaja korostaa ihmisten johtamista

On ilmeisen selvää, että lastensuojelulaitosten johtajan orientaatiossa johtamiseen korostuu ihmisiin suuntautunut (leadership) johtajuus. He ovat toiminnassaan vahvasti ihmis- ja päämääräsuuntautuneita. Aineistosta tuli hyvin vahvasti näkyviin, kuinka johtajat ovat suuntautuneita ihmisten, ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksesta nousevien asioiden johtamiseen. Johtajat nostavat vahvasti esille työntekijöiden motivoimisen ja työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimisen. Johtajien mielestä on myös tärkeää, että työyhteisön tunne-elämä on tasapainossa, etteivät työntekijöiden väliset jännitteet ja ristiriidat häiritse liikaa lasten kasvatusta ja huolenpitoa. Johtajat hoitavat, visioivat, rohkaisevat ja valmentavat työntekijöitä, jotta heidän työnsä olisi lasten kannalta mahdollisimman hyvää. Parhaimmillaan johtajan johtamistyössä yhdistyvät tunteet ja järki, niin kuin tyypillisesti ihmissuuntautuneessa johtamisessa korostetaan.

Asioiden (management) johtamisessakin johtajat hahmottelevat asioita ihmisten kautta. Asioita, joita työntekijöille tuodaan, arvioidaan niiden vaikutusten kautta ihmisiin. Mikäli asioiden katsotaan haittaavan työntekijöiden työtä tai asiakkaiden toimintaa, johtajat voivat jättää kertomatta niitä. Ylemmältä johdolta johtajat odottavat mahdollisimman paljon tukea työhönsä. He odottavat, että hallinto huolehtisi, että henkilöstöä olisi riittävästi, jotta pystytään ja jaksetaan tehdä hallinnon vaatimia asioita. Tyypillisesti väliportaan esimiesten

työssä korostuu usein asioiden johtaminen ja hallinnollinen työskentely. Johtajilla on hyvin paljon odotuksia esimiestään ja hallintoa kohtaan, jotta nämä olisivat lähempänä heidän työtään ja työyksikköään. He odottavat, että he saisivat enemmän kiitosta esimiehiltään ja tukea hallinnosta. Varsinkin isossa kaupunkiorganisaatiossa johtajat joutuvat tekemään työtään melko yksin. Sen tähden he kokevat kollegiaalisen tuen tärkeänä. Syvälliset keskustelut esimiehen kanssa työn sisällöstä kaksi kertaa vuodessa on johtajien mielestä riittämätöntä. Sähköpostilla ja puhelimella asioiminen ei ole sellaista vuorovaikutusta, jota johtajat toivovat. Etäisyys tuo myös työhön vapautta ja itsenäisyyttä, jota johtajat arvostavat.

Johtajien asenteet hallintoon (administration) ovat yllättävän kriittisiä. Hallinto koetaan etäisenä ja autoritaarisena. Hallinto ei toisaalta näy arjessa ja perustoiminnassa, mutta odotukset säästämisestä ja taloudellisista vaatimuksista koetaan vieraana ja turhauttavana. Hallinnon mielessä ei johtajien arvion mukaan ole muuta kuin säästäminen ja paperinpyörittäminen. Toisaalta syynä tähän asenteeseen on varmastikin se, että johtajat ovat niin vahvasti kasvatusta ja hoitotyöhön orientoituneita ja työn sisällöt ja henkilöstön perustehtävästä huolehtiminen ovat niin tärkeitä asioita, että etäistä ja johtajien mielestä väärin asioihin keskittyvää hallintoa ei koeta työn kannalta hyödyllisenä. Hallinnon toiminta ei tavoita johtajia eikä perusyksiköitä. Kuitenkin hallinto määritellesään taloudelliset ja henkilöstöresurssit määrittelee omalta osaltaan yksikön perustehtävää. Johtajat kokevat asetelman ristiriitaisena.

Hallinto käyttää paljon aikaa ja rahaa erilaisten johtamiskoulutusten ja uusien johtamisorientaatioiden jalkauttamiseen perusyksikkötasolle. Voikin kysyä, onko tämä panostus väärin kohdistunutta vai pitäisikö johtamiskoulutusta räätälöidä vielä enemmän perusyksiköiden toimintoja vastaavaksi. Ongelma on varsinkin silloin, kun yritetään sellaisenaan jalkauttaa liike-elämästä tulleita johtamisoppeja ja -orientaatioita kasvatus- ja hoitotyön johtamiseen. Haastattelemini johtajien kriittinen suhtautuminen hallintoon voi kertoa myös siitä, että heillä on vähän koulutusta johtamiseen. Johtamiskoulutusta on alettu laajemmin markkinoimaan ja arvostamaan vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sitä ennen varsinkin julkisella sektorilla johtajiksi valittiin usein henkilöitä, joilla oli vahvaa substanssiosaamista tai he olivat virkaiältään vanhimpia tai persoonallisten ominaisuuksien arveltiin sopivan johtajan työhön. Kuitenkin nykyisin tiedetään, että välttämättä vahva oman alan asiantuntijuus ei anna riittävää tukea johtajuuteen. Johtaja tarvitsee laajempaa kokonaiskuvaa johtamisen perusteista. Tarvitaan ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta, rakenteista ja dynamiikasta. Nykyisin tarjolla onkin runsaasti erilaista johtamiskoulutusta.

8.2 Johtajalla on vahvasti sisäistetty kuva perustehtävästä

Johtajilla on hyvin vahvasti perustehtävä mielessä, oikeastaan johtajan kaikki toiminta määräytyy perustehtävän kautta. Näin pitää organisaatiodynaamisen johtamisteorian mukaan ollakin. Johtajat määrittelevät, arvioivat ja puolustavat yksikkönsä perustehtävää hyvin voimakkaasti. Haastattelemani johtajat eivät kokeneet epävarmuutta perustehtävän määrittelyssä. Johtajat määritte-

levät perustehtävän toisaalta asiakkuuden, toisaalta henkilöstöressurssien ja henkilöstön osaamisen kautta. Kokeneet johtajat ovat nähneet, kuinka perustehtävä on syventynyt ja monipuolistunut 1980-luvulta 2000-luvulle. Toisaalta he kokevat, että asiakkaiden tarpeet ja vaikeudet ovat lisääntyneet. Uutena haasteena, mutta merkittävänä ja tärkeänä yksikkönsä työn kannalta johtajat kokevat vanhempien tiiviin mukaan tulon lastensuojelulaitosten arkeen. Asiakkaiden tarpeiden muutos vaatii sitä, että perustehtävää täytyy koko ajan määritellä uudelleen. Asiakkaiden tarpeista lähtevät muutokset vaativat myös työntekijöiltä uutta orientaatiota ja osaamista omaan tehtäväänsä.

8.3 Lapset ja vanhemmat ovat johtajille tärkeitä johtajuuden määrittelijöitä

Lähijohtamisen kannalta lapset ovat johtajalle tärkeitä. He haluavat olla riittävän lähellä lapsia, mutta säilyttäen kuitenkin riittävää etäisyyttä, jotta he voivat säilyttää vahvan kasvattajan roolin ja auktoriteetin suhteessa heihin. Johtajat haluavat tuntea lapset ja heidän tarpeensa. Kun johtajat tuntevat lapset, he voivat myös koko ajan arvioida, kuinka lasten kanssa tehtävä työ sujuu. Laitokseen sijoitetuilla lapsilla on enemmän tai vähemmän vaikeuksia, jotka vaativat hoidollista ja kuntouttavaa työskentelyä. Johtajan tehtävä on huolehtia, että lapset saavat sitä kasvatusta, hoitoa ja kuntoutusta, jota he tarvitsevat. Lastensuojelulaitos on yhä harvemmin paikka, jossa lapset asuvat koko lapsuutensa. Laitoksista on tullut kuntouttavia yksiköitä, joissa lapsille annetaan hoitoa ja kuntoutusta, jotta he voivat palata kotiin tai pieniin kodinomai-

siin perhekoteihin ja pienten lasten kyseessä ollessa, mikäli kotiinpaluu ei ole mahdollista, niin perhehoitoon.

Johtaja määritellesään lapsen kasvatuksen ja hoidon tarvetta, arvioi myös miten hyvin laitoksella on mahdollisuus tarjota sitä hoitoa ja kuntoutusta, jota lapsi tarvitsee. Johtajat kokevat tärkeänä, että he voivat käyttää lapsen kuntoutukseen laitoksen ulkopuolisia avo- ja laitoshoidon erityispalveluja. Johtajat kokevat lapsen sijoittamisen erityishoidon yksikköön mielekkäänä, kun lapsen arvellaan saavan siellä hoitoa, jota omassa yksikössä ei ole tarjota..

8.4 Henkilökunta on lastensuojelulaitoksen johtajalle aidosti tärkein voimavara

Henkilöstö on aidosti lastensuojelulaitoksen tärkein voimavara. Johtajien mielestä tästä voimavarasta on tärkeää pitää hyvää huolta. Johtajat eivät halua korostaa omaa asemaansa henkilöstön johtamisessa. Lähellä oleva, kuunteleva ja kannustava johtaminen on johtajien mielestä hyvää henkilöstöjohtamista. Toisaalta johtajat haluavat antaa työntekijöille vastuuta ja itsenäisyyttä kasvatustyössä. Toisaalta johtajat kokevat, että heidän roolinsa on tärkeä, määritellesä sitä kuinka työntekijät tekevät työnsä. Johtaja voi kokea ristiriitaa oman johtamisensa ja työyhteisön tasa-arvoisen toiminnan välillä. Tärkeää on olla jämäkkä, mutta samalla kuunnella ja ottaa huomioon työntekijöiden toiveet. Mitä pienempi laitos on kyseessä ja mitä vähemmän on henkilökuntaa ja lapsia, sitä demokraattisemmin ja pienemmällä hierarkialla johtajat johtamisen hoitavat.

Johtajat kokevat, että heillä on tärkeä rooli työntekijöiden välisten jännitteiden tai työstä nousevien erimielisyyksien ratkaisijana. Heidän roolinsa työilmapiirin rakentajana ja säilyttäjänä korostuu, varsinkin kun lastensuojelulaitostyössä korostuu tiivis työryhmätyöskentely. Työryhmänä asiat täytyy hoitaa riittäväällä yksimielisyydellä ja yhteisten tavoitteiden pohjalta. Muuten lapset kärsivät poukkoilevasta ja ristiriitaisesta hoidosta ja kasvatuksesta. Johtajat arvostavat työntekijöiden osaamista ja kouluttautumista. He kokevat, että koulutuksen kautta työntekijät jaksavat paremmin, ovat motivoituneita ja asiakkaat saavat parhaan mahdollisen palvelun työntekijöiden osatessa työnsä.

Johtajille henkilöstöjohtaminen on kaikkein tärkein osa-alue. He panostavat siihen, heillä on korkeat odotukset omaa johtamista ja henkilökunnan työssä onnistumista kohtaan. He yrittävät kaikkensa, jotta henkilöstö olisi innostunut, motivoitunut ja yhteistyökykyisiä. Siitä kumpuaa myös johtamisen haasteet. Johtajat kokevat, että henkilöstöjohtaminen on heidän työssään kaikkein haastavinta. Heidän pitäisi jaksaa tukea työntekijöiden työskentelyä. Johtajat kokevatkin, että he tarvitsisivat enemmän koulutusta henkilöstöjohtamiseen. Sellaista koulutusta, jossa he voivat kehittää omaa johtamistapaansa ja tyyliään ja jotta he onnistuisivat luomaan hyvän ryhmähengen osastolle. Työntekijöiden erilaisten ongelmien, kuten päihde- ja mielenterveysongelmien ratkaiseminen ja työntekijöiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen on aina haaste johtajalle. Sen tähden johtajat toivovat enemmän koulutusta myös vuorovaikutustaitojen hallintaan ja työpaikalla syntyvien ongelmien ja konfliktien ratkaisuun.

8.5 Lastensuojelulaitosten johtajat arvostavat esimiehensä aitoa palautetta

Oman esimiehen kanssa johtajat puhuvat hyvin paljon resurssien riittävästä ja yksikkönsä toimintaedellytyksistä. Niiden kautta johtaja määrittelee esimiehensä kanssa yksikkönsä perustehtävää. Johtajat käyvät kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa. Johtajat odottavat, että esimies on perillä heidän toimintansa sisällöistä ja merkityksestä lastensuojelun kokonaisuudessa. Omassa esimiehellä arvostetaan demokraattisuutta ja luottamusta puolin ja toisin. Pahana puutteena johtajat kokevat, mikäli he eivät saa riittävästi palautetta ja tukea omalle työlleen.

8.6 Tuloksellisuus syntyy henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidosta

Tuloksellisuuden perustana ovat riittävät resurssit eli että laitoksessa on riittävästi henkilökuntaa, ja heidät on sijoitettu oikeisiin työvuoroihin, ja rahaa on riittävästi laitoksen toimintaan. Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että laitoksessa on hyvä työilmapiiri ja henkilökunta hallitsee monipuolisesti erilaisten menetelmien käytön. Toisin sanoen henkilökunnan osaaminen vastaa laitoksen perustehtävää. Johtajien mielestä tuloksellisuus tapahtuu vuorovaihtuksen ja ihmisten johtamisen kautta. Tuloksellisuutta voidaan lastensuojelulaitoksessa tarkastella lisäksi tavoitteiden ja kasvatusihanteiden toteutumisen kautta. Tulosjohtamiseen kuuluu, että tuloksellisuutta mitataan jollain tavalla. Johtajat kokevat, että lastensuojelulaitoksessa tuloksellisuuden mit-

taaminen ja arviointi on vaikeaa. Kyseessä on lasten yksilölliset olosuhteet ja tilanteet. Tuloksellisuuteen vaikuttavat niin monet asiat, että niiden vaikutuksia on vaikea arvioida. Monesti kasvatuksessa ja hoidossa tulokset voivat näkyä hyvin pitkällä viiveellä, ehkä vasta vuosien tai vuosikymmenten kuluessa.

Tuloksellisuutta voidaan lastensuojelulaitoksessa määritellä perustehtävän toteutumisen näkökulmasta. Työ on tuloksellista, kun perustehtävän toteuttamisessa onnistutaan. Perustehtävän kautta tuloksellisuus on yhteydessä asiakkuuteen. Mikäli lapsen tilanne kohenee sijoituksen aikana, niin työ on ollut tuloksellista. Myös se on tuloksellisuutta, kun sijoitettu lapsi tulee pärjäämään myöhemmin elämässään.

Johtajien mielestä hallinto määrittelee tuloksellisuutta liikaa talouden näkökulmasta. Budjetissa pysyminen tai käyttöaste on tuloksellisuuden määrittäjänä aivan liian kapea näkökulma. Hallinnon tai keskusjohdon määrittelemä tulosajattelu koetaan vaikeaksi. Tulospalkkauskaan yksilöllisesti rakennettuna ei johtajien mielestä sovi laitokseen, koska työ tehdään hyvin tiiviinä yhteisönä ja työnkuva on kaikilla samanlainen. Voikin miettiä, millä kriteereillä lastensuojelulaitoksessa määritellään kunkin työntekijän tuloksellisuus, kun on kyse pääasiassa asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa toimimisesta. Hallinnon olisikin ehkä syytä määritellä tarkemmin ja asiakaslähtöisemmin lastensuojelulaitoksen tuloksellisuuden kriteerit. Tuloksellisuuden arvioinnissa ja mittaamisessa olisi hyvä kehittää mittareita, joiden avulla voidaan määritellä tarkemmin asiakkaan tilanteessa tapahtuneet muutokset ja laitoksen toimin-

nan tuloksellisuutta vahvistavat rakenteet, kuten henkilöstön määrä ja osaaminen.

8.7 Lastensuojelulaitoksen johtaja määrittelee laadun asiakkaiden tarpeiden perusteella

Laadun hallinta ja kehittäminen ovat olleet 2000-luvun alkupuolella hyvin keskeisessä asemassa myös lastensuojelulaitoksissa. Kunnat ja työnantajat ovat järjestäneet paljon erilaista laatukoulutusta. Johtajien mielestä lastensuojelulaitoksessa laatu on suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatustyötä lasten ja perheiden hyväksi. Laadun toteutumista osataan arvioida suhteellisen hyvin. Myös laadun arviointiin kuuluvaan dokumentointiin on panostettu runsaasti kymmenen viimevuoden aikana. Laatua pitääkin johtajien mielestä kyetä mittaamaan ja arvioimaan, tämä näkyy siinä, että laadun arviointiin on rakennettu erilaisia arviointivälineitä.

Laadussa asiakasnäkökulma on kaikkein tärkeintä. Laatu on johtajien mielestä sitä, että laitos kykenee vastaamaan lasten tarpeisiin. Laatu tulee näkyviin esimerkiksi siinä, kuinka hyvin lapsia kohdellaan, kuinka lasten elämään vaikutetaan positiivisesti ja kuinka hyviä ja mielekkäitä ovat lasten tilanteen kohentamiseen käytettävät menetelmät. Johtajat korostavat laadussa ihmissuhteiden merkitystä ja sitä että lapsilla on pitkäaikaisia ja turvallisia ihmissuhteita. Työyhteisön laadukkuus, ammattitaito ja osaaminen varmistavat toiminnan laadukkuuden. Ammattitaitoon ja osaamiseen vaikutetaan riittäväällä koulutuksella ja täydennyskoulutuksella. Työntekijöiden yhteistyötaidot ovat työ-

yhteisön laadun kulmakivi, siksi niitä on hyvä kehittää koko ajan. Ilman työssä jaksavaa ja hyvinvoinnistaan huolehtivaa henkilökuntaa ei voi syntyä laatua. Oman työn jatkuva arviointi on osa koko yksikön laadukasta toimintaa.

8.8 Vaikuttavuuden arviointi on haaste lastensuojelulaitokselle

Samoin kuin tuloksellisuutta myös vaikuttavuutta lastensuojelulaitoksen työssä on vaikea arvioida. Lapsen tilanteen kohenemiseen vaikuttavat niin monet asiat, että vaikuttavia tekijöitä voi olla vaikea löytää. Vaikuttavuuden arviointiin on rakennettu mittareita, joilla työn vaikuttavuutta pyritään arvioimaan. Koulunkäynnin sujuvuutta on helppo mitata, esimerkiksi laskemalla poissaoloja tai koulumenestystä. Kun lapsen tilanne kohenee, niin koulunkäynti voi sujua paremmin ja tulee vähemmän poissaoloja ja koulumenestys paranee. Mutta esimerkiksi psyykkisen hyvinvoinnin kohentumista on vaikeampi mitata ja arvioida, siihen tarvitaan usein ulkopuolista asiantuntijaa, lääkäriä tai psykologia joka sen tekee. Laitoksissa on rakennettu erilaisia vaikuttavuusmittareita, joilla pyritään mittaamaan lapsen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin etenemistä. Mittareiden avulla arvioidaan mihin suuntaan lapsen kehitys on edennyt. Mittarit voivat olla erilaisia lomakkeita, kuukausikoosteita tai havainnointia ja haastattelua, joilla tarkastellaan lapsen kehittymistä säännöllisin väliajoin. Lastensuojelulaitoksen työn vaikuttavuudella pyritään parantamaan lapsen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Vaikuttavuus tapahtuu lastensuojelulaitoksessa hoidon, kasvatuksen ja erilaisten menetelmien kautta. Arkielämän turvalliset puitteet ja normit luovat lapselle

riittävän hyvät olosuhteet kehittyä ja kasvaa. Vaikuttavuuden kannalta tärkeää on pysyvä ja luotettava henkilökunta.

8.9 Kokeneet lastensuojelulaitoksen johtajat huolehtivat talouden johtamisesta rutiinilla

Kokeneilla johtajilla talouden johtaminen on rutiinitoimintaa. Johtajien talouden hallinta on hyvin käytännöllistä. Heidän mielestään talouden tulee tukea lapsen kanssa tehtävää työtä. Rahan on riitettävä perustarpeisiin, kuten elintarvikkeisiin, vaatteisiin, harrastuksiin ja virkistäytymiseen. Rahojen tulee riittää monipuoliseen ja terveelliseen ravintoon, vaatetuksen vuoksi lasten ei tule erottua kavereistaan, harrastusten on hyvä olla monipuolisia ja kehittäviä. Kasvatuksellisesti on tärkeää, että lapset oppivat ymmärtämään rahankäytön perusteet ennen kuin he muuttavat pois laitoksesta. Johtajat korostavat rahankäytössä maltillisuutta ja kohtuullisuutta. Kunnallisissa laitoksissa johtajat ovat oppineet säästämään ja laskelmoimaan, koska budjetit ovat tiukkoja ja rahan tulee riittää koko vuodeksi. Joissain laitoksissa on jouduttu tinkimään retkistä ja virkistäytymisestä.

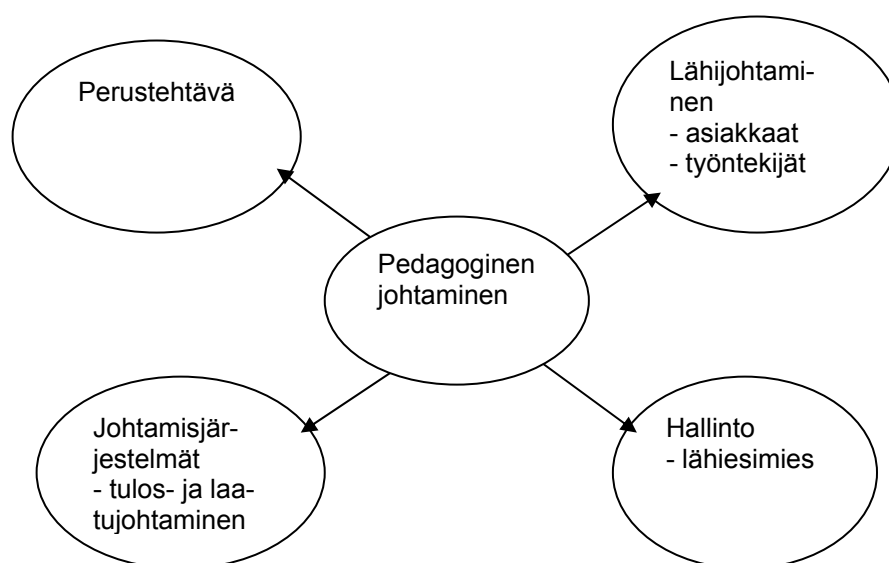
8.10 Lastensuojelulaitosten johtajat ovat muokanneet johtamisjärjestelmien käsitteet omaan toimintaympäristöön sopiviksi

Arvioni mukaan, vaikka tuloksellisuuden, laadun, vaikuttavuuden ja talousjohtamisen teesit ovat tulleet liike-elämästä, niin lastensuojelulaitoksen johtajat ovat muokanneet niitä hyvin lastensuojelulaitoksen näkökulmaan sopiviksi.

Ennen kaikkea he ovat onnistuneet muokkaamaan niistä perustehtävää, asiakkaiden tarpeita, henkilöstön voimavaroja ja osaamista arvostavia näkökulmia. Kokonaisuuden kannalta katsottuna johtajien ja hallinnon näkemykset tuloksellisuudesta ja laadusta ovat jännitteisiä ja painottavat erilaisia asioita. Tulkinnat samasta todellisuudesta voivat olla hyvin erilaisia. Hallinnon näkökulma keskittyy taloutta ja tehokkuutta korostaviin arvostuksiin ja lastensuojelulaitosten johtajat keskittyvät asiakkaisiin ja henkilöstöön, jolloin hallinnon näkemykset koetaan vieraana ja etäisenä omalle toiminnalle.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET - Pedagoginen johtaminen yhdistävänä tekijänä

Aineistoa analysoidessani mietin johtajien merkityksenantoja tuloksellisuudelle, laadulle, vaikuttavuudelle ja talouden johtamiselle ja sille runsaalle puheelle asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisesta. Mikä on se mekanismi, jolla johtajat yhdistävät nämä asiat toisiinsa? Johtamisen teorioihin tutustuessani löysin pedagogisen johtamisen näkökulman, joka tuntui sopivan yhdistäväksi tekijäksi johtajien merkityksenantoihin asiakastyölle ja johtamisjärjestelmille. Kasvatustoiminnan johtamisen tarkastelu jää kapeaksi, mikäli siihen ei tuo kasvatuksellista näkökulmaa. Johtajien puheessa korostui kaikessa hoidon, kasvatuksen ja lasten hyvinvoinnista huolehtimisen näkökulma, puhuivat he sitten tuloksellisuudesta tai suhteesta hallinnon odotuksiin. Löysin pedagogisen johtamisen näkökulman vasta teoreettisen ja tutkimusaineiston kokonaistarkastelun kautta. Sen avulla pystyin yhdistelemään luontevasti eri näkökulmat toisiinsa (KUVIO 4).



KUVIO 4. Pedagoginen johtaminen näkökulmia yhdistävänä tekijänä

Seuraavaksi kuvailen hiukan pedagogisen johtamisen teoreettista viitekehystä. Pedagogisen johtamisen näkökulmat ovat kehittyneet rehtorien ja päiväkotien johtajien johtamistyön tutkimisesta. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan kasvatustapahtumissa tapahtuvaa johtamistoimintaa (Nivala 1999, 16). Esimerkiksi koulussa rehtorin toiminnassa korostuu pedagogisen johtamisen kolme elementtiä eli hallinnon, ihmissuhteiden ja opetustyön johtaminen. Pedagoginen johtaminen näyttää jakautuvan sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Kasvatustapahtumissa pedagogista johtamista voidaan pitää johtamistoiminnan yläkäsitteenä. (Nivala 1999, 17.) Their (1994) laajentaa pedagogisen johtajuuden kaikkeen johtamistoimintaan. Hänen mielestään kaikkien johtajien tulisi toimia myös kasvattavina johtajina. Rehtorin työssä korostuu kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Päiväkodin johtamisessa korostuvat kasvatuksen ja palvelun johtaminen. (Nivala 1999, 17.) Rehtorin pedagoginen johtaminen on opettajan tukemista, opetus- ja kasvatustyön suunnittelua ja ideointia, opetussuunnitelman seuraamista ja opetusjärjestelyjen ohjaamista (Mäkelä 2007, 66).

Koulussa rehtori pedagogisena johtajana varmistaa johtamisellaan luokkahuoneprosessien sujuvuutta. Hän tukee opettajien laadukasta toimintaa. Hän huolehtii työryhmän työhön suuntautuneesta työskentelystä ja mahdollistaa opettajien ammatillisen kehittymisen. (MacNeill, Cavanagh & Silcox 2003, 4.) Laajimmillaan koulussa pedagoginen johtaminen on koko koulun jäsenten eli oppilaiden, opettajien ja henkilökunnan kasvatuksesta ja kehitymisestä huolehtimista (Mustonen 2003, 66).

MacNeilln ja Cavanaghn (2007) pedagogisen johtamisen mallissa tunnisteetaan 11 eri ulottuvuutta. Kasvatus- tai opetusyksikön pedagogisen johtajan tehtävänä on ohjata toimintaa, motivoida ihmisiä työn kehittämiseen, johtaa muutosta, kehittää vuorovaikutussuhteita ja yhteisöllisyyttä ja johtaa kasvatusta ja opetusta. Toiminnan ohjaamisen ulottuvuudet pitävät sisällään (1) johtajan vastuun sekä yhteiskuntaa, että opiskelijoita kohtaan, sekä (2) organisaation yhteisestä visiosta ja perustehtävästä huolehtimisen, että (3) työntekijöiden ja opiskelijoiden sitouttamisen korkealaatuisiin suorituksiin. Ihmisten motivoiminen kehittämiseen pitää sisällään (4) henkilökunnan sitouttamisen työhönsä ja työntekijöiden voimaantumisen (empowerment) tunteen edistämisen, sekä (5) monimuotoisen yhteistoiminnallisen johtajuuden lisäämisen. Johtajan tehtävänä on organisaation jatkuva uudelleen muotoilu ja kehittäminen. Se pitää sisällään (6) muutoksen johtamisen, (7) hallinnollisten ja pedagogisten roolien yhteensovittamisen ja tasapainottamisen, sekä (8) vuorovaikutussuhteiden ja yhteisöllisyyden tunteen kehittämisen. Lisäksi johtaja huolehtii (9) toimintaa ja yhteisön vuorovaikutusta parantavan organisaatiokulttuurin kehittämisestä. Kasvatuksen ja opetuksen johtaminen sisältää jatkuvan (10) työntekijöiden asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisen ja siitä huolehtimisen, että (11) asiantuntijuuteen perustuva osaaminen leviää tehokkaasti läpi koko yhteisön.

Tiivistäen pedagoginen johtajuus voidaan määritellä johtajan kyvyksi ohjata työntekijöitä kohti yhteistä päämäärää, tehdä näkyväksi yksikön määritellyt tavoitteet, opettaa ymmärtämään ja tulkitsemaan vuorovaikutusta sekä kes-

kustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin. (Taipale 2004, 72.)

Pedagoginen johtajuus on hankalaa, mikäli rehtorilla ei ole pedagogista uskottavuutta. Pedagoginen uskottavuus syntyy opetuksen sisällön tuntemuksesta, opetussuunnitelman hallinnasta, pedagogisesta ja kasvatuksellisesta tietämyksestä, kasvatustavoitteiden asettamisesta ja oppimissisältöjen tuntemuksesta. Jos rehtori joutuu liian kauaksi pedagogisesta kentästä, hänen johtamisensa pedagogisena johtajana voi tulla merkityksettömäksi. (MacNeill & Cavanagh 2007, 3-5.) Rehtorit saavat opettajalta valtuudet pedagogisena johtajana, silloin kun he ovat itse hyviä opettajia, eivätkä pyydä henkilökuntaa tekemään mitään sellaista, mitä he eivät osaisi tehdä itse (MacNeill & Cavanagh 2007, 8).

Lastensuojelulaitoksen johtaja on edellä mainittujen määrittelyjen näkökulmasta vahva pedagoginen johtaja. Heillä on vahva velvollisuuden tunto sekä lapsia, vanhempia, että yhteiskuntaa kohtaan. Heillä on selkeä kuva siitä, mikä on yksikön perustehtävä ja miten sitä pitää toteuttaa. Heillä on pyrkimys luoda korkealaatuista toimintaa, jonka avulla asiakkaat saavat mahdollisimman suuren hyödyn ja avun. He pyrkivät kaikin keinoin sitouttamaan ja voimaannuttamaan henkilökuntaa suoriutumaan omasta työstään. Heillä on vahva näkemys siitä, että yhteistyö on tärkeää laadukkaan ja hyvän toiminnan onnistumiseksi. Heidän on koko ajan oltava valppaana uudistamaan lastensuojelulaitoksen toimintaa, mikäli asiakkaiden tarpeet sitä vaativat. Heillä on oltava muutosjohtajuutta, kun palveluissa ja toiminnassa tapahtuu sellais-

ta, joka vaatii työyhteisön tai johtajuuden muutosta. He tasapainottelevat hallinnollisten ja pedagogisten johtamisodotusten välissä yrittäessään yhteen sovittaa niitä. He pyrkivät koko ajan huolehtimaan yksikössä olevien ihmisten vuorovaikutussuhteiden toimivuudesta ja yhteisöllisyyden tunteen lisääntymisestä. He pyrkivät vahvistamaan henkilöstön asiantuntijuutta ja osaamista. Lastensuojelulaitosten johtajilla on vahvaa pedagogista osaamista, jolla he lujittavat omaa johtamistyötä yksikössään. Heilläkin on riskinsä joutua liian etäälle hoidon ja kasvatuksen sisällöistä, jolloin he voivat menettää merkityksensä pedagogisina johtajina.

Pedagoginen johtajuus on mielestäni niin vahvasti läsnä lastensuojelulaitosten johtajien johtamistoiminnassa, että he tarkastelevat lähes kaikkia asioita pedagogisen johtajuuden kautta. He ovat vahvasti sitoutuneet ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen. Heille on hyvin tärkeää sekä lasten että työntekijöiden hyvinvointi ja he panostavat kasvatustoiminnassa tämän hyvinvoinnin varmistamiseen. Johtajat toimivat lastensuojeluasiakkaiden puolestapuhujina ja siinä mielessä hyvän hoidon ja kasvatuksen asiantuntijoina. Vahva pedagoginen johtaminen on auttanut heitä kääntämään alun perin hyvinkin vieraalta tuntuvat johtamisopit kasvatustoiminnan maailmaan sopiviksi.

Vahvassa pedagogisessa johtajuudessa on myös riskinsä. Pedagogisen johtamisen korostaminen on toisaalta saattanut aiheuttaa sen, että johtajat vierastavat kasvatustoimintaan ja -kenttään sopimattomia odotuksia ja vaatimuksia. Julkisen hallinnon johtamisjärjestelmien ja lastensuojelulaitoksen

johtamistoiminnan välillä voi olla kuilu. Tulkinnat todellisuudesta ja odotukset toiminnan suhteen voivat olla liian kaukana toisistaan. Riskinä on, ettei saada syntymään yhteistä näkemystä ja ymmärrystä toiminnan perusteista. Lastensuojelulaitos etäännyttävä organisaation perustoiminnasta ja alkaa elää omaa elämäänsä määritellen perustehtävänsä vain oman toimintansa kautta. Lastensuojelulaitoksen kuva omasta organisaatiosta vääristyy. Organisaation näkökulmasta lastensuojeluyksikkö saattaa kadottaa kokonaisorganisaation määrittelemän ydintehtävän.

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaation osat toimivat riittävän hyvin organisaation tavoitteiden suunnassa. Organisaation toiminta on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin tieto kulkee ja mitä avoimempaa on vuorovaikutus perustehtävän suunnassa eli miten paljon organisaatiossa keskustellaan perustehtävästä ja määritellään sitä yhdessä uudelleen. Oppiva organisaatiokulttuuri syntyy juuri avoimesta ja tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta ja yhdessä oppimisesta.

Tämän tutkimusta voi hyödyntää parhaiten julkisen organisaation johtamisjärjestelmissä. Hallinnon näkökulmasta tutkimus osoittaa, että hallinnon olisi hyvä ottaa huomioon hallinnoimis- ja johtamistoiminnassaan hoito- ja kasvatustilanteiden erityispiirteet. Välttämättä suoraan liike-elämästä otetuilla malleilla ei tavoiteta kasvatustilanteiden organisaation erityispiirteitä, jolloin asiakkaat eivät saa tarvitsemaansa palvelua, vaikka juuri se on koko organisaation perustehtävä. Tavoitteiden asettelu ja määrittely voivat mennä harhaan, kun ei ole huomioita pedagogisen johtamisen asettamia vaatimuksia.

Hoito- ja kasvatusalan organisaatioiden on syytä edelleen jatkaa johtamisjärjestelmien kehittämistä suhteessa pedagogiseen johtamiseen. Pedagogisen johtamisen teorit ovat kuitenkin vielä varsin tuoreita teorioita. Hoito- ja kasvatusalan johtamisessa on vahva ihmisten johtamisen painotus, jota voidaan varmasti hyödyntää myös muiden alojen johtamisjärjestelmien kehittämisessä. Oppivassa ja kehittyvässä organisaatiossa tarvitaan vahvaa pedagogista johtajuutta. Lastensuojelussa on tarvetta edelleen määritellä tuloksellisuutta, laatua ja vaikuttavuutta, miten ne parhaiten hyödyttävät lapsen hyvää kasvua ja kehitystä. Pedagogista johtamista selkiyttämällä saadaan tarkempia määrittelyjä lapsen kasvun ja kehityksen tukemiseen ja henkilöstön johtamiseen hoito- ja kasvatusalan organisaatioissa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltonen, E. 1992. Tulosjohtaminen kunnan sosiaalihuollossa. Tutkimus tulosjohtamisen soveltamisen mahdollisuuksista kunnan sosiaalihuollossa. Jyväskylä: Gummerus.
- Aaltonen, E. 1999. Sosiaalitoimen johtaminen. Byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 38.
- Antti-Poika, Mari. 2002. Laatujohtaminen työterveyshuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. New Jersey: Prentice Hall.
- Armastron, D. 2005. Organization in the Mind. Psychoanalysis, Group relations, And Organizational Consultancy. The Tavistock Clinic Series. London: Karnac.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964) The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 2007. Qualitative Research for Education, an Introduction to Theory and Methods. 5 painos. London: Pearson Education, Inc.

- Crosby, P. 1984. Quality Without Tears. New York: The Art of Hassle-Free Management. MacGraw-Hill.
- Deming, E. 1992. Out of Crisis. 18 painos. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, P. 1954. The Practice of Management. New York: Harper.
- Drucker, P. 1964. Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions. New York: Harper Collins.
- Eklund, K. 1992. Asiantuntija. Yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Granholm, A. & Karlöf, B. 1990. Julkisen hallinnon uudet näkökulmat. Asiakasnäkökulma. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13-14 painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1995. Johtamistaito. Helsinki: Opetushallitus.
- Hersey, P. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational Behavior. An Introductory Text. 4 painos. London: Pearson Education.
- Hyyppä, H. 1983. Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulun yliopisto. Oulun yliopiston tutkimuksia 17.

- Hyyppä, H. 2000. Tehtävä mielessä. Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaation dynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva, 126-144.
- Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatukriteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes nro. 20.
- Juran J. M. 1989. Juran on leadership for quality – an executive handbook. New York: The free press.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus
- Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kalland, M., Pensola, T. H., Meriläinen, J. & Sinkkonen, J. 2001. Mortality in children registered in the finnish child welfare registry: population based study. British Medical Journal. Vol 323. 7/2001, 207-208.
- Kangas, P. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus, Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Suom. Lahnaoja H. Helsinki: Talentum.
- King, N. 1994. The Qualitative Research Interview. Teoksessa C. Cassel & G. Symon (Toim.) Qualitative Methods in Organizational Research, A Practical Guide. London: Sage Publications.
- Kotter, J. P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

- Kvale, S. 1996. Interviews : an Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks. Sage.
- Laadukkaat palvelut, hyvä hallinto ja kansalaisyhteiskunta. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.4.1998.
- Lastensuojelu 2006 – Barnskyddet 2006 – Child welfare 2006. Tilastotiedote 13/2007, 27.8.2007. Suomen virallinen tilasto, Sosiaaliturva 2007. Stakes.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- MacNeill, N., Cavanagh, C. & Silcox, S. 2003. Beyond Instructional leadership. Toward Pedagogic leadership. Paper submitted for presentation at the 2003 Annual conference for the Australian Association for Research in Education: Auckland. Viitattu 10.5.2008. <http://www.aare.edu.au/03pap/mac03415.pdf>
- MacNeill, N. & Cavanagh, R. 2007. Pedagogic Obsolescence. A curtain call for school principalship. Refereed paper prepared for 2007 Australian Association for Research in Education (AARE) Conference, Notre Dame University, Fremantle, Western Australia. Viitattu 10.5.2008. <http://www.aare.edu.au/07pap/mac07041.pdf>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard, rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

- Mikkola, P. 1999. Laadun elementit sijaishuollossa. Lastensuojelun keskusliitto. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 14.
- Mikkola, M. & Helminen, J. 1994. Lastensuojelu. Helsinki: Karelactio.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. Qualitative data analysis. An Expanded Sourcebook. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1981. The nature of managerial work. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus oy.
- Mustonen, K. 2003. Mihin rehtoria tarvitaan. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.4.2008. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514270037/isbn9514270037.pdf>
- Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu. 10.4.2008. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13392/9789513929855.pdf?sequence=1>
- Mäkelä, T. 1994. Tulosjohdettu sairaala. Tulosjohtaminen ja tulosjohtamiskoulutus Tampereen yliopistollisessa sairaalassa. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Sarja A 6.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste, johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.

- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi, tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtaminen. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponies 25.
- Paavola, A. 2004. Laituri-projekti. Sijaishuollon laadun ulkoisen arvioinnin kokeilu- ja kehittämishanke. Lastensuojelun keskusliitto. Tulostettu 10.4.2008 [ww.lskl.fi/tiedostot/folder_3/J9QkQCV0.pdf](http://www.lskl.fi/tiedostot/folder_3/J9QkQCV0.pdf)
- Paavola, S. 2006. On the Origin of Ideas: An Abductivist Approach to Discovery. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 2.5.2008 <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/filos/vk/paavola/ontheori.pdf>
- Patton Q. P. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. painos. London: Sage Publications Ltd.
- Puutio, R. 2002. Merkitysmysteeri. Organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: Odeco.
- Roberts, V. Z. 1999. The Organization of Work. Teoksessa Obholtzer, A. & Roberts, V. Z. The Unconscious at Work. Individual and Organizational Stress in the Human Services. 6 painos. New York: Routledge.
- Rousu, S. & Holma, T. 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön, toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laatu-työhön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.4.2008 <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7174-2.pdf>

Saarinen, M., Huuhtanen, P. & Lindström, K. 1995. Tulosta on tultava. Valtion hallinnon tulosjohtaminen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 5. Helsinki.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY

Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio, oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data, methods for analysing talk, text and interaction. London: Sage.

Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. 1999. Sosiaali- ja terveysministeriö. Stakes. Suomen kunta- liitto. Jyväskylä: Gummerus.

Suomen säädöskokoelma:

Asetus valtion koulukodeista (1978/769).

Hallintolainkäyttölaki (586/1996).

Hallintolaki (434/2003).

Henkilötietolaki (523/1999).

Kotikuntalaki (201/1994).

Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998).

Laki lapseksiottamisesta (153/1985).

Laki lapsen elatuksesta (704/1975).

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (361/1983).

Laki lähestymiskiellosta (898/1998).

Laki nuorisorangaistuksesta (1196/2004).

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992).

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuudesta (272/2005).

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta (812/2000).

Laki toimeentulotuesta (1412/1997).

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999).

Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (603/1996).

Lastensuojeluasetus (1010/1983).

Lastensuojelulaki (683/1983).

Mielenterveyslaki (1116/1990).

Nuorisolaki (72/2006).

Perusopetuslaki (628/1998).

Päihdehuoltolaki (41/1986).

Rikoslaki (39/1889).

Sosiaalihuoltoasetus (607/1983).

Sosiaalihuoltolaki (710/182).

Suomen perustuslaki (731/1999).

Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (608/2005),

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.4.2008.
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6078-2.pdf>

- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Torppa, K. 2007. Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Viitattu 15.4.2008 <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514286292/>
- Tracey, W. R. 1994. Human resources management & development handbook. New York: AMACOM.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuominen K. 2006. Euroopan laatupalkintomalli julkishallinnolle - 75 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 5-6, 387-398.
- Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit, 2004. Lastensuojelun keskusliitto, Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 18. Jyväskylä: Gummerus.
- Yhdistyneitten kansakuntien yleissopimus lapsen oikeuksista (SopS 59—60/1991).

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

TAUSTATIETOJA

Koulutus?

Työhistoria?

Johtajaksi milloin?

Hakeutuminen johtajaksi?

Johtamiskoulutuskokemukset?

Työyksikön perustiedot/henkilöstön määrä/asiakasmäärä?

Yksikön perustehtävät/johtajan rooli/perustehtävän muutos?

ASIAKAS

Johtajan suhde asiakkaisiin?

Miten osallistuu asiakastyöhön?

Mitä odotuksia asiakkailla on johtajaan päin?

HENKILÖSTÖ

Mikä on johtajan rooli suhteessa henkilöstöön/Miten vie asioita henkilöstölle?

Mitä henkilöstö odottaa johtajalta?

Mikä on haastavinta suhteessa henkilöstöön?

Miten asiat käsitellään, palaverikäytännöt, kehityskeskustelut jne.?

HALLINTO

Lähin esimies?

Mitä odotuksia omalle esimiehelle?

Mikä on hallinnon tehtävä suhteessa omaan yksikköön?

Millaisia odotuksia hallinnosta tulee?

Miten hallinnon odotukset näkyvät perustyössä?

Miten henkilöstö ottaa ne vastaan?

Miten asiakkaat ottaa ne vastaan?

Millaista tukea odottaa hallinnolta tai omalta esimieheltä?

TULOKSELLISUUS

Miten mieltää, mikä on lastensuojelulaitoksen tuloksellisuus?

Mikä on johtajan rooli tuloksellisuuteen?

Mikä on hallinnon näkemys tuloksellisuudesta?

VAIKUTTAVUUS

Miten mieltää, mitä on lastensuojelulaitoksen työssä vaikuttavuutta?

LAATU

Mitä on laatu lastensuojeluyksikössä?

Mikä on johtajan rooli laadussa?

Mikä on hallinnon näkemys tuloksellisuudesta?

TALOUS

Talouden hallinta/johtaminen miten tapahtuu?

Miten kokee, miten näkyy talous työssä/asiakkuuksissa/henkilöstön kanssa?

Resurssit?

Mikä on hallinnon näkemys taloudenpidosta?

KOULUTUS

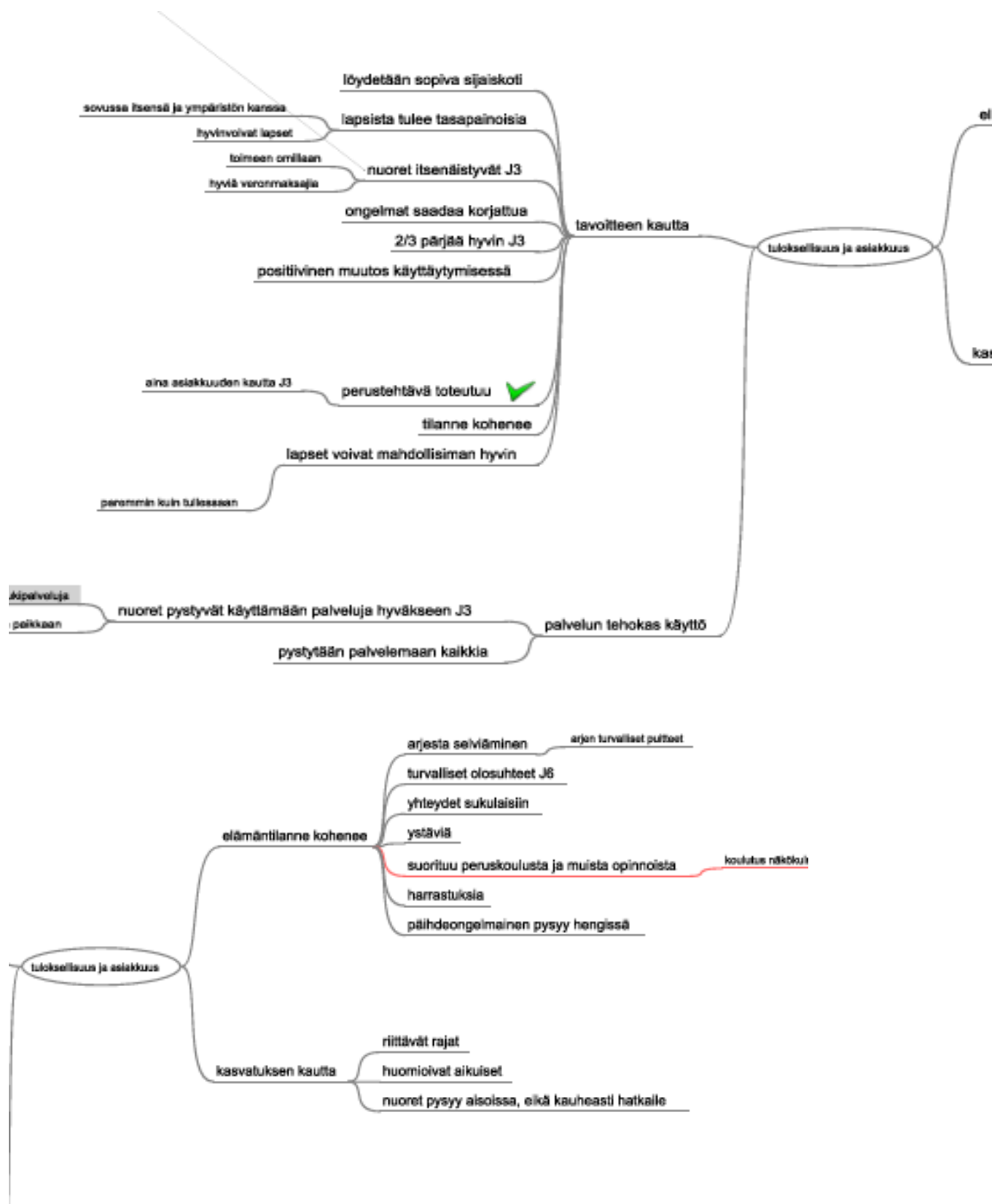
Millaista koulutusta lastensuojelulaitoksen johtaja tarvitsee työnsä tueksi?

LIITE 2. Esimerkki Aineiston luokittelusta Excel-taulukkoon.

koodi	Suhde hallintoon
hallinnon vaikutukset	B5:1.02. Hallinnosta tulee tuloskortteja ja toimintolaskentoja ja muita. Hyviä asioita, joita on yritetty saada eteenpäin, mutta ovat jääne kesken. Olisi hyvä, kun jotain saisi loppuun asti.
hallinnon vaikutukset	B5:1.03. Perustyöhön tuloskortit tai toimintolaskenta ei vaikuta mitenkään.
hallinnon vaikutukset	B5:1.04. Käytännön työhön, huolenpitoon, hoitoon ja kasvatukseen ei tuloskorteilla ole vaikutusta. Vaikea soveltaa.
hallinnon vaikutukset	B5:1.05. Ei voi vaikuttaa, koska lähdetään asiakasnäkökulmasta mieluummin kuin organisaationäkökulmasta.
hallinnon vaikutukset	B5:1.07. Henkilökunta ei kauheasti kerkiä ja jaksaa paneutua hallinnosta tuleviin vaatimuksiin. Ottavat tietona vastaan asiat.
hallinnon vaikutukset	B5:1.08 Kaupunki, organisaatio antaa rahat, jotka on mahdollista käyttää. Se on niiden merkitys.
hallinnon vaikutukset	B5:1.15. Jokapäiväisessä elämässä hallinto ei näy millään tavalla. Näkyy henkilöstöpolitiikassa, ja tuntuu avuttomuutena, kun ei voi vaikuttaa, vaikka johdalla vastuu onkin, ja näkyy kun sattuu jotain negatiivista.
hallinnon vaikutukset	B5:1.20. Hallinnon tulosten arviointi tuntuu vieraalta. Numerot eivät tunnu oikeilta.
hallinnon vaikutukset	B5:2.23 Hallinto laskee tilastoja ja isoja juttuja.
hallinnon vaikutukset	B5:2.23 Hallinto odottaa, että tehdään laatukäsikirja vuoden loppuun mennessä.
hallinnon vaikutukset	B5:2.26 Hallinnosta vähän tulee sellaisia asioita, jotka on pakko viedä henkilökunnalle. Sieltä tulee paljon semmoista, jotka johtaja tekee rutiiniluonteisesti. Ne ovat kannanottoja tms. Johtaja voi laittaa paperin kiertämään ja pyytää niihin kommenttia.
hallinnon vaikutukset	B5:2.27 Johtaja ei halua rasittaa henkilökuntaa tällaisilla ylimääräisiksi kokemillaan asioilla.
hallinnon vaikutukset	B5:2.32 Johtaja kokee, että lautakunta tai valtuusto ei suoraan vaikuta heidän arkipäiväänsä.
hallinnon vaikutukset	B5:2.34 Kaupungin organisaatio on hyvin työläs, kun se on niin suuri.
hallinnon vaikutukset	B5:3.09 Hallinnosta tulee kyselyjä, paikoista, tilastoja pitää tehdä. Tylsää työtä.
hallinnon vaikutukset	B5:3.10 Tulee tilastokyselyjä, joilla ei ole mitään merkitystä. Ne eivät tule esimieheltä vaan muualta. Esim. monta ateriaa päivässä syödään. Älyttömiä kyselyitä, jotka esim. laittaa hankkimaansa 80 litran saaviin eli roskeisiin.
hallinnon vaikutukset	B5:3.12 Sähköposti on toisaalta helpottanut työtä, mutta toisaalta sieltäkin tulee paljon turhaa.
hallinnon vaikutukset	B5:3.13 Byrokratia on hyvä asia, jos se edistää perustehtävää, mutta ei silloin, jos työllistää aivan turhilla asioilla ja ruokkii vain itseään.
hallinnon vaikutukset	B5:3.14 hyvä byrokratia tukee ja auttaa, kun työyksiköllä on ongelmia. Esim. sieltä annetaan lupa palkata lisää työvoimaa silloin, kun on hätä ja sitä tarvitaan. Huono byrokratia ei pittaa pätkeäkään.
hallinnon vaikutukset	B5:3.15 Byrokration tehtävänä on auttaa perustehtävän suorittamisessa.
hallinnon vaikutukset	B5:3.18 On raskasta yrittää säästää, kun rahat menevät muutenkin jo kaikkeen tarpeelliseen. Toiminta ei saisi kärsiä säästöistä. Kaikki liiallinen säästäminen vaarantaa nuorten tilannetta. Jos ei leirejä, niin nuoret ovat kaljalla.

hallinnon vaikutukset	B5:3.19 On halvempi panostaa johtajan yksikköön, kuin antaa nuorten mennä ja siirtyä raskaampiin ja paljon kalliimpiin yksiköihin.
hallinnon vaikutukset	B5:3.20 Johdon pitäisi nähdä mihin kannattaa sijoittaa.
hallinnon vaikutukset	B5:3.26 Työmaakokouksessa (kerran kuukaudessa) tai raporttivihkossa johtaja välittää esimieheltä tulevat asiat työryhmälle.
hallinnon vaikutukset	B5:3.27 Sivuuetaan hallinnosta tuleva asia aika kivuttomasti, jos se on turha.
hallinnon vaikutukset	B5:4.01 Omistajilla ei toiveita perustehtävän suhteen, koska johtaja varmistanut, että saa päättää kasvatuksesta ja hoidosta itse.
hallinnon vaikutukset	B5:4.02 Toinen omistaja on talossa sihteerinä, ja paperityöt tekemässä.
hallinnon vaikutukset	B5:4.03 Hallituksen kokoukset ovat parikertaa vuodessa, jossa johtaja kertoo talon tilanteesta ja sovitaan isommista hankinnoista. Seurataan taloudenpitoa yksikössä.
hallinnon vaikutukset	B5:5.11 Hallinnosta tulee kehittämishankkeita, atk-systeemin kehittämistä. Laatuksikirjan tekoa, suunnittelu- ja tilastoasioita.
hallinnon vaikutukset	B5:5.12 Hallinnosta tulevat asiat on aika rutiinijuttuja, joilla ei tarvitse päättään vaivata. Kokee ne ajan haaskaukseksi monesti.
hallinnon vaikutukset	B5:5.13 Hallinto ottaa liian ison osan työajasta, verrattuna vaikka ison perheen asioiden hoitamiseen.
hallinnon vaikutukset	B5:5.14 tilastoiden ja suoritteiden toimittaminen vie aikaa. Talouden pyörittäminen vie aikaa.
hallinnon vaikutukset	B5:5.15 Jos kokee, että asia on turha, ei vie sitä rasittamaan henkilökuntaa. Muutenkin monet asiat menevät ilmoitusasioina. Esim. kun tulee kirjeitä, niillä ei ole paljoa merkitystä talon elämään.
hallinnon vaikutukset	B5:5.17 Pientä yksikköä on helppo pyörittää, esim. talouden näkökulmasta. On riittävän joustavaa.
hallinnon vaikutukset	B5:6.10 Tuo kaikki asiat henkilökunnalle johdolta, jotka ajattelee heitä koskettavan
hallinnon vaikutukset	B5:6.11 Ristiriitaa hallinnon odotusten ja talon tilanteen välillä on ollut, kun johto on toivonut, että talo on täysi, ja itse nähnyt kuinka henkilökunta on kovilla.

LIITE 3. Esimerkki tuloksellisuus ja asiakas mind mapista.



LIITE 4. Esimerkki asiakasnäkökulma ja laatu mind mapista.

