

Lasten korjaava kohtaaminen ja arvostava esihenkilötyö Humanan lastensuojeluyksikön arjessa

3.6.2025

Lastensuojeluyksikön esihenkilötyö on hyvin monivivahteista, ennakoimatonta ja vaihtelevaa, mutta ennen kaikkea antoisaa. Yhtenä hetkenä on ruokailemassa lasten kanssa, kuuntelemassa lasten kuulumisia ja toisena tekemässä ohjaajan kanssa kiperää päätöstä, joka vaikuttaa lapsen elämään. Kolmantena hetkenä analysoimassa talouslukuja ja niiden vaikutuksia yksikön toimintaan. Esihenkilön täytyy muovautua moneksi, sietää epävarmuutta ja keskeytyksiä. Tärkeintä työssä on aidot vuorovaikutustilanteet, niin lasten kuin yksikön aikuistenkin kanssa.

Lastensuojelun tehtävänä on turvata lapsen oikeus kasvuun, kehitykseen ja erityiseen suojeluun (THL, 2023). Keskeisiä tavoitteita ovat lasten suojeleminen, riittävien kasvuolosuhteiden varmistaminen sekä huoltajien tukeminen. Lapsen sijoitus kodin ulkopuolelle on aina viimesijainen ratkaisu, jota käytetään vain, kun muut tukitoimet eivät riitä (L 417/2007, 40 §, 50 §). Laitoshoito on tarpeen erityisen haastavassa tilanteessa, jossa lapsen hoito vaatii ammatillista osaamista. Viime vuosina lastensuojelun huostaanotot ovat lisääntyneet, ja yhä useammat lapset sijoitetaan kodin ulkopuolelle. Sijoitettujen lasten oireilu on entistä vakavampaa (THL, 2022, s. 8). Heillä esiintyy yhä enemmän mielenterveyden haasteita, traumaattisia kokemuksia ja käyttäytymisen säätelyn vaikeuksia. Tämä asettaa suuria vaatimuksia lastensuojeluyksiköiden henkilöstön osaamiselle ja johtamistyöskentelylle.

Artikkelin lähtökohtana ovat esihenkilölle tärkeät arvot, joita vaalitaan sekä lasten kanssa työskenneltäessä, että työyhteisöä johtaessa. Lastensuojeluyksikön lapset ovat kokeneet elämässään pettymyksiä sekä luottamuspulaa aikuisia kohtaan. He ovat oikeutettuja saamaan aitoja, korjaavia kokemuksia turvallisessa,

luottamuksellisessa ja välittävässä ilmapiirissä, jossa iloa ei unohdeta.

Johtaminen Humana-konsernissa

Humanan visiona on, että jokaisella on oikeus hyvään elämään (Humana, 2025). Lastensuojeluyksikössä lapsi on toiminnan keskiössä, ja työtä tehdään hänen parhaakseen. Toimintaa ohjaavat arvot – sitoutuminen, vastuullisuus, kohtaaminen ja ilo – näkyvät arjessa ja kaikissa kohtaamisissa. Hyvinvaikuttamisen strategiaa toteutetaan lunastamalla asiakas- ja henkilöstölupaus: ilahduttava kohtaaminen, rohkea uudistuminen ja eettinen toiminta.

Humanassa johtaminen on modernia, eettistä ja valtuuttavaa (Humana, 2024). Tavoitteena on rakentaa monimuotoisia ja osallistavia työyhteisöjä, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja luovat psykologisesti turvallisen ilmapiirin. Johtaminen perustuu aitoon vuorovaikutukseen ja inhimillisiin kohtaamisiin.

Lastensuojeluyksikön esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että luottamus, osallisuus ja vuorovaikutus toteutuvat, niin lasten kanssa tehtävässä työssä kuin henkilöstön sekä eri sidosryhmien välillä. Näin syntyy turvallinen ja avoin ilmapiiri, joka tukee lasten kuntoutumista, henkilöstön hyvinvointia sekä yksikön toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Tämän tyyppiseen esihenkilötyön kehittämiseen on voinut pysähtyä Kehittäminen ja johtaminen -tutkinto-ohjelmassa.

Korjaava kohtaaminen

Humana-konserniin kuuluva Mäki-Marttilan erityistason lastensuojeluyksikkö tarjoaa sijaishuollon palveluja 12–18-vuotiaille huostaanotetuille tai avohuollon tukitoimena sijoitetuille lapsille. Yksikkö on suunniteltu vastaamaan moniongelmaisten ja psyykkisesti vaikeastikin oireilevien lasten tarpeisiin tarjoamalla vahvaa tukea sekä strukturoidun ja turvallisen arkiympäristön.

Työskentely perustuu Lehtolan (2024) Korjaavan kohtaamisen viitekehykseen, jossa keskeistä ovat luottamus, hyväksyntä ja toivon ylläpitäminen. Tavoitteena on rakentaa arkea, joka lisää elämänhallintaa, ennakoitavuutta ja ympäristön ymmärrettävyyttä. Kohtaaminen syntyy aidossa vuorovaikutuksessa, jossa lapsi kokee osallisuutta ja tulee nähdyksi sekä kuulluksi.

Osallisuus ei ole menetelmä, vaan se elää arjen käytännöissä ja ohjaa kohtaamisia kaikilla tasoilla. Työskentely on yksilöllistä, tavoitteellista ja pitkäjänteistä, ja sitä tukevat selkeät rakenteet sekä omaohjaajan keskeinen rooli. Turvallinen vuorovaikutus, toistuvat myönteiset kokemukset vahvistavat lapsen osallisuutta, merkityksellisyyden tunnetta ja toivoa tulevaan. Mäki-Marttilassa lapselle pyritään luomaan kokonaisvaltaisesti turvallinen ympäristö fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti, jossa hänen kasvuaan ja kehitystään tuetaan yksilöllisesti kehitysvaihe huomioiden.

Luottamuksellisuus edistää lapsen osallistumista, vastuullisuutta ja yhteisöön kuulumista. Yksikössä vallitsee lämmin ja avoin ilmapiiri, jossa huumori sekä ilo kuuluvat arkeen. Jokaiselle lapselle pyritään mahdollistamaan oma polku kohti hyvää elämää, jossa psykososiaalinen toimintakyky vahvistuu ja arki on

hallittavaa. Mäki-Marttilasta halutaan luoda paikka, jossa lapsen oikeus hyvään elämään toteutuu – päivittäin, kohtaaminen kerrallaan.

Tuloksellista työtä luottamuksen avulla

Mäki-Marttila-yksikössä käytettävää viitekehystä tukee Lastensuojelun keskusliiton (2023) selvitys, jonka mukaan tuloksellinen työ herkissä aiheissa perustuu luottamukselliseen ihmissuhteeseen. Tällainen suhde syntyy kahden ihmisen aidossa kohtaamisessa.

Kumppanuuteen perustuva työ edellyttää tasavertaista asemaa, jossa lapsi kokee tulevansa kuulluksi ja voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä. Tämä vahvistaa osallisuuden kokemusta, joka tukee lapsen kykyä tunnistaa tunteita, reflektoida mennyttä ja hahmottaa tulevaisuutta. Osallisuus ei ole vain hetkellinen kokemus, vaan sillä on syvällinen vaikutus lapsen kasvuun ja kehitykseen. Tämä vaikuttaa identiteetin muodostumiseen, itsetuntoon sekä käsitykseen itsestä ja omien mielipiteiden arvosta.

Arvostava esihenkilötyö

Paasivirran ja Pitkäsen (2019) selvityksen mukaan lastensuojelussa kohdataan jatkuvasti sosiaalisesti monimutkaisia ja eettisesti kuormittavia tilanteita, mikä edellyttää esihenkilötyöltä erityistä herkkyyttä toimintaympäristön erityispiirteille. Lastensuojelulle ominaisia piirteitä ovat juridisuus, monialaisuus, systeemisyys ja verkostomaisuus, jotka heijastuvat myös johtamisosaamisen vaatimuksiin.

Lastensuojeluyksikön esihenkilötyö jakaantuu kolmeen osa-alueeseen; lastensuojelutyön johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja talousjohtamineen. Lähiesihenkilötyössä korostuu laaja-alainen osaaminen, erityisesti ihmisten johtamisen taidot, kuten hyvät vuorovaikutusvalmiudet, kyky luoda kestävät työolosuhteet ja taito hallita monimutkaisia kokonaisuuksia. Lähiesihenkilön rooli on keskeinen sekä työyhteisön toimivuuden että asiakastyön laadun kannalta.

Kestävä johtajuus ei synny ilman luottamusta, ja siksi sen rakentaminen on ihmisjohtamisen perusta (Nikula, 2022, s,138-139; TTL, i.a. -b). Luottamus syntyy aitoudesta, rehellisyydestä ja siitä, että esihenkilö toimii johdonmukaisesti omana itsenään. Inhimillinen ja osaava johtaja luo luottamuksen ilmapiirin, joka tukee työhyvinvointia, sitoutumista ja suorituskykyä. Luottamus mahdollistaa yksilöiden ja yhteisön kasvun erityisesti vaativassa, eettisesti kuormittavassa työssä.

Aito ja läpinäkyvä esihenkilötyö perustuu rehelliseen, roolivapaaseen kohtaamiseen (TTL, i.a. -b). Hyvä esihenkilö arvostaa työntekijöitään, tunnistaa heidän saavutuksensa ja nostaa esiin muiden onnistumisia. Myötätunto, empaattisuus ja ymmärrys yksilöllisistä elämäntilanteista vahvistavat inhimillistä johtajuutta, eivät heikennä sitä. Tällainen arvostava ote lisää motivaatiota ja yhteisöllisyyttä. Tämä tuo kokemuksia vaikuttamisesta, aikaansaamisen ilosta ja työn merkityksellisyydestä niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Esihenkilön empaattinen suhtautuminen työntekijöiden erilaisiin elämäntilanteisiin vahvistaa esihenkilötyön vaikutusvoimaa ja luo pohjan kestävälle työyhteisölle.

Lastensuojeluyksikön esihenkilön työ on vaativaa ja moniulotteista, sillä siihen sisältyy vastuu lasten

hyvinvoinnista, henkilöstön jaksamisesta, kriisitilanteiden hallinnasta ja toiminnan laadusta. Esihenkilö johtaa moniammatillista yhteistyötä, varmistaa resurssien riittävyyden ja toimii eettisesti vaativissa tilanteissa.

Tehtävä edellyttää laaja-alaista osaamista, vahvaa lainsäädännön tuntemusta, tunneälyä ja kykyä tehdä päätöksiä kuormittavissakin tilanteissa. Inhimillinen, läsnä oleva ja luottamusta rakentava esihenkilötyö tukee työyhteisön hyvinvointia ja mahdollistaa merkityksellisen ja vaikuttavan työn arjessa. Samalla se tukee yksiköissä tehtävää työtä lasten ja nuorten hyvinvoinnin eteen.

Piia Visuri
Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen
Yksikönjohtaja, erityistason lastensuojeluyksikkö Mäki-Marttila
Humana-konserni

Elisa Kannasto
FT, Koulutuspäällikkö, SEAMK Master School
SEAMK

Kirjoittajista Visuri valmistui toukokuussa 2025 SEAMKista Sosiaali- ja terveysalan Kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK) -tutkintoa ja Kannasto toimii koulutuspäällikkönä SEAMK Master Schoolissa. Artikkeli kirjoitettiin osana Asiantuntijaosaamisen kehittäminen -opintojaksoa.

Lähteet

L 417/2007. Lastensuojelulaki. 13.4.2007/417. https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417

Lehtola, S. (2024). *Korjaavan kohtaamisen viitekehys*. Humana.

Hokkila, K. (2023). *Lastensuojelu asiakkaiden silmin.* Lastensuojelun keskusliitto. Verkkojulkaisu 4/2023. https://www.lskl.fi/julkaisut/lastensuojelu-asiakkaiden-silmin-selvitys/

Humana. (2025). *Hyvinvaikuttamisen strategia.* Haettu 3.5.2025. Humanan intranet.

Humana. (2024). *Moderni johtaminen.* Haettu 3.5.2025. Humanan intranet.

Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*. Kauppakamari.

Paasivirta, A. & Pitkänen, M. (2021). *Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä.* Lastensuojelun Keskusliitto. Verkkojulkaisu 5/2021. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. THL. (2023). Lastensuojelun käsikirja. https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu#Lastensuojelulain%20tarkoitus

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. THL. Tilastoraportti 22/2022, Lastensuojelu 2021. *Suomalaisten*

huumeidenkäyttö ja huumeasenteet 2022: Suomalaisten huumekokeilut yleistyvät, asenteissa ja mielipiteissä isoja muutoksia. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146435/Suomalaisten%20huumeiden%20k%C3%A4ytt%C3%B6%20ja%20huumeasenteet%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. TTL. i.a.-a. *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta

Työterveyslaitos. TTL. i.a. -b. *Palveleva johtaminen on oman yhteisön palvelemista*. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi

Visuri, P. (2025). *Omavalvontasuunnitelma*. Mäki-Marttila. https://www.humana.fi/palvelumme/lastensuojelun-laitospalvelut/lastensuojeluyksikot/maki-marttila—laihia