

Yhteinen arviointi ja pirulliset ongelmat
lastensuojelussa -
Työkaluja johtavalle sosiaalityöntekijälle

Tuuli Kotisaari
Lapsi-, nuoriso- ja perhesosiaalityön erikoistumiskoulutus
2016–2018
Turun yliopisto
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
22.10.2018

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

Sisällys

1. JOHDANTO	4
2. YHTEINEN ARVIOINTI VANTAAN LASTENSUOJELUSSA	5
2.1. <i>Arviointitaulukko</i>	7
2.2. <i>Toimintakyky (ARVOA) -mittari ja kirjaamisohje</i>	9
3. PIRULLISET ONGELMAT YHTEISEN ARVIOINNIN KOHTEENA	10
3.1. <i>Esimerkkejä lastensuojelun pirullisista ongelmista</i>	13
3.2. <i>Pirulliset ongelmat ja johtaminen</i>	15
4. VALMENTAVA JOHTAMINEN LÄHIESIMIEHEN TUKENA	16
5. AINEISTO, METODI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
6. ANALYYSI	23
6.1. <i>Kokemuksia valmistautumisesta pirullisen ongelman ratkaisemiseen (lomake A)</i>	23
6.2. <i>Kokemuksia pirullisen ongelman ratkaisemisesta valmentavan johtamisen keinoin (lomake B)</i> 26	
7. YHTEENVETO	29
7.1. <i>Tutkimustulokset</i>	29
7.2. <i>Pohdinta ja arviointi</i>	31
LÄHTEET	33
LIITTEET	36
<i>Liite 1 Työkaluja johtavalle sosiaalityöntekijälle lastensuojelun pirullisten ongelmien ratkaisemiseen (lomake A ja B)</i>	36
KUVAT	
Kuva 1 Arviointitaulukot.....	7
Kuva 2 BBIC -kolmio.....	8
Kuva 3 Pirulliset ongelmat lastensuojelussa.....	12
TAULUKOT	
Taulukko 1 Haastattelukysymykset.....	22

TIIVISTELMÄ

TURUN YLIOPISTO

Sosiaalitieteiden laitos / Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

KOTISAARI, TUULI: Yhteinen arviointi ja pirulliset ongelmat lastensuojelussa - Työkaluja johtavalle sosiaalityöntekijälle

Erikoistumiskoulutuksen lopputyö, 35 sivua, 3 liitesivua

Lapsi-, nuoriso- ja perhesosiaalityö

Lokakuu 2018

Johtavan sosiaalityöntekijän rooliin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota tutkimuksessa eikä käytännön työssä, minkä vuoksi kehitin osana erikoistumiskoulutustani erityisesti johtaville sosiaalityöntekijöille suunnatun työkalun, joka auttaa ohjaamaan työntekijöitä tekemään erittäin vaativia lastensuojelun päätöksiä ja toimenpiteitä. Työkalua voidaan hyödyntää lähiesimiehen perehdyttämisessä mutta myös kokeneemman esimiehen jokapäiväisessä työssä. Työkalu toimii erityisesti kaikkein haastavimpien ongelmien eli lastensuojelun pirullisten ongelmien ratkaisemisessa ja sitä on mahdollista käyttää myös itsenäisesti oman ajattelutyön tukena. Työkalu on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikille tiimin työntekijöille heidän oman työnsä reflektointia varten. Lopputyössäni pyrin löytämään vastauksen kysymykseen, millaisia kokemuksia lähiesimiehillä on pirullisten ongelmien ratkaisemisesta ja valmentavasta johtamisesta kehittämäni työkalun perusteella.

Työkalu koostuu kahdesta lomakkeesta, jotka kehitetty Vantaan lastensuojelun yhteisen arvioinnin, valmentavan johtamisen sekä pirullisten ongelmien näkökulman avaamalle teoreettiselle pohjalle. Lisäksi olen hyödyntänyt sosiaalityön tiedonmuodostusta koskevia teoreettisia jaotteluita työkalua suunnitellessani. Kehittämistyö eteni työkalun suunnitteluna teorian pohjalta. Esittelin suunnittelemani työkalun esimies ja lähiesimieskollegoilleni ja pyysin heitä kokeilemaan lomakkeita omassa ohjaamistyössään. Tämän jälkeen haastattelin kolmea lastensuojelun esimiehenä tai lähiesimiehenä toiminutta henkilöä ja analysoin haastattelut sisällönanalyysin keinoin. Lopullisen työkalun olen viimeistellyt tekemieni yksilöhaastatteluiden pohjalta, jotta työkalu vastaisi mahdollisimman hyvin työyhteisöni tarpeita.

Haastattelut vahvistivat yhteisen arvioinnin elementtien tärkeyttä lastensuojelutyössä. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että johtamisen kehittämiseksi ja arvioinnin yhtenäistämiseksi on tarvetta. Haastatteluiden perusteella on jossain määrin nähtävissä, että lomakkeisto kokonaisuudessaan on askel kohti näyttöön perustuvaa sosiaalityötä, mikä jo itsessään osoittaa kehittämistyön olleen merkityksellinen. Erityisen hyvänä ja tarpeellisina lomakkeisto koettiin uusille työntekijöille ja esimiehille, joilla molemmilla on alussa haasteita paikantaa omaa asiantuntijuuttaan. Suuria kehittämistarpeita haastatteluiden perusteella ei lomakkeisiin tullut, mutta lopulliset lomakkeet ovat hiukan muokattuja alkuperäisestä muodostaan. Viimeistellyt lomakkeet mahdollistavat paremmin niiden käytön sekä esimiehen, että työntekijän yhteisenä työkaluna.

Lopputyön tekeminen on vahvistanut omaa ammatillista osaamistani niin lastensuojelun kompleksisten ongelmien ratkaisemisen kuin ongelmanratkaisuprosessien johtamisen osalta. Pirullisten ongelmien kohtaamisesta on tullut työyhteisössämme helpompaa ja sitä kautta päätöksentekoprosessit ovat luotettavampia. Lastensuojelutyön laatu ja johtamisen tuki ovat vahvistuneet toivotulla tavalla.

Avainsanat: sosiaalityö, lastensuojelu, arviointi, pirulliset ongelmat, valmentava johtaminen

1. JOHDANTO

Lastensuojelun sosiaalityössä tiimin lähiesimiehenä toimivalla johtavalla sosiaalityöntekijällä on laissa määriteltyjä tehtäviä sekä kunnasta riippuen lisäksi erilaisia delegoituja tehtäviä liittyen päätöksentekoon. Johtavat sosiaalityöntekijät ohjaavat sosiaalityöntekijöiden ja muiden työntekijöiden päivittäistä asiakastyötä ja kantavat vastuun asiakasprosesseista yhdessä sosiaalityöntekijöiden ja työympäristöstä riippuen myös muiden ammattiryhmien kanssa. Joissakin kunnissa lähiesimiehen rooli on hyvin hallinnollinen ja joissain, kuten omassa työpaikassani Vantaan kaupungilla, rooli on hyvin pitkälti asiakastyön ohjaukseen ja kehittämiseen keskittyvä.

Johtavan sosiaalityöntekijän rooliin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota tutkimuksessa eikä käytännön työssä (esim. Rissanen 2016), minkä vuoksi haluan osana erikoistumiskoulutustani kehittää erityisesti johtaville sosiaalityöntekijöille suunnatun työkalun, joka auttaa heitä ohjaamaan oman tiiminsä työntekijöitä tekemään erittäin vaativia lastensuojelun päätöksiä ja toimenpiteitä. Työkalua voidaan hyödyntää lähiesimiehen perehdyttämisessä mutta myös kokeneemman esimiehen jokapäiväisessä työssä. Työkalu toimii erityisesti kaikkein haastavimpien ongelmien ratkaisemisessa ja sitä on mahdollista käyttää myös itsenäisesti oman ajattelutyön tukena. Työkalu on tarkoitettu annettavaksi myös tiimin työntekijöille heidän oman työnsä reflektointia varten. Näin työkalu on koko tiimille tuttu ja luonteva osa yhteisiä keskusteluja. Työkalu keskittyy nimenomaan sosiaalityön näkökulmaan, mutta sitä on mahdollista soveltaa myös muihin lastensuojelun toimintaympäristöihin, kuten laitoksiin ja tukipalveluihin.

Vantaalla on otettu käyttöön ”yhteinen arviointi”, jonka tavoitteena on yhtenäistää lastensuojelussa tehtävää tiedonmuodostusta, arviointia ja päätöksentekoa prosessin eri vaiheissa niin sosiaalityössä kuin laitoksissa ja tukipalveluissa. Yhteinen arviointi pitää sisällään alun perin Assessment Framework ja Barns behov i centrum – teoriakehysten pohjalta Helsingin kaupungin kehittämän lastensuojelun arviointitaulukon, Kuntaliiton kehittämän (perheen)toimintakyky -mittarin (vuosina 2018-2019 Vantaalla käyttöön otettavassa Apotti -asiakastietojärjestelmässä mittari on nimellä ARVOA) sekä kirjaamiseen liittyvän Vantaan lastensuojelun sisäisen ohjeistuksen. Tässä työssä esittelemäni työkalu perustuu Vantaan lastensuojelun yhteisen arvioinnin, valmentavan johtamisen sekä pirullisten ongelmien näkökulman avaamalle teoreettiselle pohjalle. Lisäksi olen hyödyntänyt sosiaalityön tiedonmuodostusta koskevia teoreettisia jaotteluita työkalua suunnitellessani. Lopullisen työkalun olen viimeistellyt tekemieni haastatteluiden pohjalta, jotta työkalu vastaisi mahdollisimman hyvin työyhteisöni tarpeita.

Esittelen tässä työssä edellä mainittuja Vantaan yhteistä arviointia ja pirullisia ongelmia. Sivuan lisäksi lyhyesti valmentavaa johtamista sekä tiedonmuodostusta lastensuojelun sosiaalityössä. Esittelen lopuksi taustateoriani pohjalta kehittämäni työkalun sekä käsittelen haastatteluja analysoimalla, miten työkalu on otettu vastaan ja millaisen lopullisen muodon se sai. Lopputyössäni pyrin tarkastelemaan, millaisia kokemuksia sosiaalityön esimiehillä tai lähiesimiehillä on pirullisten ongelmien ratkaisemiseen luotujen työkalujen hyödyntämisestä. Lopputyöni on ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä perehdyttämisen kehittäminen on tällä hetkellä Vantaan lastensuojelun yksi keskeisimmistä tavoitteista ja esimiesten perehdyttäminen on nostettu omaksi kohdaksi lähiesimiesten toiveesta.

2. YHTEINEN ARVIOINTI VANTAAN LASTENSUOJELUSSA

Lastensuojelun avohuollossa tyypillisiä päätöksentekoon liittyviä tilanteita ovat muun muassa asiakkuuden kriteerien pohtiminen (aloitetaanko/lopetetaanko asiakkuus), sopivan tukitoimen valitseminen, kiireelliset lastensuojelutehtävät (vaikeimpana välittömän vaaran arviointi kiireellisen sijoituksen yhteydessä) sekä huostaanoton valmistelu ja sijaishuoltopaikan valinta. Näiden lisäksi lastensuojelussa tehdään monia muita päätöksiä päivittäin. Osa päätöksistä on puolestaan selkeästi muita harvinaisempia, koska ne puuttuvat poikkeuksellisen paljon ihmisen perus- ja itsemääräämisoikeuksiin (rajoitustoimenpiteet). Suurin osa päätöksistä tehdään yhteistyössä perheen kanssa sosiaalityöntekijän tai esimerkiksi omassa työyhteisössäni myös erityissosiaaliohjaajan toimesta. Haastavimmat asiat käsitellään usein lähiesimiehen kanssa ja joissain tilanteissa päätös tulee hyväksyttävä johtavalla sosiaalityöntekijällä (esim. huostaanottopäätös ja sijaishuoltopaikan muuttaminen). (Esim. LsL 27§, 36§, 38§, 43§, 62§, 69§ & 73§.)

Yhteisen pohjan suomalaiselle lastensuojelun päätöksenteolle muodostaa lastensuojelulaki, mutta sen soveltaminen jää aina yksittäisen työntekijän tai tiimin vastuulle. Lastensuojelun sosiaalityössä puhutaan laajasti käsitteenä arvioinnista, jonka katsotaan olevan jokaisen päätöksenteon taustalla. Arviointi käsitteenä on epämääräinen ja johtaa helposti epäselviin perusteluihin päätöksenteossa, jos työntekijöillä ei ole keskenään käytössään samaa taustateoriaa ja käsitteistöä. Arviointi on myös helposti satunnaista ja yksittäisestä työntekijästä riippuvaista ilman yhteisiä malleja (Ervast & Tulensalo 2006, 15). Tästä syystä monet kunnat, Vantaa mukaan lukien, ovat viime vuosia panostaneet yhteisen arvioinnin kehittämiseen.

Kirjaamisen merkitys tiedonmuodostamisen ja tietämisen välineenä on korostunut merkittävästi erityisesti lastensuojelussa (Kääriäinen 2016). Konkreettisesti arviointien erilaisuus on tullut Vantaalla näkyväksi juurikin kirjaamisen kautta. Laitosten päivittäiskirjaus (esim. ruokailut ja saadut lääkkeet) vei runsaasti tilaa lastensuojelun asiakkaiden asiakirjoissa ja ammatillinen arvio jäi pienempään rooliin. Sosiaalityöntekijät olivat omaksuneet kuvailevan asiakirjamallin, mikä tarkoitti usein hyvin pitkiä tapaamismuistioita, joista oli vaikea löytää sosiaalityöntekijän arviota lapsen tilanteesta kyseisellä hetkellä. Erityisen ongelmallisia olivat tilanteet, joissa huostaanoton valmistelun yhteydessä havaittiin eri toimijoiden kirjaamisen olevan epäselvää sen osalta, mitä on arvioitu, miten on arvioitu ja mikä on arvioinnin lopputulema.

Helsingin kaupunki alkoi 2000-luvun alussa kehittää sosiaalityötä systemaattisesti lapsikeskeiseksi, koska työskentely oli saanut kritiikkiä liian aikuiskeskeisestä toiminnasta. Muun muassa lastensuojelussa tehtävän tilanearvion (palvelutarpeen arviointi, jonka yhteydessä selvitetään lastensuojelun tarve) mallintamisella pyrittiin, lapsikeskeisyyden vahvistamisen lisäksi, selkiyttämään tilanearvioprosessia ja tekemään siitä asiakkaalle läpinäkyvämpi. (Muukkonen & Tulensalo 2004, 1 & 11.) Yhteisen arvioinnin kehittäminen on jatkunut tähän saakka (mm. Muukkonen 2008, Möller 2005, Oranen 2006) ja jatkuu parhaillaan kunnissa laajemmin Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaan (LAPE) liittyen (esim. Tulensalo ym. 2017, 24-28; Yliruka ym. 2018, 58 & 61-62). Nähtäväksi jää, miten yhtenäinen toimintatapa intensiivisen kehitystyön tuloksena saadaan. Tälläkin hetkellä eri toimijat kiistelevät siitä, mikä arviointimalli on sopivin lapsiperheiden kanssa tehtävään työhön. Tässä työssä esittelemäni Vantaan ja Helsingin kaupungin käyttämän arviointikehikon lisäksi on kansallisella tasolla pohdittu muun muassa täysin oman mallin rakentamista ja esimerkiksi australialaisen CAARS/ CA (aiemmin The Common Approach to Assessment, uusin versio Common Approach) -mallin käyttöönottoa.¹

Tiedon merkitys lastensuojelutarpeen arvioinnin prosesseissa on kiistaton. Ensinnäkin arvioinnin tekeminen perustuu tiedolle ja toiseksi asiakkaan kuuluu saada arvioinnin tuloksena itselleen ymmärrystä perhetilanteestaan (Hietamäki 2015, 65). Tieto tulee helposti näkyväksi konkreettisten menetelmien ja mallien (esim. Kuntaliiton toimintakykymittari ja Helsingin arviointitaulukko) kautta. Yhteinen ja määritelty arviointimalli puolestaan helpottaa tiedon jäsentämistä ja analysoimista arviointiprosessissa. (Möller 2004, 21–23.) Työtapojen mallintamisen myötä asiakkaalle syntyy

¹ LAPE:n kehittämistyöpajoista ei ole juuri julkaistua materiaalia, joihin voisi viitata, mutta CA-mallista löytyy lisätietoja osoitteesta <https://www.aracy.org.au/the-nest-in-action/the-common-approach> [luettu 30.9.2018].

aiempaa huomattavasti selkeämpi käsitys siitä, mitä, miten, miksi ja milloin arvioidaan (Möller 2005, 27). Vantaalla otettiin käyttöön nimenomaan Helsingin lastensuojelun kehittänyt arviointitaulukko, koska se sai kiitosta työskentelyn muuttumisesta selkeämmäksi ja tavoitteellisemmaksi. Sosiaalityöntekijät kertoivat, että työkalun myötä ammatillinen identiteetti vahvistui, työparityö kehittyi ja asiakkaiden osallisuus yhteisessä arvioinnissa vahvistui. (Ervast & Tulensalo 2006, 5.)

2.1. Arviointitaulukko

Helsingin ja Vantaan kaupunkien käyttämällä tuen tarpeen arviointitaulukolla on selkeät yhtymäkohdat britannialaiseen sekä ruotsalaiseen lapsen tuen tarpeen arvioimisen malleihin, kuten kuvasta 1 nähdään. Taulukko koostuu lapsen kehityksellisten tarpeiden (fyysinen terveys, lapsen arki, lapsen psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, päihteiden käyttö), vanhempien toimintakyvyn (vanhemmuuden taidot, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tarjoaminen, vanhemman elämäntilanne ja vointi, päihteiden käyttö) sekä muiden perhe- ja ympäristötekijöiden arvioinnista. Taulukkoon on listattu kymmeniä edellä mainittuihin teemoihin liittyvä alakohtia, joita arvioidaan kunkin lapsen kohdalla tarkoituksenmukaisessa laajuudessa. Arvioinnin keskiössä on tilannekatsauksen tapaan lapsi näkemyksineen ja kokemuksineen (esim. Muukkonen & Tulensalo 2004). Taulukko mahdollistaa tuen tarpeen arvioimisen joko numeraalisesti 0-4 tai sanallisesti asteikolla ei huolta – erittäin suuria puutteita.

B. 1. Lapsen hyvinvointi ja siihen liittyvät puutteet

	Ei huolta	1 Lievää puutteita	2 Merkittäviä puutteita	3 Suuria puutteita	4 Erittäin suuria puutteita
FYYSINEN TERVEYS	Terve lapsi/ mahdolliset sairaudet hoidossa	Lievää puutteita terveydestä huolehtimisessa	Terveydestä huolehtimisen puutteellista	Terveyttä ja sitä huolehtimista vakavasti puutteellista	Lapsen terveys vaarassa
LAPSEN ARKI	Ruokailu arki	Ajassa lieviä puutteita/ ongelmia	Lapsen arjessa puutteellisuutta	Lapsen arjessa vakavia puutteita/ ongelmia	Lapsi heitteillä
LAPSEN PSYKKINEN HYVINVOINTI	Psyykkisesti hyvinvova lapsi/ mahdolliset sairaudet hoidossa	Psyykkisessä hyvinvoinnissa ja siitä huolehtimisessa lieviä puutteita	Psyykkisessä hyvinvoinnissa ja siitä huolehtimisessa puutteita	Psyykkisessä hyvinvoinnissa ja siitä huolehtimisessa vakavia puutteita	Lapsi on vaaralla/ itänsä tai muille/ lapsen psyykkisesti sairautta ei huolehdita
LAPSEN SOSIAALINEN HYVINVOINTI	Ei ongelmia sosiaalisissa suhteissa ja taidoissa	Lievää ongelmia sosiaalisissa suhteissa ja taidoissa	Ongelmia sosiaalisissa suhteissa ja taidoissa	Vakavia ongelmia sosiaalisissa suhteissa ja taidoissa	Sosiaalisissa suhteissa vakavia ongelmia sosiaalisissa suhteissa ja taidoissa
PÄIHITEIDEN KÄYTTÖ	Ei lainkaan käyttöä	Satunnainen käyttö	Toistuvaa käyttöä	Huolestuttavaa säännöllistä käyttöä	Rumasta ja usein toistuvaa käyttöä

B. 2. Vanhemmuuden voimavarat ja puutteet

	Ei huolta	1 Lievää puutteita	2 Merkittäviä puutteita	3 Suuria puutteita	4 Erittäin suuria puutteita
VANHEMMUUDEN TAI TOIMINTAKYVYN TAITOT	Vanhempi vastaa lapsen tarpeisiin ja huolehtii lapsesta hyvin	Lievää puutteita lapsen tarpeisiin vastaamisessa	Puutteita lapsen tarpeisiin vastaamisessa	Vakavia puutteita lapsen tarpeisiin vastaamisessa	Vanhemmuuden taitojen puutteellisuus aiheuttaa suuren riskin lapsen hyvinvoinnille ja kehitykselle
PSYKKISEN JA SOSIAALISEN HYVINVOINNIN TARJOAMINEN	Lapsen kasvuympäristö on vakaa ja turvallinen	Lapsen kasvuympäristön vakautensa ja turvallisuudessa on lieviä puutteita	Lapsen kasvuympäristössä on epävakaita tekijöitä	Lapsen kasvuympäristössä on paljon epävakaita tekijöitä	Lapsen turvallisuus on vaarassa ja kasvuympäristö on epävakaa
VANHEMMAN VOINTI JA ELÄMÄNTILANNE	Vanhempi voi hyvin ja elämäntilanne on vakaa	Vanhemman voimien ja elämäntilanteen heikkeneminen vaikuttaa lapsesta huolehtimiseen	Lievää elämäntilanteen ongelmia, jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat lapsesta huolehtimiseen	Elämäntilanteen ongelmia, jaksamiseen ongelmia tai tekijöitä, jotka rajoittavat lapsesta huolehtimista	Vakavia elämäntilanteen ongelmia, jaksamiseen ongelmia ja vakavia tekijöitä, jotka rajoittavat lapsesta huolehtimista
VANHEMMAN PÄIHITEIDEN KÄYTTÖ	Kohtuullinen käyttö tai ei käyttöä	Säännöllistä ja runsasta käyttöä	Toistuvaa riskikäyttöä	Säännöllistä ja runsasta käyttöä	Rumasta käyttöä ja siihen liittyvää vakavaa riskikäyttämistä

Kuva 1 Arviointitaulukot (Helsingin kaupunki).

Tuen tarpeen arvioimisen malli on alun perin lähtöisin Englannista, jossa jäsenitys tunnetaan nimellä Framework for Assessment of Children in Need and Their Families (FA). Mallissa esitetään kolmion muodossa lapsen kehitykselliset tarpeet, vanhemmuuden voimavarat ja perhe sekä ympäristö. Malliin

ovat vaikuttaneet muun muassa Bronfenbrennerin ekologisten järjestelmien teoria², joka viittaa kehityksen konteksteihin (mikro, ekso, makro jne.), Maslowin tarvehierarkiaan³ (ihmisen perustarpeet) liittyvät jäsenyykset sekä lapsen kehitykseen liittyvät kiintymyssuhdeteoriat. Jäsenyyksestä on olemassa manuaali, joka ohjaa tietynlaiseen tapaan tehdä lastensuojelutyötä, eikä mallia ole lupa hyödyntää sellaisenaan ilman koulutukseen osallistumista. Olennaista lapsen tuen määrittelyssä on kuitenkin manuaalin johdonmukaisen noudattamisen sijaan lähestymistavan lapsikeskeisyys. Monimutkaisissa tilanteissa huomio voi ohjautua muuten perheen muihin kysymyksiin, kuten vanhemman mielenterveysongelmiin tai akuutteihin asumisen ongelmiin. (Department of Health 2000, 10-17.)

Ruotsissa on puolestaan otettu käyttöön Englannin FA:ta mukaileva arviointimalli, joka on muokattu paremmin ruotsalaiseen kontekstiin sopivaksi. Ruotsin arviointimallia kutsutaan nimellä Barns behov i centrum eli BBIC. Arviointimalli perustuu edellä mainitun lisäksi YK:n lapsen oikeuksien sopimukseen ja sen tavoitteena on tarjota johdonmukainen rakenne lasten kanssa työskentelyyn kaikissa ruotsalaisissa kunnissa. Ruotsissa BBIC -malli otettiin käyttöön laajasti jo vuonna 2006 ja monilla kunnilla on lisenssi malliin. Malliin kuuluu samanlainen systemaattisuus kuin Englannissa, eikä BBIC:tä saa sellaisenaan käyttää ilman koulutusta. (Socialstyrelsen 2015.) BBIC on usein havainnollistettu kolmioksi, jonka keskellä on lapsi ja sivuilla osa-alueet, joiden toteutumista lapsen elämässä arvioidaan.



Kuva 2 BBIC -kolmio.

² Bronfenbrennerin teoriasta lisää esim. Bronfenbrenner (2002) Ekologisten järjestelmien teoria. Teoksessa R. Vasta (toim.) Kuusi teoriaa lapsuuden kehityksestä. Suomentanut Anne Toppi. Unipress, 221-288.

³ Maslowin teoriasta lisää esim. Maslow H. A. 1987. Motivation and personality. Third edition. Revised by Robert Frager, James Fadiman, Cynthia McReynolds, Ruth Cox. 1970. (tämä julkaisu 1987). Library of congress Cataloging-in-Publication Data. R.R. Donnelley 6 Sons Company.

2.2.Toimintakyky (ARVOA) -mittari ja kirjaamisohje

Yhteistä arviointia täydentää Vantaalla Kuntaliiton toimintakyky -mittari. Mittarin alkuperäisenä tavoitteena oli arvioida lastensuojelun vaikuttavuutta seuraamalla perheen toimintakyvyssä tapahtunutta muutosta, mutta sellaisenaan vaikuttavuusarviota ei voida mittarin avulla tehdä. Vantaalla mittaria hyödynnetäänkin lähinnä asiakkaan osallistamisen, asiakkaan toimintakyvyn kehittymisen seuraamisen ja päätöksenteon tukena. Mittariston taustalla on muun muassa Len Doyalin ja Ian Goughin kehittämä tarveteoria, jolla puolestaan on yhtymäkohtia FA:n ja BBIC:n taustateorioihin. Toimintakyky-mittarissa jäsennetään lapsen ja hänen hoidostaan sekä kasvatuksesta vastaavien aikuisten toimintakykyä. Mittaria kehitettäessä on hyödynnetty muun muassa tutkimustietoa siitä, mitkä tekijät lisäävät lapsen kaltoinkohtelun riskiä ja mitkä puolestaan suojaavat lasta kaltoinkohtelulta. Mittariin kuuluvat vanhemman ja lapsen itsearviointilomakkeet sekä työntekijän lomakkeet, joilla arvioidaan sekä vanhemman että lapsen toimintakykyä. Mittari tarjoaa asiakkaan hyvinvoinnin kehittymisen seuraamisen lisäksi mahdollisuuden lisätä asiakasosallisuutta (Aaltio 2015, 3, 5 & 10 – 11). Käytännössä mittari mahdollistaa uudella tavalla asiakkaan osallistamisen osaksi arviointiprosessia, sillä asiakas pääsee tuottamaan tietoa päätöksenteon tueksi samoista osa-alueista, joita työntekijä arvioi.

Yksi arviointiin ja tiedonmuodostukseen liittyvä teema on kirjaaminen, minkä vuoksi Vantaan yhteiseen arviointiin liittyy olennaisesti myös kirjaamiskoulutusta. Kirjaamisella sosiaalityössä on jostain syystä negatiivinen kaiku, vaikka hyvät kirjoitustaidot ovat olennainen osa hyvää sosiaalityötä (McDonald ja ym. 2015). Sosiaalityön tieto voi jäädä ulkopuoliselta lukijalta huomaamatta, koska se ei aina ole akateemisessa muodossa. Esimerkiksi Reamer (2005) ja Wilkins (2016) kirjoittavat, ettei lastensuojelun sosiaalityön kirjauksista ole aina ollut helppo havaita, mihin sosiaalityön päätöksenteko perustuu ja miten vertailua eri vaihtoehtojen välillä on tehty. Monesti johtopäätöksiin edetään suoraan, jolloin etenkin asiakkaalle itselleen voi jäädä perustellusti epäselväksi, miksei jokin toinen toimintatapa ollut mahdollinen. Mitä enemmän toimenpide rajoittaa ihmisten ihmis- ja perusoikeuksia, sitä tarkemmin tulisi myös kirjallisessa muodossa käydä läpi laajasti eri vaihtoehtoja ja osoittaa hypoteesien ja vertailun kautta, miksi lopulta on valittu tietty vaihtoehto.

Yhteisen arvioinnin avulla Vantaalla on harjoiteltu rakenteista kirjaamista (uutta asiakastietojärjestelmä Apottia sekä sosiaali- ja terveydenhuollon digitaaliseen asiointipalveluun

Kantaan siirtymistä ajatellen⁴) ja arviointiteorioiden siirtämistä sujuvasti osaksi asiakasasiakirjoja. Päivittäiskirjauksiin ohjataan aina kirjoittamaan vähintään sovitut asiat, olemassa olevat riskit ja suojaavat tekijät sekä työntekijän ammatillinen arvio tilanteesta. Työntekijän halutessa ja tilanteen mukaan kirjausta voi täydentää laajemmilla havainnoilla. Ammatillisen arvion kirjaaminen on Vantaalla kehittynyt huomattavasti lyhyen ajan sisällä. Suurimmaksi syyksi tähän työntekijät ovat kertoneet arviointitaulukon tulemisen osaksi jokapäiväistä työtä. Kyse ei ole siitä, etteikö samoja asioita olisi aiemmin arvioitu vaan siitä että asiat tulevat nyt esitettyiksi selkeästi asiakasta ja muita asiakirjoja lukevia viranomaisia ajatellen. Päätöksenteko helpottuu, kun asiakirja sisältää kunkin työntekijän arvion tilanteesta eikä sen muodostaminen jää lopullisen päätöksentekijän arvailun ja tulkinnan varaan.

3. PIRULLISET ONGELMAT YHTEISEN ARVIOINNIN KOHTEENA

Lastensuojelun vaikeimpia arviointitilanteita voidaan tulkita pirullisten ongelmien näkökulmaa käyttäen. Sosiaalihuolto ylipäänsä toimii viimesijaisen turvan kysymysten parissa, mikä tekee sosiaalihuollossa kohdattavista asioista usein väistämättä pirullisia (Arnkil & Heino 2017, 283). Lastensuojelun pirulliset ongelmat ovat monimutkaisia, alati muuttuvia ja samankaltaisuudestaan huolimatta aina yksilöllisesti ratkottavia. Sosiaalityössä on keskeistä ongelmien tunnistaminen tieteelliseen tietoon nojautuen, ongelmien määrittely, ongelmien ratkaisuun soveltuvan tiedon paikantaminen ja muutoksen mahdollistavien keinojen hallinta. Sosiaalityön ongelmanratkaisuprosessi tulee nähdä laajana, sillä ylhäältäpäin määrittely ei sovi asiakaslähtöiseen ajatteluun eikä sovellu nyky-yhteiskuntaan, jossa kaikilla pitäisi olla mahdollisuus päästä osalliseksi omissa asioissaan. Reflektiivinen ammatillisuus vaatii asiantuntijatiedon lisäksi runsaasti asiakkaan osallistamista omaan prosessiinsa. (Karvinen-Niinikoski 2010, 247-248 & 250-251.) Tämän lisäksi sosiaalityöntekijällä ja hänen työtään ohjaavalla johtavalla sosiaalityöntekijällä täytyy olla ymmärrystä pirullisten ongelmien luonteesta sekä niiden ratkaisemisesta.

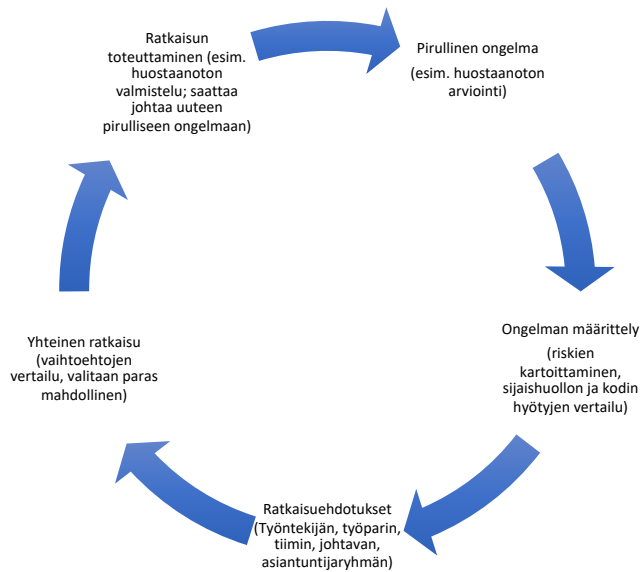
⁴ Lisätietoja Apotista ja Kanta-palveluista löytyy esimerkiksi: <https://www.helsinginseutu.fi/hs/fi/uutiset/apotin-tiedot-siirtyvat-kantaan> [luettu 18.10.2018].

Kompleksisuusajatteluun kuuluvista pirullisista ongelmista⁵ alettiin puhua ensimmäisen kerran 1970-luvulla Horst Rittelien ja Melvin Webberin toimesta⁶. Pirullisten ongelmien luonne tulee ymmärrettäväksi, kun niitä verrataan kesyihin ongelmiin. Kesyt ongelmat voidaan määritellä ja ratkaista yleensä yhteisymmärryksessä, eli ne ovat yksitulkintaisia. (Vartiainen ym. 2013, 21.) Koska kesyjä ongelmia voidaan ratkaista, liittyy niiden parissa työskentelyyn arvostusta ja jopa kunniaa. Sosiaalityöntekijät taas eivät pirullisten ongelmien kanssa painiessaan juuri tällaista ihailua saa. (Pösö 2005.) Pirullisten ongelmien ratkaisemisessa ei toimi puhtaan rationaalinen ote, sillä ongelmat ovat yleensä luonteeltaan sosiokulttuurisia ja suhteissa muovautuvia. Voidaan todeta, että pirullisen ongelman määrittely on varsinainen ongelma, joka täytyy ratkaista. Tämän vuoksi liitän tässä työssä pirullisten ongelmien teoriaan lastensuojeluun liittyvän tiedonmuodostuksen ja ongelman määrittelyyn. (Vartiainen ym. 2013, 11, 20 & 22.)

Pirullisilla ongelmilla tarkoitetaan tavallista monimutkaisempia ongelmia, joita on vaikea tunnistaa ja ymmärtää. Tällaiset ongelmat muuttavat luonnettaan eivätkä ratkea samalla tavalla ja lakkaa olemasta kuten tavalliset ongelmat. Vaikka pirulliset ongelmat ovat monimutkaisia ja muotoaan muuttavia, ne ovat silti ratkaistavissa. Esimerkkejä tällaisista erityisen monimutkaisista ongelmista ovat köyhyys, kuntarakenteen muuttaminen, organisaatiouudistus sekä esimerkiksi lastensuojelun kontekstissa huostaanoton tarpeen arviointi. Näihin ongelmiin olennaisesti liittyvä kompleksisuusajattelu pitää muutosta luontaisena tilana ja elinehtona selviytymiselle. Muutoksen hyväksyminen ja avoin suhtautuminen muutoksen toteuttamiseen ovat olennaisia tekijöitä pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. (Vartiainen ym. 2013, 23, 25-26 & 129.) Sektoreihin jaettu sosiaalihuoltojärjestelmä koettaa usein kesyttää ongelmia eli ratkaista niitä väärällä tavalla erottamalla yhteen kietoutuvia kokonaisuuksia toisistaan (esim. perheneuvola, lastensuojelu, Kela, päihdehuolto ja koulu) (Arnkil & Heino 2017, 284).

⁵ Teoriasta on käytetty suomalaisessa kirjallisuudessa nimityksiä ilkeä, kiperä, veitikkamainen ja pirullinen ongelma. Erityisesti Harri Raisio on todennut nimenomaan pirullisten ongelmien kuvaavan käsitteen sisältöä parhaiten. (Lindell 2017, 17.) Teoriaa on pyritty haastamaan myös kansainvälisellä tasolla siinä kuitenkin merkittävästi onnistumatta (Vuori & Batchelor 2013, 262).

⁶ Ensimmäinen pirullisia ongelmia koskeva artikkeli julkaistiin vuonna 1973, jolloin käsite myös levisi maailmanlaajuisesti (Vartiainen ym. 2013, 20).



Kuva 3 Pirulliset ongelmat lastensuojelussa

Kompleksisuusajattelun ja pirullisten ongelmien perusidea on, että ihmisten ymmärrys monimutkaisista ilmiöistä on aina vajavaista. Ainoa mahdollisuus ymmärtää ilmiötä on tarkastella sitä useista näkökulmista sekä hyödyntämällä erilaisia teoreettisia mallinnuksia. Ajatuksena kuitenkin on, etteivät yksittäiset mallit pysty sellaisenaan ratkaisemaan monimutkaista ongelmaa. Vaikka kompleksisuuskäsite, samoin kuin käsite pirulliset ongelmat, viittaavat kielteisiin asioihin, kyse ei ole teorian mukaan kielteisestä asiasta. Pirullinen ongelma ei yksiselitteisesti viittaa inhottaviin tai välteltäviin ongelmiin, vaan ongelmiin, jotka ovat erittäin monimutkaisia ja vaativat perusteellista paneutumista (Lindell ym. 2014, 87-88). Tällaiset ongelmat ovat myös äärimmäisen kiinnostavia ja ammatillisesti haastavia.

Rittel ja Webber kuvasivat vuonna 1973 kymmenen pirullisen ongelman ominaisuutta, jotka Conklin tiivisti vuonna 2005 kuuteen paremmin ongelmaa kuvaavaan ominaisuuteen (Vartiainen ym. 2013, 22). Käytän tässä työssä taustateorian Vartiaisen ym. (2013, 22-26) Conklinin jaottelusta laatimaa pirullisten ongelmien määritelmää:

1. Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelman sisältöä
2. Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia
3. Ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä
4. Ratkaisut ovat aina ainutlaatuisia ja uudenlaisia
5. Jokaisen ongelman ratkaisu on ainutkertainen

6. Pirullisiin ongelmiin on aina olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja.

Teorian mukaan ongelman tarkastelu monelta eri kannalta johtaa uusien ratkaisukeinojen löytämiseen sekä olemassa olevien ratkaisujen parantamiseen. Ongelman käsittely ja ratkaisujen etsiminen muodostavat näin keskenään vuorovaikutteisen prosessin, jolla ei ole selkeää loppua. Haastavaksi ongelman ratkaisemisen tekee se, että pirullisilla ongelmilla on taipumus muuttua ja mukautua jokaisen ratkaisun myötä. Tämä tarkoittaa sitä, että pirullisen ongelman ratkaisu päättyy todellisuudessa ainoastaan ulkoisista syistä, kuten resurssien tai kärsivällisyyden loppuessa. (Lindell ym. 2014, 88-89.)

Pirullisista ongelmista on vielä pidemmälle viety versio: superpirulliset ongelmat. Levin, Cashore, Bernstein ja Auld ovat kehittäneet vuonna 2009 teoriaa, johon on edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi tullut kolme uutta. Superpirulliset ongelmat ovat haastavia, koska (ratkaisun) aika on loppumassa, keskeistä auktoriteettia ei ole ja ihmiset, jotka yrittävät ratkoa ongelmaa, ovat itse aiheuttamassa ongelmaa. Tällainen ongelma on esimerkiksi ilmastonmuutos, jonka ratkaisemista ei pidetä mahdottomana, mutta se on erittäin haasteellista. (Raisio 2010, 35.)

3.1. Esimerkkejä lastensuojelun pirullisista ongelmista

Jokaisen pirullisen ongelman kuudesta piirteistä ei tarvitse täyttyä, jotta ongelma voitaisiin määritellä pirulliseksi (Lindell 2017, 23). Käytännön esimerkkinä pirullisten ongelmien luonteesta lastensuojelussa voidaan mainita huostaanottopäätökseen johtanut huostaanoton tarpeen arviointi, joka saattaa johtaa uusiin monimutkaisiin tilanteisiin. Esimerkiksi valittu sijaishuoltopaikka saattaa estää lapsen tai nuoren yhteydenpidon hänelle tärkeisiin ystäviin, mikä voi vaikuttaa nuoren mielialaan heikentävästi. Huostaanottopäätös saattaa asettaa perheen muut lapset vaikeaan tilanteeseen, jos päätös on vastentahtoinen ja siten vähentää yhteistyöhalukkuutta muun perheen auttamisen suhteen. Näin sosiaalityöntekijä joutuu ikään kuin uudelleen samanlaisen, tosin alkuperäisestä hiukan muuttuneen, ongelman äärelle. Laajemmassa kontekstissa voidaan ajatella suomalaisen lastensuojelujärjestelmän kriisin olevan tällä hetkellä pirullinen ongelma, sillä erilaiset korjausyritykset (kuten systeeminen lastensuojelutyö ja painopisteen siirtäminen ennaltaehkäiseviin palveluihin) johtavat väistämättä uudenlaisiin ongelmiin. Tällaisten ”täsmähoitojen” voidaan ajatella

olevan pirullisten ongelmien kesyttämistä, sillä alan ammattilaisille on selvää, ettei yksittäinen menetelmä korjaa järjestelmän ongelmia lopullisesti.⁷

Pirullisten ongelmien ratkaisussa on pyrittävä joka kerta löytämään paras mahdollinen ratkaisu, sillä oikeaa tai väärää ratkaisua ei näihin ongelmiin ajatella olevan olemassa. Eri ihmisillä voi olla ratkaisun toimivuudesta erilaiset näkemykset, kuten monesti esimerkiksi huostaanottopäätöstä tehtäessä on. (Vartiainen ym. 2013, 23.) Näkemykset voivat vaihdella työparina toimivan sosiaalityöntekijän ja vastuusosiaalityöntekijän välillä, vastuusosiaalityöntekijän ja tiimin, johtavan sosiaalityöntekijän ja tiimin, asiakkaan ja sosiaalitoimen välillä ja niin edelleen. Pirullisten ongelmien tyyppiesimerkkinä toimivassa organisaatiomuutoksessa voi helposti tunnistaa edellä mainitut näkemuserot ratkaisujen toimivuudesta.

Lastensuojelun vaativimpien päätösten näkeminen pirullisina ongelmina saattaa altistaa toiminnan kyseenalaistamiselle. Miten viranomaistoiminta voisi perustua vaihtuville ratkaisuille oikean tai väärän toimintatavan sijaan? Miten voidaan tehdä huostaanotto, jos ratkaisusta ei voida olla varmoja? Kysymys ei kuitenkaan ole siitä, etteikö voitaisi todeta esimerkiksi väkivallan tai päihteiden aiheuttavan tutkitusti haittoja lapsen kehitykselle ja näin ollen näiden poistamisen lapsen elämästä olevan välttämätöntä. Kysymys on siitä, että toimenpidevaihtoehtojen punninta on haastavaa, sillä yhtä aikaa pitäisi huomioida useita eri muuttujia, jotka ovat kytköksissä toisiinsa (esimerkiksi sisarusten yksilölliset tarpeet suhteessa vanhemmuuden puutteisiin tai väkivaltaisen vanhemman muuttaminen pois perhesysteemistä suhteessa sijaishuollon hyötyihin). Vaikka suurin osa lastensuojelun arjessa kohdattavista ongelmista on haastavia ratkoa, ne eivät kuitenkaan ole pirullisia vaan kesyjä. Kesyt ongelmat ovat yksitulkintaisia ja niistä päästään usein suhteellisen helposti yhteisymmärrykseen. Pirullisten ongelmien olemassa olon myöntämisessä on puolestaan kyse siitä, että työntekijä ymmärtää toimivansa äärimmäisen monimutkaisten ja joka kerta ainutlaatuisten asioiden äärellä. (Vartiainen ym. 2013, 11 & 21.)

Yksi olennainen tunnuspiirre pirullisille ongelmille on se, että niiden erityispiireet ovat niin merkittäviä, ettei samankaltaiselta vaikuttava ongelma tarjoa ratkaisua. Ongelmanratkaisussa on aina hyötyä edellisten ongelmien ratkaisuista sekä erilaisista metodeista, mutta pirullisten ongelmien kanssa jäädään aina tasapainottelemaan epävarmuudessa, koska ratkaisujen vaikutuksia on

⁷ Nykyisillä johtamis- ja päätöksentekomalleilla ei voida ratkaista pirullisia ongelmia, kuten laajoja rakenteellisia tai sisällöllisiä uudistustarpeita. Tämä johtuu siitä, että usein näissä malleissa uudistustarpeita käsitellään kesyinä (tame problem) ymmärtämättä yhteiskuntaa ja organisaatiota leimaavaa kompleksisuutta. (Vartiainen ym. 2013, 14.)

mahdotonta tietää tai arvioida etukäteen. (Vartiainen ym. 2013, 22 & 25.) Hyvänä esimerkkinä voidaan edelleen mainita huostaanottopäätös, jonka toivotaan tuottavan lapselle enemmän hyvinvointia kuin kotona asumisen. Sijoituspäätöstä tehdessään sosiaalityöntekijä ei kuitenkaan tiedä kaikkia asioita, muun muassa miten vanhemmat reagoivat varsinaiseen huostaanottopäätökseen tai onko sijaisperheen mahdollista tarjota koti lapselle hänen koko sijoituksensa ajaksi. Myöskään esimerkiksi perheen sisäisten vuorovaikutussuhteiden muuttumista sijoituksen seurauksena ei voida ennakoita.

3.2. Pirulliset ongelmat ja johtaminen

Pirullisten ongelmien jatkuvasti muuttuvaan luonteeseen liittyy ajatus siitä, että ongelmat ovat itseorganisoituvia. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ongelmaprosessin alullepanijaa välttämättä kyetä tunnistamaan. Johtamisen kannalta tämä merkitsee, ettei johtajan tarvitse olla aina ratkaiseva tekijä, kun ongelmia aletaan ratkoa. Osaavat työntekijät kykenevät ratkaisemaan pirullisia ongelmia, mutta tämä vaatii mahdollistavaa johtamistyyliä. Myöhemmin esiteltävä valmentava johtamistyyli on erityisesti keskittynyt hierarkkisen ja määräilevän johtamisen sijaan kannustamaan työntekijää löytämään itse oikeat ratkaisut ja kehittymään osaavammaksi työntekijäksi. (Lindell ym. 2014, 91-92.)

Johtamiseen pirullisten ongelmien teoria vaikuttaa siten, ettei se edes mahdollista hierarkiaan ja auktoriteetteihin perustuvaa johtamistyyliä. Kaikkietävä johtaminen ei toimi pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. Tarvitaan kompleksisuusajattelun tarjoamia suuntaviivoja, jotka antavat johtajille uskoa siihen, että pirullisista ongelmista on mahdollista selviytyä. Koska pirullisiin ongelmiin liitetään eriävät näkemykset ratkaisujen oikeellisuudesta, jokainen yksittäinen mielipide voidaan nähdä alkuna pirullisen ongelman ratkaisulle. Kompleksisuusajattelu ei mahdollista esimiehen toimivan lopullisesta ratkaisusta vastaavana vain asemansa vuoksi. Kaikkien ratkaisuehdotukset tulee ottaa huomioon ja yhteistyössä tulisi valita sellainen ratkaisu, joka vaikuttaa kyseisellä hetkellä parhaalta mahdolliselta. (Lindell ym. 2014, 92-93.)

Organisaation johtamiseen liittyen pirullisten ongelmien kuvaillaan olevan sellaisia, joita johtajien on hankala hyväksyä. Ongelmia saatetaan ”kesyttää” tai kokonaan kieltää osin sen vuoksi, ettei ongelman monimutkaisuutta tunnisteta. Pirulliset ongelmat kannattaisi hyväksyä osaksi organisaation toimintaa, jolloin ne voidaan nähdä voimavarana eikä uhkana. (Lindell ym. 2014, 93.) Lastensuojelun arjessa pirulliset ongelmat toimivat tällä samalla tavalla. Monesti vaikean tilanteen ratkaiseminen

tuntuu helpolta ja nopealta jollakin aiemmin toimineella tavalla ratkaistuna. On kuitenkin tärkeää, että johtava sosiaalityöntekijä sallii ja kannustaa työntekijöitä ajattelemaan jokaista tapausta erillisenä. Näin voidaan löytää aidosti hyvä ja yksilöllinen ratkaisu. Ratkaisu ei ole koskaan täydellinen mutta riittävän hyvä. Tällöin liikutaan ”kaaoksen reunalla”, joka tulee nähdä positiivisena ja toivottavana lukuisten mahdollisuuksien tilana. (Lindell ym. 2014, 94.)

Asiakastyön ohjaajalle tulee helposti houkutus ratkaista työntekijän esille tuomia ongelmia tutuilla toimintamalleilla. Pirullisten ongelmien kohdalla tämä ei kuitenkaan toimi, koska mikään tilanne ei ole täysin identtinen toisen kanssa. On myös huomioitava, ettei johtava sosiaalityöntekijä usein tiedä kuin pienen osan asiakkaan tilanteesta ja joutuu näin ollen ohjaamaan työskentelyä vajavaisin tiedoin. Tästäkin syystä suorien neuvojen tai käskyjen antaminen on vaarallista. Tietyissä tilanteissa esimiehen kuuluu ”sanoa viimeinen sana” ja tarvittaessa hyvinkin vahvasti ohjata työskentelyn suuntaa.⁸ Suurin osa tilanteista on kuitenkin sellaisia, että ohjaamista voi tehdä valmentavin ottein. Kun esimies hyväksyy, että hän voi olla väärässä, osoittaa se muille, että mielen muuttaminen ei ole uhka ammatti-identiteetille vaan täysin luonnollinen tapa toimia. Muuttuvassa ympäristössä ei voida edes ajatella, että esimies olisi erehtymätön. (Lindell ym. 2014, 95.)

Esimiehet, jotka kykenevät muuttamaan mieltään, ovat usein hyvin ammattitaitoisia ja pystyvät mukautumaan toimintakulttuurien ja -ympäristön muutoksiin. Avoimuus auttaa myös lisäämään päätösten hyväksyttävyyttä ja toisaalta esimiestä saamaan arvokasta tietoa jatkossa oman toimintansa tueksi. Erilaista työntekijöiden luovuutta voi pyrkiä lisäämään järjestämällä ja sallimalla tilanteita, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vapaasti reflektoida yhdessä. Esimerkiksi kahvitauolla käydyt keskustelut voivat tuottaa ideoita, jotka ovat normaalia innovatiivisempia ja usein tätä kautta myös merkittävä muutosvoima. (Lindell ym. 2014, 95-97.)

4. VALMENTAVA JOHTAMINEN LÄHIESIMIEHEN TUKENA

Lastensuojelun laatusuosituksen mukaan johtamisen rakenteiden ja käytäntöjen pitää tukea muun muassa lapsikeskeistä työtä, arvioida tuloksellisuutta ja huolehtia laadukkaan työn tekemisen mahdollisuuksista. Laatusuositus, kuten lähes kaikki muutkin lastensuojelua käsittelevät suositukset

⁸ Adaptiivisen johtamisen käsite pitää sisällään tilanteen erityisyyttä vaativa menetelmiä ja toimintatapoja. Olennaista on, että esimiehellä on kyky tunnistaa, millaista johtamistyyliä tarvitaan missäkin tilanteessa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että monet kesyt ongelmat voivat olla monimutkaisia, mutta niitä voidaan kuitenkin johtaa eri tavoin kuin pirullisia ongelmia (tekninen johtaminen vs. adaptiivinen johtaminen). (Laitinen 2016, 161-163.)

ja ohjeet, jättää kuntien vastuulle suositusten konkretisoinnin ja käytännön toteutuksen, mikä voi tuottaa hyvin monenlaisia käytäntöjä lastensuojelun arkeen. Lastensuojelussa johtamisen haasteet syntyvät lisäksi toisiaan sivuavista johtamisen tasoista, joiden yhteensovittamisen onnistuminen on toimivien lastensuojelupalvelujen edellytys. (Heinonen & Sinko 2014, 2-3)

Sosiaalityölle ominainen teoria- ja käytäntöosaaminen ei yksinään riitä sosiaalityön johtamisen välineeksi (Rissanen 2016), mutta etenkin lähiesimies tarvitsee johtamisensa tueksi niin substanssiosaamista kuin johtamisen menetelmiä. Vantaalla on käytössä valmentava johtaminen⁹ ja kunnan esimieskoulutukset pohjautuvat tälle ajattelutavalle. Esimieskoulutuksiin ei yleensä pääse heti työsuhteen alkaessa, ja kursseille pääseminen voi viedä pidemmän aikaa. Näin ollen jokaisessa lastensuojelun yksikössä tulee olla vahvaa uuden esimiehen/lähiesimiehen perehdyttämistä, jotta johtamisen laatu pysyy riittävän tasaisena riippumatta siitä, onko uusi esimies päässyt koko organisaation laajuudessa järjestettäviin koulutuksiin vai ei. Myöhemmin esittelemäni työkalu voi toimia osana perehdyttämistä ja valmentavan johtamisen ajatusten esittelynä aloittelevalle esimiehelle.

Sosiaalialan johtamista on tutkittu usein osana esimerkiksi sosiaalihuollon organisaation ja henkilöstön, palvelujärjestelmän kehittämisen tai arvioinnin tutkimusta. Vaikka sosiaalialalla on muuten runsaasti tutkimustyötä, sosiaalialan johtaminen on jäänyt sekä johtamis- että sosiaalitieteellisen tutkimuksen saralla vähäiseksi. (Pekkarinen 2010, 9,11, 18 & 35.) Sosiaalialan johtaminen voidaan määritellä asioiden eli perustehtävän sekä ihmisten johtamiseksi. Sosiaalialan johtamiselle on ominaista, että johdettavan työn erityispiirteet säilyvät, vaikka sosiaalialan perustehtävät muuttuisivat vuosien saatossa. (Niiranen ym. 2010, 5, 13–15 & 20–21.) Erityisesti lastensuojelun lähiesimiehen rooli on tasapainottelua asiakastyön johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välillä. Muutoksia sosiaalialalla on varsin usein, mutta johtamisen alueet ovat pysyneet pidemmän aikaa samoina.

Erityisesti lähiesimiesten näkökulmasta tutkimusta ei Suomessa ole juuri tehty. Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 12) määrittelevät lähijohtamisen yhdeksi johtamisen erityisalueeksi. Lähiesimiehet työskentelevät lähellä asiakkaita mutta ovat samanaikaisesti henkilöstön kanssa toteuttamassa oman

⁹ Valmentavalle johtamiselle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Yhteistä valmentavan johtamisen määrittelyille on johtavan ja johdettavan suhteen tasavertaisuus sekä yhteiseen tavoitteeseen pääseminen osana oppimiskokemusta. Valmentavaa johtamista ei pidä sekoittaa esimerkiksi mentorointiin tai työnohjaukseen, joilla on omat tarkoituksensa. (Salomaa 2017, 14 & 18.)

työyksikkönsä perustehtävää. Lähiesimiehen asema organisaatiossa on lähellä sitä työtä, jota varten palveluja tuottava yksikkö on olemassa. Lähiesimiesten asema on kaksinainen, sillä he kuuluvat omaan yksikköönsä mutta myös koko organisaation johtamisjärjestelmään yhdessä ylimmän, keski- ja poliittisen johdon kanssa. (Emt., 12 & 19.) Edellä kuvatun tavoin johtavat sosiaalityöntekijät kuuluvat muiden työntekijöiden kanssa samaan tiimiin, jonka tehtävänä on yhteisten asiakkaiden asioiden hoito. Johtavat sosiaalityöntekijät työskentelevät arjessa lähellä asiakkaita mutta osallistuvat myös ylempien esimiesten kanssa kehittämiskokouksiin ja vievät tiimeihin kokouksissa päätettäviä asioita tiedoksi. Rooli on ajoittain todella haastava, sillä johtavan sosiaalityöntekijän tulisi yhtä aikaa edustaa työntekijöitä ja työnantajaa eli esimerkiksi olla mukana tekemässä työntekijöiden odotusten vastaisia päätöksiä ilman itsenäistä päätäntävaltaa.

Asiantuntijoiden johtajalta edellytetään strategista kokonaisnäkemystä sekä kiinnostusta ja aikaa työntekijöille (Niiranen ym. 2010,106). Sipilä (1991, 89) kuvailee asiantuntijoiden johtajaa innostajana ja motivoijana, jonka tehtävänä on saada työntekijät sitoutumaan työhönsä. Asiantuntijuuden johtamisessa valmentavalla otteella on ajateltu olevan paljon annettavaa, sillä sen avulla johdetut suoriutuvat paremmin, voivat paremmin ja kehittyvät paremmin kuin muilla tavoilla johdetut (Kurttila & Aalto 2015, 17). Valmentava johtaminen (coaching) perustuu kysymysten kautta johtamiseen ja tuloksien saamiseen yhteistyössä johdettavan kanssa. Valmentavan dialogin ydintaitoja ovat läsnäolon taito, kysymisen taito, kuuntelun ja kuulemisen taito, havaintojen näkyväksi tekemisen taito, ääneen ajattelemisen ja ajatteluttamisen taito, reflektoinnin taito sekä uudelleenmäärittelyn taito. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21-22 & 26.) Valmentava johtaminen soveltuu erinomaisesti niin yleisellä tasolla ammatilliseen kehittymiseen kuin lastensuojelussa kohdattavien pirullisten ongelmien ratkomiseen.

Yksi valmentavan johtamisen helppokäyttöisistä menetelmistä on GROW-malli¹⁰. GROW tulee sanoista G (goal) tavoite, R (reality) tilanne, O (options) vaihtoehdot ja W (will) motivaatio. Mallissa valmennetaan tavoitteen määrittelyn ja vaihtojen kartoittamisen kautta ratkaisukeskeisesti saavuttamaan haluttu tulos siten, että esimies kykenee olemaan nöyrä, myöntämään keskeneräisyytensä ja luottaa alaistensa kykyihin. Valmentava johtaminen on vastakohta suoralle johtamistavalle, joka lähtee ajatuksesta, että esimies tietää parhaiten ja myös sen vuoksi kertoo, miten

¹⁰ Graham Alexanderin, Alan Finen ja John Whitmoren 1980-luvun alkupuolella kehittämästä GROW-menetelmästä on varsin vähän saatavilla olevia lähteitä. Lisätietoa löytyy esim. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm tai https://kansalaisfoorumi.fi/wp-content/uploads/2018/09/grow-kortit_print-1.pdf [luettu 14.10.2018].

toimitaan. Valmentavassa johtamisessa esimies kysyy ja kuuntelee neuvon antamisen sijaan sekä keskittyy kasvattamaan työntekijän kykyä käsitellä asioita käyttäen omaa päätöksentekokykyään sen sijaan, että hänelle annettaisiin valmiita vastauksia siitä mitä tehdä. Ideaalitulanteessa valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa auttaen näin koko organisaatiotaan menestymään. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 23; Kurttila & Aalto 2015, 18-21.)

Valmentava johtaminen rohkaisee sosiaalityöntekijää määrittelemään ongelman ja sitä kautta löytämään itse tarvitsemansa ratkaisun siihen. Samalla valmentava johtaminen haastaa esimiestä kysymään ja kuuntelemaan sen sijaan, että tämä esimerkiksi ajan säästämiseksi antaisi suoran vastauksen kysymykseen. (Kurttila & Aalto 2015, 20-21.) Esimiehen on tunnistettava tilanteet, joissa ei ole kyse pirullisista ongelmista vaan asioista, joihin tarvitaan aidosti nopea esimiehen vastaus. Tällaisia tilanteita ovat kiireelliset lastensuojelun toimenpiteet ja toisaalta kokemattoman työntekijän esittämät arjen työhön liittyvät kysymykset. Pirullisten ongelmien ohjaaminen autoritaarisesti saattaa puolestaan johtaa ongelmien yksinkertaistamiseen ja siten ohittaa parhaan mahdollisen ratkaisun löytymisen asiakkaan kannalta. Suorien vastausten antaminen ei myöskään vahvista työntekijän omaa ongelmanratkaisukykyä ja ammatti-identiteetin kehittymistä yhtä tehokkaasti. (Vartiainen ym. 2013, 43 & 47-49.)

5. AINEISTO, METODI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämistyöni eteni ensin tutustumalla aiheeseen liittyvään teorian tietoon ja sen jälkeen teorian avulla työkalun (Liite 1) luonnostelemiseen. Lomakkeita syntyi kaksi, joista toinen (A) liittyy tiedonmuodostamiseen, arviointiin ja ongelman määrittelemiseen ennen pirullisen ongelman ratkaisemista. Toinen lomakkeista (B) on johtavan sosiaalityöntekijän työtä ohjaava muistilista siitä, miten toimia kaikkein monimutkaisempien kysymysten äärellä. Teoriaan tutustumisen lomassa luonnostelin lomakkeita työyhteisössäni jo aiemmin käytössä olevien ohjeiden pohjalta. Lomake A on muodostettu hyödyntämällä Karttusen ja Hietamäen (2014) sosiaalityön tiedon lajien luokittelua¹¹

¹¹ Karttunen ja Hietamäki ovat tiivistäneet sosiaalityön tietoa koskevasta tutkimuksesta nousevat keskeiseksi katsomansa viisi sosiaalityön tiedonlähde: tutkimus- ja teorian tieto, asiantuntijainto, asiakkaan tieto, formaali tieto ja ammattietiikka (Esim. Karttunen & Hietamäki 2014, 332), jotka olen pyrkinyt saamaan osaksi lomaketta A.

ja kirjallisuutta vaikuttavuustutkimuksesta¹² sekä näyttöön perustuvasta käytännöstä¹³. (Paasio 2003 ja 2014; Raunio 2010; Kivipelto ym. 2013).

Lomake A pyrkii yhdistelemään asiakkaan osallisuutta ja tietoa, olemassa olevan tutkitun tiedon hyödyntämistä, palveluiden vaikuttavuuden arviointia ja tunteiden erottamista tiedonmuodostuksen prosessista. Lomake ohjaa myös hyödyntämään Vantaalla käytössä olevia arvioinnin tukena käytettäviä menetelmiä ja kehyksiä. Suunnittelin lomakkeen tarkkaan niin, että jokainen kohta on perusteltavissa edellä mainituilla teoreettisilla lähtökohdilla. Halusin muodostaa mahdollisimman systemaattisen arviointityökalun, joka edesauttaisi näyttöön perustuvan sosiaalityön ja tiedolla johtamisen juurtumista käytännön työhön.

Jälkimmäinen lomake B on puolestaan yhdistelmä Vartiaisen ym. (2013) pirullisten ongelmien ratkaisemiseen liittyvää aiemmin teoriaosuudessa esiteltyä luokittelua ja valmentavan johtamisen keinoja (GROW-mallin kysymykset). Valitsin valmentavan johtamisen keinot ja GROW-mallin kysymykset, koska ne ovat työyhteisössäni jo entuudestaan käytössä. Lisäksi pirullisten ongelmien teorialla on mielestäni yhtymäkohtia valmentavan johtamisen kanssa ja ne sopivat näin ollen luontevasti yhteen. Varsinaiset kysymykset muokkasinkin käytännön työkokemukseni perusteella lastensuojelun kontekstiin sopiviksi. Molemmat lomakkeet (A ja B) soveltuvat myös muiden kuin esimiesten käyttöön ja auttavat keskittymään arviointivaiheessa olennaisiin asioihin. Lomakkeita voi käyttää yhdessä tai erikseen.

Esittelin työkalun ja taustateorian Vantaan lastensuojelun avohuollon johtaville sosiaalityöntekijöille ja esimiehille kokouksessa 7.5.2018. Läsnä kokouksessa oli ainoastaan kaksikolmasosaa (1 esimies ja itseni lisäksi 5 johtavaa sosiaalityöntekijää) johtoryhmään kuuluvista, mikä vaikutti osaltaan kehittämistyöni lopputuloksiin. Lähetin kokouksen jälkeen kaikille ryhmän jäsenille lomakkeet vielä

¹² Paasion mukaan arviointi on aina viime kädessä vaikuttavuuden arviointia, vaikka se ei kohdistuisi suoraan asiakasmuutokseen. Yhtenä tärkeänä osana vaikuttavuuden arvioimista Paasio pitää ongelman määrittelyä. Lisäksi asiakasmuutoksen seuraaminen on olennainen osa intervention vaikuttavuuden arviointia. (Esim. Paasio 2003, 3, 10, 25 & 55.)

¹³ Yksi näyttöön perustuvan käytännön (NPK) tavoitteista on muuttaa vallitsevaa ammatillista käytäntöä ja kuvata käytäntö, johon tulisi pyrkiä. NPK:n mukaan jokaisella asiakkaalla on oikeus tietää, mitä paras ja uusin tieteellinen tutkimus kertoo hänen oman hyvinvointinsa kannalta olennaisista kysymyksistä tehtäessä päätöksiä ja valintoja hänen saamansa palvelun toteuttamisessa. NPK:n ideana on, että parhaan tutkimustiedon soveltaminen ammatillisessa käytännössä on paras tae käytännön onnistumiselle. NPK:n mukainen sosiaalityö on pitkälti sitä, että toiminta on läpinäkyvää ja kestää kriittisen tarkastelun. Sitä pidetään vastakohtana niin sanotulle autoritääriselle asiantuntijuudelle, sillä näyttöön perustuvassa sosiaalityössä tieto jaetaan asiakkaiden kanssa. Ajatellaan, että toimenpiteistä ja käytännöistä tulee oikeudenmukaisempia ja ne sisältävät vähemmän riskejä, kun toimintaa ohjaa näyttöön perustuva tieto. (Esim. Paasio 2014, 9-10 ja 16; Kivipelto ym. 2013, 19-20; Raunio 2010, 388 ja 393.)

uudelleen sähköpostilla ja liitin mukaan video-ohjeen lomakkeiden testaamisesta ennen suunnittelemani ryhmähaastattelua, jotta kaikki voisivat testata lomakkeita työssään kesäkauden 2018. Alkuperäisen suunnitelman mukaan minun oli tarkoitus pitää lomakkeiden testausjakson jälkeen elokuussa 2018 johtoryhmän jäsenille fokusryhmähaastattelu, jossa olisin selvittänyt heidän näkemyksiään lomakkeiston kehittämistarpeista. Kesälomien jälkeen kokouskäytäntöjä muutettiin siten, ettei elokuussa ollut lainkaan kokouksia ja syyskuussa ainoastaan yksi. Ryhmähaastattelun järjestäminen joko suunniteltua myöhemmin uudessa kokousrakenteessa tai ylimääräisen tapaamisen järjestäminen koko johtoryhmälle osoittautuivat molemmat mahdottomaksi, joten päädyin tekemään muutaman yksilöhaastattelun fokusryhmähaastattelun sijaan.

Kehittämistyössäni on käytännön tutkimuksen elementtejä, mutta kyseessä ei ole varsinainen käytäntötutkimus, sillä ajatus kehittämistarpeesta ei lähtenyt työyhteisöstäni vaan heidät otettiin mukaan vasta loppuvaiheessa. Valitsin haastattelun menetelmäksi, koska halusin mahdollisimman kattavasti palautetta lomakkeista sekä mahdollisuuden kuulla mahdollisia muita kysymysteni ulkopuolisia ajatuksia aiheesta. Haastattelu noudatti teemahaastattelun elementtejä eli keskustelua käytiin muutaman etukäteen valitun teeman ja siihen liittyvän kysymyksen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Esitin jonkin verran tarkentavia kysymyksiä, mutta pääsääntöisesti haastateltavat tuottivat itsenäisesti tietoa etukäteiskysymysten avulla. Uskon, että haastattelu eteni sujuvasti pitkälti sen vuoksi, että materiaali sekä kysymykset olivat haastateltavilla etukäteen. Tämä näkyy myös analyysivaiheessa vastausten jäsenyntyneisyytenä.

Haastattelin yhteensä kolmea lähiesimiehenä tai esimiehenä Vantaan lastensuojelussa toiminutta tai toimivaa henkilöä, jotka olivat tutustuneet lomakkeistoon etukäteen. Haastattelemiani henkilöt ovat toimineet esimiestehtävissä useamman vuoden ajan. Näiden kolmen toteutuneen haastattelun lisäksi olin suunnitellut kahta muuta yksilöhaastattelua, jotka kuitenkin jätin tekemättä, sillä suunnitellut osallistujat eivät olleet perehtyneet lomakkeisiin esittelyni jälkeen eivätkä he näin olleen olisivat osanneet vastata riittävällä tavalla haastattelukysymyksiini. Haastatteluiden kokonaiskesto oli noin 57 minuuttia ja vapaasti litteroitua tekstiä syntyi yhteensä kolme sivua. Haastattelut olivat lyhyitä, sillä keskustelua syntyi lähinnä lomakkeiden rakenteista. Haastateltavilla oli vain muutama yksittäinen kokemus lomakkeiden käyttämisestä ohjaamistyössä, mikä selittää osaltaan haastatteluiden lyhyttä kestoja. Koska aineisto on niin pieni, en yksilöinyt haastateltavien puheenvuoroja tunnistettavuuden välttämiseksi. Aineisto ei ole arkaluontoinen tai asiakastietoja käsittelevä, mutta arvioin ettei yksilöinti olisi tuonut analyysiin myöskään lisäarvoa. Analyysin valmistumisen jälkeen tuhosin haastatteluäänitteet sekä litteroidun tekstin.

Haastattelukysymykset liittyvät keskeisesti lopputyönä kehittämäni työkaluun; sen sisältöihin ja siitä saatuihin kokemuksiin. Kysymyksiin on liitetty myös asiakastyön ohjaamisen elementti, jota olen käsitellyt työssäni laajemmin teoriaosuudessa. Haastattelukysymykset on esitelty taulukossa 1.

Haastattelukysymykset:
Millaisia kokemuksia lomakkeista sinulla on?
Antoivatko työntekijät jotain palautetta?
Millaisissa tilanteissa hyödynsit/voisit ajatella hyödyntäväsi lomakkeistoa?
Miten kehittäisit lomakkeita?
Onko jokin asiakastyön ohjaamiseen olennaisesti liittyvä seikka, johon lomakkeista ei ole apua?

Taulukko 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset liittyvät keskeisesti lopputyönä kehittämäni työkaluun; sen sisältöihin ja siitä saatuihin kokemuksiin. Kysymyksiin on liitetty myös asiakastyön ohjaamisen elementti, jota olen käsitellyt työssäni laajemmin teoriaosuudessa. Yhdistettynä teoriaosuuteen haastattelujen analyysin avulla pyrin vastaamaan alussa esittämäni tutkimuskysymykseen: millaisia kokemuksia sosiaalityön esimiehillä tai lähiesimiehillä on pirullisten ongelmien ratkaisemiseen luotujen työkalujen hyödyntämisestä.

Analysoin haastattelun labeasti sisällönanalyysin keinoin ja muokkasin vielä työkalua analyysin perusteella ennen pysyvää käyttöönottoa. Sisällönanalyysin voi mieltää yksittäiseksi metodiksi tai väljäksi, erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettäväksi teoreettiseksi kehykseksi. Sisällönanalyysissä päämääränä on tutkittavan ilmiön kuvaaminen tiivistetysti ja yleisesti. Tarkoituksena on merkitysten etsiminen analysoitavista teksteistä. Mukailin analyysissani teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa tutkija lähestyy aineistoa sen ehdoilla, mutta liittää aineiston mielestään sopivaan teoriaan analyysin edetessä. Tutkija ei kuitenkaan suoraan pohjaa analyysiaan teoriaan, vaikka käyttää tukenaan teoreettisia kytkentöjä. Teoriaohjaavassa analyysissä ei pyritä testaamaan teoriaa vaan teoriasta haetaan ikään kuin lisäarvoa uudenlaisille, aiempaan tietoon perustuville tutkimustuloksille. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Kehittämistyöni liitteenä oleva lomakkeisto on hiukan erilainen kuin versio, joka oli haastateltavien käytössä. Muokkasin aineistonkeruun jälkeen lomakkeita jonkin verran vielä taustateorian pohjalta. Haastatteluiden perusteella muokkasin lomakkeita erityisesti sen suhteen, että niitä olisi helpompi hyödyntää kenen tahansa työntekijän toimesta. Pelkistin aineistoa jo haastatteluiden aikana tekemällä muistiinpanoja jokaisessa kolmessa haastattelussa esille nousseista teemoista. Vertailin muistiinpanojani ja litteroituja haastatteluita toisiinsa, minkä jälkeen ryhmittelin aineiston kahteen pääteemaan: kokemukset valmistautumisesta pirullisen ongelman ratkaisemiseen (lomake A) ja kokemukset pirullisen ongelman ratkaisemisesta valmentavan johtamisen keinoin (lomake B). Pääteemojen sisällä nousivat esille erityisesti käsitteet päätöksentekoprosessi, ammatillinen osaaminen ja kasvu asiantuntijaksi. Koska aineisto oli varsin suppea ja kyseessä on pienimuotoinen kehittämistyö varsinaisen tutkimuksen sijaan, analyysi rakentui enemmän aineiston ohjaamana kuin varsinaisen metodin kautta.

6. ANALYYSI

Analyysi rakentuu valmistautumisesta pirullisen ongelman ratkaisemiseen eli erityisesti lomakkeeseen A sekä pirullisen ongelman ratkaisemisesta valmentavan johtamisen keinoin eli erityisesti lomakkeeseen B. Haastateltavat kommentoivat pääasiallisesti lomakkeita erillisinä, minkä vuoksi myös analyysi jakautuu luontevasti kahteen osaan. Molemmissa teemoissa yhdistyivät käsitteet päätöksentekoprosessi, ammatillinen osaaminen ja kasvu asiantuntijaksi. Suurin osa haastatteluiden sisällöistä asettuu johonkin näistä kahdesta pääteemasta ja kolmesta käsitteestä, enkä joutunut jättämään kovinkaan montaa aihetta varsinaisen analyysin ulkopuolelle.

6.1. Kokemuksia valmistautumisesta pirullisen ongelman ratkaisemiseen (lomake A)

Haastatteluissa nousi esiin, että pirulliset ongelmat lastensuojelussa ovat usein tilanteita, joihin liittyy paljon tunteita ja ulkopuolista painetta tilanteen ratkaisemiseksi. Vaatimuksia esitetään asiakkaiden ja muiden viranomaisten taholta ja niitä asettavat myös lakisääteiset aikarajat. Kiireisen työn keskellä tällaiset ongelmat aiheuttavat helposti epätoivon tunteita ja työntekijä saattaa kyseenalaistaa omia kykyjään asian ratkaisijana. Haastateltavien mielestä lomakkeet A ja B ohjaavat työntekijää suuntaamaan ajatuksiaan pois tunteista ja samaan näin jäsenytyneemmän kuvan tilanteesta.

”Tää (lomake A) sopii musta aika hyvin kun työntekijä on umpikujassa eikä oikein niiku tiedä mihin suuntaan lähteä.”

Lomakkeella A on yhden haastateltavan mukaan annettavaa myös muille samojen ongelmien äärellä työskenteleville viranomaisille. Esimerkiksi konsultoinnin yhteydessä voisi olla järkevää määritellä ongelmaa aina saman mallin kautta ja käydä läpi asian ratkaisemisen kannalta keskeisimmät osa-alueet, jotta voidaan varmistua siitä, että kahden eri alan viranomaiset puhuvat varmasti samasta asiasta. Vantaan yhteinen arviointi perustuu nimenomaan ajatukseen siitä, että jokainen lastensuojelun toimija käyttäisi keskenään samoja käsitteitä ja kiinnittäisi huomiota samoihin asioihin. Yhtä lailla esimerkiksi arviointitaulukkoa on jalkautettu myös muille kuin lastensuojelun toimijoille, jotta väärinkäsitysten muodostuminen vähenisi ja eri viranomaisissa asioivat ihmiset tulisivat kohdatuksi samoista lähtökohdista.

”Tää (lomake A) vois ehkä sopia myös konsultatiivisessa mielessä. Eli kun tehdään töitä eri ammattilaisten kanssa, vaikka psykiatriassa. Koska pirullisia ongelmia tulee vastaan myös muualla kuin lastensuojelussa.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että erityisesti lomake A:n avulla voidaan ohjata työntekijää tarkastelemaan omaa päätöksentekoprosessiaan ja oppimaan samalla osaavammaksi asiantuntijaksi.

”Sinänsähän tää vois auttaa työntekijää, jos työntekijä oppis ymmärtämään, millä perusteella se tietää ja mitä se ei tiedä, tulis niinku tietosemmäksi omasta päättely- ja päätöksentekoprosessistaan.”

Haastateltavat korostivat, että etenkin työuran alkuvaiheilla olevien työntekijöiden kanssa on äärimmäisen tärkeää pilkkoa ratkaistavia ongelmia osa-alueisiin ja ohjata työntekijä huomaamaan omat arvojen ja kokemusten kautta muodostuneet ennako-olettamuksensa. Yhtä lailla vaatimus omien ennakkokäsityksiensä tunnistamisesta koskee esimiestä, joka ohjaa asiakastyötä.

”Miten hyvin ihmiset on tietoisia ennako-olettamuksistaan, ennakkomielikuvistaan ja miten paljon ne ohjaa sitä päättelyä?”

”Ennakkonäkemyksillä ja mielikuvilla on jopa faktaa vahvempi, jos ajattelee tiedonkäsittelyn ja muun kannalta. Ja siis kaikilla on niitä, ei niistä päästä mut miten niistä voisi tulla tietoisemmaksi ja oppia.”

Eettisesti kestävä lastensuojelutyö tunnustaa, että jokainen työntekijä on omien arvojensa ja kokemustensa muovaama eikä niiden vaikutuksilta voida täysin välttyä. Keskittymällä tiettyyn rakenteeseen arvioinnin yhteydessä voidaan niiden vaikutuksia päätöksentekoon kuitenkin vähentää. Hetkellisestä umpikujasta on mahdollista päästä eteenpäin, kun keskitytään asian ratkaisemisen kannalta olennaisen tiedon löytämiseen yhdessä.

Lastensuojelun pirullisten ongelmien ratkaisemisessa on tärkeintä aloittaa siitä, että työntekijän tietopohjaa kartoitetaan ja varmistetaan siitä, että arviointi perustuu varmaan tietoon eikä esimerkiksi työntekijän tai muiden viranomaisten tunteisiin. Olennaista on varmistaa, että ongelmaa ratkaistaessa työntekijällä on riittävästi eri osapuolten tuottamaa tietoa (asiakas ja muut viranomaiset). Mahdolliset epäselvyydet eivät saa liittyä siihen, että tietoa olisi kerätty puutteellisesti tai että päätöksen perusteena olevia asioita ei olisi perusteltu riittävän hyvin.

”Tähän (lomake A) taas kertoo siitä, mikä työntekijällä on tietopohja, mitä se ymmärtää riskeillä ja suojaavilla tekijöillä, hahmottaako hän mihin se perustuu ja mistä hän tietää onko se oikeeta ja mistä hän tietää onko se totta.”

Ongelman ratkaisun yhteydessä on lisäksi selvitettävä näyttöön perustuvan sosiaalityön edellytysten mukaisesti, mitä olemassa oleva tutkimustieto kulloisestakin ongelmasta kertoo. Lomake A ohjaa työntekijää selvittämään lastensuojelulain ja tutkimustiedon kartoittamista riittävässä määrin, jotta tehtävät ratkaisut olisivat mahdollisimman yhtenäisiä ja parhaita mahdollisia. Yksi haastateltava korosti erityisesti ”talon tapojen” kyseenalaistamisen tärkeyttä ja jokaisen työntekijän omaa velvollisuutta kehittää omaa asiantuntemustaan, jotta voidaan varmistua siitä, että jokainen asiakas saa oikeanlaista tukea lastensuojelusta. Erityisen tärkeää se on silloin, kun tehdään yksilön tahdon vastaisia toimenpiteitä.

”Onkse vaan jotain organisaation tietoo, jota pidetään pätevänä, kun se on kuultu kollegalta ja opitaanks pikemminkin se asiantuntemus, et otetaan talon tavat eikä oikeesti kertyvää asiantuntemusta.”

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat, että lomake A pitää sisällään olennaisimmat lastensuojelun päätöksentekoprosessiin ja etenkin lastensuojelun pirullisten ongelmien ratkaisemiseen liittyvät osa-alueet. Haastateltavat kokivat lomakkeen selkeänä ja helppokäyttöisenä käytännön työn apuvälineenä. Alkuun lomakkeen läpikäyminen voi viedä aikaa, mutta kokeneemman työntekijän käytössä ja prosessin tutuksi tulemisen jälkeen lomake toimii luontevasti työn tukena. Lomake A edesauttaa jokaisen työntekijän ammatillisen osaamisen lisääntymistä, kun jokaisen haastavan tilanteen kohdalla palataan aina siihen, minkä tiedon selvittäminen ja hallitseminen varmistaa parhaimman mahdollisen ratkaisun löytämisen.

6.2. Kokemuksia pirullisen ongelman ratkaisemisesta valmentavan johtamisen keinoin (lomake B)

Haastateltavat tunnistivat pirullisten ongelmien määrittelyyn liittyvän lastensuojelun vaikeimpiin päätöksentekoprosesseihin. Valmentavan johtamisen ja GROW-mallin käyttö oli niin ikään jokaiselle haastateltavalle entuudestaan tuttuja. Kaikki haastateltavat kokivat, että lomakkeiston avulla asiakastyötä ohjaava esimies pystyy keskittymään siihen, ettei anna suoria vastauksia vaan hyödyntää valmentavan johtamisen metodeja myös asiakastapausten ratkaisemiseen, eikä pelkästään puhtaasti henkilöstöjohtamiseen. Vaikka haastateltavilla oli jo entuudestaan samankaltaisia menetelmiä käytössään, he kokivat lomakkeiden varmistavan, että ongelmia määriteltäessä sekä työntekijä että esimies pääsevät paremmin pois asiakastyössä koko ajan läsnä olevista tunteista.

”Vaikka ei tuijottanut niitä (lomakkeet A ja B) suoraan niin pystyi enemmän keskittymään siihen ettei anna suoria vastauksia, vaan haastaa siihen et tulee monipuolinen. Ja parasta siinä on se et se ohjaa pois tunteista ja mututuntumasta ja mielipiteistä, sellasesta myöskin arkikokemuksesta. Koska aika paljon mun mielestä on sitä et oma arvomaailma ja kokemukset ohjaa niin paljon, et ei päästä faktoihin ja syyseuraussuhteisiin.”

Haastateltavat tunnistivat arkityöstään, miten paljon tunteet, arvot ja aiemmat kokemukset vaikuttavat lastensuojelun sosiaalityössä ja päätöksentekoprosesseissa. Edellä olevassa esimerkissä haastateltava tuo esiin huolensa siitä, ettei lastensuojelussa keskitytä työntekijöiden ennakkokäsityksien ja tunteiden vuoksi riittävän hyvin faktoihin ja syy-seuraussuhteiden kuvailuun päätöksen teossa.

Yksi haastateltava toi esille onnistuneen kokemuksen tilanteesta, jossa lomakkeiston avulla läpikäyty asiakkaan tilanearvio asiantuntijaryhmään viemisen kohdalla toi esille, ettei kaikkea asiakkaan tietoa oltu vielä hyödynnetty.

”Mites sit toi huostaanotto. Itse asiassa kokeilin yhen työntekijän kanssa ennen kuin vietiin se asiantuntijaryhmään. Huomattiin, et ei oltu koskaan selvitetty, et miks isä ei tapaa lasta ja lopulta sitten kävikin ilmi, että isä haluaisi olla yhteydessä ja tää oli lapselle tosi tärkeitä.”

Vaikka lomakkeiston avulla paljastui merkittävä tietoaaukko, varsinainen ongelma (eli tuleeko lapsi ottaa huostaan) ei tullut kokonaan ratkaistuksi. On mahdollista, että huostaanotto prosessi olisi viety eteenpäin ilman lapselle merkittävän henkilön saattamista takaisin hänen elämäänsä, jos tilannetta ei oltaisi käyty systemaattisesti yhdessä läpi. Vaikka tilanteessa oli asianmukaisesti kerätty muuta tietoa

ja selvitetty olennaisia asiantuntijalausuntoja sekä ilmiöön liittyvää tutkimusta, pahimmillaan isäsuhteen selvittämättä jättäminen olisi voinut katkaista suhteen lopullisesti. Mikäli näin olisi tapahtunut, sosiaalityöntekijällä olisi edessään todennäköisesti uudenlainen pirullinen ongelma myöhemmässä vaiheessa asiakasprosessia.

Lomakkeisto on suunniteltu johtavan sosiaalityöntekijän työvälineeksi mutta se auttaa työntekijää ohjaamaan omaa työskentelyään myös silloin, kun saatavilla ei ole esimiehen tai toisen kollegan reflektointiapua. Jokaisen julkisen vallan käyttäjän tulee tarkkaan punnita vaihtoehtoja ja perustella valintojaan, sillä päätöksillä on pitkäaikaisia vaikutuksia ihmisten elämiin. Lomake A varmistaa, että päätöksenteon taustalla on riittävästi tietoa ja lomake B puolestaan muistuttaa pirullisten ongelmien luonteesta. Parhaimmillaan lomake B auttaa päätöksentekijää välttämään ongelmien kesyttämistä ja näin voidaan varmistua, että jokainen ratkaisu on arvioitu seikkaperäisesti yksilön näkökulmasta käsin.

”Tällä (ongelman määrittelyllä/arvioinnilla) on kuitenkin aikamoinen vaikutus siihen, päätyykö joku vaikka jonnekin asiakkaaksi tai mitä me väitetään, et mikä siinä on vikana tai pulmana ja mitä sen jälkeen tapahtuu.”

Haastatteluissa tuli esille, ettei lomakkeisto anna riittävää tukea vaativaa lastensuojelutyötä ohjaavalle esimiehelle. Asiakastyön ohjaamiseen kuuluu paljon muutakin kuin oikean päätöksen tekemistä kulloisessakin tilanteessa. Olennaista on esimerkiksi työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutussuhteen luominen ja muun ammattiosaamisen kehittäminen. Lastensuojelun sosiaalityön lähiesimiehet kaipaavat enemmän johtamisen tukea muun muassa vuorovaikutustyön ohjaamiseen ja opettamiseen sekä ylipäänsä henkilöstöjohtamiseen.

”Johtamisen tukena yksin sitä ei saanut toimimaan. Toihan on enemmän ongelmiin, ei suoraan kohtaamiseen siinä tilanteessa. (Lomake B) ei ohjaa sellasessa et miten päästä enemmän kohtaamiseen ja sen suhteen luomiseen.

Vaikka johtavan sosiaalityöntekijän tuen tarve on tiedossa, uuden lähiesimiehen perehdytys kapeutuu helposti asiakastyön ohjaamiseen ja eniten painoarvoa annetaan substanssiosaamiselle. Käytännön työssä kuitenkin vaaditaan paljon muita taitoja, jotta voi riittävällä tavalla toimia myös tiimin esimiehenä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että etenkin lomake B toimii hyvin uudelle lähiesimiehelle, koska se esittelee valmentavan johtamisen perusidean tiivistetysti ja ohjaa valitsemaan itselle vielä tutumman asiantuntijaroolin sijaan esimiesroolin, jossa on keskeisintä

työntekijän ammattiosaamisen vahvistaminen. Kun lomake A auttaa enemmän työntekijää kasvamaan asiantuntijaksi, lomake B tukee esimiestä omassa kasvuprosessissaan kohti uutta asiantuntijaroolia.

” (Lomake B) vois toimia uudelle aika hyvin, kun on vahva substanssiosaaminen niin antaa helposti varmaan suoria vastauksia. Vähän niinkun sellanen asiantuntijasta esimieheksi työkalu.”

Yksi haastateltava toi esille, että lomake B korostaa esimiehen kypsyyttä sietää sekä henkilökohtaista tietämättömyyttä että ylipäänsä lastensuojelun pirullisia ongelmia, joille ei ole olemassa yhtä varmaa ratkaisua. Mikäli ongelmia halutaan ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi organisaation rohkaista esimiehiä käyttämään valmentavan johtamisen menetelmiä. Kuntaorganisaatioissa on kuitenkin elementtejä, jotka eivät tue valmentavan johtamisen toteutumista. Esimerkkinä voidaan mainita niin sanottu linjaorganisaatioajattelu eli johtaminen nähdään edelleen hyvin hierarkkisenä järjestelmänä, eikä työntekijöiden asiantuntijuuden kehittymistä ole selkeästi nostettu esimerkiksi yksiköiden strategian (tulokortti) osaksi.

”Tää (lomake B) vaatii esimieheltä epävarmuuden sietämistä ja sit tukeeko organisaatio tällaista johtamista.”

Lomake A on haastatteluiden perusteella helpompi sisäistää, mutta lomake B vaatii enemmän taustatietoa pirullisista ongelmista ja valmentavasta johtamisesta. Varsinaiseksi kehittämisehdotukseksi koko lomakkeiston osalta nousi toive siitä, että lomakkeisto olisi selkeästi tarkoitettu sekä esimiehelle että työntekijälle.

”Mulla oli se siinä pöydällä mut mä en osannu niinku käyttää sitä. Onks se enemmän niinkun sitä että se pitää sisäistää? Työntekijöiden olis pitäny tietää, et sitä käytetään kokeiluna et kun käydään läpi asiakkaita niin aina sen kautta. Pitäisi olla kaikilla käytössä.”

Tämän lopputyön liitteenä olevia lomakkeita onkin muokattu erityisesti tämä toive huomioiden, jotta lomakkeen käytettävyys ja hyöty olisivat mahdollisimman suuria.

7. YHTEENVETO

7.1. Tutkimustulokset

Haastatteluissa tuli esiin, että pirulliset ongelmat tunnistetaan sekä lastensuojelun kentällä että muilla sektoreilla. Pirulliset ongelmat ovat erityistä tukea tarvitsevien lapsiperheiden kanssa työskenteleville yhtenäisiä haasteita. Aineiston analyysi vahvistaa teoriaosuudessa esitettyjä huomiota siitä, että yhteisen arvioinnin avulla on mahdollista pyrkiä kollektiivisen älykkyyden vahvistamiseen ja sitä kautta pirullisten ongelmien ratkomiseen. On myös tärkeä ymmärtää ja lähiesimiehenä viestittää työntekijöille, ettei ongelmien pirullisuus ole kenenkään syy, esimerkiksi osaamattomuutta tai puuttuvia palveluita, vaan osa käsiteltävien asioiden luonnetta (Vartiainen ym. 2013, 31 & 35). Koska ahdistuksen tunteesta ei lastensuojelun luonteen vuoksi voida koskaan päästä kokonaan eroon, esimiesten tehtävä on ymmärtää ahdistuksen syntymekanismi, tunnistaa se ja auttaa työntekijöitä tulemaan toimeen sen kanssa (Heinonen & Sinko 2014, 7). Esimerkiksi tieteelliseen tietoon paneutuminen voi auttaa etäännyttämään itseään kuormittavista tilanteista, joita lastensuojelu sosiaalityössä kohdataan päivittäin (Karttunen & Hietamäki 2014, 335).

Haastattelemiini esimiehet tunnistavat, että työntekijät saattavat ajautua umpikujaan kompleksisen ongelman kanssa ja he tarvitsevat näissä tilanteissa lähiesimiehen ohjausta. Sosiaalityölle on havaittu olevan tyypillistä selektiivinen tiedon käyttö eli pitäytyminen ensimmäisissä tulkinoissa, jotka on usein tehty nopeasti. Tämä voi johtaa asiakkaan tiedon sivuuttamiseen, mikäli työntekijällä ei ole riittäviä rakenteita, jotka tukisivat asiakkaan tiedon selvittämistä laajasti. (Karttunen & Hietamäki 2014, 324, 326 & 333.) Työntekijöiden arvojen ja aiempien kokemusten sekä asiakastyön aiheuttamien tunnekuohujen tunnistettiin haastatteluissa vaikuttavan ongelmanratkaisuun, minkä vuoksi yhtenäinen arviointimalli sekä siihen liitetty johtamisen tuki ovat äärimmäisen tärkeitä välineitä tasavertaisen ja olemassa olevaa tutkimustietoa hyödyntävän arvioinnin tekemiselle lastensuojelussa. Ymmärryksen vahvistuminen sen suhteen, että ammatillisen toiminnan perustana on erilaisia elementtejä, on jo sellaisenaan merkittävä askel kohti tavoiteltavaa näyttöön perustuvaa käytäntöä (Raunio 2010, 393).

Analyysin perusteella voidaan todeta, että lomakkeiston avulla on mahdollista tehdä esimerkiksi Paasion (2014, 26-27) kuvaamaa todellista tilannearviointia. Se pyrkii määrittelemään riittävän tarkasti ongelman, ongelman vaikutukset hyvinvointiin ja ympäristöön, selvittämään ongelman syntyä ja mitä on yritetty tehdä sen hoitamiseksi sekä luomaan hypoteesin asioista, jotka ovat sen

kehittämiseen vaikuttaneet. Koska käytännön työssä ongelmat eivät esiinny selvämuotoisina suoraan tutkimustiedolla ratkottavina vaan epämääräisinä tilanteina (Arnkil & Heino 2017, 295), lastensuojelun tilannearviot tulee tehdä pirullisten ongelmien luonne ymmärtäen, jotta arvio on riittävän kattava. Arviointiin on käytettävä riittävästi aikaa ja ammattitaitoa eikä arviointia ole koskaan järkevää tehdä yksin, sillä sosiaalityön toimenpiteillä on merkitystä jopa läpi ihmisen elämän (Kivipelto ym. 2013, 19-20). Strukturoituja lomakkeita ja arviointimalleja tarvitaan lisäksi mahdollistamaan yhteistyö eri tahojen välillä, kuten pirullisten ongelmien vaativat, mutta ei antamaan suoria vastauksia, koska se ei ole pirullisten ongelmien kohdalla mahdollista.

Lastensuojelun lähiesimiehet ja esimiehet kaipaavat työnsä tueksi myös muuta tukea kuin työvälineitä päätöksentekoon ja arviointiin liittyen. Haastatteluissa nousi esille erityisesti kohtaamisen ja vuorovaikutteisen työtavan opettamisen merkitys. Lisäksi haastatteluissa pohdittiin, mahdollistavatko kuntaorganisaatiot valmentavan johtamisen hyödyntämisen vai viestittääkö linjaorganisaatio arvostavansa muun tyyppistä johtamista. Johtamistutkimuksissa (esim. Ristikangas & Ristikangas 2013, 23) on todettu, ettei nykytyöelämä siedä enää auktoriteetteihin perustuvaa johtamista, mutta käytännön tasolla kuntaorganisaatioita ei tunnusteta vielä kovin ketteriksi. Koska lastensuojelun työ on jatkuvaa epävarmuuden sietämistä ja ulkopuolisen paineen alla olemista, toivotaan organisaatiolta vahvaa kannanottoa siihen, millaista johtamista arvostetaan ja mihin suuntaan johtamista halutaan aktiivisesti kehittää. Haastatteluiden perusteella ei kuitenkaan saanut vastausta siihen, oliko nimenomaan valmentavan johtamisen menetelmistä (kysymykset, kuuntelu ym.) hyötyä ongelmanratkaisun yhteydessä. Tämä johtunee siitä, etteivät haastateltavat olleet kokeilleet lomakkeita kovinkaan monta kertaa.

Haastattelut vahvistivat yhteisen arvioinnin elementtien tärkeyttä päivittäisessä lastensuojelutyössä. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että johtamisen kehittämiseksi ja arvioinnin yhtenäistämiseksi on tarvetta arjen työssä. Haastatteluiden perusteella on jossain määrin nähtävissä, että lomakkeisto kokonaisuudessaan on askel kohti näyttöön perustuvaa sosiaalityötä, mikä jo itsessään osoittaa kehittämistyön olleen merkityksellinen. Erityisen hyvänä ja tarpeellisina lomakkeisto koettiin uusille työntekijöille ja esimiehille, joilla molemmilla on alussa haasteita paikantaa omaa asiantuntijuuttaan. Suuria kehittämistarpeita haastatteluiden perusteella ei lomakkeisiin tullut, mutta lopulliset lomakkeet ovat hiukan muokattuja alkuperäisestä muodostaan. Viimeistellyt lomakkeet pitävät paremmin sisällään kaikki tässä työssä mainitut teoreettiset viitekehykset sekä mahdollistavat paremmin niiden käytön sekä esimiehen että työntekijän yhteisenä työkaluna.

7.2.Pohdinta ja arviointi

Koska lopputyöni on pitkälti teorialähtöinen ja varsinainen tutkimuksellinen osio on hyvin suppea, haastattelukysymykset tuntuivat analyysivaiheessa liian irrallisilta teoriaan nähden. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut hyvä pohtia tutkimuksen alkuvaiheessa enemmän varsinaista tutkimuskysymystä, jotta tutkimus- ja haastattelukysymykset olisivat muodostaneet selkeämmän kokonaisuuden. Muokkasin tutkimuskysymystä toteutuneiden haastatteluiden ja analyysin jälkeen, sillä alkuperäinen tutkimuskysymykseni (miten pirulliset ongelmat näkyvät lastensuojelussa) ei saanut riittävästi vastauksia aineistosta. Jälkikäteen pohdin kriittisesti ylipäänsä koko haastattelua ja pohdin, olisiko kehittämistyöni lopputulema ollut erilainen, mikäli olisin jättänyt varsin suppean haastatteluosion kokonaan pois. Toisaalta haastattelun ottaminen mukaan oli perusteltua, sillä lomakkeiden kokeileminen ja niistä saatu palaute oli tärkeä osa työkalun jatkokehittämistä. Koska kehittämistyöni on hyvin teoriapainotteinen, varsinainen työelämäkehittäminen ja käytännön tutkimus jäivät liian pieneen rooliin. Olisi ollut järkevää aloittaa kehittämistyön tekeminen aiemmin, jolloin työyhteisön mukaan ottaminen olisi ollut mahdollista ja olisin voinut valita työn toteutustavaksi puhtaasti käytäntötutkimuksen.

Jatkossa lastensuojelun arviointia ja sen johtamista tulisi kehittää vielä enemmän näyttöön perustuvan käytännön suuntaan keräämällä vaikuttavuustietoa ja jalkauttamalla tutkimustietoa aiempaa paremmin arjen työhön. Vantaalla on jo otettu ensimmäisiä askeleita tähän suuntaan, kun uusi asiakastietojärjestelmä tulee mahdollistamaan laajoja tiedonkeruun menetelmiä ja tukipalveluissa pyritään ottamaan työskentelyyn mukaan tutkitusti vaikuttavia menetelmiä. Esimiestyön osalta kehittämistä on tehtävä runsaasti, sillä vaativan työn onnistumisen takeena on riittävän osaavat lähiesimiehet. Käytännön kehittämistyö lähiesimiehen tuen ja perehdyttämisen osalta Vantaan lastensuojelussa jatkuu ja lopputyöni toimii hyvänä pohjana sille.

Lopputyön tekeminen on vahvistanut omaa ammatillista osaamistani niin lastensuojelun kompleksisten ongelmien ratkaisemisen kuin ongelmanratkaisuprosessien johtamisen osalta. Olen itse käyttänyt lopputyöni edetessä kehittämiäni lomakkeita lähiesimiestyöni tukena ja aion vahvistaa niiden kautta työskentelyä esittelemällä työkalut työyhteisömme kaikille työntekijöille. Työntekijöiltä on jo nyt saatu hyvää palautetta lomakkeiden kautta ohjaamisesta ja he ovat oppineet huomaamaan, miten nopeasti jokainen meistä lähtee tunteidensa vietäviksi, ajautuu sitä myöten umpikujaan ja löytää sieltä ulos vasta sitten, kun kykenee määrittelemään mistä ongelmasta

oikeastaan onkaan kyse. Pirullisten ongelmien ymmärtämisestä on tullut työyhteisössämme helpompaa ja sitä kautta päätöksentekoprosessit ovat luotettavampia.

LÄHTEET

Aaltio, Elina (2015) Lastensuojelutarpeen muutoksen arviointi perheen toimintakykyä mittaamalla Lastensuojelun vaikuttavuusmittari -projektin loppuraportti. Saatavilla osoitteessa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liite7_Tutkimushankkeen_loppuraportti.pdf [Viitattu 14.10.2018]

Arnkil, Tom & Heino, Tarja (2017) Pirulliset ongelmat opettavat. Teoksessa Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 283-300.

Department of Health (2000) Framework for the assessment of children in need and their families. Saatavilla osoitteesta: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130404002518/https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/Framework%20for%20the%20assessment%20of%20children%20in%20need%20and%20their%20families.pdf>. [Viitattu 14.10.2018]

Ervast, Sari-Anne & Tulensalo, Hanna (2006) Sosiaalityötä lapsen kanssa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 8. Helsinki: Socca.

Gilley, Ann; Gilley, Jerry W. & Kouider, Elies (2010) Characteristics of managerial coaching. Performance Improvement Quarterly 23 (1).

Heinonen, Hanna & Sinko Päivi (2014) Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.

Hietamäki, Johanna (2015) Lastensuojelun alkuarvioinnin vaikutukset vanhempien näkökulmasta Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Karttunen, Teija & Hietamäki, Johanna (2014) Tiedon käytön kysymyksiä ja haasteita sosiaalityön asiakastyössä. Teoksessa Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 320–336.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2010) Ongelmanratkaisuperinne ja kriittinen ammatillisuus sosiaalityössä. Teoksessa Anneli Pohjola & Merja Laitinen (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Gaudeamus: Helsinki, 247-276.

Kivipelto, Minna; Blomgren, Sanna; Karjalainen, Pekka & Saikkonen, Paula (toim.) (2013) Vaikuttavaa aikuissosiaalityötä – arviointimalleista mittareihin. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Raportti 8/2013. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kurttila, Minna & Aalto, Pia (2015) Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari: Helsinki.

Kääriäinen, Aino (2016) Sosiaalityön dokumentointi: suhde tietoon ja toimintaan. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lundén, Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen, Ilpo (2016) Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Anni Syväjärvi & Ville Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press: Tampere, 147-186.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Lindell, Juha; Ollila, Seija & Vartiainen, Pirkko (2014) Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Lehto, Kirsi (toim.) Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon. Vaasan yliopiston julkaisuja opetusjulkaisuja 65, 86-99.

Lindell, Juha (2017) Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Raisio, Harri (2010) Embracing the Wickedness of Health Care. Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. Vaasa: Vaasan yliopisto.

McDonald, Donna; Boddy, Jennifer; O'Callaghan, Katy & Chester, Polly (2015) Ethical Professional Writing in Social Work and Human Services. *Ethics and Social Welfare Journal* 9, 359-374.

Muukkonen, Tiina & Tulensalo, Hanna (2014) Kohtaavaa lastensuojelua. Lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilanearvion käsikirja. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston selvityksiä 2004:1.

Möller, Sointu (2004) Sattumista suunnitelmallisuuteen. Lapsen elämäntilanteen kartoitus lastensuojelussa. *Opas- ja käsikirjat* 1/2004. Jyväskylä: Pesäpuu.

Möller, Sointu (2005) Arviosta sanoisin. Tutkimus lastensuojelun asiakkuuden alkuvaiheeseen liittyvän arvioinnin mallintamisesta. *Tutkimuksia* 1/2005. Jyväskylä: Pesäpuu.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ollila, Seija (2008) Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa Arja Jämsén (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu 2008, 16–22.

Osmond Jennifer & Ian O'Connor (2004) Formalizing the Unformalized. *Practitioners' Communication of Knowledge in Practice. British Journal of Social Work* 34: 677-692.

Paasio, Petteri (2003) Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. *FinSoc Työpapereita*. Stakes 3/2003.

Paasio, Petteri (2014) Näyttöön perustuva sosiaalityön käytäntö – järjestelmällinen katsaus vuosina 2010–2012 julkaistuista tutkimuksista. *Ammatillinen lisensiaattityö*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. *THL avauksia* 7/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Pösö, Tarja (2005) Ilkeät ongelmat, hyvät käytännöt. Sosiaalialan menetelmien arviointi. *FinSoc* 2/2005 Stakes.

Reamer Frederic (2005) Documentation in Social Work: Evolving Ethical and Risk-Management Standards. *Social Work* 50 (4).

Reikko, Kai; Salonen, Kari & Uusitalo Ilkka (2010) Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.

Rissanen, Sari (2016) Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Maritta Törrönen, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto-Lundén, Petra Salovaara & Minna Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa (2013) Valmentava johtajuus. E-kirja. Talentum.

Raunio, Kyösti (2010) Onko näyttöön perustuvalla käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa? *Janus* 18 (4), 387-395.

Rousu, Sirkka (2007) Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Salomaa, Raija (2017) Coaching of international managers. Organizational and individual perspectives. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sipilä, Jorma (1996) Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Weilin + Göös: Porvoo.

Socialstyrelsen 2015. Grundbok i BBIC. Barn behov i centrum. Saatavilla osoitteesta: <http://www.socialstyrelsen.se/barnochfamilj/bbic/>. [Viitattu 14.10.2018]

Tulensalo, Hanna; Kumpulainen, Kirsti & Kekkonen, Marjatta (2017) Monitoimijainen arviointi. Teoksessa Erityis- ja vaativan tason työpajaprosessin raportit – Osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa. THL Työpaperi 26/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2017) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Tammi.

Vartiainen, Pirkko; Ollila, Seija; Raisio, Harri & Lindell, Juha (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Vuori, Jari & Batchelor, Paul (2013) Beyond wicked problems in healthcare: four different policymakers in the iron cage of dilemmas. Teoksessa Seija Ollila & Harri Raisio (toim.) Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toiminta- ympäristössä. Vaasa: Vaasan yliopisto, 259-268.

Wilkins, David (2016) How is supervision recorded in child and family social work? An analysis of 244 written records of formal supervision. *Child and Family Social Work* 22 (3).

Yliruka, Laura; Vartio, Riitta; Pasanen, Kaisa & Petrelius, Päivi (2018) Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiakastilanteet sosiaalityössä. Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. TYÖPAPERI 16/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

LIITTEET

Liite 1 Työkaluja johtavalle sosiaalityöntekijälle lastensuojelun pirullisten ongelmien ratkaisemiseen (lomake A ja B)

A. Valmistautuminen lastensuojelun pirullisen ongelman ratkaisuun

Arviointiaskeleet:	Kyllä	Ei	Seuraava askel:
1. Asiakas on arvioinut itse tilannettaan (esim. toimintakyky/ARVOAmittari)			
2. Riskitekijät ja suojaavat tekijät asiakkaan elämässä on eritelty arviointikehyksen (esim. Vantaan yhteinen arviointi) kautta			
3. (Lastensuojelu)lakiin, lapsen oikeuksien sopimukseen ja asiakkaan kannalta olennaiseen tutkimustietoon on tutustuttu riittävässä määrin			
4. Asiakkaan tilanteesta on kerätty riittävästi tietoa, eikä selvittämättömiä asioita ole (mm. verkostoyhteistyö, konsultointi)			
5. Tosiseikat, epäilyt ja tunteet on eroteltu toisistaan (itsereflektio, tunnetyöskentely, arvopohdinta)			
6. Olemassa olevien tukitoimien vaikuttavuutta on arvioitu			
7. Ongelma voidaan määritellä			Siirrytään ongelman ratkaisemiseen.

B. Pirullisen ongelman ratkaiseminen valmentavan johtamisen keinoin

Pirullisen ongelman ratkaisemisen ehdot:	Valmentavan johtamisen keinot ratkaisun löytämiseen:
1. Annan mahdollisuuden innovatiivisille ratkaisuille	<p><i>Minkä arvelet olevan paras ratkaisu asiakkaan tilanteessa?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Mietin yhdessä työntekijän kanssa keinoja toimia mahdollisimman joustavasti organisaation rakenteissa → Selvitän voiko sovittuja toimintatapoja tarvittaessa muuttaa
2. En vaadi täydellistä ratkaisua	<p><i>Mitä haluaisit ensin muuttaa?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Ohjaan työntekijää selvittämään eri vaihtoehtoja, minkä jälkeen keskustelemme uudelleen
3. Suhtaudun jokaiseen ongelmaan uutena	<p><i>Mikä tekee tästä tilanteesta erityisen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Kuuntelen ja kyselen kiinnostuneena; en oleta tietäväni ongelmasta kaikkea, vaikka se muistuttaa aiemmin kohtaamiani ongelmia
4. Hyväksyn, ettei ongelmaan ole yhtä ainoaa ratkaisua	<p><i>Miten sinä ajattelit ratkaista asian?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Luotan työntekijän osaamiseen ja ohjaan häntä vertailemaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja → Kysyn itseltäni mikä on tässä tilanteessa riittävää
5. En luota sokeasti omaan kokemukseeni tai hae ratkaisua suoraan aiemmista onnistumisista	<p><i>Mitä vaihtoehtoja sinulla on ratkaista tämä asia? Mitä erityispiirteitä asiaan liittyy? Miten asia näyttäytyy sinulle?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → En anna suoraa toimintaehdotusta, vaikka esimiehenä minulta sitä toivottaisiin → Pohdin aina asiaa työntekijän kanssa uutena, ainutkertaisena tilanteena

6. Olen valmis muuttamaan
ratkaisuehdotustani

Jos voisit tehdä mitä tahansa, mitä tekisit?

- Näytän esimerkilläni, ettei kokenutkaan työntekijä ole aina oikeassa ja kannustan jatkuvaan reflektointiin
- Olen valmis kokeilemaan myös muita kuin omia ideoitani