

Lupa kehittää

*Innostavaa ja yhteisöllistä
oppimista lastensuojelussa*

Tiina Muukkonen ja
Annukka Paasivirta (toim.)

Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 27, 2012

Tilaukset ja pdf-tiedosto

www.socca.fi

Kannen piirros: Reetta Muukkonen

Kannen suunnittelu: Antti Tapola

Ulkoasu: Unigrafia

Paino: Unigrafia

ISSN 1795-701X (nid.)

ISSN 1798-5285 (pdf)

ISBN 978-952-5616-30-9 (nid.)

ISBN 978-952-5616-31-6 (pdf)

SISÄLTÖ

JOHDANTO

<i>Tiina Muukkonen ja Annukka Paasivirta</i>	17
--	----

OSIO I

KEHITTÄMINEN ON YHTEISTÄ	23
--------------------------------	----

1. YHTEISÖLLISEN KEHITTÄMISEN KULMAKIVET

<i>Annukka Paasivirta</i>	25
Johdanto	25
Työyhteisö lähtökohtana ja kohteena	27
Yhteisöllinen kehittäminen.....	29
Kehittämisen dialogisuus.....	31
Kehittämisaineistosta tutkimusasetelmaksi	33
Kehittämisen kohdat Kehrässä	36
Kuinka yhteisöllinen kehittäminen onnistuu arjen työssä?.....	38
Teematyöpajat seudullisena yhteistyönä	47
Kulku mutkittelevaa polkua pitkin.....	56
Muutosta käytäntöihin ja kulttuuriin	63
Asiakasosallisuutta tavoittelemassa	79
Yhteenveto	83

2. ERITYISSOSIAALITYÖNTEKIJÄ KÄYTÄNTÖLÄHTÖISTÄ KEHITTÄMISTÄ, OPETUSTA JA TUTKIMUSTA TUKEMASSA

<i>Kati Palsanen</i>	99
Johdanto	99
Hankkeista käytäntötutkimukselliseen kehittämiseen	101
Tutkimustehtävä	104
Erityissosiaalityöntekijän työnkuvan osa-alueet.....	105
Pohdintaa.....	120

3.	KÄYTÄNTÖTUTKIMUS SILTANA SIJOITETTujen LASTEN VANHEMPIEN JA AMMATTILAISTEN KOKEMUKSILLE	
	<i>Miia Pitkänen</i>	125
	Johdanto	125
	Lapsen etu ja vanhemman tuki keskiössä pilottien kehittämistoiminnassa	127
	Teematyöpajat käytäntötutkimusprosessin vahvistajina.....	133
	Käytännön työ muuntui tutkimusaineistoksi ammatillisten peilien välityksellä	135
	Aineistojen kehrä kehittämisen punaisena lankana	136
	Yhteinen tiedonmuodostus aineistojen äärellä ja tutkimuksen tuotoksia.....	138
4.	LÄHIJOHTAMISEN MERKITYS LASTENSUOJELUN KEHITTÄMISESSÄ	
	<i>Maria Turunen</i>	141
	Johdanto	141
	Muutos ja kehittäminen.....	143
	Näkemyksiä onnistuneiden kehittämiskokemusten elementeiksi	144
	Kehittämisen haasteet.....	149
	Kohti dialogista kehittämisen johtamista	153

OSIO II

KÄYTÄNTÖÖN KIINNITTUNYT OPETUS.....157

5.	KÄYTÄNTÖÖN KIINNITTUNYT OPPIMIS- JA KEHITTÄMISVERKOSTO	
	<i>Tiina Muukkonen</i>	159
	Lastensuojelun Praksis	159
	Lastensuojelun Praksis tutkimuksen kohteena.....	167
	Toimipisteiden verkostossa oppiva käytäntö	177
	Praksis opiskelijoiden oppimisen tukena	195
	Mitä opiskelija on oppinut sosiaalisuudesta ja lastensuojelusta?	214
	Johtopäätökset ja pohdinta	221

6.	TUTKIMUKSEN TUKIRYHMÄ	
	<i>Suvi Krok ja Tiina Muukkonen</i>	227
	Lähtökohta tutkimusryhmälle – kehittämistä tukeva tutkimus	227
	Asiakastyön parantaminen teorian rakennuksen apuna	228
	Tutkimuksen tukiryhmän käytännön toteutus.....	230
	Opiskelijoiden tekemät tutkimukset ytimessä	234
	Tutkimuksen tukiryhmä -konsepti yhdistää tutkimuksen käytäntöön	236
	Edellytykset tutkimuksen tukiryhmätoiminnalle.....	237
	Tutkimuksen tukiryhmä tukee käytäntöön kiinnittynyttä kehittämistä, sen tutkimusta sekä opetusta	239
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	
	<i>Tiina Muukkonen ja Annukka Paasivirta</i>	243
	LÄHTEET.....	251
	LIITTEET.....	264

ESIPUHE

Tämä kirja on tarina pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämishanke Kehrästä. Se edustaa uudenlaista näkökulmaa sosiaalityön asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Pyrkimys on ollut tarjota lastensuojelun työntekijöille mahdollisuus nostaa oman osaamisensa kannalta kriittisiä kohtia yhteiseen pohdintaan. Kehrän kolme hanketyöntekijää kehräsivät kokoon 250 lastensuojelun kehittämisestä kiinnostuneen työntekijän verkoston. Panosten ja tuotosten suhteen hanketta voidaan siis pitää hyvinkin tehokkaana ja vaikuttavana. Kehrässä haluttiin levittää ja jalostaa edelleen niitä käytäntötutkimuksissa tuotettuja ideoita, joita Heikki Waris -instituutissa ja Soccassa on kehitetty tietoisesti kymmenen vuoden ajan.

Kehrän voima syntyi työntekijöiden rohkeudesta tulla näkyväksi omassa työssään. Tämä edellytti työyhteisöiltä yhteisesti sovittuja kehittämisen kohteita sekä avoimuutta ja kykyä nähdä asioita uudella tavalla. Näin tehdyistä havainnoista tuli kaikille yhteisiä ja tärkeitä – ne veivät eteenpäin työyhteisöjen työkäytäntöjä. Arjen lomassa tapahtunutta kehittämis- ja tutkimustyötä eteenpäin suuntautuvaa voimaa alettiin kutsua ”yhdessä tekemiseksi”. Tämä raportti on myös tuota yhdessä tekemistä. Siinä keskitytään kehittämistoiminnan esittelemiseen – ei niinkään itse tuloksiin.

Kehittämis- ja tutkimustyön nivominen osaksi lastensuojelun vaativaa työtä ei ole helppoa. Kehrässä onnistuttiin luomaan myönteinen ja yhteisöllisyyttä tukeva ilmapiiri, joka itsessään tuotti kokemuksia työhyvinvoinnin lisääntymisestä, työn arvostuksesta ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista. Työyhteisön kehittämistoiminnan onnistumisen edellytys on yhteinen oppimisprosessi ja työntekijöiden keskinäinen kommunikointi. Kehrässä tälle annettiin runsaasti mahdollisuuksia yhteisten kehittämistehävien ja työpajatyöskentelyn avulla. Työpajojen välillä sovittuja tavoitteita vietiin eteenpäin työyhteisöjen omin voimin.

Työpajoihin osallistuminen oli runsasta ja keskustelut vilkkaita. Niissä oli mahdollisuus jakaa ajatuksia ja kokemuksia muidenkin kuin oman työyhteisön jäsenten kanssa. Tällä tavoin muille näkyväksi tuleminen ja muiden kertoman äärelle pysähtyminen ja kuunteleminen toivat kehittämiseen eteenpäin suuntaavan voiman. Asioiden käsittely yhdessä monista eri näkökulmista tarjosi sekä työntekijöille että työyhteisöille mahdollisuuden rikastaa omaa ajatteluaan.

Kehrän toiminnassa mukana olleen lastensuojelun Praksiksen myötä työyhteisöt ja niiden kehittäminen sekä tutkiminen yhdistyivät myös sosiaalityön opetukseen. Praksiksessa Helsingin yliopiston sosiaalityön opiskelijat suorittavat käytännön harjoittelua. Tällainen käytäntöyhteys on ensiarvoisen tärkeää opetukselle. Kehittämisen ja tutkimisen myötä syntyi teoreettisesti perusteltuja käytäntöjä, joiden siirtyminen suoraan opetukseen oli merkittävää. Opiskelijoiden panos erilaisten käytäntötutkimusten tekijöinä kehittämiseen orientoituneissa työyhteisöissä ja niiden kehittämistehtäviin kiinnittyen oli tärkeä osa Kehrän kokonaisuutta.

Kehrän kehittämisen mallista on paljon opittavaa erityisesti kehittämisen käytännöistä. Se opetti, että kehittämisen prosessi etenee joskus hitaammin, joskus nopeammin. Tärkeintä on kuitenkin eteenpäin suuntautuva kulkeminen ja yhdessä tekeminen. Työyhteisöjen yhteistoiminnallinen kehittäminen vaatii tuekseen organisaation tuen ja yhteistoiminnallisuutta tukevat rakenteet. Lähiesimiehien ja erityissosiaalityöntekijöiden roolit osoittautuivat kehittämishankkeen aikana merkittäviksi. Jotta arkisen työn keskellä pystytään pysähtymään oman työn tutkimiseen ja tarkasteluun, on siihen oltava lupa johdolta. Lähiesimiehien on pidettävä huoli siitä, että työyhteisössä on kehittämisen mahdollistavia rakenteita ja kehittämistä tukeva ilmapiiri. Kehittämiseen innostavassa työyhteisössä erityissosiaalityöntekijöillä on avainrooli – kun he pystyvät käyttämään riittävästi aikaa kehittämiseen, tukee se myös muiden kehittämistyötä.

Meillä työpajojen puheenjohtajiksi kutsutuilla oli ilo saada työskennellä Kehrässä ja kulkea hetken aikaa kaikkien mukana olleiden hanke- ja lastensuojelutyöntekijöiden kanssa. Tästä mahdollisuudesta olemme kiitollisia. Haluamme kannustaa ja innostaa myös muita työyhteisöjä työnsä tutkimiseen ja kehittämiseen. Tämän raportin sivuilta voi löytyä tarvittavia osviittoja ja mallia ”tekemisen meaningistä” arjen lomassa tapahtuvaan kehittämistyöhön.

Helsingissä 2.4.2012

Riitta Hyytinen

VTL, lastensuojelupalveluiden johtaja

Aino Kääriäinen

VTT, yliopistonlehtori

Kirsi Nousiainen

VTT, tutkijatohtori

Erja Saurama

VTT, professori

TIIVISTELMÄ

Kehrä - lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla -hanke toimi Soccassa - Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksessa vuosina 2009–2011. Se oli osa Kaste-rahoitteista Lapsen ääni -kehittämisohjelmaa. Kehrä rakentui kolmesta isosta kokonaisuudesta: 19 lastensuojelun työryhmän oman työn kehittämisestä, lastensuojelun käytännön opetusta kehittäneestä laajasta Praksis-verkostosta ja Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena -käytäntötutkimuksen viidestä pilotista. Kehrään osallistui kaikkiaan yli 400 lastensuojelun työntekijää ja yli 140 opiskelijaa pääkaupunkiseudulta.

Kehran työryhmien kehittämistä on tarkasteltu yhteisöllisyyden ja dialogisuuden näkökulmista. Yhteisöllinen kehittäminen onnistuu lastensuojelun arjessa, kun sille luodaan dialogisia, reflektiivisiä ja työyhteisöjen tarpeisiin joustavia toimintatapoja ja rakenteita. Lisäksi onnistuminen vaatii ihmisten innostusta ja sitoutumista. Yhteisöllisessä kehittämisessä tärkeää on prosessimaisuus ja suunnitelmallisuus. Kehittäminen lähtee käytännön tarpeista, ja sitä tulee peilata jatkuvasti matkan varrella. Tarvittaessa suuntaa tulee pystyä muuttamaan. Kehittäminen ei ole irrallaan arjen perustystä, vaan se on itsessään osa työtä.

Työyhteisön kehittämisessä erityisesti lähijohdolla on suuri merkitys. Johtava sosiaalityöntekijä on aktiivisen ja vuorovaikutteisen kehittämisotteen mahdollistaja. Työyhteisöissä toimivat erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijät tuovat käytännön kehittämiseen, opetukseen ja tutkimukseen pitkäjänteisyyttä ja varmistavat kehittämisprosessien etenemisen yhteistyössä johtavien sosiaalityöntekijöiden kanssa.

Kehrässä kehittäminen uudisti lastensuojelun työkäytäntöjä asiakkuuden alkuvaiheessa, suunnitelmallisessa työssä ja sijoitusvaiheen vanhemmuuden tukemisessa. Asiakasosallisuus oli kaiken kehittämisen lähtökohta. Työryhmät kertoivat, että kehittämistä on jatkossa vaikea kuvitellakaan ilman asiakkaiden ottamista mukaan prosessiin. Yhdessä tehdyllä kehittämisellä oli ennen kaikkea suuri vaikutus työyhteisöjen kehittämiskulttuuriin, ajattelutapaan ja työhyvinvointiin.

Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksessa luotiin malli osana käytäntöä toimivan opetuksen, kehittämisen ja tutkimuksen yhdistämiselle. Toimintatapaa kehitettiin pääkaupunkiseudun kuntien, yliopiston ja ammattikorkeakoulujen yhteistyönä. Opiskelijoiden, käytännönopettajien

ja Praksis-työyhteisöjen kokemukset kertoivat yhteisestä oppimisesta, jossa käytännön tiedon ja tutkimustiedon vuoropuhelu lisäsi kaikkien ymmärrystä lastensuojelun sosiaalityöstä.

Praksiksen lopputuloksena syntyi käytäntötutkimukseen pohjautuva tiedonmuodostuksen malli. Työyhteisöjen reflektiiviset ja dialogiset rakenteet tarjoavat tilan Praksis-ajattelulle, jossa eri tiedonlajien yhdistäminen ja eri toimintatapojen synergiat hyödyntävät toisiaan ja ensisijaisesti käytännön asiakastyötä - asiakasta.

Asiasanat

lastensuojelu
kehittäminen
oppiminen
käytäntötutkimus
työyhteisö
reflektiivisyys
dialogisuus
asiakasosallisuus
monitoimijaisuus

Licence to develop Inspiring and collective learning in the field of child protection

ABSTRACT

The Kehrä network project for the development of child protection in the Metropolitan Area operated in the Socca Centre of Excellence on Social Welfare in the Helsinki Metropolitan Area from 2009 to 2011. It was part of the “Lapsen ääni” (Child’s Voice) development programme funded by the Kaste programme. Kehrä comprised three large areas: development of the operations of the 19 participating child protection work groups, the Praksis network which developed practice teaching in child protection, and the five pilots included in the practical study on supporting parent recovery during a placement in substitute care. Over 400 child protection workers and over 140 students took part in the Kehrä project in the Metropolitan Area.

The development of the Kehrä workgroups has been examined from the perspectives of collective and dialogue-oriented approaches. Collective development is possible in day-to-day child protection when dialogue-oriented and reflective practices and structures that are also flexible in terms of the needs of work communities are created to support it. In addition, success requires enthusiasm and commitment from the participating people. A process-like and systematic approach is important in collective development. The development is based on practical needs, which should be mirrored throughout the process. It must be possible to change the direction if necessary. Development is not something removed from basic day-to-day work – it is fundamentally a part of everyday efforts.

Direct leadership is extremely significant in terms of the development of work communities. The leading social worker is the person who makes an active and interactive approach to development possible. The special development social workers operating in the work community bring a long-term perspective to teaching and research, and ensure the progression of the development process together with the leading social workers.

In the Kehrä project, the development efforts renewed work practices with regard to the beginning of new client relationships, planned work and the support of parents during placement in substitute care. Client involvement is the key principle for all development work. The work groups indicated that it is hard to imagine any development efforts in the future without involving clients in the process. First and foremost, the development conducted together had a dramatic impact on the development culture, mindset and occupational wellbeing of the work communities.

The Praksis network for child protection in the Metropolitan Area created a model for combining practice teaching, development and research. The method was developed through the collaboration of municipalities, University of Helsinki and universities of applied sciences in the Metropolitan Area. The experiences of students, practical teachers and Praksis work communities are a tale of shared learning, in which the dialogue of practical information and research data increased the understanding of child protection work among everyone involved.

The end result of the Praksis project was an information creation model based on practice research. The reflective and dialogue-oriented structures of work communities provide room for a “Praksis mindset”, in which the consolidation of various types of information and the synergies of different practices improve each other and, most importantly, social work with clients.

Lov att utveckla Inspirerande och kollektiv inläring inom barnskyddet

SAMMANFATTNING

Projektet Kehrä–barnskyddets utvecklingsnätverk i huvudstadsregionen drevs i Socca–Huvudstadsregionens kunskapscentrum inom socialbranschen åren 2009–2011. Det utgjorde en del av det Kaste-finansierade utvecklingsprogrammet Barnets röst. Kehrä bestod av tre stora helheter: utvecklande av det egna arbetet i 19 barnskyddsarbetsgrupper, det omfattande Praxis-nätverket som utvecklat den praktiska undervisningen om barnskydd och av fem pilotprojekt om praxisundersökningen Socialarbetet som stöd för föräldrarnas rehabilitering under placering. I Kehrä deltog sammanlagt fler än 400 anställda inom barnskyddet och fler än 140 studerande i huvudstadsregionen.

Utvecklandet av arbetsgrupperna i Kehrä har granskats ur kollektiv och dialogens perspektiv. Den kollektiva utvecklingen lyckas i barnskyddets vardag när man skapar dialogiska och reflektiva handlingsätt och strukturer som anpassar sig till behoven inom arbetsgemenskaperna. Dessutom krävs det att människorna är intresserade och att de förbinder sig för att man ska lyckas. Inom kollektiv utveckling är det viktigt med processorientering och planmässighet. Utvecklingen utgår från de praktiska behoven och man ska kontinuerligt reflektera över den under processen. Vid behov ska det vara möjligt att ändra riktning. Utvecklingen är inte lösryckt från vardagens arbete utan den är i sig själv en del av arbetet.

Vid utvecklandet av arbetsgemenskapen spelar särskilt närledningen en stor roll. Den ledande socialarbetaren kan möjliggöra ett aktivt och interaktivt utvecklingsgrepp. Special- och utvecklingssocialarbetarna som verkar i arbetsgemenskaperna tillför långsiktighet i det praktiska utvecklandet, undervisningen och forskningen samt säkerställer att utvecklingsprocesserna framskrider i samarbete med de ledande socialarbetarna.

I Kehrä förnyade utvecklandet arbetspraxis inom barnskyddet i början av klientrelationen, i det planmässiga arbetet och i stöddandet av föräld-

raskapet i placeringsskedet. Klientdelaktighet var utgångspunkten för all utveckling. Arbetsgrupperna berättade att det i fortsättningen är svårt att ens föreställa sig utvecklande utan att ta med klienterna i processen. Utvecklingen som gjordes tillsammans hade framförallt en stor inverkan på arbetsgemenskapernas utvecklingskultur, tänkesätt och arbetshälsa.

I Praxis inom huvudstadsregionens barnskydd skapade man en mall för att förena undervisning, utveckling och forskning som fungerar som en del av praxis. Handlingssättet utvecklades som ett samarbete mellan kommunerna, universitetet och yrkeshögskolorna i huvudstadsregionen. De studerandes, praxislärarnas och Praxis-arbetsgemenskapernas erfarenheter beskrev den gemensamma inläringen där dialogen mellan de praktiska insikterna och forskningskunskapen gjorde att alla förstod socialarbetet inom barnskyddet på ett bättre sätt.

Som ett slutresultat av Praxis uppstod en kunskapsbildningsmall som baserar sig på praxisforskning. De reflektiva och dialogiska strukturerna inom arbetsgemenskaperna skapar utrymme för Praxis-tänkande där förenandet av olika kunskapsformer och synergierna i olika handlingssätt drar nytta av varandra och i första hand det av det praktiska klientarbetet – klienten.

KIITOKSET

Lastensuojelun kehittämisen, tutkimuksen ja oppimisen äärelle pysähtyessämme on ollut ensiarvoisen tärkeää, että emme ole olleet tässä työssä yksin. Pääkaupunkiseudulla on laaja joukko omasta työstään innostuneita työntekijöitä ja uusia, luovia ratkaisuja etsiviä opiskelijoita. Meillä on ollut ilo ja kunnia päästä osalliseksi tähän joukkoon. Ensimmäisenä haluamme kiittää kaikkia Kehrän ja lastensuojelun Praksikseen osallistuneita työryhmiä aktiivisuudesta, avoimuudesta, rohkeudesta ja heittäytymisestä yhteisen oppimisen ja kehittämisen äärelle.

Suomessa ja pääkaupunkiseudulla lastensuojelun käytäntöön kiinnittynyt kehittäminen on mahdollista. Lastensuojelun johto on antanut luvan työntekijöille ja työryhmille kehittää ja tutkia omaa työtään. Kiitämme johtoa kiinnostuksesta, luottamuksesta ja mahdollisuudesta, jota ei voi kansainvälisesti arvioiden pitää itsestäänselvyytenä.

Opiskelijoita kiitämme innostuksesta lastensuojeluun ja oman panostuksen antamisesta käytännönopettajille sekä työyhteisöille kysymyksinä, ihmetyksinä ja oppimistehtävinä, jotka ovat innostaneet työntekijöitä katsomaan omaa työtään uusin silmin. Kiitos runsaslukuisalle käytännön opettajien ja harjoitteluohjaajien joukolle, jotka ovat avanneet omaa työtään opiskelijoiden kanssa koko työyhteisöille; olemme päässeet yhteisen oppimisen äärelle!

Myös me Kehrän työntekijät tarvitsimme oman paikkamme pohdinalle ja tämän tarjosivat Kehrän teematyöpajojen puheenjohtajat; Riitta Hyytinen, Aino Kääriäinen, Kirsi Nousiainen ja Erja Saurama. Teidän kanssanne saimme teematyöpajoja suunnitellessamme peilata samalla koko hankkeemme suuntaa. Kiitämme teitä matkan varrella kulkemisesta! Kiitämme myös ohjausryhmäämme tuesta ja aktiivisista keskusteluista.

Raporttimme ohjauksesta erityiskiitos kuuluu Kirsi Nousiaiselle. Kiitos kommenteista kirjoittamisen eri vaiheissa kuuluu kaikille teematyöpajojen puheenjohtajille sekä johtavalle tutkijasosiaalityöntekijälle Laura Ylirukalle. Raportin kirjoittaminen oli yhteinen kirjoittamisen prosessi, ja tästä haluamme kiittää Suvi Krokia, Kati Palsasta, Miia Pitkästä ja Maria Turusta.

Soccan Heikki Waris -instituutti on ollut mitä parhain kotipesä Kehrälle. Kiitos innostavasta ja tukevasta ilmapiiristä koko Waris-tiimille.

Lastensuojelun Praksiksen osalta haluamme kiittää yliopiston kollegoita viisaudesta pitää käytännön opetuksen kehittämistä tärkeänä ja yhteyttä käytännön kanssa merkittävänä antina yliopiston sosiaalityön oppiaineelle. Erityinen kiitos Tarja Juvoselle opettajaopeista ja yhteisestä Praksis-matkan ajasta.

Kiitos kaikille osallistujille, jotka ovat mahdollistaneet luovan, sallivan ja toisia arvostavan ilmapiirin Kehrässä!

Käenkujalla Sörnäisissä huhtikuussa 2012

Tiina Muukkonen ja **Annikka Paasivirta**



KEHRÄN KIRJOITTAJAESITTELY

Tiina Muukkonen, *tutkijasosiaalityöntekijä, Soccan Heikki Waris -instituutti, YTM, sosiaalityön erikoistumiskoulutuksessa (lapsi- ja nuorisososiaalityö)*
Kehrässä toimin Helsingin yliopiston yliopisto-opettajana, jossa päätehtävänäni oli Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen opetustehtävät, Praksis-toimintamallin rakentaminen kuntiin ja Kehran pilottien kehittämistyön tukeminen. Sitä ennen olen ollut kehittävänä sosiaalityöntekijänä Suunnitelmallista sosiaalityötä lapsen kanssa -hankkeessa sekä Kohtaavaa lastensuojelua -hankkeessa Heikki Waris -instituutissa. Yhteensä lastensuojelun työkokemusta minulla on 17 vuoden ajalta.

Annukka Paasivirta, *kehittävä sosiaalityöntekijä, Soccan Heikki Waris -instituutti, VTM, sosiaalityön erikoistumiskoulutuksessa (marginalisaatiokysymysten sosiaalityö)*

Kehrässä toimin kehittävänä sosiaalityöntekijänä ja vastasin koko hankkeen kokonaisuudesta sekä erityisesti työryhmien kehittämisen koordinoinnista. Lisäksi osallistuin Kehran osana olevien Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen kehittämiseen ja Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena -käytäntötutkimuksen tukemiseen. Tätä ennen olen toiminut lastensuojelun kehittäjäsosiaalityöntekijänä ja sosiaalityöntekijänä 9 vuoden ajan.

Kati Palsanen, *tutkijasosiaalityöntekijä, Soccan Heikki Waris -instituutti, VTM, sosiaalityön erikoistumiskoulutuksessa (yhteisösosiaalityö)*

Olin mukana Kehrässä Kaarelan lastensuojelutiimien kehittämishankkeen koordinaattorina, dokumentoijana ja innostajana. Olen toiminut Länsi-Helsingissä lastensuojelun sosiaalityöntekijänä ja erityissosiaalityöntekijänä yli 4 vuotta. Erityissosiaalityöntekijänä tehtävänäni on ollut tukea työyhteisöä asiakastyössä tapahtuvassa kehittämisessä ja opetuksessa.

Miia Pitkänen, *kehittämispäällikkö, Ensi- ja turvakotien liitto, VTL*

Kehrässä toimin tutkijasosiaalityöntekijänä käytäntötutkimushankkeessa Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena vuosina 2009–2011. Lisäksi osallistuin Kehran teematyöpajojen vetämiseen. Lastensuojelun sosiaalityöntekijän ja johtavan sosiaalityöntekijän työkokemusta minulla on 12 vuoden ajalta.

Maria Turunen, *sosiaalityön pääaineopiskelija Helsingin yliopistossa, VTK*
Kehrässä tein keväällä 2010 käytäntötutkimuksen aiheesta ”Kehittämisen rakenteet pääkaupunkiseudun lastensuojelussa”. Olen työskennellyt sosiaalityöntekijänä vuodesta 2005 lukien muun muassa aikuissosiaalityön, terveysosiaalityön ja lastensuojelun sosiaalityön parissa.

Suvi Krok, *YTT*

Olin Kehrässä mukana valtakunnallisen Sosiaalityön koulutuksen työelämälähtöisyys -hankkeen projektisuunnittelijana ja erityisesti lastensuojelun Praksiksen tutkimuksen tukiryhmässä. Olen toiminut sosiaalityöntekijänä, sosiaalityön tutkijana, opettajana ja käytännön opetuksen suunnittelijana.

Johdanto

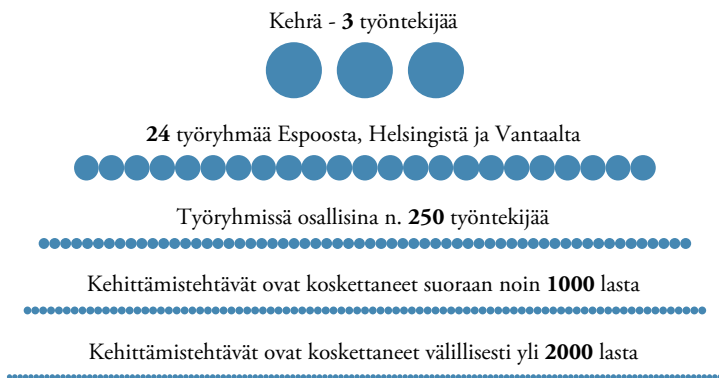
TIINA MUUKKONEN JA ANNUKKA PAASIVIRTA

Meillä kaikilla on lupa kehittää, niin meillä käytännön työntekijöillä, asiakkailla, opiskelijoilla, tutkijoilla, kehittäjillä, suunnittelijoilla kuin johtajillakin. Lupa ja jopa vaatimus kehittämiselle on annettu ulkoapäin, mutta sen lisäksi meidän tulee antaa se itse itsellemme.

Lastensuojelua on kehitetty pääkaupunkiseudulla paljon koko 2000-luvun ajan¹ ja laajasti myös muualla Suomessa. Lastensuojelun osaamisen kehittäminen on nähty tärkeänä ja välttämättömänä jatkuvasti kasvavien asiakasmäärien ja monimutkaistuvien ongelmien äärellä. Kehittämistä on myös kritisoitu pirstaleisena, yksittäisinä projekteina, ja osa työyhteisöistä on kokenut jopa kehittämisähkyä. Toisaalta on nähty ongelmallisena, että eri hankkeissa tai työyhteisöissä kehitetyt hyvät käytännöt eivät leviä ja juurru muualle. Lastensuojeluun on kaivattu pääkaupunkiseudulla yhtenäisyyttä ja säännöllistä vuoropuhelua. Pääkaupunkiseudun lastensuojelussa on ollut suuri tarve rakentaa kehittämisverkostoa, jossa ovat osallisina niin työntekijät, asiakkaat, opiskelijat kuin oppilaitosten henkilökunta. Vuoropuhelun rakentaminen kehittämisen, tutkimuksen ja opetuksen välille lastensuojelun käytännön kontekstissa niin, että siihen voi mahdollisimman moni osallistua, on haaste, johon olemme halunneet tarttua.

¹ Mm. Kohtaavaa lastensuojelua -hanke (Muukkonen & Tulensalo 2004), kaupunkisosiaalityön kehittämishanke, Läheisneuvonpito-projekti (Vuorio ym. 2008), Lastensuojelun kehittämisryhmä -hanke (Heinonen & Metsälä 2009) sekä Lapsen kanssa -hanke (Muukkonen 2008).

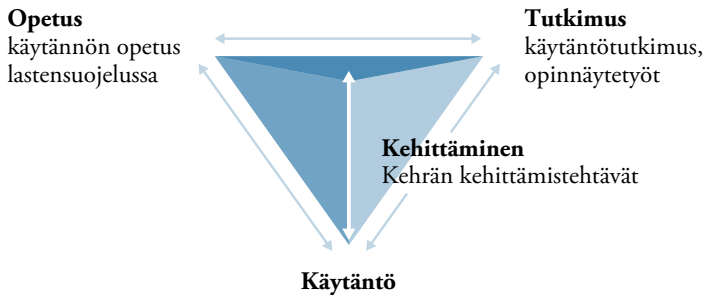
Kehrä – lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla -hanke toteutettiin pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Socassa vuosina 2009–2011, ja se oli osa Kaste-rahoitteista Lapsen ääni -kehittämisohjelmaa². Kehrä oli yksi Lapsen äänen kolmesta kehittämisverkostosta, ja se kohdistui selkeästi pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämiseen. Kehrä rakentui kolmesta isosta kokonaisuudesta, 19 lastensuojelun työryhmän oman työn kehittämisestä, lastensuojelun käytännön opetuksen kehittämiseen keskittyneestä laajasta Praksis-verkostosta ja Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena -käytäntötutkimuksen viidestä pilotista. Kehrään osallistui kaikkiaan yli 400 lastensuojelun työntekijää ja yli 140 opiskelijaa pääkaupunkiseudulta. Työntekijämäärä on noin 35 % koko pääkaupunkiseudun lastensuojelun henkilöstöstä, ja koska hanke painottui lastensuojelun avohuoltoon, nousee prosentuaalinen osuus tällöin reilusti yli 50 (ks. Lastensuojelun Kuusikko -työryhmä 2011). Kuviossa 1 on kuvattuna Kehran vaikutus lastensuojelun kehittämistehtävien kautta aina asiakkaisiin asti.



Kuvio 1. Kehran helminauhat eli kuinka monta lastensuojelun työryhmää, työntekijää ja asiakaslasta Kehrässä tehty kehittämistyö on koskettanut

² Lapsen ääni -kehittämisohjelman päätavoitteena oli lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen. Kehittämisohjelma perustui laaja-alaiseen, moniammatilliseen yhteistyöhön kuntien sosiaali-, terveys-, varhaiskasvatus-, opetus- ja nuorisotoimen sekä oppilaitosten ja järjestöjen kesken. Tavoitteena oli palvelujen tuottamistapojen, osaamisen ja työskentelymenetelmien kehittäminen. Kansallisen sosiaali- ja terveysalan kehittämisohjelman Kasteen 2008–2011 päätavoitteina olivat, että kuntalaisten 1) osallisuus lisääntyy ja syrjäytyminen vähentyy, 2) hyvinvointi ja terveys lisääntyvät, hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat sekä 3) palveluiden laatu, vaikuttavuus ja saatavuus paranevat, alueelliset erot vähentyvät.

Kehran toiminta sijoittui Soccan Heikki Waris -instituuttiin, ja tätä kautta toiminnassa näkyi alusta asti instituutin toiminnassa keskeinen Praksis-ajattelu käytännön, tutkimuksen, kehittämisen ja opetuksen välisenä vuoropuheluna. Näistä on Kehrässä pyritty muodostamaan hyvä ja toimiva kokonaisuus lastensuojelun käytännössä. Kehrässä tätä kokonaisuutta on lähestytty näistä kaikista kulmista painottaen hieman eri tekijöitä. Tutkimuspainotteisuus tuli esille erityisesti Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena -käytäntötutkimuksessa, opetus ja sen kehittäminen olivat taas keskeisessä roolissa lastensuojelun Praksiksessa ja Kehran työryhmien työskentelyssä painottui lastensuojelun kehittäminen (ks. kuvio 2). Kuitenkin käytäntötutkimuksessa keskeistä oli myös pilottien oma kehittäminen ja lastensuojelun Praksiksessa keskeistä oli käytännön opetuksen ja käytännössä oppimisen sitominen tutkimustietoon ja työyhteisön kehittämiseen. Kehran työryhmien kehittämisessä erityisen roolin saivat muun muassa opiskelijoiden opinnäytetyöt, jotka toivat tutkimustietoa, jota puolestaan voitiin hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. Oikeastaan voi sanoa, että Praksis-ajattelu on ollut läsnä koko Kehran toiminnassa.



Kuvio 2. Opetus, kehittäminen, tutkimus tiiviissä vuorovaikutuksessa lastensuojelun käytännön kanssa (ks. Saurama & Muukkonen 2008)

Lastensuojelussa kehittämiselle ei ole pääkaupunkiseudulla muodostunut pysyviä ja yhtenäisiä rakenteita, vaan se on jäänyt seudullisesta näkökulmasta helposti irralliseksi ja erilliseksi toiminnaksi. Opetuksen ja tutkimuksen sekä käytännön systemaattinen vuoropuhelu on ollut lastensuojelussa melko vähäistä. Pääkaupunkiseudun kuntien toimintarakenteissa ja asiakkaiden toimintaympäristöissä on paljon yhtäläisyyksiä. Määräävä nimittäjä on urbaani toimintaympäristö ja suurkaupungin erityispiirteet

lastensuojelun näkökulmasta. Lastensuojelun työntekijöiden on siis tärkeää toimia seudullisessa yhteistyössä parhaiden ja toimivimpien seudullisten lastensuojelun menetelmien ja toimintamallien kehittämiseksi. Pääkaupunkiseudun kuntien organisaatioissa on myös sekä eroja että yhtäläisyyksiä kehittämisen näkökulmasta³.

Kehran ensisijaisena tehtävänä oli luoda rakenteet ja pysyvät toimintatavat lastensuojelun kehittämiseksi, kehittämisen keskinäiselle jakamiselle ja toimivimpien käytäntöjen jalkauttamiselle pääkaupunkiseudun lastensuojelun kontekstissa. Lisäksi tavoitteena oli saada aikaan lastensuojelun käytäntöä ja oman työn kehittämistä tukevia seudullisia, monitoimijaisia verkostoja. Tavoitteena oli myös luoda uudenlaisia yhteyksiä käytännön, tutkimuksen, kehittämisen ja opetuksen välille pääkaupunkiseudun kuntien ja Helsingin yliopiston sosiaalityön yksikön sekä ammattikorkeakoulujen kanssa lastensuojelun kontekstissa (tästä tavoitteesta vastasi erityisesti lastensuojelun Praksis). Viimeisimpänä muttei suinkaan vähäisimpänä tavoitteena Kehrässä oli kehittää lastensuojelun työkäytäntöjä pääkaupunkiseudulla.

Verkostomaisen kehittämisen hyötyinä nähtiin erityisesti eri toimijoiden saama vertaistuki uusien työtapojen kehittämisessä. Ennen kaikkea nähtiin kyseessä olevan oppivan verkoston, jossa voidaan hyödyntää toisten tekemää kehittämistyötä ja ottaa opiksi muiden ratkaisuisista. Asiakastyön työkäytäntöjen kehittämiseen liittyvinä sisällöllisinä tavoitteina Kehrällä oli asiakasosallisuuden lisääminen kehittämisessä sekä yhteistyön tiivistäminen muiden palvelujen kanssa. Asiakasosallisuuden tavoite nousi vahvasti esille Lapsen ääni -kehittämishojelman ja tätä kautta valtakunnallisen Kaste-ohjelman kautta.

³ Helsingissä on isona kaupunkina myös iso organisaatio sosiaalivirastossa, jossa on kokonaan oma kehittämisyksikkönsä. Lisäksi Helsingissä on erityissosiaalityöntekijöiden virkoja, joissa kehittäminen on osana työnkuvaa. Erityissosiaalityöntekijöiden yhteistyö on ollut kuitenkin vähäistä. Lastensuojelun avopalvelut jakautuvat Helsingissä Länsi-Pohjoiseen ja Etelä-Itäiseen avohuollon sosiaalityöhön ja näissä on yhteensä 10 toimipistettä. Eri alueiden välillä ei työntekijätasolla ole ollut paljon yhteistyötä. Espoossa lastensuojelun kehittämistä koordinoi yksi lastensuojelun asiantuntija yhdessä johdon kanssa. Espoossa on lastensuojelun avopalveluissa neljä yksikköä (Matinkylä-Olari-Tapiola, Espoon keskus, Espoonlahti ja Leppävaara). Espoossa ei ole nimettynä erillisiä kehittäjiä lastensuojelussa, vaan päävastuu asiakastyössä tehtävästä kehittämisestä on johtavilla sosiaalityöntekijöillä. Vantaalla on nimettynä kehittäjä-sosiaalityöntekijöitä avopalveluissa, ja he muodostavat verkoston yhdessä sijaishuollon kehittäjien kanssa. Vantaalla on kolme toimintayksikköä lastensuojelun avopalveluissa (Tikkurila, Koivukylä ja Myyrmäki).

Tämän raportin ideana on kuvata Kehrän aikana tehtyjä löytöjä lastensuojelun yhteisöllisestä kehittämisestä ja reflektiivisestä oppimisesta. Kyseessä on käytäntötutkimusraportti, jossa olemme itse hankkeen aktiivisina toimijoina tarkastelleet kehittämisen tuotoksia ja tuloksia analyttisesti eritellen ja tutkimuksellisin ottein. Raporttimme on syntynyt yhteisen tekemisen tuloksena ja noudattaa tutkimuksellisia periaatteita. Kehrän aikana tekemisessämme painottui vahvasti kehittäminen ja kehittämistämme raportoidessamme painottuu käytäntötutkimuksellisuus.

Tavoitteenamme on ollut kirjoittaa ennen kaikkea käytännönläheinen raportti, joka innostaisi ja kannustaisi työyhteisöjä oman työnsä kehittämiseen ja omassa työssä oppimiseen. Raportti rakentuu kahdesta isosta kokonaisuudesta: lastensuojelun yhteisestä kehittämisestä ja opetuksesta. Kehittämisosiossa Kehrän työryhmien kehittämistä on tarkasteltu yhteisöllisyyden ja dialogisuuden näkökulmasta. Annukka Paasivirta pohtii artikkelissaan **Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet** yhteisöllistä kehittämistä Kehrässä. Ensin hän peilaa työyhteisölähtöisen ja yhteisöllisen kehittämisen merkitystä aiempien tutkimusten ja kehittämiskokemusten perusteella suhteessa Kehrän tavoitteisiin ja ajatteluun. Sitten keskiössä ovat kokemukset ja löydökset Kehrän työryhmien kehittämisestä. Artikkelissaan hän pohtii, kuinka yhteisöllinen kehittäminen onnistuu lastensuojelun arjessa, millaisen rakenteen Kehrän teematyöpajat loivat seudulliselle yhteistyölle, mitkä elementit ovat tärkeitä kehittämisen prosessissa, millaista asiakasosallisuutta saavutettiin Kehrän kehittämisessä ja mitä kehittämisellä sitten saatiin aikaan. Kati Palsanen tuo esille artikkelissaan **Erityissosiaalilyöntekijä käytäntölähtöistä kehittämistä, opetusta ja tutkimusta tukemassa** kattavasti erityissosiaalilyöntekijöiden merkityksen työyhteisön kehittämisessä ja erittelee erityissosiaalilyöntekijän työnkuvan osa-alueita. Miia Pitkänen reflektoi artikkelissaan **Käytäntötutkimus siltana sijoitetujen lasten vanhempien ja ammattilaisten kokemuksille** tutkimuksen ja kehittämisen suhdetta käytäntötutkimusprosessin kokemuksiansa perusteella. Maria Turunen tuo artikkelissaan **Lähijohtamisen merkitys lastensuojelun kehittämisessä** esille johtavien sosiaalilyöntekijöiden kokemuksia lähijohtamisen merkityksestä lastensuojelun sosiaalityön kehittämisessä.

Raportin toinen osio on käytäntöön kiinnittynyt opetus, josta isoimman osan muodostaa Tiina Muukkosen lastensuojelun Praksikseen ja siinä tapahtuneeseen reflektiiviseen oppimiseen ja ammatilliseen tiedonmuodostukseen keskittyvä artikkeli **Käytäntöön kiinnittynyt oppi-**

mis-, tutkimus- ja kehittämisverkosto. Lisäksi toisessa osiossa on Tiina Muukkosen ja Suvi Krokin artikkeli **Tutkimuksen tukiryhmä**, jossa he esittelevät ryhmän toiminnan ja idean. Viimeisenä lukuna raportissa ovat johtopäätökset, jossa pohdimme raporttimme keskeisiä tuloksia ja vedämme ne yhteen hahmottamalla käytäntötutkimuksellisen tiedonmuodostuksen mallia Kehrässä.

Osio I

Kehittäminen on yhteistä



Joskus kehittämisessä voi jäädä jumiin, mutta yhteisellä panostuksella saadaan pyörät taas pyörimään. Kuva: Myyrmäen vastaanottotiimi.

1. Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet

ANNUKKA PAASIVIRTA

Johdanto

Kehrässä oli alusta asti ajatus kehittämisestä yhteisenä tekemisenä. Se on ollut periaatteena seudullisissa teematyöpajoissa ja siinä, kuinka Kehrään on tultu mukaan. Kehrään sai osallistua lastensuojelun työryhmä, joka halusi kehittää omaa työtään. Ainoa vaatimus oli, että kyseessä on työryhmä; joko tiimi tai koko toimipiste.

Tarve kehittämiselle ja kehittämistehtävän valinta määrittyi työryhmissä. Kehrässä on noudatettu työyhteisöstä itsestään lähtevää eli niin sanottua alhaalta ylöspäin tapahtuvaa kehittämistä, jossa tärkeää on prosessimaisuuden, dialogisuuden ja kumppanuuden painottaminen. Riitta Seppänen-Järvelän ja Katri Vatajan (2009, 14) mukaan alhaalta ylös vaikuttamista painottavat kehittämisnäkemykset ovat lisääntyneet viime vuosina. Kaarina Mönkkösen ja Satu Roosin (2010) mukaan dialogisen toimintakulttuurin aineksia on havaittavissa erityisesti postmodernia näkökulmaa koskevassa keskustelussa. Keskeistä dialogisessa toimintakulttuurissa on alhaalta ylöspäin rakentuva kehitystyö, yhteisen tietämyksen dialoginen rakentuminen, mutta myös hiljaisen tiedon merkitys yhteisössä. (Mt. 168.) Lähtökohtamme⁴ oli siis työyhteisölähtöinen. Tarkoituksenamme ei ollut tuoda hankkeesta ulkopuolista kehittäjää työyhteisöön, vaan

⁴ Me-muoto viittaa tekstissä yleensä meihin hanketyöntekijöihin eli kehittävään sosiaalityöntekijään Annukka Paasivirtaan, yliopisto-opettaja Tiina Muukkoseen ja tutkijasosiaalityöntekijä Miia Pitkäseen. Hankkeemme ideointiin osallistui aktiivisesti myös ohjausryhmä ja hankkeeseen osallistunut laaja joukko lastensuojelun ammattilaisia. Voi sanoa, että me-muoto viittaa myös siihen, millaiseksi käsityksemme Kehrässä on muodostunut näiden kaikkien osallisten avulla.

luotimme työyhteisöistä jo löytyviin voimavaroihin. Hanna Heinonen ja Johanna Metsälä (2009) toteavat kokemuksestaan pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikköhankkeesta (2006–2008), että kehittämistyössä on tärkeää korostaa työntekijöiden kokemustietoa, sillä se lisää oman työn ja osaamisen arvostusta. Kokemustiedon dokumentointi ja jäsentäminen auttavat työntekijöitä näkemään, kuinka paljon lastensuojelutyötä on todellisuudessa kehitetty omassa työssä ja miten asiakkaat ovat jo hyötäneet tehdystä kehittämisestä. Näin myös sitoutuminen työhön lisääntyy. (Mt. 29.)

Tavoitteessamme saada kehittäminen osaksi arjen perustyötä tulee esille hyvin Kehrän perusajatus kehittämisestä. Yksinkertaisesti sanottuna kehittäminen on tiettyjen toimintaperiaatteiden ja toimintojen tarkoituksellista muuttamista (Kirjonen 2007, 117). Heinosen ja Metsälän (2009, 19) mukaan kehittämistyö ei ole aina kuitenkaan vain uuden luomista vaan myös vanhan uusintamista, vahvistamista ja uudelleen suuntaamista. Ennen kuin toimintakäytäntöjä voidaan muuttaa, täytyy luoda yhteistä, jaettua käsitystä siitä, mitä halutaan muuttaa ja mihin suuntaan.

Kehrän aloittaessa toimintaansa teimme kyselyn kehittämisestä lastensuojelun työryhmille pääkaupunkiseudulla. Kyselyyn vastasi yhteensä 27 työryhmää. Vastauksissa työryhmät tuovat näkyviin sen, miten tärkeää on työntekijöiden ja työryhmien oma osallisuus kehittämiseen. Kehittäminen ei saisi olla arjen asiakastyöstä irrallista ja päälle liimattua. Kehittämisen tulisi syntyä käytännön tarpeista ja vastata näihin, jotta tehty kehittämistyö voisi myös juurtua työkäytännöiksi. Kehittämisen toivottiin olevan myös pitkäjänteistä. Työryhmien vastaukset ovat hyvin linjassa ajassa liikkuvan, hieman erilaisia kehittämishankkeita ja projekteja kyseenalaistavaan keskusteluun. Jotta kehittäminen lastensuojelun arjessa olisi mahdollista, tarvitsevat työryhmät kuitenkin tukea tähän. Työryhmät toivoivat aikaa ja resursseja, mutta paljon korostuivat myös lähijohtamisen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin merkitys. (Paasivirta 2010, 11.)

Tässä kehittämiseen keskittyvässä osuudessa tavoitteenani on ollut analysoida Kehrässä mukana olleiden lastensuojelun työryhmien kehittämisprosesseja, kehittämistä tukevia rakenteita ja kehittämisen tuloksia. Tarkastelen näitä yhteisöllisen ja dialogisen kehittämisen näkökulmasta. Ennen kuin lähdän tarkastelemaan analyysini tuloksia, määrittelen työyhteisön merkitystä, yhteisöllisen kehittämisen lähtökohtia ja dialogisuutta kehittämisessä. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin kehittämisestä kertynyttä aineistoa, joka on ollut analyysini pohjana. Luvusta Kehittämisen

kohdat Kehrässä lähtien lähdän vastaamaan kolmeen keskeisimpään kysymykseen: millaista on lastensuojelun työryhmissä tapahtuva yhteisöllinen kehittäminen, millaiset dialogiset rakenteet tukevat yhteisöllistä kehittämistä käytännön työssä ja mitä yhteisöllinen kehittäminen tuottaa käytännön lastensuojeluun. Viimeisessä luvussa vedän yhteen keskeiset johtopäätökset Kehran kehittämisen tuloksista.

Työyhteisö lähtökohtana ja kohteena

Vaikka Kehra on ollut määräaikainen hanke, haluttiin kehittäminen sitoa työyhteisön normaaliin arkeen. Lastensuojelussa niin kuin muussakin sosiaalialan työssä työyhteisöillä on suuri merkitys työntekijöille. Tämä tulee ilmi esimerkiksi Sinikka Forsmanin (2010) tutkimuksessa lastensuojelussa jaksamisesta ja jatkamisesta. Kun kysyttiin, mitkä tekijät ylläpitävät työhyvinvointia ja jaksamista, kohdistui kolmasosa maininnoista työtovereihin ja työyhteisöön. (Mt. 75.) Lastensuojelun työ on vastuullista ja työntekijöitä kuormittavaa. Työpari- ja tiimityön merkitys ovat korostuneet viime vuosina yhä enemmän, muun muassa lastensuojelulain (417/2007) edellyttämänä. Lastensuojelu on jatkuvasti erilaisten kehittämisspaineiden alla jo pelkäättään asiakasmäärien kasvun takia. Ulkoisten kehittämisspaineiden ohella lastensuojelussa on paljon työntekijöiltä nousevaa kehittämiss halua, koska toiveena on tehdä työtä vielä laadukkaammin ja paremmin. Ulkoiset kehittämisspaineet näkyvät muun muassa työntekijöiden kokemuksista siitä, että työyhteisössä on pakko kehittää, jotta voidaan vastata esimerkiksi lain asettamiin ehtoihin.

Kehrässä lastensuojelun työyhteisö on ollut sekä kehittämisen lähtökoh- ta että kehittämisen kohde. Kehittämiseen lähdettiin työyhteisöjen ehdoilla ja työyhteisöjä kunnioittaen. Toisaalta kun tavoitteena oli kehittämisen saaminen osaksi perustyötä, oli tavoitteena muutokset itse työyhteisössä. Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009b, 19–20) määrittelemässä työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä työyhteisö määrittyy sen mukaan, ketkä työskentelevät yhteisen kohteen ja tavoitteen ympärillä. Kehrässä jätimme työryhmän määrittelyn hieman avoimeksi, kun haimme työryhmiä mukaan kehittämään omaa työtään. Näin mukana on ollut sekä yksittäisiä lastensuojelun tiimejä että koko lastensuojelun toimipisteitä (joissa on osallisena useampi tiimi). Toimipisteissä muodostettiin erilaisia kokoonpanoja kehittämisen ympärille, eikä kaikissa työryhmissä ollut mukana koko työyhteisö.

Miksi ryhmä eikä yksittäisiä työntekijöitä? Seppänen-Järvelä (2009a, 44) toteaa, että ”kehittäminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tarvitsee ryhmän, jotta sosiaalista oppimista tapahtuisi ja työkäytäntöjä pystyttäisiin aidosti ja kestävästi muokkaamaan”. Myös me uskoimme, että kun tavoitteenamme oli kehittäminen osana perustyötä, siihen tarvittiin luonnollinen työyhteisö mukaan. Hankkeessa on tavoitteena ollut muuttaa jopa työkulttuuria, ei vain yksittäistä palvelua. Tällöin on todella tärkeää miettiä, millaisella otteella työyhteisössä kehitetään.

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä taustaoletuksena on, että koko työyhteisö on kehittämisen subjekti ja kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Näin kehittäminen sulautuu kiinteäksi osaksi päivittäistä ammattityötä. Lähtökohta saa heidän mukaansa tukea erityisesti sosiaalityön piirissä keskusteltavasta uudesta ammatillisuudesta, jolle on leimallista oman työn tutkiminen, arviointi ja uudistaminen. Kehittämisen oleminen osa ammatillista arkityötä on myös työyhteisöjen motiivi lähteä työyhteisölähtöiseen kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 13, 17, ks. myös Yliruka 2009, 105; Karvinen-Niinikoski 2005.)

Kun kehittämisen kohteena on työyhteisö, pyrkimys on silloin vaikuttaa työyhteisön tapaan toimia. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen nähdään ennen kaikkea keinona työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja työyhteisön sekä työntekijöiden vahvistamiseen. Työyhteisön hyvä toimintakyky on vahvuutta muutostilanteiden käsittelyssä, mutta ennen kaikkea myös päivittäisessä perustehtävään vastaamisessa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 13, ks. myös Seppänen-Järvelä 1999, 203–204.)

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009b, 21) määrittelevät työyhteisölähtöisen prosessikehittämisoikeuden edellyttävän työyhteisöiltä kohtuullista keskustelukulttuuria, luottamusta, hallittua henkilöstövaihtuvuutta, työntekijöiden voimavaroja ja jaksamista. Me emme Kehrässä asettaneet työyhteisöille lähtökohtaisesti edellytyksiä mukaan tulemiselle, mutta luultavasti edellä mainitut tekijät vaikuttivat siihen, kuinka kehittämiseen pystyttiin sitoutumaan tai miten Kehrään ylipäätään lähdettiin mukaan.

Yhteisöllinen kehittäminen

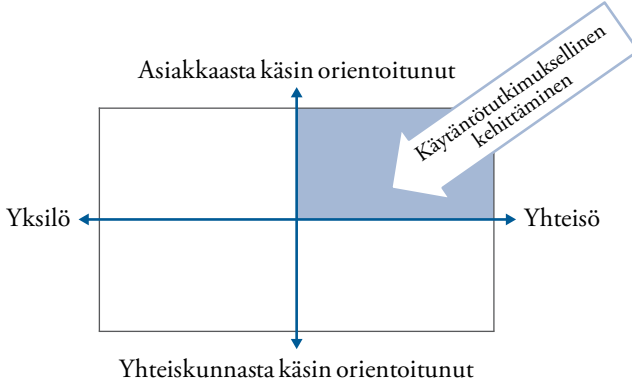
Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen ymmärretään yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotettuna käytäntönä (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11). Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen lukeutuu laajaan kehittämistoiminnan ”perheeseen” esimerkiksi tutkimusavusteisen kehittämisen, yhteiskehittelyn, prosessorientoituneen, jatkuvan parantamisen ja sosioteknisen kehittämisen kanssa (Seppänen-Järvelä 2009, 14–15). Kehrässä tapahtuva kehittämisen, opetuksen, tutkimuksen ja käytännön välinen vuoropuhelu on tunnusomaista Heikki Waris -instituutissa tapahtuvalle käytäntötutkimukselle, ja Kehran voidaankin katsoa noudattaneen kehittämisessään käytäntötutkimukselle ominaisia periaatteita (mm. Saurama & Julkunen 2009, Kääriäinen ym. 2011). Hanna Heinonen (2007, 99–100) on määritellyt tutkimuksessaan tämänkaltaisen kehittämisen käytäntötutkimukselliseksi kehittämisen malliksi. Keskeistä näille molemmille kehittämisen malleille tai tavoille on kehittämisnäkemys, jossa korostetaan alhaalta ylös suuntautuvaa osallistumista ja voimaantumista (ks. Seppänen-Järvelä & Vataja 2009a, 12).

Käytäntötutkimuksellisella kehittämisen mallilla on tavoitteena luoda yhteisöllinen tapa kehittää sosiaalityötä, jossa toiminta perustuu vertaisuuteen ja siihen, että hyödynnetään olemassa olevia yhteisiä käsitteitä ja teoriapohjaa sekä yhteistä käytännön kokemusta sosiaalityöstä. Käytäntölähtöisessä kehittämisen tavassa keskeistä on, että työpaikalle ei tuoda ulkoapäin ratkaisuja, vaan työyhteisö osallistuu toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. Sama idea on myös kehittävässä työntutkimuksessa. (Heinonen 2007, 99, 101.) Kehittävä työntutkimus on ennen kaikkea muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei siis tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. (Engeström 2002, 12.)

Keskeistä kehittämisessä on mielestämme juuri yhteisöllisyyden vahvistaminen, jossa tärkeää on ennen kaikkea yhteisen kielen ja yhteisten merkitysten antaminen asioille. Näin yhteisöllisyys toimii myös keinona nostaa esiin hiljaista tietoa. (ks. Heinonen 2007, 90.) Merja Mäkisalo-Ropposen (2011) mukaan yhteisöllisyys edellyttää virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisössä. Yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää eikä kuuluvaa. Se voi olla myös äänetöntä ”työpaikan henkeä” tai ”yhteen hiileen puhaltamista”. Yhteisöllisyyden edellytyksenä on, että

työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Yhdessä kehittäminen on yksi yhteisöllisyyden muoto muun muassa tiimityöskentelyn rinnalla. Yhteisöllisyyttä voi kehittää myös ilman erityisen menetelmän käyttöönottoa. Riittää, että työyhteisössä oivalletaan yhteisten pelisääntöjen ja niihin sitoutumisen sekä avoimen keskustelukulttuurin ja palautteen merkitys. (Mt. 120.)

Yhteisöllinen kehittäminen ei koske vain työyhteisön jäseniä, vaan myös asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja esimerkiksi opiskelijoita. Käytännön kehittämisen kannalta merkittävää on kehittämisen asiakasorientuneisuus. Heinonen (2007) on kuvannut käytäntötutkimuksellista kehittämismallia toiminnan orientaatioiden nelikentän kautta (ks. kuvio 3). Asiakkaasta ja työyhteisöstä käsin orientoitunut tutkiva ja arvioiva työote keskittyy asiakastyön menetelmien kehittämiseen yhteistyössä asiakkaiden ja sosiaalityöntekijöiden kesken. (Mt. 99–100.) Heinosen (2007) tutkimuksessa tuli esille sosiaalityöntekijöiden kritiikki siitä, että kehittämistarpeet syntyvät usein irrallaan asiakkaiden palvelutarpeesta ja niihin vastataan yleensä ”jonkun muun kuin sosiaalityöntekijän toimesta jossakin muualla”. Sosiaalityöntekijät olivat tyytyväisiä siitä, että viime vuosina asiakastyössä tapahtuva sosiaalityön kehittäminen on vahvistunut. (Mt. 120.)



Kuvio 3. Käytäntötutkimuksellisen kehittämisen malli toiminnan orientaatioissa (Heinonen 2007, 100).

Kehrässä olemme hakenneet yhteisöllisen kehittämisen eri malleja, joissa on piirteitä sekä työyhteisölähtöisestä että käytäntötutkimuksellisesta kehittämisestä. Ennen kaikkea kehittämisellä on haluttu rakentaa ja vahvistaa työyhteisöjen identiteettiä yhdessä oppimisen, yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen suuntaan (ks. Mäkisalo-Ropponen 2011, 98).

Kehittämisen dialogisuus

Näkemyksemme mukaan kehittäminen on ennen kaikkea yhteistä tekemistä ja jakamista. Tällöin kehittämiselle olennaista on dialogisen työotteen ja toimintakulttuurin vahvistaminen työyhteisössä. Dialogisessa toimintakulttuurissa pyrimme tavoittamaan yhteisen tietämyksen aluetta ja ennen kaikkea asettumaan suhteeseen toisten kanssa (Mönkkönen & Roos 2010, 166). Uusia rajapintoja löytyy yleensä vain yhteisen toiminnan, yhteisten tehtävien ja yhteisen todellisuuden rakentamisen kautta. Dialogisuuden näkökulmasta on syytä kurkistaa omien seinien taakse ja ottaa oppia toisilta. Se merkitsee myös rohkeutta astua alueelle, jossa kukaan ei tiedä. (Mönkkönen 2007, 183.)

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009b, 24) ovat määritelleet, että työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä menetelmän valinnassa ja sen soveltamisessa tärkeää on se, että menetelmä tukee demokraattisuutta ja kaikkien äänen kuuluvuutta, kehittämisprosessin jatkuvuutta, itsearviointia ja palautetta sekä toimijalähtöisyyttä. Luottamuksellinen ja arvostava työkulttuuri, jossa tiedon jakamista ja yhteisyyttä pidetään luonnollisena ominaisuutena, nähdään keskeisenä sosiaalisen oppimisen ja kollektiivisen tiedonrakentamisen edellytyksenä (Seppänen-Järvelä 2009a, 41). Kehitykselle ystävällisessä yhteisössä arvostetaan toimijoiden uusia pyrkimyksiä, vaalitaan ihmisten välistä kommunikaatiota, osataan välittää muille uutta tietoa ja omia kokemuksia (Kirjonen 2007, 116).

Kaarina Mönkkönen (2008) on määritellyt korkeimmaksi sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoksi yhteistoiminnallisuuden, joka esiintyy työyhteisöissä suhteellisen harvinaisina kohtaamisen hetkinä. Yhteistoiminnassa ihmisten välillä tapahtuu jotakin molemmille osapuolille merkittävää. Yhteistoiminnallisuudessa ihmiset *sitoutuvat* ja *vaikuttuvat* toisistaan. Yhteistoiminnallisuus ilmenee ryhmässä siinä, että kukin antaa tilaa toisille toimijoille, kukaan ei ota liian suurta roolia ja ryhmässä puhutaan paljon asioita monikon ensimmäisessä persoonassa. Ryhmä löytää ryhmän tarkoituksen myös yhdessä toimimisen, ei vain puhumisen kautta. Kaikki tietävät suunnan ja ovat valmiita näkemään vaivaa sen osalta. Työnjako on määrätietoista, jolloin jokainen vastaa omasta lohkostaan ja vie sen seuraavassa tilanteessa yhteisön koeteltavaksi. Tällainen yhteistoiminnallisuus näyttäytyy ideaalimallina, joka ei luonnollisesti toimi koskaan puhtaasti edellä kuvatulla tavalla, mutta sitä voidaan pitää tavoiteltavana päämääränä niin työn mielekkyyden kuin työn tuottavuudenkin näkökulmasta. Tuottavuus ei siis saisi olla vain rönsyjen karsimista, vaan myös

innovatiivisten rönsyjen lisäämistä, jolloin myös moniäänisyys ja uuden ideoiden syntyminen olisi mahdollista. Hyvä yhteistoiminta mahdollistaa parhaimmillaan dialogisuuden, jossa uusia ideoita voidaan yhdessä koetella. Rohkeus tietämättömyyteen on tällaisessa suhteessa aivan keskeinen asenne, joka mahdollistaa myös kokonaan uusille alueille astumisen. Edellä kuvatut sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot eivät kerro pysyvistä suhteista vaan siitä, millaisissa erilaisissa vuorovaikutuspositioissa voimme sekä keskustelussa että toiminnassa liikkua. (Mt. 547–548.)

Dialogisuuden taustalla on ajatus asiantuntijuudesta avoimena ja jaettuna (ks. Karvinen-Niinikoski 2005, 80–82) sekä asiantuntijuudesta tiedonluomisena (Hakkarainen ym. 2002). Tällöin asiantuntijuus rakentuu yhteisöllisesti ja kaikkien yhteisön jäsenten osaaminen otetaan käyttöön ”samanarvoisesti”. Uusin työntekijä voi tuoda mukanaan jotain koko työyhteisöä rikastuttavaa tietoa, ja vanha konkari osaa peilata pitkän työhistorian kautta asioita. Kaikkien osaaminen hyödynnetään yhteisen päämäärän hyväksi.

Mäkisalo-Ropponen (2011) on todennut, että ilman kohtaamista ja siihen liittyvää avointa keskustelua ja vuorovaikutusta työyhteisö ei voi toimia hyvin. Keskustelun ja vuorovaikutuksen funktioita työyhteisössä ovat hänen mukaansa kehittäminen ja yhdessä oppiminen, yhteisöllisyyden edistäminen, yhteisen sosiaalisen todellisuuden ja identiteetin luominen, yhteisten tavoitteiden ja päämäärien luominen, toisten auttamisen, tukemisen ja jaksamisen edistäminen sekä palautteen antamisen ja saamisen mahdollistaminen. (Mt. 109.) Yhteisöllisessä kehittämisen ytimessä on siis moniääninen keskustelu ja yhteinen toiminta, mutta tämä tarvitsee rakenteita ja luvan kehittämistyölle ja keskustelulle. Kun työyhteisössä aletaan opetella ja luoda omaehtoista kehittämiskulttuuria, tehtävänä on muodostaa kestäviä kehittämisrakenteita ja kasvattaa kehittämisosaamista, ennen kaikkea kehittävää keskustelukulttuuria (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 24, 26).

Kehrässä tavoitteenamme oli etsiä kehittämiselle tukevaa rakennetta, joka mahdollistaa kehittämisen käytännön lastensuojelun työssä. Ajatuksenamme ei ollut, ettei kunnissa olisi minkäänlaisia rakenteita asiakastyössä kehittämiselle. Enemminkin on ollut kyse siitä, kuinka saada jo olemassa olevia rakenteita vahvistettua ja toimivia rakenteita näkyvämmäksi. Hanna Heinonen (2007) tuo tutkimuksessaan sosiaalityön tutkivasta ja arvioivasta työotteesta esille, että hänen tutkimukseensa osallistuneilla työyhteisöillä oli kaikilla paremmin tai huonommin toimivat rakenteet: sosiaalityön tiimi, sosiaalityön kokoukset, toimistokokoukset tai viikottapaamiset. Nämä

rakenteet mahdollistivat periaatteellisella tasolla asioiden pohdiskelun, mutta sosiaalityön teorioiden, työmenetelmien tai muiden sosiaalityön perusteiden pohtimiseen ei kyseissä tapaamisissa kuitenkaan ollut aikaa. (Mt. 89–90.) Laura Yliruka ja Synnöve Karvinen-Niinikoski (2009, 145–146) korostavat suotuisten kehittämissympäristöjen rakentamisessa reflektiivisten rakenteiden luomista, ja heidän mukaansa työyhteisöjen kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää, että näitä rakenteita luodaan kaikille tasoille. Etsimmekin juuri niitä rakenteita, jotka mahdollistavat työyhteisön jäsenten välisen vuoropuhelun asiakastyössä tapahtuvan kehittämisen tukemiseksi ja mahdollistamiseksi.

Kehittämisaineistosta tutkimusasetelmaksi

Timo Toikon ja Teemu Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminta voi olla tutkimuksellista siinä mielessä, että siinä pyritään huolelliseen toiminnan monitorointiin ja dokumentointiin, siis tutkimuksellisen aineiston tuottamiseen. Toisaalta tutkimuksellisuus tarkoittaa pyrkimystä arvioida ja jäsentää kehittämistoimintaa, sen eri intressejä ja vaihteita, mutta myös sen tavoitteita ja tuloksia. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään myös analysointiin ja arviointiin. Tutkimuksellisten asetelmien ja tiedontuotannon avulla kehittämistoiminnan tulokset ja johtopäätökset pyritään nostamaan yleisemmälle tasolle, käsitteelliseen muotoon, jolloin niitä voidaan helpommin arvioida myös yleisen merkityksen kannalta. (Mt. 22, 156.) Kehrässä syntyi paljon erilaista aineistoa työryhmien kehittämisestä, ja olen katsonut tätä aineistoa analyttisesti ja tutkimuksellisin silmälasein.

Tässä kehittämiseen keskittyvässä osuudessa olen analysoinut Kehrässä mukana olleiden lastensuojelun työryhmien kehittämisprosesseja, kehittämistä tukevia rakenteita ja kehittämisen tuloksia. Tarkastelen näitä yhteisöllisen ja dialogisen kehittämisen näkökulmasta ja vastaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Millaista on lastensuojelun työryhmissä tapahtuva yhteisöllinen kehittäminen?**
- 2. Millaiset dialogiset rakenteet tukevat yhteisöllistä kehittämistä käytännön työssä?**
- 3. Mitä yhteisöllinen kehittäminen tuottaa käytännön lastensuojeluun?**

Kehran kehittämisessä syntyneitä materiaalia on tarjolla runsaasti. Analysoitavaksi aineistoksi olen nostanut erityisesti työryhmien oman dokumentoinnin kehittämisestä, työntekijöiltä erikseen pyydetty palautteet ja kyselyt sekä seudullisissa teematyöpajoissa⁵ syntyneet tuotokset (ks. taulukko 1). Lisäksi Kehrässä on tehty hankkeen työntekijöiden kesken itsearviointia Kehran tavoitteiden etenemisestä ja Kehrälle tehtiin myös oma arviointisuunnitelma käyttäen loogista mallia⁶. Myös tätä materiaalia käytän tausta-aineistona.

Taulukko 1. Analysoitava aineisto Kehran kehittämisestä.

Aineisto	Määrä
Työryhmien kehittämissuunnitelmat	64 kpl *
Työryhmien posterit	14 kpl *
Arviointikysely Kehrään osallistuneille	44 vastausta
Teematyöpajojen palautteet	339 vastausta
Teematyöpajojen tuotokset	21 teematyöpajaa
Kymmenen kysymystä kehittämisestä -kysely	22 vastausta *

* Näissä aineistossa ei ole mukana Sijoitusvaiheen käytäntötutkimuspilottien tuottamaa materiaalia

Pääaineistonani ovat työryhmien kehittämisen suunnitelmat. Suunnitelmalomakkeita oli viisi erilaista: ideapaperi, kokonaissuunnitelma, toteutussuunnitelma (2 eri versiota) ja arviointisuunnitelma. (ks. Liite 2) Kaikkiaan näitä suunnitelmia on palautettu 64 kappaletta 18 työryhmän osalta (tarkempi erittely taulukossa 2). Tutkimusaineistona suunnitelmissa täytyy ottaa huomioon, että työryhmiä ohjeistettiin kirjoittamaan suunnitelmia ennen kaikkea itselleen eli oman kehittämisensä tueksi. Toinen tärkeä aineisto työryhmien kehittämisestä ovat posterit, joita valmisteltiin

⁵ Kehrässä luodusta teematyöpajamallista lisää luvussa Teematyöpajat seudullisena yhteistyönä

⁶ Lapsen ääni -kehittämishjelmassa tuloksellisuuden ja vaikutusten todentamiseksi työkaluksi oli valittu looginen malli, joka antaa mahdollisuuden selvittää ja kuvata hankkeiden toimintaa, prosesseja, tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia hankkeen työntekijöitä osallistavalla tavalla. Looginen malli sisältää kuvailua tavoitteista, päämääristä, ongelmista, riskeistä sekä oletuksia muutosta selittävistä tekijöistä ja luo näin ollen pohjaa vaikutusketjuajattelulle. (Högnabba 2010, 18.)

Kehrän viimeisessä teematyöpajassa toukokuussa 2011 ja joita työryhmät saivat muokata elokuuhun 2011 asti. Postereihin työryhmiä pyydettiin kiteyttämään oman kehittämisensä tuotokset ja johtopäätökset.

Taulukko 2. Työryhmien kehittämissuunnitelmat eriteltynä.

Kehittämislomakeisto	Idea-paperi	Lomake 1: Kokonaissuunnitelma kehittämistehtävälle	Lomake 2: suunnitelu ja toteutus	Lomake 3: toteutus	Lomake 4: arviointi ja toteutuksen jatkuminen	Kaikki lomakkeet palautettu
Työryhmien määrä	18	15	9	9	13	5

Työryhmien tekemän dokumentoinnin rinnalle on hyvä nostaa yksilövastaukset, joita kerättiin teematyöpajojen palautteina ja lopuksi tehdyssä arviointikyselyssä Kehrään osallistuneille. Näissä vastauksissa saadaan aineistoa moniäänisemmäksi kehittämisen osalta, kun jokainen arvioi omasta näkökulmastaan Kehrässä tapahtuneen kehittämisen merkitystä.

Dokumentoitua aineistoa kehittamisestä olen tarkastellut sisällön analyysin avulla, jolloin olen pyrkinyt nostamaan aineistosta keskeisimpiä teemoja esiin. Ensimmäistä kysymystä, **millaista on lastensuojelun työryhmissä tapahtuva yhteisöllinen kehittäminen**, analysoin erityisesti luvussa Kulku mutkittelevaa polkua pitkin. Olen analysoinut työryhmien kehittämisprosessia näkökulmanani Ilse Julkusen (2011, 2009) kuvaus reflektiivisestä käytäntötutkimusprosessista. Aineistona minulla ovat tässä erityisesti työryhmien kehittämissuunnitelmat ja posterit.

Kehittämisen rakenteita pohdittiin paljon Kehrän teematyöpajoissa eri ryhmätöissä ja työryhmien omassa kehittämisessä. Työryhmät etsivät omia kehittämistä parhaiten tukevia rakenteita, ja he kirjasivat kokemuksiaan kehittämisen suunnitelmalomakkeistoon. Kysymyksessä **millaiset dialogiset rakenteet tukevat yhteisöllistä kehittämistä käytännön työssä** käytän aineistonani työryhmien kehittämisen suunnitelmia ja näistä erityisesti viimeisintä arviointisuunnitelmaa. Tähän kysymykseen olen pyrkinyt vastaamaan erityisesti luvussa Kuinka yhteisöllinen kehittäminen onnistuu arjen työssä. Oman lisänsä kysymykseen tuo myös Kehrässä luotu seudullinen teematyöpajamalli, joka tuki työryhmien omaa kehittämistä, mutta loi rakenteita laajemmalle seudulliselle vuoropuhelulle. Keräsimme

Kehrän jokaisen teematyöpajan yhteydessä palautteen osallistujilta. Palautteita tuli kaikista teematyöpajoista yhteensä 339 kappaletta. Tämän lisäksi teematyöpajoista pyydettiin palautetta Kehrän arviointikyselyssä. Teematyöpajoista olen kirjoittanut luvussa Teematyöpajat seudullisena yhteistyönä.

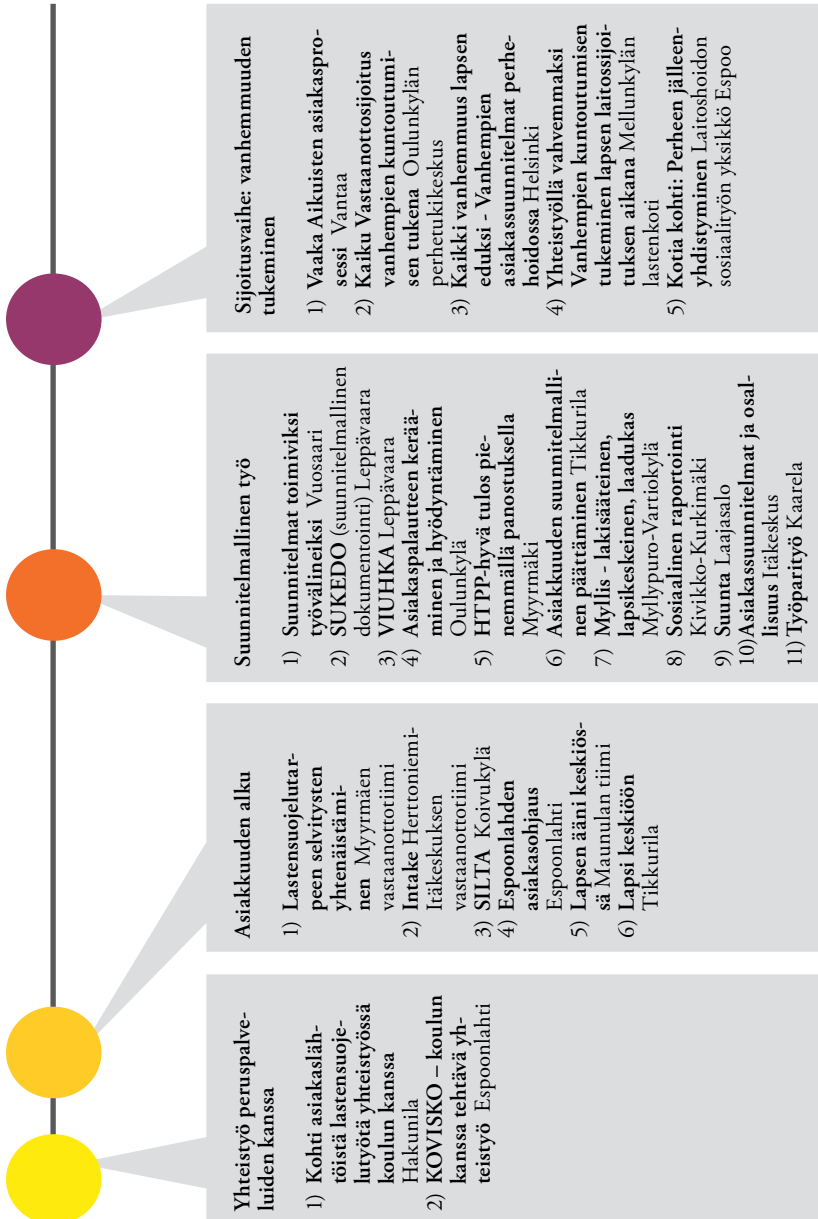
Viimeistä kysymystä, **mitä yhteisöllinen kehittäminen tuottaa käytännön lastensuojeluun**, tarkastelen luvuissa Muutosta käytäntöihin ja kulttuuriin, sekä Asiakasosallisuutta tavoittelemassa. Näissä luvuissa tarkastelen erityisesti niiden työryhmien kehittämistä, jotka kehittivät asiakkuuden alkuvaihetta ja suunnitelmallista työtä. Aineistonani ovat tässä työryhmien kehittämissuunnitelmat, posterit sekä Kehrän arviointikyselyn vastaukset. Yhteistyö peruspalveluissa -teeman osalta minulla oli käytössäni yhden työryhmän kokonaissuunnitelma kehittämiselle, ja Sijoitusvaiheen teemassa ei täytetty kehittämissuunnitelmia. Kehrän arviointikyselyyn on vastannut työntekijöitä kaikista teemoista, mutta eniten minulla on aineistoa käytettävissäni asiakkuuden alku ja suunnitelmallinen työ -teemasta. Kehittämisen tuloksia olen pohtinut Alasoinin (2007) erittelemien ensimmäisen ja toisen asteen tulosten avulla.

Kehittämisen kohdat Kehrässä

”Kehittäminen on tärkeää ammattitaidon kehittymiseksi, asiakkaiden edun vuoksi ja oman jaksamisen tukemiseksi.” (työntekijän vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Oman työn kehittäminen on jo arvo sinänsä. Oman työn kriittinen tarkastelu yhdessä kollegoiden, opiskelijoiden ja asiakkaiden kanssa on keskeistä sosiaalityössä ja lastensuojelussa. Kehittäminen ja vaikuttaminen ovat merkittävä osa työtä ja sen mielekkäänä kokemista (Seppänen-Järvelä 2009a, 32). Kehrässä kehittämisen kohde oli hankkeeseen osallistuneilla työryhmillä melko vapaasti valittavissa, keskeistä oli kehittämisen tapojen ja toimivien rakenteiden löytäminen.

Kehrän alussa hankkeen kehittävänä sosiaalityöntekijänä kiersin kaikissa työryhmissä, jotka olivat kiinnostuneita tulemaan mukaan Kehrään. Mukanani minulla oli kuviossa 4 näkyvät neljä ”pallukkaa”. Lastensuojelun kehittäminen haluttiin Kehrässä sitoa lastensuojelun ydinprosessiin, mutta työryhmät saivat näiden isojen teemojen (yhteistyö peruspalveluiden välillä, asiakkuuden alku ja suunnitelmallinen työ) alta valita oman kiinnostuksen kohteensa. Viimeinen teema, johon sidottiin kiinteästi Miia Pitkäsen (2011) käytäntötutkimus, oli tarkemmin rajattu.



Kuvio 4. Lastensuojelun ydinprosessin kehittämisen kohdat Kehrässä.

Työryhmissä suurin kiinnostus oli suunnitelmallisen työn vaiheen kehittämiseen, joka nousi muun muassa siitä, että samanaikaisesti monessa lastensuojelun avopalvelujen toimipisteessä oli kehitteillä vastaanottoryhmätoimintaa ja toimipisteisiin oltiin perustamassa erillisiä suunnitelmallisen työn tiimejä. Myös Heikki Waris -instituutissa ollut Lapsen kanssa -hanke oli hiljan päättynyt ja jäsentänyt suunnitelmallisen lastensuojelun työskentelyn merkitystä (ks. Muukkonen 2008). Asiakkuuden alku -teema herätti kiinnostusta muun muassa juuri tästä edellä mainitusta vastaanottoryhmien kehittämisestä johtuen, mutta siihen kohdistui myös tarve kehittää lapsen tapaamisia ja kohtaamista asiakkuuden alkuvaiheessa. Yhteistyö peruspalvelujen kanssa -teema herätti työryhmissä kiertäessä kiinnostusta. Moni lastensuojelun työryhmä koki, että yhteistyötä tulisi kehittää mm. koulun, päivähoidon, neuvolan ja lastenpsykiatrian kanssa. Kehittämistehtäväksi tätä yhteistyön kehittämistä ei kuitenkaan jostain syystä uskallettu nostaa. Vaikka tämä yhteistyön kehittämisteema nähtiin tärkeänä, työryhmissä luultavasti koettiin, että tähän tarvitaan enemmän panostusta, kuin mitä Kehrä-hankkeessa olisi pystytty antamaan. Yhteistyö-teema ei kuitenkaan unohtunut matkan varrella, vaan muun muassa alkuvaiheen vastaanottoryhmien kehittämisessä se nousi erittäin olennaisella tavalla esille. Myös Kehrässä näimme tämän kehittämisen kohteen vaativan erityistä panosta, joten keskityimme yhteistyö-teeman ympärille Kehrä II -jatkohankkeessa.

Kuinka yhteisöllinen kehittäminen onnistuu arjen työssä?

Kehittämisen rakenteet ovat tärkeitä yhteisöllisessä kehittämisessä

Työyhteisössä tapahtuvan kehittämisen koettiin tarvitsevan säännöllisiä ja joustavia rakenteita. Työryhmissä pyrittiin siihen, ettei kehittäminen olisi irrallista arjen työstä vaan kulkisi osana toimipisteiden ja tiimien kokousrakenteita. Rakenteiden luominen kehittämiselle koettiin keskeisenä keinona saada kehittäminen toteutumaan perustyössä. Mönkkönen (2007, 173) toteaaakin, että työyhteisön muutos tarvitsee rakenteen, jossa tahto kulkea tiettyyn suuntaan saa toiminnallisia areenoita arkipäivän käytännöissä.

Kehrään osallistuneista 19 lastensuojelun avopalveluiden työryhmästä suurimmassa osassa kehittäminen muodostui lastensuojelun moniammatillisen tiimin ympärille. Tiimeihin kuuluu yleensä noin 8–10 jäsentä

(johtava sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijöitä ja sosiaaliohjaajia, joissain toimipisteissä myös erityis- tai kehittäjäsosiaalityöntekijä). Viidellä työryhmällä kehittäminen ei muodostunut olemassa olevan tiimin ympärille, vaan toimipisteestä oli perustettu erikseen työryhmät kehittämistä varten. Lähes kaikissa (yhtä tiimiä lukuun ottamatta) koko toimipiste oli kehittämisessä jollain tavalla mukana. Kehrässä oli myös toimipisteitä (esimerkiksi Herttoniemi-Itäkeskuksen, Tikkurilan ja Myyrmäen toimipisteet), joissa kaikilla tiimeillä oli oma kehittämistehtävänsä.

Työryhmät ovat Kehran aikana löytäneet erilaisia tapoja siihen, kuinka osallistaa parhaalla mahdollisella tavalla koko työryhmä kehittämiseen. Huolimatta siitä, oliko Kehrässä mukana koko toimipiste tai yksi lastensuojelun tiimi, tulee työyhteisön yhteisessä kehittämisessä ottaa huomioon, kuinka kehittämisessä saadaan osallistettua koko toimipiste ja toisaalta yksittäinen lastensuojelun tiimi. Esimerkiksi Kaarelan toimipisteessä asia ratkaistiin jakamalla kehittäminen toimipistetasolta tiimeihin:

“Kehran alussa meillä oli vaikea löytää riittävästi aikaa kehittämiselle. Ongelma saatiin ratkaistua liittämällä kehittäminen olemassa oleviin rakenteisiin. Lähdimme Kehrään Kaarelan toimipisteenä, mutta käytännön syistä päädyimme eriyttämään kehittämisen tiimeihin. Nyt kuljetamme kehittämistä säännöllisesti mukana tiimikokouksissa ja kehittämistä johtaa selkeästi johtava sosiaalityöntekijä.” (Kaarela)

Työyhteisössä tapahtuva kehittäminen vaatii systemaattista suunnittelua ja hyviä rakenteita. Leppävaarasta Kehrään sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijät osallistuivat yli tiimirajojen omilla kehittämistehtävillään, ja näin koko toimipiste osallistui kehittämiseen. Leppävaarassa tehtiin tarkka suunnitelma siitä, että sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden kehittäminen kulkee hyvin yhteen ja koko toimipiste on osallisena kehittämisessä:

”Kehittämispäiviä tai puolikaspäiviä oli säännöllisesti. Ne ajoitettiin Kehran työpajojen väliin. Näin työpajat ja kehittämispäivät kantoivat arjessa. Työpajoihin osallistui osa työntekijöistä, kehittämispäivät olivat koko työyhteisölle. Niissä myös peilattiin ja yhteen sovitettiin sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien kehittämistyötä. Lisäksi tiimeistä varattiin aikaa kehittämisteemalle ennen ja jälkeen kehittämispäivän (virittäytyminen, valmistautuminen, työttäminen). Samoin ennen ja jälkeen teematyöpajojen oli tiimissä varattu lyhyt osio kehittämiselle (tiedonkulku).” (Leppävaara)

Kehittäminen vaatii pysähtymisen paikkoja

Mönkkönen (2007) korostaa, että pysyvä muutos vaatii jatkuvuutta myös päivittäin toistuvissa toiminnoissa. Luottamus rakentuu todellisissa tehtävissä, arjessa. (Mt. 175.) Tiimikokousten merkitys nousikin Kehrän työryhmien kehittämisessä tärkeäksi. Kehittämisasiota käsiteltiin säännöllisesti tiimeissä. Joko niille varattiin hetki aikaa jokaisesta tiimikokouksesta tai sovittiin eri teemoja viikoittaisiin tiimikokouksiin. Oli tärkeää, että kehittäminen oli läsnä koko ajan tiimin toiminnassa. Kehittäminen tarvitsee jatkuakseen tiettyjä rituaaleja, tapoja ja traditioita sekä yhteisen kokemuksen siitä, että kehittämisestä on hyötyä päivittäiseen työhön (Seppänen-Järvelä 2009a, 47).

”Kehittäminen kulkee hyvin mukana arjessamme. Meillä on kalenteriin varattu säännölliset ajat kehittämiseen. Olemme myös osallistuneet kaikkiin Kehrän teematyöpajoihin. Käymme myös tiimeissä keskusteluja aiheesta.” (Maunulan tiimi)

Kehittämislle pyrittiin työryhmissä löytämään aikaa säännöllisesti, mutta aina se ei ollut kovin helppoa. Hektisessä lastensuojelun arjessa nähtiinkin osassa työryhmissä paremmaksi ratkaisuksi varata kehittämiseen aikaa erikseen. Myös tässä nähtiin kuitenkin tärkeänä kehittämishetkien säännöllisyys. Toimipistetasoisessa kehittämisessä painottuivat myös erilliset pienryhmät tai niin sanotut ydinkehittäjäryhmät, jotka työstivät tiettyjä teemoja.

”Kehittäminen on ollut osana arkea oman työn pohdintojen kautta. ”Kriisi-työn” ohella ajan löytäminen kehittämiseen osana arkityötä on kuitenkin ollut haasteellista. Tiimikokousten ajalle varatut kehittämisajat eivät toimineet, vaan kehittämiselle piti varata ihan oma aika. Tällöin varattu aika on pyhitetty kokonaan kehittämistehtävälle.” (Tiksun tiimi)

Kaikki työryhmät korostivat, että kehittämiseen tarvitaan sekä pieniä, usein toistuvia hetkiä, että pidempiä, harvemmin olevia kehittämispäiviä. Kuitenkaan pelkät pidemmät kehittämishetket eivät ole riittävä tapa pitää kehittämisaihetta yllä käytännön arjessa eivätkä välttämättä mahdollista kaikkien osallistumista.

”Kehittämislle on varattu oma, erillinen aika. Pidempi erillinen aika koettiin kehittämistehtävään keskittymisen kannalta parempana, mutta todettiin

sen mahdollistavan myös sen, ettei kaikki välttämättä tule silloin paikalle.”
(Tikkurilan menetelmäestari)

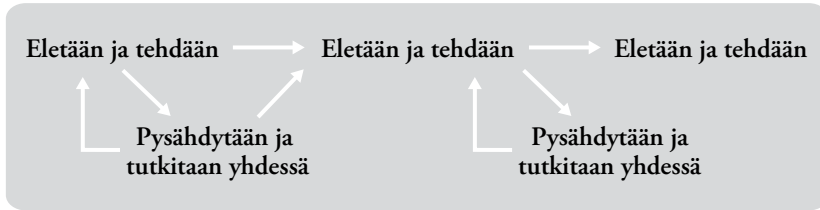
Myös Vataja ja Seppänen-Järvelä (2008, 32) kokivat sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt -hankkeessaan, että olennaista kehittämisprosessin ylläpitämisen kannalta oli kokoontumisten riittävän tiheä ja pitkäjänteinen aikatauluttaminen. Keskeiseksi onnistumiseksi kuvattiin työyhteisöjen olemassa olevien rakenteiden tehokas hyödyntäminen. Tästä on hyvä esimerkki Kivikko-Kurkimäen tiimin kuvaus:

”Hyödynsimme kehittämisessämme KEHRÄ:ä, tiimin ja koko toimipisteen jo olemassa olevia rakenteita (tiimi-kokoukset, KUVASTIN-istunnot, SORA [sosiaalinen raportointi] -tapaamiset, kehittämispäivät, tiimipäivät). Kehittäminen onnistui, koska hyödynsimme jo olemassa olevia rakenteita.”
(Kivikko-Kurkimäki)

Kaikkein tärkeimpänä koettiin se, että kehittämiselle varattiin aikaa ja näistä sovitusta ajoista pidettiin yhdessä kiinni. Myös Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009b) toteavat, että arkityön keskellä kehittämisen ongelmat konkretisoituvat usein aika- ja tilakysymyksinä. Tällöin kehittämisprosessi ja sovitut foorumit menetelmineen mahdollistavat kehittämistoiminnan ja antavat sille rakenteet. (Mt. 18.) Mönkkönen (2007) korostaa, että aikatauluista ja yhteisesti sovitusta etapeista on muutostyössä ehdottomasti pidettävä kiinni. Tämä liittyy myös yhteisen ymmärryksen varmistamiseen: kaikki tietävät mihin ovat sitoutumassa ja mihin ovat valmiita sitoutumaan. Mönkkönen korostaa, että työyhteisön esimiehellä on ajallisen rakenteen edellyttämisessä keskeinen rooli. (Mt. 171.)

”Pidimme erittäin toimivana käytäntönä sitä, että varasimme kalenteriin etukäteen ajat kehittämiselle. Koko tiimi on myös osallistunut näihin tapaamisiin.” (Maunulan tiimi)

Kari Murto (1994, 111) on kuvannut hyvin kehittämisprosessin pysähtymisen paikkoja alla olevassa kuviossa. Kehittämisen tulisi tapahtua sekä yhteisenä toimintana (eletään ja tehdään) että yhteisenä keskusteluna ja arviointina (pysähdytään ja tutkitaan yhdessä).



Kuvio 5. Elämällä oppimisen malli (Murto, Kari 1994, 111)

Kehrän työryhmät korostivat kehittämisen vaativan ennen kaikkea suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä, minkä koettiin myös tuovan tulosta. Pitkäkestoisuus, yhteiset kokoontumiset ja arviointi sekä toimijalähtöisyys ovat Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009b, 23) mukaan kriittisiä tekijöitä kestäväen ja organisaatiokulttuuriin juurtuvan kehittämisen kannalta.

”Vaikka suunnitelmat ovat osa lastensuojelutyön arkea, vaatii niiden kehittäminen pitkäjänteisyyttä. Suunnitelmien ääreen on pysähdyttävä useamman kerran, ja niiden tarkoituksista ja sisällöistä on käytävä keskustelua ja vaihdettava näkökulmia. Yhteiset kehittämisspäivät ja suunnitelmien huoltopäivät olivat tärkeitä kehittämistyömme edistäjiä.” (Vuosaari)

Kehittämisen lähtiessä työyhteisön nostamista tarpeista ei sitä kuitenkaan haluttu nähdä irrallisena koko organisaation strategioista, vaan tähän toivottiinkin enemmän vuoropuhelua ylemmän johdon kanssa. Kehrän mukanaan tuoma seudullisuus ja muiden toimipisteiden kanssa keskustelu nähtiin myös kehittämistä eteenpäin vievänä. Osa työryhmistä toivoikin, että yhteistyötä voisi kehittää edelleen oman kunnan sisällä muiden toimipisteiden kanssa.

Kehittäminen on kaikkien yhteistä toimintaa

Kehittäminen määriteltiin työryhmissä ennen kaikkea keskusteluna, mikä korostaa kehittämisen näkemisenä yhteisen toimintana ja yhteisenä tekemisenä. Esimerkiksi Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimissä, jossa kehitettiin helmikuussa 2010 alkaneen vastaanottotiimin toimintaa, kehittäminen määriteltiin muun muassa ”paljoksi puheeksi ja pohdinnaksi selvitystyöstä, asiakkuuden siirtymistä, asiakaslähtöisyydestä ja yhteistyöstä muiden tahojen kanssa”. Kehittämisen koettiin vaativat työyhteisössä siis ajan ja suunnitelmallisuuden lisäksi paljon puhetta.

”Pidetty kiinni yhteisistä tavoitteista ja sitkeästi jatkettu kehittämistä eteenpäin tavoitteiden suuntaan. Yhteiseen keskusteluun käytetty aika! Aikaa on otettu paljon kehittämiseen. Alussa näkemykset erisuuntaisia ja näkemyserot selviä. Keskustelu hioi ryhmää yhteen ja kaikki sitoutuivat kehittämiseen. Kehittämisen loistava rakenne! Vastuuta on jaettu kaikille. Vastuuhenkilöt nimettynä ja rakenne tukenut vaikeissa tilanteissa. Teematyöpajat ovat olleet myös todella hyviä ja luoneet raameja kehittämiselle.” (sosiaaliohjaajat, Leppävaara)

Tiimi- ja toimipistetasoisessa kehittämisessä on nähtävissä Kehran työryhmien kehittämisen suunnitelmissa eroja siinä, miten kehittämisen yhteisvastuullisuutta korostetaan. Tiimit painottivat vastauksissaan sitä, että koko tiimi on mukana kehittämisessä. Toimipistetasolla oli mietitty enemmän rakenteiden kannalta, kuinka kehittämistä jaetaan mahdollisimman monelle erillisten työrukkasten ja kehittämisryhmien kautta. Mönkkönen (2007, 186) korostaa, että työyhteisön kehittämisessä on tärkeää luoda uuden oppimisen tiloja, jotta kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua asioiden kehittelyyn.

”Koko tiimin yhteinen panos on ollut olennaista kehittämistyössä.” (Herttoniemi-Itäkeskus, Myllypuro-Vartiokylän tiimi)

”Kaikki tekeminen toteutetaan yhdessä keskustellen. Valmistelutyötä tehdään pareittain tai pienessä ryhmässä ja tiimissä keskustellaan ja annetaan palautetta jatkotyöstämistä varten.” (sosiaaliohjaajat, Leppävaara)

”Vastaanottotiimissä koettiin hyväksi, että koko tiimi sitoutui kehittämiseen ja työntekijät ottivat hoitaakseen eri tehtäviä.” (Myyrmäen vastaanottotiimi)

Työryhmät kokivat, että kehittämisprosessin jakaantuessa riittävän monen vastuulle myös työ jakaantuu ja se ei ole liian kuormittavaa kenelläkään. Yhteisvastuullisuus ei yksistään kuitenkaan riittänyt monessakaan työryhmässä, vaan lisäksi oli määritelty erikseen vastuuhenkilöitä, joka piti kehittämisen lankoja käsissään. Suunnitteluun ja koordinointiin oli saatettu sopia pieni työryhmä. Kehittämistä tehtiinkin niin ryhmä-, tiimi-, pari- kuin yksilötyönä. Myös tiimin sisällä oli saatettu sopia omat vastuualueet kehittämistehtävässä. Osassa työryhmissä oli erityis- tai kehittäjäsosiaalityöntekijän virka. Hänen työaikaansa on erikseen määritelty kuuluvan kehittämistä ja hänen panoksensa nähtiin merkittävänä kehittämisen

tukena, esimerkiksi dokumentoinnin, verkostoitumisen ja tiedon hankinnan näkökulmasta. Vatajan ja Seppänen-Järvelän (2008, 32) mukaan kehittäminen edellyttää koko työyhteisön sitoutumisen ja aktiivisuuden lisäksi selkeästi määriteltyjä vastuuta eli sitä, että joku herättelee teemaan ja vastaa prosessin etenemisestä.

Työryhmät korostivat, että kehittäminen vaatii myös johtamista. Esimiehen lupa ja tuki kehittämiselle ovat erittäin tärkeitä, elleivät jopa välttämättömiä työryhmälle.

”Kehittäminen pysyy yllä, jos tiimin esimies osaa johtaa kehittämistä ja kehittämiselle tarjoutuu riittävästi tilaa asiakastyön lomassa.” (Kaarela)

”Koko tiimi ja esimies ovat kehittämisessä mukana” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Vataja ja Seppänen-Järvelä (2008, 13) korostavat esimiehen olevan avainasemassa kehittämisprosessin johtamisessa ja toisaalta kehittämisen olevan olennainen osa johtamista. Kehrän osallistuneille työntekijöille tehdyssä arviointikyselyssä kysyttiin suurinta edistävää tekijää sille, että kehittäminen on voinut pysyä osana omaa työtä. Tärkeimpinä tekijöinä mainittiin kehittämiselle varattu aika, koko tiimin yhteinen halu ja esimiehen tuki.

Rakenteiden lisäksi innostusta ja sitoutumista

Työryhmät kokivat, että toimivien rakenteiden ja ajan varaamisen lisäksi kehittämisen eteenpäin viemisessä auttoi työryhmän sitoutuminen yhdessä valittuun kehittämiskohteeseen ja koko työryhmän innostuneisuus kehittämisestä. Tärkeänä koettiin myös työryhmän avoimuus ja luottamuksellisuus.

”Kehittämisessä auttoi kokeilunhalu, koko työryhmän sitoutuminen kehittämiseen, halua kehittää käytössä olevia työmenetelmiä ja rohkeus avata omaa työtään.” (Kivikko-Kurkimäki)

Hakkaraisen, Longan ja Lipposen (2004, 364) mukaan tärkein tiedon rakentamiseen liittyvä yksilöllinen ominaisuus onkin rohkeus asettaa itsensä peliin niiden asioiden takia, jotka ovat ihmiselle itselleen ja hänen

yhteisölleen arvokkaita. Olennainen tekijä kehittämiseen motivoitumisessa oli myös se, että kehittämistehtävän tarve oli noussut suoraan työstä ja asiakkaiden tarpeista.

”Onnistumiseen auttoi mukana olleiden motivaatio ja se, että tapaamisia oli aika paljon. Keskeistä oli se, että kehittämiskohde liittyi suoraan omaan työhön ja kehittämistyön avulla on voitu jäsentää omaa työtä ja asiakkaan prosessia. Suunnitelmaan liittyvät asiat olivat aktiivisemmin pohdinnassa ja asiat sisäistettiin vähitellen.” (Vuosaari)

”Kehittämistehtävää työstäneet työntekijät ovat olleet motivoituneita ja kehittämistehtävän tarve on noussut suoraan omasta työstä ja tarpeesta. Tämä on selvästi ollut vaikuttajana siihen, että kehittämistehtävä on suunnitelmallisesti edistynyt kiireisen kriisityön keskellä.” (Tiksun tiimi)

Seuraavassa taulukossa 3 on kootusti työryhmien näkemykset keskeisistä ratkaisuksista, jotka ovat tukeneet lastensuojelun kehittämistä tiimissä. Taulukossa on eritelty, mitä se vaatii koko tiimiltä, johtavalta sosiaalityöntekijältä, yksittäiseltä tiimin jäseneltä, kehittäjä- tai erityissosiaalityöntekijältä, opiskelijalta, asiakkaalta, koko työyhteisöltä tai toimipisteeltä ja organisaatiolta.

Taulukko 3. Mikä tukee kehittämistä tiimissä?

Kenen näkökulmasta?	Mikä tukee kehittämistä tiimissä?
Koko tiimi	• Kehittäminen kulkee osana tiimi- tai muita säännöllisiä kokouksia • Kehittämiselle on myös erikseen sovittuja pidempiä aikoja • Tiimin osallistuminen kehittämiseen on selkeää, esim. oma kehittämistehtävä • Kehittämisaiheesta ja osallistumisesta on tehty yhteinen päätös • Tiimissä on avoin ilmapiiri • Tiimillä on yhteinen halu kehittyä • Tiimillä on lupa käyttää aikaa kehittämiseen • Kehittäminen lähtee asiakastyöstä
Johtava sosiaali-työntekijä	• Johtava on kehittämistyön mahdollistaja • Johtavalla on vastuu ja kokonaisnäkemys kehittämisen toteutumisesta työyhteisössä • Johtava osallistuu itse aktiivisesti kehittämiseen • Johtava on kehittämiseen innostaja ja motivoija • Johtava huolehtii ajan varaamisesta kehittämiselle mm. tiimi- ja muissa säännöllisissä kokouksissa • Johtava on linkkinä muihin työryhmiin ja ylempään johtoon • Kehittäminen kulkee myös johtavan ja työntekijän välisissä keskusteluissa
Tiimin jäsen	• Kullekin tiimiläiselle on sovittu vastuualue kehittämisessä ja tiimin sisällä on tehty työnjakoa • Tiimiläiset sitoutuvat yhteiseen suunnitelmaan • Jokainen huolehtii hyvästä ilmapiiristä ja kehittämismyönteisestä asenteesta • Tiimiläiset linkittävät kehittämisen työkäytäntöihin
Kehittäjä-sosiaali-työntekijä/erityissosiaalityöntekijä	• Kehittäjällä on vastuu kehittämisen dokumentoinnista ja kokoamisesta • Kehittäjä koordinoi kehittämistä • Kehittäjä osallistuu itse aktiivisesti kehittämiseen ja sovittuihin tapaamisiin • Kehittäjä on tiedon välittäjä • Kehittäjällä on varattuna aikaa kehittämistehtävään
Opiskelija	• Opiskelijan käytäntötutkimuksen sitominen kehittämiseen (Helsingin yliopiston sosiaalityön käytäntötutkimuksen opintojakso) • Opiskelija on osa työyhteisöä ja aktiivisesti mukana kehittämisessä
Asiakas	• Asiakas antaa palautetta • Asiakkaalle annetaan kehittämisestä tietoa • Asiakas on aktiivisesti mukana kehittämisessä
Koko työyhteisö / toimipiste	• Toimipisteen yhteiset kehittämisspäivät • Toimipisteelle on sovittu erillinen suunnitteluryhmä • Kehittämisestä tiedotetaan toimipisteen yhteisissä kokouksissa • Koko työyhteisö osallistuu kehittämiseen • Työyhteisöllä on kehittämis halua • Tiedonkulku on sujuvaa
Organisaatio	• Työyhteisön kehittämistyö nähdään tärkeänä ja sitä resurssoidaan • Ilman organisaatiolta tulevaa lupaa on mahdotonta kehittää • Kehittämiselle on johdon tuki • Kehittäminen linkitetään työkäytäntöihin

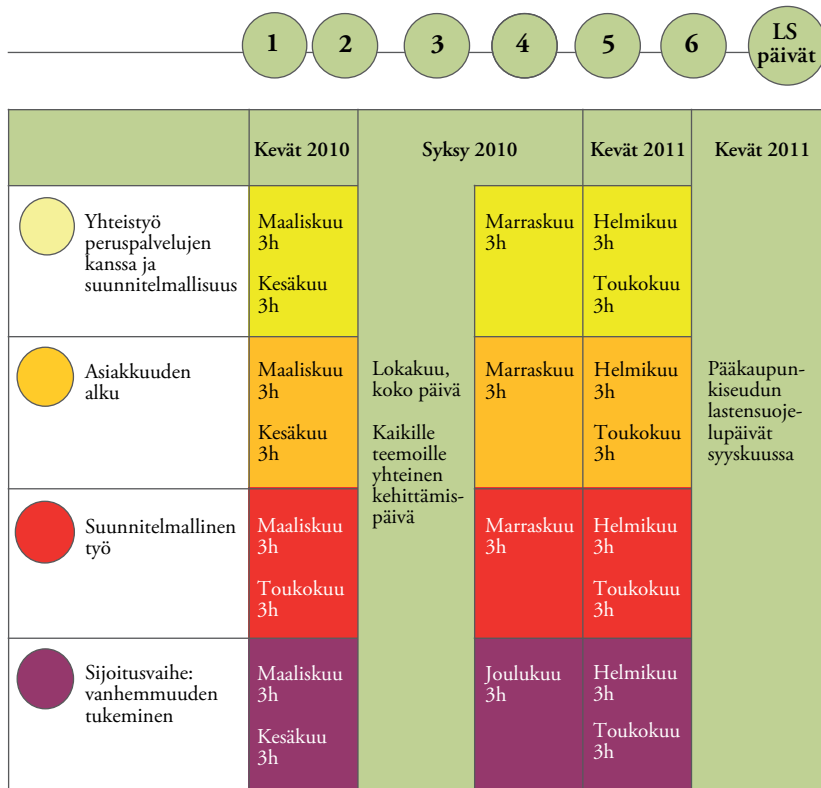
Kehrän arviointikyselyssä tärkeimmiksi ratkaisuiksi, jotka tukevat kehittämistä arjessa, nousivat erityisesti kehittämiselle myönteinen ilmapiiri tiimissä, työryhmän yhteinen halu kehittämiseen ja se, että kehittämiselle on sovittu erillisiä aikoja, kuten kehittämispäiviä.

Teematyöpajat seudullisena yhteistyönä

Kehrän yhtenä päätavoitteena oli luoda pääkaupunkiseudulle monitoimijaisia lastensuojelun kehittämisverkostoja. Lastensuojelun kehittämisen verkostollisuuden hyötyinä nähtiin eri toimijoiden saama vertaistuki uusien työtapojen kehittämisessä ja kyseessä ajateltiin olevan oppiva verkosto, jossa voidaan hyödyntää toisten tekemää kehittämistyötä ja voidaan ottaa opiksi muiden ratkaisuista. Työryhmien oman kehittämisen tueksi, kehittämisen seudulliseksi rakenteeksi ja yhteisen tiedon muodostamiseksi Kehrässä luotiin teematyöpajamalli.

Kehrän työryhmille järjestettiin neljän eri kehittämisteeman (yhteistyö peruspalveluiden kanssa ja suunnitelmallisuus, asiakkuuden alku, suunnitelmallinen työ ja sijoitusvaihe) sisällä teematyöpajoja. Niiden tarkoituksena oli tukea työryhmien omaa kehittämisprosessia mahdollistamalla työryhmien kokemusten jakamisen kehittämisestään sekä keskustelun tietyn teeman ammatillisista sisällöistä. Lisäksi teematyöpajoissa keskityttiin kehittämistä tukevan rakenteen löytämiseen ja asiakasosallisuuden vahvistamiseen kehittämisessä.

Teematyöpajoja oli neljälle eri teemalle viisi omaa ja yksi yhteinen, eli yhteensä teematyöpajoja oli 21 maaliskuun 2010 ja kesäkuun 2011 välillä (ks. kuvio 6). Teematyöpajoissa oli osallistujia yhteensä 580 eli keskimäärin 100 työntekijää aina yhdessä teematyöpajakierroksessa. Suurimmat teematyöpajat olivat ”asiakkuuden alku” ja ”suunnitelmallinen työ”, joihin osallistui keskimäärin 50 työntekijää yhtä teematyöpajaa kohden. Teematyöpajoihin sai osallistua koko työryhmä, ja erityisesti silloin, kun tiimillä oli oma kehittämis tehtävä, osallistui suurin osa tiimin jäsenistä teematyöpajoihin.



Kuvio 6. Kehrän teematyöpajarakenne.

Kehrän työntekijät vastasivat teematyöpajojen käytännön toteutuksesta, mutta monitoimijaista verkostoajattelua haluttiin vahvistaa pyytämällä jokaiselle teematyöpajalle puheenjohtaja Soccan ja Helsingin yliopiston henkilökunnasta. Yhteistyö peruspalveluiden kanssa ja suunnitelmallisuus -teeman puheenjohtajana toimi yliopistolehtori Aino Kääriäinen, asiakkuuden alku -teeman puheenjohtajana toimi erikoistutkija Kirsi Nousiainen, suunnitelmallinen työ -teeman puheenjohtajana toimi johtava tutkijaso-siaalityöntekijä Riitta Hyytinen ja sijoitusvaihe-teeman puheenjohtajana toimi käytäntötutkimuksen professori Erja Saurama.

Teematyöpajojen aiheet valittiin yhdessä Kehrän työntekijöiden ja teematyöpajojen puheenjohtajien kanssa tukemaan kunkin työryhmän omaa kehittämisprosessia ja toisaalta mahdollistamaan yhteistä tiedon

muodostusta. Alla olevassa taulukossa on kuvattuna teematyöpajojen pääaiheet kolmen ensimmäisen teeman osalta. Sijoitusvaiheen teematyöpajan sisällöt vaihtelivat hieman muista teemoista, koska se oli sidottuna käytäntötutkimukseen sijoituksen aikaisesta sosiaalisuudesta vanhempien kuntoutumisen tukena. Siellä aiheina olivat mm. käytäntötutkimuksen, kuntoutumisen käsitteen ja moniammatillisen yhteistyön määrittely.

Taulukko 4. Kehrän teematyöpajojen aiheet.

Maaliskuu 2010

- Oman kehittämistehtävän määrittely
- Asiakasosallisuus kehittämisessä

Touko–kesäkuu 2010

- Kehittämisen käsitteet
- Kehittämistä tukeva rakenne

Lokakuu 2010

- Lasten ja nuorten osallisuus kehittämisessä
- Kehittäminen ja arki – miten se käytännössä onnistuu

Marras–joulukuu 2010

- Oman kehittämisen esittelyä muille työryhmille

Helmikuu 2011

- Alustuksia yhdessäkehittämisestä, tutkimuksellisuudesta, oman työn käsitteistä
- Mitä ollaan saatu aikaan, mitä halutaan tehdä

Toukokuu 2011

- Posterit kehittämisen tuloksista

Teematyöpaja toimi monelle työryhmälle yhtenä pysähtymispaikkana omalle kehittämistehtävälle. Yhtenä tavoitteena teematyöpajoissa oli pohtia yhdessä kehittämistä tukevia rakenteita, mutta teematyöpajat toivat jo itsessään rakennetta työryhmien kehittämiseen. Työryhmien kehittämissuunnitelmissa teematyöpajat mainittiin usein yhtenä tärkeänä rakenteena omalle kehittämiselle.

”Tiimissä koettiin, että Kehrän tuoma tuki kehittämiselle oli todella tärkeä. Kehrän kautta kehittämiselle tuli selkeä rakenne ja aikataulutus, joka piti

kehittämistä koko ajan yllä. Työntekijät kokivat, että Kehrän työpajoissa oli hyödyllistä myös se, että kuuli muiden työryhmien kokemuksia ja kehittämistehtäviä.” (Tikkurilan menetelmämasterit)

Yleistunnelma kaikissa teematyöpajoissa oli hyvä, ja ne koettiin erittäin tärkeänä osana koko Kehrän kehittämisprosessia (ks. taulukko 5 alla).

Taulukko 5. Yleisfiilis kaikista teematyöpajoista.

Kuusi teematyöpajakierrosta
N=334



14 %



72 %



14 %



Myös palautteissa tuotiin esille teematyöpajoissa ollutta hyvää tunnelmaa.

”Antoi lisäpuhtia työskentelyyn sekä tämän hankkeen osalta että ihan omaan perustyöhön. Mukava rento fiilis, hyvät tarjoilut 😊” (palaute, II teematyöpaja, yhteistyö ja suunnitelmallisuus).

Teematyöpajojen sisällöt saivat myös paljon positiivista palautetta siitä, kuinka ne olivat kiinnittyneet niin kehittämiseen kuin arjen perustyöhönkin.

”Uusia ideoita ja ajateltavaa asiakaslasten osallisuuteen. Hyvä sisältö, kehittäminen oli asiana ja keskusteluissa kytkeytyneet perustyöhön.” (palaute, III teematyöpaja, kaikille yhteinen)

Teematyöpajoilla oli kaikkiaan kolme tehtävää. Ensinnäkin tehtävänä oli tukea työryhmän omaa kehittämisprosessia, toiseksi mahdollistaa ideoiden seudullinen jakaminen muiden työryhmien kanssa ja kolmanneksi yhteisen tiedon muodostaminen. Heinonen ja Metsälä (2009) toteavat lastensuojelun kehittämisyksikön kokemusten perusteella, että lastensuojelun seudullinen kehittäminen edistää yhtenäisten toimintakäytäntöjen luomista pääkaupunkiseudun lastensuojeluun. Kehittämistyön sisällä ja ympärillä käytävä keskustelu lastensuojelun palveluista ja kehittämistarpeista on tärkeää, jotta

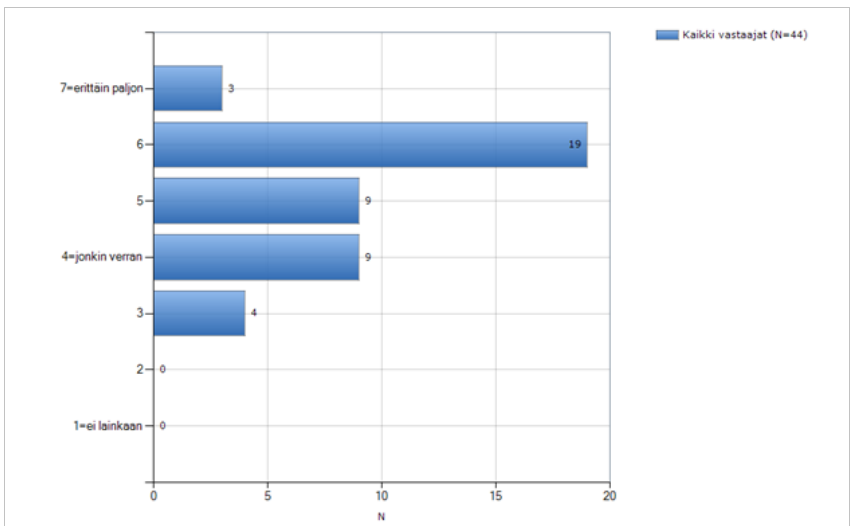
voidaan hyödyntää muiden tekemää kehittämistyötä sekä ottaa opiksi muiden ratkaisuista. Näin kehittämistyötä ei tarvitse aina aloittaa alusta. (Mt. 27.)

Teematyöpajojen palautteissa tulee hyvin esille, kuinka niiden koettiin tukevan työryhmän omaa kehittämistehtävää. Työntekijät kokivat saaneensa teematyöpajoissa paljon uusia ideoita omaan kehittämiseensä, oman kehittämisen konkretisoituneen ja teematyöpajojen vieneen omaa kehittämistä eteenpäin.

”Herätti miettimään, miten ottaa asiakas mukaan kehitystyöhön.” (palaute, I teematyöpaja, suunnitelmallinen työ)

”Sai taas uusia ideoita ja uusia näkökulmia kuinka viedä tehtävää eteenpäin ja terävöittää sitä.” (palaute, IV teematyöpaja, yhteistyö ja suunnitelmallisuus)

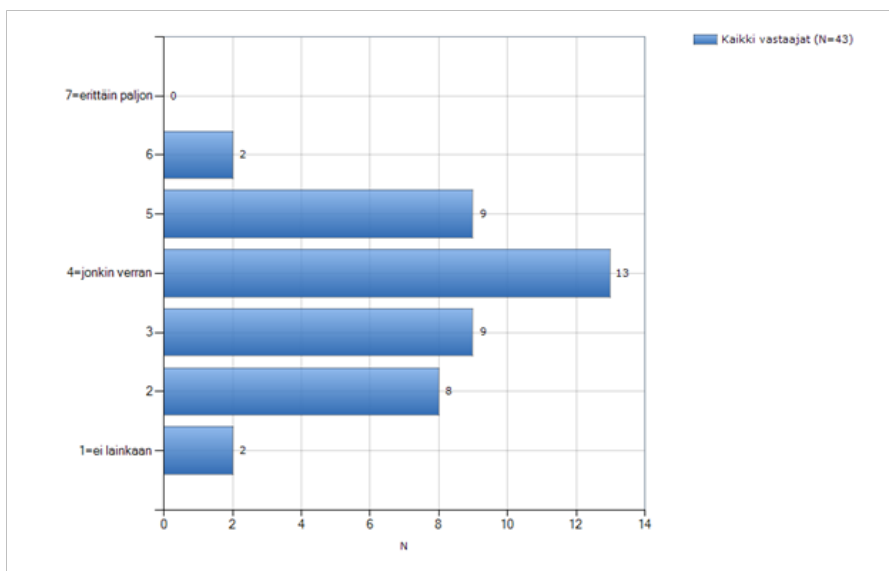
Tärkeimpinä keinoina mainittiin yhteinen miettiminen, pysähtyminen ja yleensäkin aika miettiä omaa kehittämistä. Lisäksi, kuten edellä mainittiin, teematyöpajat toivat tukirakenteen ja rytmityksen työryhmän omalle kehittämiselle. Kehrän arviointikyselyyn vastanneista suurin osa koki teematyöpajoista olleen paljon hyötyä työryhmän kehittämiselle (ks. kuvio alla).



Kuvio 7. Kuinka paljon teematyöpajoista oli hyötyä työryhmänne kehittämiselle?

Työryhmien omaa kehittämistä pyrittiin teematyöpajoissa tukemaan muun muassa antamalla aikaa työryhmien omalle pohdinnalle. Teematyöpajojen rakenne mietittiin niin, että siihen sisältyi yleensä jokin lyhyt alustus, mutta pääpaino oli sanassa työpaja eli yhteisessä tekemisessä. Yhteinen tekeminen jaettiin niin, että siihen sisältyi työryhmien omaa työskentelyä ja myös niin sanotuissa sekaryhmissä eli muiden työryhmien työntekijöiden kanssa työskentelyä.

Työntekijät kokivat saaneensa teematyöpajoista paljon hyviä ideoita toisilta työryhmiltä, mutta niiden konkreettisen hyödyntämisen koettiin olevan vielä eri asia (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Kuinka paljon olet pystynyt hyödyntämään työssäsi toisten työryhmien kehittämistuotoksia?

Teematyöpajoissa työryhmillä oli samanlaisia kehittämisasihteita, ja tätä kautta joidenkin työryhmien välille syntyi tiiviimpääkin yhteistyötä. Monissa teematyöpajojen palautteissa mainittiin, että työntekijät olivat saaneet toisilta työryhmiltä hyvin konkreettisiakin käytännön vinkkejä omaan työhönsä.

”Miten asiakasta informoidaan kutsuttaessa ensitapaamiseen” (palaute, II teematyöpaja, asiakkuuden alku)

Palautteissa oli paljon mainintoja siitä, kuinka työryhmät jakoivat omia hyviä käytäntöjään ja käytäntöjä, joita suunniteltiin otettavan toiselta työryhmältä omaan käyttöön. Myös sen kuuleminen, miten muualla tehdään, oli työntekijöille tärkeää.

”Oli hyvä kuulla, että muut ryhmät pohtivat samoja teemoja ja kysymyksiä, tästä on taas hyvä jatkaa eteenpäin.” (palaute, IV teematyöpaja, asiakkuuden alku)

”Kuulla muiden työryhmien kehittämisestä sekä saada palautetta omasta kehittämishankkeesta. Palautteen avulla oli helppo jatkaa työskentelyä oikeaan suuntaan. Vertaistukea!” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Kehrän arviointikyselyn vastauksissa tuotiin esille, että työpaikalla omassa tiimissä on tuotu teematyöpajoista uusia ajatuksia ja hyödynnetty muiden tiimien ideoita ja tuotoksia. Lisäksi mainintoja on muun muassa siitä, että lapsen kohtaamiseen on tullut hyviä ideoita ja asiakasosallisuus on siirtynyt osaksi käytännön työtä. Vastauksissa korostuu, että kehittämisen tulokset ovat siirtyneet osaksi käytännön työtä, muun muassa asiakassuunnitelmien tekemisenä ja asiakasosallisuuden vahvistumisena.

”Konkreettinen lomake työvälineenä, reflektointi kollegojen kanssa, ammatillisen puheen syveneminen entisestään” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Vertaistuen, hyvien käytäntöjen jakamisen ja oman kehittämisen tukemisen lisäksi teematyöpajoissa pyrittiin yhteiseen tekemiseen, kollektiiviseen tiedon tuotantoon. Seudullinen yhteistyö lastensuojelun ammattilaisten välillä oli muuten melko vähäistä, joten Kehrän teematyöpajoissa nähtiin hieno paikka myös yhteisen käsityksen muodostamiselle ja ainakin käsitysten jakamiselle lastensuojelun keskeisistä teemoista. Yhteistä tekemistä vahvistettiin teematyöpajoissa muodostamalla sekaryhmiä, joissa pohdittiin eri teemoja ryhmätöiden avulla. Työntekijät toivat teematyöpajojen palautteissa esille, että yleisemmän tason pohdinta aiheesta muiden työntekijöiden kanssa auttoi myös omassa kehittämistehtävässä ja ideoita pystyi viemään myös omaan työryhmään ja jopa soveltamaan asiakastyössä.

”Kiva keskustella kehittämisestä ja miettiä ratkaisuja eri asioihin itselle tuntemattomien sosiaalityön ammattilaisten kanssa.” (palaute, V teematyöpaja, sijoitusvaihe)

”Yhteinen pysähtyminen kehittämisen äärelle, yhteinen pohdinta ja kehittämis-
myönteinen ajattelu. Asiakasosallisuuden painottaminen työn kehittämisessä.”
(vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa oli silloin selvästi helpompaa, kun työryhmillä oli samankaltainen kehittämisteema, jolloin työntekijät kokivat pääsevänsä paremmin konkreettisempaan keskusteluun juuri omasta aiheesta.

Teematyöpajat kestivät aina kerrallaan kolme tuntia (paitsi lokakuussa 2010 pidetty koko päivän työpaja), ja tässä ajassa oli välillä haasteellista vastata näihin edellä mainittuun kolmeen eri tarpeeseen. Palautteissa työntekijät toivoivatkin sekä enemmän aikaa omalle kehittämiselle että toisaalta kuulevansa vielä syvällisemmin ja enemmän muiden kehittämisestä.

”Näin loppuvaiheessa ehkä jäin kaipaamaan sitä, että muiden kehittämisajatuksia tuli pohdittua melko vähän ja myös muiden kehittämisestä ei paljoakaan tullut omaan työhön. Toisaalta alussa muistan arvostaneeni sitä, että omana työryhmänä sai pohtia ja työstää asioita.” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Teematyöpajoista erityisesti asiakkuuden alku ja suunnitelmallinen työ olivat myös osallistujamäärältään isoja. Palautteissa tuotiinkin esille, että jatkossa Kehrään kannattaisi ottaa vähemmän työryhmiä, jolloin saisi enemmän muilta vertaistukea ja aikaa jäisi enemmän tutustumiseen. Teematyöpajojen tiivis aikataulu sai myös osaltaan risuja.

Kaiken kaikkiaan Kehrän teematyöpajat saivat paljon hyvää palautetta niiden kehittävästä ilmapiiristä ja uusista, luovista ratkaisuista. Tällaisia olivat mm. pikkujouluteemalla järjestetyt teematyöpajat marras–joulukuussa 2010, joihin jokainen työryhmä toi pikkujoululahjana jonkun tuotoksen kehittämisestään. Erityistä kiitosta sai myös vertaispalautemenetelmä (liite 3), jossa työryhmät antoivat palautetta toisten työryhmien kehittämisestä kirjallisesti. Kehrän arviointikyselyyn vastanneista suurin osa koki, että teematyöpajat olivat lisänneet heidän kehittävää työtötään.

Yhden puheenjohtajan näkökulma Kehrään

Näin minä sen näin

Energiaa yhteisen tekemisen meaningistä

OSALLISUUS

- Ensimmäisessä teemapajassa asiakkaiden osallistaminen tuntui vaikealta
- Neljäs teemapaja yllätti: kaikki puhuivat asiakasosallisuudesta
- **ASIAKKAIDEN KOKEMUKSEN ARVO**

OMAN TYÖN KÄSITTEELLISTÄMINEN

- Teemapajoissa on aktiivisesti käsitteellistetty omaa työtä
- Käsitteellistäminen kiinnittää työn teorioihin
- **TEOREETTISESTI PERUSTELLUT KÄYTÄNNÖT**

SYVENEVÄ YMMÄRRYS

- Lastensuojelua on kuvattu, tarkasteltu ja kehitetty monipuolisesti ja moninäkökulmaisesti
- **UUTTA AJATTELUA LASTENSUOJELUSTA**



YHTEINEN AJATTELU JA YHTEINEN TOIMINTA

- Työryhmät ovat kaiken arkisen kiireen keskellä pysähtyneet yhteiseen ajatteluun
- Yhdessä ajattelemalla syntyy jotakin enemmän kuin yhden ajatuksista koskaan, olivat ne kuinka viisaita ajatuksia hyvänsä:
- **KOLLEKTIIVINEN VIISAUS!**

TYÖHYVINVOINTI LISÄÄNTYY

- Omaan työhön vaikuttaminen ja siinä vahvistuminen lisää työhyvinvointia
- Yhdessä tekeminen ja oppiminen lisäävät innostusta ja sitoutumista. Yhteinen tekeminen on myös huumoria ja naurua
- **NAUTINTOA JA ILOA TYÖSTÄ!**

Kuvio 9. Teematyöpajan puheenjohtajan Riitta Hyytisen näkemys Kehrän teematyöpajoista 2.5.2011

Kulku mutkittelevaa polkua pitkin

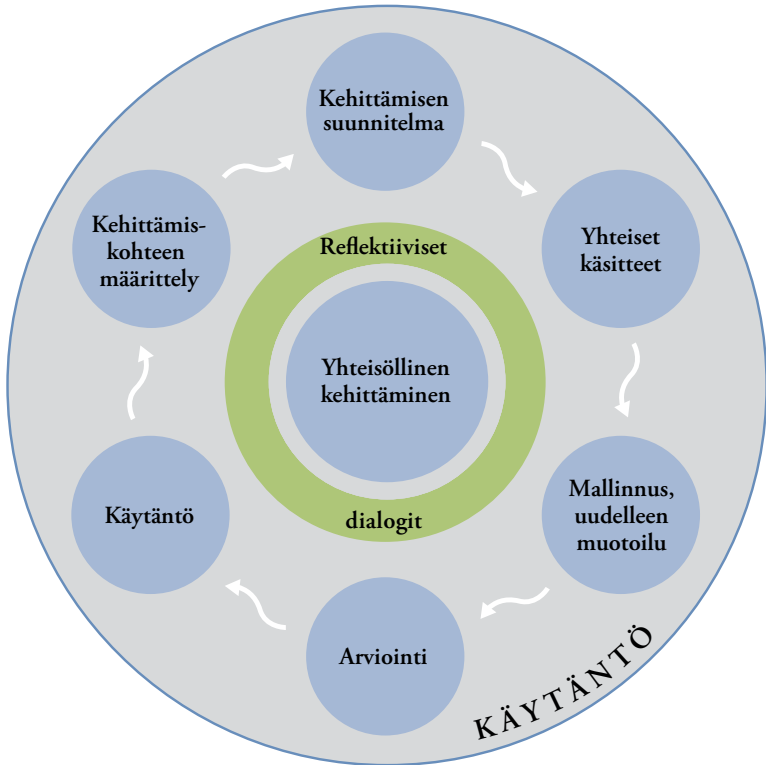
”Kehittäminen kulkee mutkittelevaa polkua pitkin. Välillä edetään vauhdilla eteenpäin, toisinaan mennään taaksepäin tai eksytään sivupoluille. Samalla me kehitymme työntekijöinä ja löydämme oman polkumme vaikeuksista ja vastoinkäymisistä huolimatta. Ja jossakin vaiheessa, kehittymisen kautta, polut kohtaavat toisensa ” (Herttoniemi-Itäkeskus, Myllypuro-Vartiokylän tiimi)

”Kehittämisprosessiamme kuvaa: peili, peilipallo, huumori, prosessi on edennyt koko ajan, mutta siinä on ollut erilaisia vaiheita, välillä on mennyt hurjalla vauhdilla eteenpäin ja välillä on ollut suvantoja ja välillä kyllästymistä ja väsymistä.” (Kivikko-Kurkimäen tiimi)

Yllä olevissa lainauksissa tulee hyvin esille kehittämisen prosessimaisuus. Kehittämisorientaationa prosessimaisuus merkitsee luopumista tavoitteiden tarkasta määrittelemästä, suunnitteluorientoituneesta ja projektimaisesta kehittämisestä. Kehittäjä etenee prosessimaisesti kehittämisen tavoitteita ja suunnitelmia jatkuvasti arvioiden ja tarvittaessa niitä muokaten. (Toikko & Rantanen 2009, 49, 51.) Lastensuojelutyön monesti ennakoimattomassa ja hektisessä arjessa prosessimainen kehittäminen tuntui hyvältä ratkaisulta, kun tavoitteena oli kehittämisen kuljettaminen osana perustyötä. Kehittämisessä voi lähteä liikkeelle hyvin matalalla kynnyksellä, pysähtyä ja palata ja jatkaa taas yhdessä. (ks. myös Seppänen-Järvelä 1999.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa olen kuvannut yhteisöllisen kehittämisen prosessia. Kuvio on rakennettu mukaillen Ilse Julkusen (2009, 2011) kuviota reflektiivisestä tutkimusprosessista, joka perustuu Hakkaraisen, Longan ja Lipposen (2004) Tutkivaan oppimiseen. Julkunen (2011) kuvaa käytäntötutkimusta jatkuvana reflektiivisena prosessina, kriittisenä tarkasteluna ja kollektiivisena sitoumuksena. Hän korostaa tässä yhteistä oppimisen prosessia, joka on mahdollista, kun sille varataan yhteisiä paikkoja, joissa kokemuksia voi jakaa. (Mt. 62–63.)

Tutkivan oppimisen lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan oppiminen on parhaimmillaan tutkimusprosessi, joka synnyttää sekä uutta ymmärrystä että uutta tietoa (Hakkarainen ym. 2004, 298). Myös Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2004) korostavat tutkivan oppimisen yhteisöllistä ulottuvuutta, vaikka se lähteekin vahvasti opiskelijan henkilökohtaisesta prosessista. Heidän mukaansa tutkivassa oppimisessa on kysymys henkilökohtaisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden ja itsensä ylittämisen strategiasta. (Mt. 305–306.)



Kuvio 10. Yhteisöllisen kehittämisen prosessi (mukaillen Julkunen 2011, 63; Julkunen 2009, 18; Hakkarainen ym. 2004, 300).

Tämä tutkivalle oppimiselle perustuva käytäntötutkimuksen reflektiivinen prosessi muistuttaa mielestäni hyvin paljon Kehrän työryhmissä muodostunutta yhteisöllisen kehittämisen prosessia. Lähtökohtana Kehrässä oli se, että kehittämisen kohde ja tavoitteet määriteltiin työryhmissä itse. Tämänkaltaista luottamusta työryhmiin voi kuvata ilmiö- ja toimijalähtöisyyden näkökulmasta. Tällöin luotetaan siihen, että työntekijät (toimijat) itse osaavat valita heille tärkeät kehittämiskohteet ja siihen, että toimijat itse osaavat parhaiten kehittää omaa työtään. (Anttila ym. 2005, 26; myös Seppänen-Järvelä 1999, 202.) Kehrässä siis hankkeen tasolla määriteltiin vain yleiset kehittämistavoitteet (kuten kehittämisen rakenteiden ja verkostojen luominen), mutta ei sinänsä itse kehittämisen sisältöä ja kohteita. Niiden tuli

nousta niistä ilmiöistä, jotka työntekijät itse kokivat tärkeiksi. Tätä lähtökohtaa tuki myös Kehrän alussa tehty kysely kehittämisestä lastensuojelun työryhmille, jossa nousi vahvasti esille, että kehittämiseen sitoudutaan, kun se koetaan perustyössä tarpeellisena. Tällöin on tärkeää, että työntekijät ovat itse määrittelemässä kehittämisen kohdetta alusta lähtien.

Kehittämisen prosessi lähti Kehrässäkin liikkeelle käytännöstä (ks. kuvio 10 edellisellä sivulla) ja käytännön ilmiöistä. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2004, 299) määrittelevät tutkivassa oppimisessa, että käsiteltävät asiat ankkuroidaan opiskelijoiden aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin. Myös tässä tarkoitan sitä, että työryhmät lähtivät liikkeelle eletystä käytännöstä. Työyhteisön jäsenet tuovat mukanaan omat kokemuksensa asiakastyön arjesta ja yhteisistä käytännöistä. Näistä arjen havainnoistaan ja tarpeistaan työryhmät lähtivät määrittelemään yhdessä kehittämisen kohdetta. Alkuvaihe kehittämisessä, kun pyrkimyksenä on kaikkien työryhmän jäsenten osallisuus, on usein hidas ja vaatii kärsivällisyyttä. Yhteisöllisessä kehittämisessä juuri alkuvaiheeseen kannattaa panostaa ja varata aikaa, jotta kehittämisen kohdetta määritellessä kaikkien näkemykset pääsevät esille ja kehittämisen kohde määrittyy tarpeeksi konkreettiseksi ja mahdolliseksi toteuttaa. Ensimmäinen lähtökohta kaikelle muutostyölle on, että alussa ei tule kiirehtiä tai sopia asioista ennen kuin mahdollisimman moni työyhteisöstä ymmärtää, mitä asioita lähdetään tavoittelemaan (Mönkkönen 2007, 171). Myös Vataja ja Seppänen-Järvelä (2008, 34) huomasivat kehittämishankkeessaan, että alkuvaiheessa kehittämistyöhön orientoituminen vei työyhteisössä runsaasti aikaa ja keskustelua, mutta jälkeinpäin se näyttäytyi tärkeänä perustana, joka kannatteli prosessia myöhemmin.

Kehrän työryhmissä tavoitteet kehittämiselle olivat aluksi hyvin suuria ja jäivät helposti yleiselle tasolle. Myös Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009b, 26) ovat huomanneet, että haasteena kehittämisen kohteen ja tavoitteiden määrittelyssä on kehittämistarpeiden tunnistaminen ja muotoileminen konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. Tämä vaihe on kuitenkin erittäin tärkeä, koska juuri tässä tapahtuu työryhmän motivoituminen yhteiseen kehittämisprosessiin.

”Huomasimme, että kehittämisen aiheen työstämiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta aiheesta tulee innostava ja motivoiva” (Myyrmäen aluetiimit, posterit)

Tutkiva oppiminenkin liittyy ennen kaikkea toiminnan kohteellisuuteen. Olennaista on pitkäjänteinen työskentely yhteisölle merkityksellisen

ongelman ratkaisemiseksi. (Hakkarainen ym. 2004, 311.) Kehittämiskohteen määrittely alkoi Kehrän työryhmissä itse asiassa jo siinä vaiheessa, kun työryhmä mietti kiinnostustaan tulla mukaan hankkeeseen. He kirjoittivat yhteisen ideapaperin, jossa he toivat esille, mihin asiaan he toivoisivat muutosta. Ideapaperi toimi hyvänä pohjana yhteiselle kehittämissuunnitelman teolle. Suunnitelmassa työryhmät konkretisoivat sitä, miten he aikovat kehittämisen toteuttaa eli määrittelivät yhteisesti sitä, kuka tekee, mitä tekee ja milloin. Vastuiden jakaminen oli myös tässä vaiheessa tärkeää. Suunnitelmaan työryhmät myös kirjasivat aikataulua omalle kehittämisprosessilleen ja pohtivat niitä rakenteita, joissa kehittämistä viedään työyhteisössä eteenpäin.

Kehrän prosessissa työryhmät tekivät ensin kehittämiselle kokonaissuunnitelman. Sen jälkeen he valitsivat ensimmäisen pienemmän tavoitteen, jota lähtevät työstämään, ja tekivät tästä toteutussuunnitelman (ks. liite 2). Kokonaissuunnitelmat palautettiin Kehrän kehittäville sosiaalityöntekijälle, joka tarkasteli suunnitelmista muun muassa työryhmien tavoitteissa keskeisiksi nousseita käsitteitä. Toisissa teematyöpajoissa työryhmät pohtivat yhdessä toisten työryhmien kanssa heidän omalle kehittämiselleen keskeisiä käsitteitä, kuten osallisuutta, tasavertaisuutta tai suunnitelmallisuutta. Kehittämisessä keskeisten käsitteiden määrittelyn huomattiin olevan erittäin tärkeää, koska yhtä käsitettä voidaan tarkastella hyvin eri näkökulmista ja sen voi ymmärtää hyvin eri tavoin (ks. myös Nousiainen 2006, 15). Käsitteellistäminen jäsensi ja tarkensi kehitettävää toimintaa ja vei näin työryhmien kehittämistä ja sen tavoitteita taas enemmän konkretiaan (ks. myös Toikko & Rantanen 2009, 130).

”Käsitteiden avaaminen oli hyvä juttu, niitä kun usein käytetään ilman sisällön avaamista. Ryhmissä nousivat esiin erilaiset lähestymiset samaan käsitteeseen. (palaute, II Kehrän teematyöpaja kesäkuu 2010, suunnitelmallinen työ)

Hyvän suunnittelun jälkeen alkoi intensiivinen toteutuksen vaihe, jolloin mallinnetaan ja uudelleen muotoillaan omia työkäytäntöjä kehittämisavoitteen mukaisesti. Kaikissa kehittämisen vaiheissa keskeistä on yhteinen, reflektiivinen dialogi, niin kehittämiskohdetta määriteltäessä, suunniteltaessa, toteutettaessa kuin arvioitaessakin. Hyvät kehittämistä tukevat dialogiset rakenteet tukivat kehittämisprosessia, jolloin kehittäminen ei jää vain suunnitteluasteelle, vaan lähtee myös oikeaan toimintaan.

Kehittäminen on jatkuvaa etenemistä tarkistettavissa olevaan suuntaan (Kirjonen 2007, 132). Tämä suunnan tarkistus ja muutos tapahtui lähes kaikissa Kehrän työryhmissä. Kehittämislle asetetut tavoitteet tarkentui-
vat tai jopa muuttuivat. Tähän vaikuttivat monet eri tekijät. Työryhmässä
saatettiin huomata, että tavoite ei ollut täysin toteutettavissa oleva tai
reunaehdot, kuten organisaatiomuutokset, saattoivat muuttaa olosuhteita
niin, ettei tavoitetta ollut enää mahdollista saavuttaa.

”Hiljainen tieto esiin oli ensimmäinen tavoite, mutta prosessin myötä asiakas-
osallisuus nousi keskeisemmäksi tavoitteeksi.” (Kivikko-Kurkimäki)

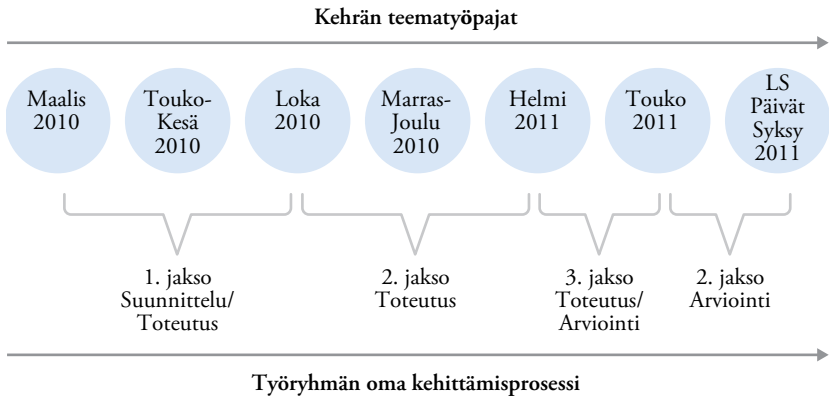
”Lähdimme Kehrään mukaan kehittämistehtävällä, joka liittyi siirtymävai-
heeseen vastaanottotiimistä suunnitelmalliseen työhön. Toimiston kiireisen
työtilanteen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi kehittämistehtävän to-
teuttaminen oli haastavaa. Vantaan avohuollossa toteutui kehittämisen aikana
organisaatiomuutos, jossa yhtenäistettiin vastaanottotiimien käytäntöjä. Koi-
vukylän vastaanottotiimissä siirryttiin työmalliin, jossa lastensuojelutarpeen
selvitysten teko keskitettiin tiimille. Toimiston uudeksi kehittämistehtäväksi
muotoutui lastensuojelutarpeen selvityksen teon käytännöt. Kehittämisyryh-
mäksi nimettiin koko vastaanottotiimi.” (Koivukylä, poster)

Yhteisen arvioinnin jälkeen kehittämisen ympyrä jatkuu eteenpäin. Kehit-
tämistemme pohjana käytimme myös varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön
VKK-Metron pienin askelin -mallia ja sen ajatusta jatkuvasta parantamisen
mallista (ks. Mattila 2009, 51–58). Keskeistä Kehrän yhteisöllisessä ke-
hittämisen prosessissa oli sen käytäntölähtöisyys eli jatkuva peilaaminen
käytännön tarpeista sekä dialogiset, joustavat kehittämisen rakenteet.
Kehittämistoiminta onkin ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyt-
tää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen
perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella
kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko &
Rantanen 2009, 89.)

”Vaikka matkan varrella tavoitteet pysyivät samoina, keinot ja tapa saavuttaa
päämäärä muuttuivat. Alussa aikaa käytettiin todella paljon yhteiseen kes-
kusteluun sosiaaliohjaajien kesken. Jälkeenpäin ajateltuna yhteinen ymmärrys
sosiaaliohjaustyöstä lisääntyi käydyn dialogin kautta ja työn kehittäminen
ryhmänä mahdollistui. Kuten asiakkaidenkin kanssa, myös ohjaajaryhmänä

täytyy löytää yhteinen näkemys ja suunta, jotta työskentely tavoitetta kohti mahdollistuu.” (Leppävaaran sosiaaliohjaajat, posterit)

Kehrässä työryhmien kehittämisen prosessia tuettiin yhteisillä teema-työpajoilla ja kehittämisen suunnitelma -lomakkeilla (ks. kuvio 11 alla).



Kuvio 11. Kehran kehittämissuunnitelmat ja teematyöpajat tukemassa kehittämisen prosessia.

Kehran arviointikyselyssä tuli esille, että työntekijät kokivat kehittämisen suunnitelma -lomakkeet hyödyllisiksi ja yleensäkin kehittämisen dokumentoinnin erittäin tärkeäksi. Kehittämisen dokumentointi jäsensi yhteistä tekemistä, ja sen avulla pystyi palaamaan uudelleen siihen, mitä oli puhuttu. Dokumentointi toimi myös eräänlaisena välineenä yhteiselle keskustelulle.

”Dokumentointi on palvellut hyvin. Aikaisemmin ongelmana ollut se, että jotain asiaa on kehitetty ja sen jälkeen lähes unohdettu, kun työntekijät ovat vaihtuneet ja kansiot jääneet mappiin.” (vastaus Kehran arviointikyselyyn)

Dokumentoinnin suunnitelmallisuus on erityisen tärkeää juuri kehittämisen jatkuvuuden kannalta. Se auttaa uusia pääsemään prosessiin sisään ja pitämään vanhat työntekijät ajan tasalla. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2008, 32.)

Kehittämisen haasteita

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on myös ollut haasteita, niin kehittämisprosessissa kuin siinä miten se on saatu yhdistettyä työn arkeen. Myös Kehrässä muutama työryhmä ei pystynyt osallistumaan kehittämiseen loppuun asti. Kehrän arviointisuunnitelmissa työryhmien mukaan suurimmat haasteet kehittämisessä liittyivät siihen, kuinka kehittämiselle saadaan raivattua aikaa arjessa ja miten kehittäminen saadaan sopeutettua muihin työyhteisöissä tapahtuviin muutoksiin.

”Kriisityön ohella ajan löytäminen kehittämiseen osana arkityötä on kuitenkin ollut haasteellista.” (Tiksun tiimi)

”Keskeisimpinä kehittämisen haasteina olivat työntekijävaihdokset ja pitkät poissaolot. Työkiireet ja työn osittainen kriisiluonteisuus ja ennakoimattomuus ovat haasteita. Työmäärä ja oman työn priorisointi asettavat haasteita suunnitelmallisen työn tekemiselle. Kiireelliset tehtävät ja palveluiden järjestäminen vievät aikaa.” (Vuosaari)

Heinonen ja Metsälä (2009) ovat kuitenkin kirjoittaneet lastensuojelun kehittämisyksikkö -hankkeen kokemuksista, että lastensuojelun kehittämistyöhön osallistuneet ovat todenneet kehittämistyön olevan ennen kaikkea asennekysymys, sillä perustuksessa tehdään koko ajan monipuolista kehittämistyötä ilman erillisiä hankkeita. Tämän tosiasian näkyväksi tekeminen auttaisi sivuuttamaan väitteen, että kehittämistyölle ei löydy aikaa perustuksessa, ja siten myös kehittämistyöhön motivoiduttaisiin asiakastyön ohella nykyistä enemmän. (Mt. 19.) Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että myös Kehrässä, jossa tavoitteena oli juuri kehittämisen tiivis käytäntöön kiinnittäminen, koettiin kehittäminen työyhteisöissä haasteelliseksi. Tätä varten työyhteisön kehittämistä tukeviin rakenteisiin tuli panostaa. Kehittämisprosessin dokumentoinnilla on suuri merkitys myös silloin, kun henkilöstön runsas vaihtuvuus haastaa kehittämisen jatkuvuutta (Seppänen-Järvelä 2009a, 47). Vataja ja Seppänen-Järvelä (2008, 33) korostavat kehittämisen edellytyksenä olevaa työntekijöiden halua kehittämisrakenteen luomiseksi, koska hektisessä työssä kiireen taakse on helppo piiloutua.

Lisäksi haluan erityisesti nostaa esille yhden myös Kehrässä keskeisesti mukana olleen haasteen: miten organisaatiossa eri tasoilla tuetaan työyhteisölähtöistä kehittämistä? Seppänen-Järvelä (2009a, 48) on todennut,

että työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen jatkuvuutta ja toimivuutta haastaa se, että organisaation kokonaisjohtaminen ei tunnista ja arvosta työyhteisölähtöistä kehittämistä. Tämä tuli osittain esille myös Kehrän aikana.

”Jatkossa olisi tärkeää, että myös johtavien sosiaalityöntekijöiden yläpuolella oleva johto osallistuisi asiakastyön pinnassa tapahtuvan kehittämisen johtamiseen ja rakenteellistamiseen. Ylemmän johdon tuki toisi vielä enemmän jäämäkkyyttä ja mahdollisesti hyvien käytäntöjen jakamista kehittämiseen.” (Kaarela)

Myös Heinonen (2007, 117) on todennut, että pelkkä sosiaalityöntekijöiden tahtotila ei edistä tutkivan ja arvioivan työotteen vakiintumista arjen toimintakäytäntöihin, vaan tarvitaan myös organisaation tukea. Tuki tarkoittaa Kehrän työryhmien mielestä muodollisen luvan lisäksi ennen kaikkea aitoa kiinnostusta ja systemaattista kehittämisen johtamista.

Muutosta käytäntöihin ja kulttuuriin

Kehrään osallistuneet lastensuojelun työryhmät saivat aikaan paljon konkreettisia tuotoksia ja tuloksia, joista näkyy välitön hyöty asiakastyölle ja omalle työyhteisölle. Asiakkuuden alkuvaiheessa kehitettiin mm. vastaanottoryhmien toimintaa ja lasten kohtaamista. Suunnitelmallisen työn teemassa kehitettiin mm. asiakassuunnitelmia, sosiaalista raportointia, sosiaaliohjauksen palveluita ja asiakkuuden suunnitelmallista lopettamista.

Kehittämisen tuloksia voidaan jakaa niin sanottuihin ensimmäisen ja toisen asteen tuloksiin. Ensimmäisten asteen tulokset ovat niitä, joihin kehittämisellä välittömästi pyritään, kun taas toisen asteen tulokset ilmenevät esimerkiksi jalostuneena osaamisena, uudenlaisina vuorovaikutussuhteina sekä laajemmin sovellettavissa olevina malleina. (Alasoini 2007, 41.) Seppänen-Järvelä ja Kataja (2009, 15) näkevät tällaisina toisen asteen tuloksina muun muassa muutokset kehittämismyönteisyydessä. Kehittämisen tuloksia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: toisaalta sen kautta, mitä tavoiteltiin koko Kehrä-hankkeessa ja toisaalta sen kautta, mitä yksittäiset työryhmät tavoittelivat. Voidaan itse asiassa ajatella, että työryhmien toisen asteen tulokset olivat Kehrälle niitä ensimmäisen asteen tuloksia ja toisaalta työryhmien ensimmäisen asteen tulokset Kehrälle taas toisen asteen tuloksia (ks. taulukko 6). Kehrässä suurimmat tavoitteet kohdistuivat juuri kehittämismyönteisen ilmapiirin

tavoitteluun, kun taas työryhmissä ensisijaisena tavoitteena oli välittömän ja konkreettisen hyödyn saaminen asiakastyöhön.

Taulukko 6. Kehittämisen ensimmäisen ja toisen asteen tulokset.

	Työryhmät	Kehrä
Työryhmien kehittämisen tavoitteet liittyen asiakastyön parantamiseen	1. asteen tulokset	2. asteen tulokset
Kehran kehittämisen tavoitteet liittyen kehittämismyönteisen ilmapiirin luomiseen	2. asteen tulokset	1. asteen tulokset

Työryhmien ensimmäisen asteen tuloksia tavoitteiden valossa

Kehran alkuvaiheessa tehtiin Kymmenen kysymystä kehittämisestä -kysely pääkaupunkiseudun lastensuojelun avopalvelujen työryhmille (ks. Paa-sivirta 2010). Tämän kyselyn vastauksissa nostettiin vahvasti esille, että tärkeintä kehittämisessä oli se, miten hyödylliseksi se koettiin perustöön ja asiakkaiden kannalta. Työryhmien kokonaissuunnitelmissa tavoitteet kehittämiselle rakentuivatkin pitkälle asiakkaiden ja työkäytännöistä nouseviin tarpeisiin (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Työryhmien tavoitteet kehittämiselle.

Asiakasosallisuuteen ja asiakkaan äänen lisäämiseen liittyvät tavoitteet:

- Asiakkaan äänen esille saaminen
- Tilan luominen lapselle
- Lapsen ja vanhemman näkökulman keskeisiksi saaminen
- Asiakkaan osallisuuden vahvistaminen
- Lapsen molempien huoltajien tapaamisen varmistaminen
- Lapsen tapaaminen ja kohtaaminen aina
- Lapsen osallisuuden selkiyttäminen ja näkyvämmäksi tekeminen
- Asiakkaan mukana oloinen asiakassuunnitelmien tekemisessä
- Asiakkaan roolin korostaminen
- Asiakkaan oikeusturvan lisääminen

Työkäytäntöihin liittyvät tavoitteet:

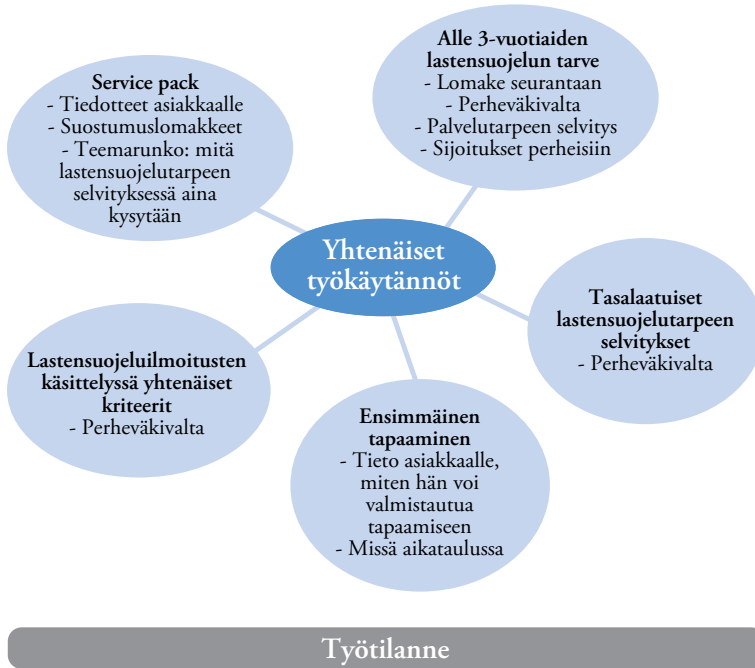
- Työn selkeyttäminen
- Palvelun, käytäntöjen ja työskentelyn yhtenäistäminen
- Arvioinnin kehittäminen
 - Esim. asiakasmäärien hallitsemiseksi tai avun oikeanlaiseksi kohdentamiseksi
- Laadun parantaminen
- Yhteistyön lisääminen työyhteisössä
- Suunnitelmallisuuden ja konkreettisuuden lisääminen
- Toimivien työkäytäntöjen ja -välineiden löytäminen
- Mallien ja kuvauksien luominen
- Yhteisen pohdinnan ja asioiden sisällöllisen tarkastelun lisääminen
- Kehittämisen hyödynnettävyyden lisääminen
- Jaksamisen lisääminen
- Erilaisia määrällisiä tavoitteita
 - Kuten, että kaikilla asiakkailla on suunnitelma tai lasta tavataan aina ilman vanhempia

Työryhmät täyttivät kevään ja kesän 2011 aikana arviointisuunnitelmat, joissa he itse arvioivat omien tavoitteidensa ja visioidensa toteutumista. Näissä arviointisuunnitelmissa (N=13) määriteltiin sekä konkreettisten tavoitteiden toteutumista että sitä, mitä syntyi kehittämisen tuloksena. Konkreettisten tavoitteiden toteutumisen jaottelen tässä olevan niin sanottuja ensimmäisen asteen tuloksia, joihin kehittämisellä myös suoraan pyrittiin (ks. Alasoini 2007). Yleisesti työryhmät arvioivat päässeensä tavoitteisiinsa melko hyvin. Mielenkiintoista tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa on se, että suurin osa niistä arvioidaan työkäytäntöihin liittyvien tavoitteiden kautta.

Yhtenäiset työkäytännöt ja työn selkeyttäminen

Yhtenäiset työkäytännöt olivat hyvin monella työryhmällä tavoitteena, ja tätä tavoitetta avattiin myös Kehrän toisessa teematyöpajassa käsitekarttojen avulla. Espoonlahden työryhmän ja Länsi-Vantaan (nykyisin Myyrmäen) vastaanottotiimin mukaan asiakkuuden alkuvaiheessa yhtenäisissä työkäytännöissä oli tavoitteena (ks. kuvio 12) tarjota asiakkaalle yhtenäinen palvelupaketti (service pack), kartoittaa alle 3-vuotiaiden lastensuojelun tarvetta samalla tavalla, taata tasalaatuiset lastensuojelutarpeen selvitykset sekä panostaa ensimmäiseen tapaamiseen ja siihen, että lastensuojelu-ilmoitusten käsittelyssä olisi yhtenäiset kriteerit. Kuviossa nousee esille

myös perheväkivalta, koska se oli erityisen huomion kohteena Myyrmäen vastaanottotiimillä.



Kuvio 12. ”Yhtenäiset työkäytännöt” -tavoite avattuna Espoonlahden ja Länsi-Vantaan (nyk. Myyrmäen) työryhmien osalta kesäkuussa 2010

Yhtenäistämisen tavoitteen toteuttamista arvioidessaan työryhmät pääsääntöisesti totesivat, että tavoite on sellaisenaan vaikea saavuttaa, mutta työntekijät olivat käyneet paljon keskusteluja saadakseen yhteistä käsitystä aiheesta. Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimi totesi, ettei ollut saavuttanut tiettyjä asiakkuuden kriteerejä, vaan että tiimi oli hahmottanut asiaa yhteisillä keskusteluilla. Leppävaaran sosiaalityöntekijät määrittelivät arviointisuunnitelmassa tuoneensa esiin yhteisissä keskusteluissa omia työkäytäntöjään, peilanneensa näitä muiden näkemyksiin ja tätä myötä saavuttaneensa yhdenmukaisempia työkäytäntöjä. Leppävaaran sosiaali-ohjaajat totesivat työskentelyn yhdenmukaistamisen tavoitteestaan, että se

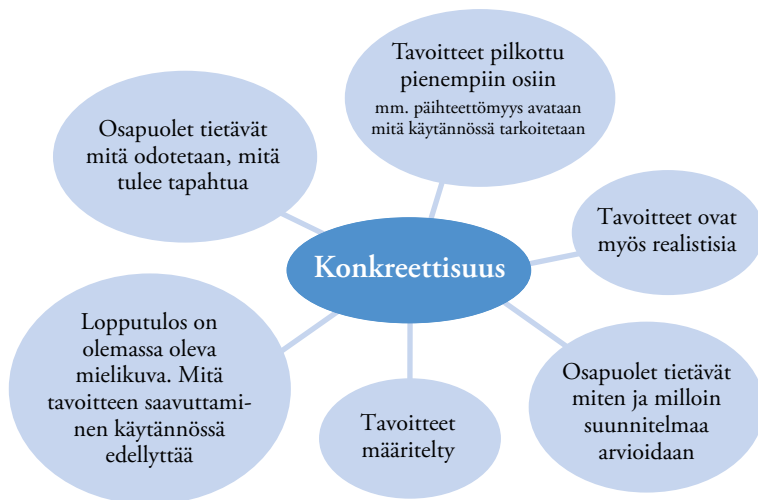
oli toteutunut työn raamitusten ja prosessien osalta, mutta että he haluavat säilyttää kuitenkin jokaisen työntekijän persoonallisen otteen. Myyrmäen aluetiimit kokivat, että aluetiimien yhteistyön lisääntytyä kehittämistehävän myötä he ovat lähentyneet ja käytännöt ovat yhtenäistyneet.

Työn selkeyttämisen tavoitetta työryhmät arvioivat niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin yhteistyökumppanien näkökulmasta. Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimissä oli luotu työkäytäntöjä asiakkuuden siirtyessä heiltä suunnitelmallisen työn tiimiin, jotta siirtymävaihe olisi oikeaan aikaan ja asiakas siirtyisi hallitusti. Myllypuron-Vartiokylän tiimi koki saaneensa konkreettisia välineitä moniulotteisen lastensuojelutyön jäsentämiseksi. Leppävaaran sosiaaliohjaajat olivat tehneet sosiaaliohjauksesta esitteen, jonka he kokivat antavan selkeän kuvan tarjottavista palveluista ja työmenetelmistä niin itselle, asiakkaalle, sosiaalityöntekijöille kuin yhteistyökumppaneillekin. Myyrmäen aluetiimeillä oli taas tavoitteena työpanoksen oikea kohdentaminen, jonka he kokivat toteutuneen osittain. Tässä oli tavoitteena työpanoksen kohdentaminen niihin asiakasryhmiin, jotka tarvitsevat lastensuojelua ja hyötyvät lastensuojelun työstä.

Suunnitelmallisuutta ja konkreettisuutta

Työn suunnitelmallisuuden lisääminen oli tavoitteena monilla työryhmillä, ja tämä näkyi muun muassa siinä, kuinka suosittu suunnitelmallisen työn teema oli Kehrässä. Suunnitelmallisuuden lisäämisen tavoitteessa usealla työryhmällä oli asiakassuunnitelmien kehittäminen konkreettisiksi työvälineiksi. Tätä tavoitetta on saavutettu muun muassa Leppävaaran sosiaalityöntekijöiden kehittämisessä tarkastelemalla yhdessä sitä, mitä asiakassuunnitelmiin kirjataan, mitä hyvää suunnitelmissa oli, miksi suunnitelmien tekeminen on joskus vaikeaa ja miten se näkyy suunnitelmissa, miten asiakassuunnitelma on edistänyt työskentelyä ja tavoitteiden toteutumista, miten tavoitteet asetetaan ja miten tavoitteet arvioidaan. Suunnitelmallisuuden tavoitteen toteutumisessa korostuikin yhteisen pohdinnan merkitys. Esimerkiksi Vuosaaressa tavoitteena oli aikaansaada asiakassuunnitelmia, jotka ohjaavat suunnitelmallista työskentelyä ja ovat avoimuuden työskentelyn väline. Kehittämisprosessin aikana työryhmä oli keskustellut suunnitelmista ja niiden sisällöistä, ja tämän myötä huomio oli kiinnittynyt suunnitelmien konkretisointiin, asiakkaiden tietoisuuteen suunnitelmista ja heidän osallisuuteensa niiden tekemisessä. Kehittämisprosessissa yhteinen tarkastelu vei tavoitetta eteenpäin. Konkreettisuus

den käsitettä avattiin hyvin Kehrän teematyöpajassa, jossa Vuosaaren ja Leppävaaran työntekijät asettivat tavoitteita konkreettisuudelle erityisesti suunnitelmien tekemisen näkökulmasta (ks. kuvio 13). Konkreettisuudessa korostuu erityisesti työskentelyn avoimuus ja läpinäkyvyys asiakkaalle.



Kuvio 13. Tavoitteena konkreettisuus Vuosaaren ja Leppävaaran työryhmillä Kehrän teematyöpajassa kesäkuussa 2010.

Asiakassuunnitelmien kehittämisessä löydettiin hyviä työvälineitä siihen, kuinka suunnitelmallisuutta voidaan lisätä. Tällaisia olivat muun muassa Kaarelan työryhmän kehittämä Heijastin-väline, jonka avulla he reflektoivat tiimissä asiakassuunnitelmien tekoa, Laajasalon tiimin kehittämä asiakassuunnitelmarunko, jossa käydään läpi asiakkuuden lähtökohdat ja tämänhetkinen elämäntilanne, suunnitelma ja tavoitteet jatkotyöskentelylle sekä Vuosaaren työryhmän kehittämä kysymyslista työntekijälle asiakassuunnitelman tekemisen avuksi. Suunnitelmallisuuden lisäämisen tapoja olivatkin erityisesti erilaiset mallinnukset ja kuvaukset, tästä esimerkkinä muun muassa Leppävaaran sosiaaliohjaajien aloitustapaamiskokouksen laadinta tai Myyrmäen vastaanottotiimin kehittämät toimintamallit A-klinikan ja koulun kanssa.

Vaikutusta laatuun ja määrään

Moni työryhmä arvioi kehittämisellään olleen vaikutusta työnsä laatuun, ja tässä korostettiin erityisesti asiakkaiden näkökulmaa. Leppävaaran sosiaaliohjaajat arvioivat päässeensä tavoitteeseensa parantaa palvelun laatua pyytämällä asiakaspalautetta. Kaarelan työryhmä arvioi asiakassuunnitelmien laadun parantuneen, kun niitä kirjoitetaan entistä moniäänisemmin ja asiakasosallisuus tiedostavammin. Myyrmäen vastaanottotiimi loi puolestaan erilaisia laatukriteerejä lastensuojelutarpeen selvityksille, mitä kautta he kokivat selvitysten rakenteiden selventyneen ja tätä kautta työn laadun parantuneen.

Runsaiden asiakasmäärien koettiin kuitenkin hankaloittavan laadukkaan työn tekemistä ja tavoitteisiin pääsemistä. Asiaksmääriin kehittämisellä koettiin olleen melko vähän vaikutusta. Koivukylän vastaanottotiimi koki, että suunnitelmallisen työn asiakasmäärä oli vähentynyt, kun he vertasivat sitä siihen, miten vastaanottotiimistä oli aikaisemmin siirtynyt asiakkaita alueelle. Myyrmäen aluetiimeillä tavoitteena ollut asiakasmäärien parempi hallinta ei toteutunut, koska asiakasmäärät olivat lisääntyneet tasaisesti lastensuojelussa. Määrälliset tavoitteet työryhmillä eivät kuitenkaan juurikaan liittyneet suoraan asiakasmääriin vaan kehittämisen kohteena olevaan aiheeseen, esimerkiksi asiakassuunnitelmien määrän lisäämiseen. Esimerkiksi Leppävaaran sosiaalityöntekijät olivat sitoutuneet kartoittamaan omien asiakkaidensa puuttuvat suunnitelmat ja tekemään ne vuoden 2010 loppuun mennessä. He kokivat saavuttaneensa tavoitteen melko hyvin ja tämän jälkeen pyrkineensä pitämään yllä ajantasaisuutta.

Asiakkuuden alkuun ja suunnitelmalliseen työhön muutosta

Työryhmät valitsivat kehittämisen kohteensa omista käytännön tarpeistaan kiinnittäen sen lastensuojelun ydinprosessiin. Kehrässä ei asetettu erikseen tavoitteita sille, kuinka asiakkuuden alkuvaiheen tai suunnitelmallisen työn tulisi kehittyä hankkeen aikana, vaan työryhmät itse loivat tavoitteet omalle kehittämiselleen. Kehittämisen tuotokset ja tulokset on eritelty työryhmittäin tarkemmin taulukoissa 9-11 (s. 88).

Asiakkuuden alku -vaiheessa korostuivat sekä vastaanottotiimien toiminnan (Herttoniemi-Itäkeskuksen, Myyrmäen ja Koivukylän vastaanottotiimit) että lapsen kohtaamisen (Tikkurilan ja Maunulan tiimit) kehittäminen. Vastaanottotiimien kehittäminen lähti liikkeelle pääkaupunkiseudulla Vantaan Koivukylän toimipisteestä vuonna 2007 (ks. Paasivirta

2009, 2012). Kehrän alkaessa vastaanottotiimitoiminta oli käynnistymässä Herttoniemi-Itäkeskuksen ja Myyrmäen toimipisteissä, ja näissä Kehrässä tapahtuva kehittäminen kiinnitettiin tiiviisti toimipisteessä tapahtuvaan muutosprosessiin. Vastaanottotiimien tavoitteissa korostui erityisesti laadukkaan lastensuojelutarpeen selvityksen kehittäminen. Vastaanottotiimien tehtävänä on ottaa vastaan kaikki toimipisteen lastensuojeluilmoitukset ja arvioida, lähdetäänkö tilanteessa tekemään lastensuojelutarpeen selvitystä. Lastensuojelutarpeen selvitys tehdään vastaanottotiimissä, ja tämän jälkeen asiakkuus joko päättyy tai siirtyy suunnitelmallisen työn tiimiin. Herttoniemi-Itäkeskuksen ja Myyrmäen vastaanottotiimien kehittämisessä korostuivat erityisesti asiakkuuden alku -vaiheen kehittäminen yhteistyössä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Tästä hyvinä esimerkkeinä ovat muun muassa Myyrmäessä tiivistetty yhteistyö A-klinikan kanssa ja Herttoniemi-Itäkeskuksessa lastensuojelutarpeen selvitysten tekeminen yli hallintorajojen, esimerkiksi varhaisen tuen ja kuraattoreiden kanssa.

Vastaanottotiimi, Herttoniemi-Itäkeskus, Helsingin sosiaalivirasto

Lakisääteinen ja laadukas lastensuojelutarpeen selvitys

Kehittämistyön lähtökohtana oli selkiyttää asiakkuuden käynnistymisvaihetta. Organisoimme päivystystyön, lastensuojelutarpeen selvitystyön ja suunnitelmallisen työn uudelleen. Toimipisteen aluejako ja tiimirakenne muutettiin. Uudessa rakenteessa työtä tehdään vastaanottotiimissä ja kolmessa suunnitelmallisen työn tiimissä.

Tulokset

- Lastensuojeluilmoituksiin pystytään reagoimaan seitsemän arkipäivän aikana
- Kriisitilanteisiin reagoidaan saman päivän aikana
- 70–90 % selvityksistä tehdään kolmen kuukauden määräajassa
- Kolme kuukautta on riittävä aika arvioinnille – toimii suurelle osalle asiakkaista riittävänä interventiona
- Noin 1/3 selvityksistä johtaa asiakkuuteen
- Lapsen, vanhemman ja läheisten osallisuus toteutuu selvityksissä – myös läheisneuvonpitoa hyödyntäen
- Selvitystyön tekeminen parityönä yli hallintorajojen on lisääntynyt (varhainen tuki, perheneuvola, nuoriso-yksikkö, kuraattori, nuorisoasema, lastenpsykiatria)
- Jäsenytynyt selvitysprosessi näkyy myös yhtenäistyneenä dokumentaationa
- Siirtymävaiheeseen on luotu toimivat työkäytännöt
- Välitön asiakaspalautte on ollut myönteistä
- Asiakaskysely on käynnissä (Digium). Palautetta on kerätty YAMK-tutkimuksessa, itsearviointilla, Efficatiloista ja kehittäispäivillä



Idän pikajuna – oikea-aikaista ja asiantuntevaa palvelua.

Mitä opimme?

- Keskitetty lastensuojeluilmoitusten vastaanotto ja käsittely tiimissä reflektoiden on lisännyt ymmärrystä suojelun tarpeen arvioinnista ja määrittelystä
- Näkemystä huolen arvioinnista on avattu yhteistyökumppaneille: huoli lapsesta ei aina ole lastensuojelullinen huoli
- Asiakkaiden välitön palaute palvelujen tarpeesta on viety organisaatiossa eteenpäin, mikä on lisännyt asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia ja osallisuutta
- Oikea-aikaisuus tekee työstä vaikuttavaa

Johtopäätökset

- Asiakasprosessi on selkeämpi ja avoimempi sekä asiakkaalle että työntekijöille
- Työtehtävien kokonaisuus on hallitumpaa
- Ei teknistä selvitystyötä, vaan vuorovaikutteista arviointityötä perheen ja muiden tahojen kanssa
- Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on lisääntynyt työmäärän kasvusta huolimatta



Lisätietoja

Vastaanottotiimi, Herttoniemi-Itäkeskus
www.socca.fi > Lastensuojelu > Kehrä > Asiakkuuden alku

Kuvio 14. Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimin posterin esimerkinä Asiakkuuden alku -temasta.

Kaikissa vastaanottotiimeissä tuloksena on ollut se, että lastensuojelutarpeen selvityksen käytännöt ovat yhtenäistyneet. Tämä on näkynyt siinä, että selvityksen yhteenvedolle on määritelty kriteerejä, selvityksen rakenteita on selkeytetty ja dokumentaatio on yhtenäistynyt jäsentyneen selvitysprosessin myötä. Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimissä arvioitiin, että lakisääteinen kolme kuukautta on jopa pitkä aika lastensuojelutarpeen selvitykseen ja riittävä interventiolle. Tämä on todella hieno tulos, kun muuten keskustelu on käynyt pääasiassa sen ympärillä, kuinka näihin lastensuojelulain (417/2007) asettamiin määräaikoihin päästään. Muun muassa tuoreen Etelä-Suomen aluehallintoviraston selvityksen mukaan pääkaupunkiseudulla noin 60 % lastensuojelutarpeen selvityksistä tehdään kolmen kuukauden aikana (Miettinen & Stenroos 2011, 31). Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimissä tultiin myös siihen tulokseen, että noin kolmasosa selvityksistä johtaa varsinaiseen lastensuojeluasiakkuuteen, mikä kuvastaa Helsingissä olevaa keskiarvoa muutenkin. Tässä on tosin suurta kuntakohtaista eroa, esimerkiksi Vantaalla selvitykseen johtaneista kolme neljästä johtaa asiakkuuteen, kun taas Espoossa vain 10 prosenttia. (ks. Miettinen & Stenroos 2011, 31.) Kunnissa on siis paljon eroa siinä, milloin lastensuojelutarpeen selvitykseen ryhdytään ja milloin siitä seuraa lastensuojelun asiakkuus. Vastaanottotiimien kehittämisessä korostuneet tavoitteet selvitysten yhtenäistämisestä tuntuivatkin tässä valossa erityisen perustelluilta.

Lapsen kohtaamisen kehittäminen oli keskiössä Maunulan ja Tikkurilan tiimeillä. Molemmat tiimit osallistivat lapsia kehittämisessään pyytämällä heiltä palautetta heidän omasta tapaamisestaan ja heidän kanssaan käytetyistä työvälineistä. Molemmat tiimit olivat yllättyneitä saamastaan palautteesta.

”Otimme asiakaspalautelomakkeen käyttöön ja sen kautta saatu palaute on ollut todella positiivista. Nuoret ovat vastanneet todella tunnollisesti palautteeseen.” (Maunulan tiimi)

”Lapsille tehty kysely yllätti meidät, saimme niistä varsin positiivista palautetta. Olemme pohtineet, että myös jatkossa on hyvä pyytää lapsilta palautetta, jotta voimme kehittää työtämme tämän pohjalta.” (*Tikkurilan menetelmämasterit*)

Kehittämisen tuloksena lapsia tavattiin enemmän lastensuojelutarpeen selvitysten aikana ja työntekijät pohtivat työtään enemmän lapsen näkökulmasta.

Suunnitelmallisen työn teemassa työryhmät kehittivät erityisesti asiakassuunnitelmia (Laajasalon tiimi, Leppävaaran sosiaalityöntekijät, Vuosaaren toimipiste ja Itäkeskuksen tiimi) sekä laajasti suunnitelmallista työtä prosessin (Leppävaaran sosiaaliohjaajat, Myyrmäen aluetiimit, Myllypuro-Vartiokylän ja Tiksun tiimit) ja asiakasosallisuuden näkökulmasta (Kaarelan toimipiste, Kivikko-Kurkimäen tiimi).

Lastensuojelulain (417/2007) 30 § mukaan lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle on tehtävä asiakassuunnitelma, jollei asiakkuus pääty lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen tai kysymyksessä ole tilapäinen neuvonta ja ohjaus. Tästä hyvin selkeästä lakipykälästä huolimatta työryhmät toivat esille, että suunnitelmien tekemisessä on käytännössä suuria puutteita. Tämän takia työryhmien kehittämisen tavoitteena oli kehittää toimivat ja systemaattiset työkäytännöt asiakassuunnitelmien tekemiseen sekä se, että kaikilla lapsilla olisi ajan tasalla oleva suunnitelma. Lisäksi työryhmät halusivat lisätä asiakkaiden osallisuutta suunnitelman laatimiseen, toteuttamiseen ja arviointiin.

Työryhmät kehittivät asiakassuunnitelmien tekemiseen useita konkreettisia apuvälineitä, joita olivat muun muassa kuten Laajasalon tiimin asiakassuunnitelmarunko, Vuosaaren toimipisteen kysymyslista asiakassuunnitelman tekemiseen työntekijöille, Leppävaaran sosiaalityöntekijöiden asiakkaalle lähetettävä kutsu asiakassuunnitelmanevotteluun ja Kaarelan toimipisteen Heijastin-väline asiakassuunnitelmien reflektointiin. Keskeisimpinä tuloksina työryhmät toivat esille, että suunnitelmien tekeminen oli konkretisoitunut ja asiakassuunnitelman merkitys työvälineenä oli yleensäkin kirkastunut. Laajasalon tiimi koki, että heidän työvälineeksi kehittämänsä suunnitelmarunko pitää suunnitelmallisen sosiaalityön tavoitteet kirkkaana. Leppävaaran sosiaalityöntekijät toivat esille, että asiakassuunnitelmia on tehty enemmän ja ne ovat tasalaatuisempia ja ajantasaisempia.

”Asiakassuunnitelmien tekeminen on helpottunut rutiinin myötä ja on jopa mukavaa!” (sosiaalityöntekijät, Leppävaara, arviointisuunnitelma)

Kaarelan toimipiste, Malminkartanon ja Kannelmäen tiimit, Helsinki

Asiakasosallisuus suunnitelmallisessa lastensuojelutyössä

Tulimme Kehrän mukaan sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden työparityön kehittämiseksi. Kehran alkumetreillä pääsimme työparityön kehittämisessä päätökseen, ja työkäytäntö jäi elämään. Oman työn kehittäminen on jatkunut siten, että Malminkartanon tiimi on alkanut kehittää asiakasosallisuutta suunnitelmissa Heijastin-väliineen avulla. Kannelmäen tiimi on alkanut kehittää nuorten osallisuutta suunnitelmallisessa työssä.

Keskeisimmät tavoitteet

- Mallintaa työparityötä
- Nostaa asiakasosallisuus työn keskiöön
- Kehittää asiakasta osallistavia työtapoja
- Kasvattaa asiakassuunnitelmien moniäänisyyttä ja asemaa työvälineinä
- Parantaa työntekijöiden jaksamista

Asiakasosallisuuden huomioiminen

- Asiakasosallisuuden toteutumisesta tehtiin asiakashaastatteluja, jotka sosiaalityön opiskelijat analysoi käytäntötutkimuksessa
- Kehittämisen tavoitteena on ollut, että asiakkaan mielekkäisyys omien asioiden hoitamisessa lisääntyy
- Käytäntötutkimuksen innoittamana kehitettiin Heijastin, jonka avulla tiimi reflektoi asiakassuunnitelmia kuvastimen tapaan
- Nuorten osallisuuden lisäämiseksi ja huomioimiseksi tehtiin käytäntötutkimus nuorten osallisuudesta asiakassuunnitelmissa
- Nuorten asiantuntijaryhmä käynnistyy kehittämään avohuollon lastensuojelun tukitoimia

Ennen esittelyä

Ota kopiot asiakas-, perhetyö- tai yksilösosiaaliohjauksen suunnitelmasta kaikille. Pohdi ja kirjaa ajatuksiasi itsereflektiorungon kysymyksiä hyödyntäen.

Esittely

Käy läpi itsereflektiorungon kysymykset ja esittele suunnitelma. Kirjaa ylös muiden kommentit ja ehdotukset.

Esittelyn jälkeen

Valmistele tiimiin tapauksen tämänhetkinen tilanne jälkireflektiopohjaa käyttäen noin kuusi kuukautta esittelyn jälkeen.

Heijastin, väline suunnitelmien reflektointiin tiimissä

Keskeisimmät tuotokset

- Työparityön vakiinnuttaminen työkäytännöksi
- Nuorten äänen esiin saaminen suunnitelma-työskentelyssä
- Nuorten asiantuntijaryhmä
- Asiakassuunnitelmat työstetään aidosti dialogissa asiakkaan kanssa
- Asiakassuunnitelmia kirjoitetaan moniäänisemmin ja asiakasosallisuus tiedostavammin
- Tiimissä reflektoidaan asiakassuunnitelmia Heijastin-välineen avulla. Hyvät käytännöt ja toimintatavat siirtyvät työntekijältä toiselle

Johtopäätökset

- Kehittäminen on jatkuva prosessi
- Kehittämistyön tuloksena asiakkaat saavat parempaa ja tasalaatuisempaa palvelua
- Asiakkaat halutaan mukaan kumppaneina kehittämään lastensuojelutyötä
- Kehittäminen on innostavaa ja edistää työssä jaksamista

Lisätietoja

Kaarelan toimipiste, Länsi-Pohjoinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki
www.socca.fi > Lastensuojelu > Kehra > Suunnitelmallisuus



Kuvio 15. Kaarelan toimipisteen posterin esimerkkinä Suunnitelmallinen työ -teemasta.

Vuosaassa koettiin kehittämisen tuloksena, että laadukas suunnitelma helpottaa lapsen tilanteen arviointia. Tärkeä tulos oli myös se, että asiakkaat olivat työryhmien mielestä nyt tietoisempia suunnitelman sisällöistä, tarkoituksesta ja sen toteutumisen seurannasta. Toisaalta suunnitelmien kehittäminen oli aiheuttanut myös kriittistä pohdintaa, muun muassa Vuosaaren toimipisteessä:

”Pohdinta siitä, onko suunnitelmallisuus lastensuojelutyössä yleensäkin mahdollista.” (Vuosaari, arviointisuunnitelma, odottamaton tulos)

Suunnitelmallinen työ -teeman työryhmien kehittämisen tuloksissa painottui myös se, mitä on tuottanut, kun työryhmä on pysähtynyt yhdessä pohtimaan prosesseja ja rakenteita ja näin saaneet yhdessä jäsennettyä hyvin moniulotteista lastensuojelun työtä. Tärkeäksi on nähty, että prosessia on voitu kuvata perusteellisesti ja tarkasti. Yhteisen reflektoinnin merkitys tulee hyvin näkyville myös Myyrmäen aluetiimien kehittämisessä. Heillä oli tavoitteena saada yhdenmukaisempia asiakkuuksien kriteerejä ja lopettaa lastensuojelun asiakkuuksia tehokkaammin. He ottivat tiimeissä uudelleen käyttöön Kuvastin-menetelmän (ks. Yliruka 2009), ja tämä toimi hyvänä välineenä asiakkuuksien lopettamiskäytäntöjen yhtenäistämiseksi. Tiksun tiimi toi taas esille, että kehittämistehtävä on lisännyt sosiaalityöntekijöiden yhteistä keskustelua ja ymmärrystä asiakkuuden kriteereistä ja päättymisestä ja tämä on lisännyt asiakkaiden tasa-arvoista kohtelua.

Keskeisenä tuloksena asiakasosallisuuden näkökulmasta suunnitelmallisessa työssä nousi esiin se, että asiakkaiden ääni oli tullut enemmän kuuluviin. Hyviä esimerkkejä olivat muun muassa Kaarelan toimipisteen kehittämisen tuloksena perustama nuorten kehittäjien ryhmä ja Kivikko-Kurkimäen tiimin Kuvastin-menetelmään kehittämä asiakaspeili. Molemmista työryhmissä nostettiin esille, että asiakkaan osallisuuden vahvistaminen lastensuojelutyössä oli nähty tärkeäksi ja että asiakasosallisuuden vahvistaminen oli koko käytännön työtä läpileikkaava asia.

”Asiakaspeili ja sen monikäyttöisyys asiakaspalautteen keräämisessä, osana Kuvastin-työskentelyä ja työvälineenä asiakassuunnitelman laadinnassa. Tämä on vahvistanut suunnitelmallisuutta ja asiakasosallisuutta.” (Kivikko-Kurkimäki)

Suunnitelmallista työtä lastensuojelussa jäsennettiin työryhmissä siis hyvin monella tapaa. Työryhmien kehittämisessä merkittävää oli se, että se

ei keskittynyt yksistään prosessinohjaukseen tai kohtaamistyöhön (ks. Muukkonen 2008). Molemmat työorientaatiot olivat työryhmien kehittämisessä läsnä. Työryhmät myös selvästi hyötyivät omassa kehittämisessään muiden työryhmien samanaikaisesta kehittämisestä ja loivat yhteisellä tiedonmuodostuksella suunnitelmalliseen työhön paljon jäsennyistä ja asiakkaille parempia kohtaamisen paikkoja.

Muutosta työryhmien kehittämisen kulttuurissa

Kehran työryhmien kirjauksissa arviointisuunnitelmissa ja erityisesti heidän koostamissa postereissaan tulee esille hyvin se, mitä muuta kehittäminen on tuottanut työyhteisölle kuin parannusta juuri kyseisen kehittämisen kohteen suhteen. Kehran toiminta-aika työryhmille oli yhteensä reilu puolitoista vuotta, mikä on hyvin lyhyt aika arvioida kehittämisen tuloksia työyhteisön tasolla kokonaisvaltaisemmin. Kun ottaa huomioon tämän hyvin rajallisen ajan ja sen, että kehittämisen intensiivisyys vaihteli työryhmittäin, voi olla jopa yllättyneenä siitä, kuinka paljon työryhmät kokivat kehittämisen tuottaneen näitä toisen asteen tuloksia. Työryhmissä on nähtävissä työotteen, keskustelukulttuurin, kehittämiskulttuurin ja jopa ajattelutavan muutosta.

Työotteen muutoksesta hyviä esimerkkejä ovat muun muassa Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimin kokemus tiimensä arvioivan työotteen vahvistumisesta tai Kaarelan työryhmän arvio siitä, kuinka asiakassuunnitelmia työstetään aidosti dialogissa asiakkaan kanssa ja työntekijän yksintyöskentely on vähentynyt.

”Tiimin jaettu asiantuntijuus ja yhteinen reflektointi, 3 x viikossa tiimikokous, jossa jaetaan uudet ilmoitukset ja arviointi ei ole yhden työntekijän varassa → yhtenäistänyt arviointia” (Herttoniemi-Itäkeskus, vastaanottotiimi, arviointisuunnitelma)

Hyvin moni työryhmä on arvioinut kehittämisen tuoneen heidän työyhteisönsä keskustelukulttuuria, ja tällä on arvioitu olevan hyvin monenlaista vaikutusta työyhteisöihin.

”Kehittämistehtävä on lisännyt sosiaalityöntekijöiden yhteistä keskustelua ja ymmärrystä asiakkuuden kriteereistä ja päättymisestä. Tämä on lisännyt asiakkaiden tasa-arvoista kohtelua.” (Tiksun tiimi, arviointisuunnitelma)

Keskustelukulttuurin lisääntymistä on kuvattu muun muassa sen kautta, kuinka työryhmät ovat pysähtyneet miettimään prosesseja ja rakenteita yhteisessä dialogissa, kuinka asiakasosallisuus on enemmän mukana ammatillisissa keskusteluissa, kuinka tiimissä käytyjen reflektioiden ansiosta hyviä käytäntöjä on saatu siirrettyä työntekijältä toiselle tai kuinka ammatillinen keskustelu ja osaamisen jakaminen työyhteisössä ovat lisääntyneet.

”Leppävaarassa haluttiin selkeyttää sosiaaliohjausta ja parantaa työn laatua. Alun ajatus tehdä konkreettinen työväline VIUHKA, jossa palvelut on jaoteltu palvelupaketeiksi, osoittautui epätarkoituksenmukaiseksi. Kehittämisen kohteiksi nousivat kokonaisprosessin kuvaus, sosiaaliohjauksen esite sekä aloitusvaiheeseen panostaminen. Asiakkaiden ja työn lokeroinnista siirryttiin dialogiin.” (Leppävaaran sosiaaliohjaajat, posterin)

Keskustelukulttuurin lisääntymisen yksinkertainen selitys on, että työryhmissä varattiin aikaa yhteisille pysähtymisille. Hanna Heinosen (2007) lisensiaattityössä tuli esille, että yhteisen toiminnan lisääminen kaikilla tasoilla mahdollistaa luovuuden ja toisin tekemisen tavat. Tutkimuksessa työntekijät kaipaivatkin työyhteisöjen yhteistä aikaa, jotta yhteinen ideointi olisi työpaikalla mahdollista. (Mt. 103.) Keskustelukulttuurin voimistumisen kuvataan lisääntyneen Kehrässä pienissä arjen tilanteissa. Se ei vaadi aina pitkiä kehittämispäiviä, vaan tärkeintä oli näiden hetkien säännönmukaisuus ja kiinnittyminen jo olemassa oleviin rakenteisiin.

Kehrän arviointikyselyssä tämä tuli myös hyvin esille kysyttäessä sitä, mikä on ollut työryhmän kehittämisprosessin suurin anti työntekijälle itselleen. Vastauksissa tuotiin esille myös kehittämistehtävän sisällöllistä antia, kuten sitä, miten vanhempien ääntä oli saatu kuuluviin. Omalta osalta korostettiin kuitenkin ennen kaikkea oman ymmärryksen ja kehittymisen lisääntymistä.

”Asiakasosallisuus, palautteen saanti asiakkailta sekä uudenlainen ajattelu siitä, miten omaan työhön pystyy vaikuttamaan.” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Vaikka kysymys koski antia työntekijälle itselleen, tuotiin vastauksissa eniten esille kehittämisen merkitystä koko työryhmälle. Vastauksissa kuvattiin, että kehittämisprosessin suurin anti oli koko tiimin ymmärryksen lisääntyminen, koko tiimin lisääntynyt innostus kehittää omaa työtään, hyvä tiimihenki ja työssä jaksaminen.

”Ymmärrän prosessin nyt syvemmin, fokus prosessissa muuttui – joka oli ensiarvoisen tärkeä löytö!!” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Kehrän yhtenä isona tavoitteena oli saada kehittäminen osaksi perustyötä. Työryhmistä usea toikin esille sen, kuinka kehittäminen on saatu osaksi pyyviä rakenteita ja kehittämisestä on oikeasti tullut työkäytäntö perustyössä.

”Kehittäminen on mahdollista myös haastavassa työtilanteessa, kun edetään työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen mukaisesti ottaen huomioon työyhteisön tilanne, kehittämisen hitaus ja ennakoimattomuus. On tärkeää pitää kiinni kehittämisen rakenteista, vaikka eteneminen olisi hidasta.” (Koivukylä, posterit)

Kehittämisellä nähtiin olleen myös työyhteisöä kiinteyttävä vaikutus ja työryhmissä oli tehty havainto, ettei kehittäminen onnistu ilman yhteistyötä. Kehittämisen työhyvinvointia lisäävä vaikutus nostettiin myös työryhmissä esille. Sosiaalitoimistojen kehittämisen Hyvät käytännöt -hankkeessa työyhteisöjen kehittämiskulttuurissa tapahtuneet muutokset näkyivät paitsi vuorovaikutuksellisten rakenteiden luomisena ja keskustelukulttuurin lisääntymisenä, myös kehittämisosaamisena (Vataja & Seppänen-Järvelä 2008, 35).

Joissakin työryhmissä tuotiin esille jopa ajattelutavan tai asenteiden muutosta. Kivikko-Kurkimäen tiimi koki, että yhteiskunnan rakenteisiin ja niiden vaikutuksiin pohjautuva ajattelutapa oli kehittynyt osaksi työtä. Tässä on hyvä kuitenkin huomioida kehittämisen niin sanottu kerroksellisuus, eli Kehrän ideana oli rakentaa työyhteisöjen kehittäminen jo olemassa olevalle pohjalle. Muun muassa Kivikko-Kurkimäen tiimillä oli pitkä historia Kuvastin-menetelmällä työskentelystä (ks. Yliruka 2009), ja nyt he päättivät hyödyntää Kuvastinta erityisesti sosiaalisessa raportoinnissa.

Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimin mielestä asenne vastaanotto- ja aluetiimeissä oli parantunut suhteessa asiakasosallisuuteen ja asiakkaan siirtymiseen vastaanottotiimin työskentelystä suunnitelmalliseen työhön. Hanna Heinonen (2007) näkee tutkimuksessa ja arvioivassa työotteessa mahdollisuuden tehdä työyhteisöjen toiminta tietoiseksi. Työyhteisön reflektointi toimii keinona jäsentää ja kehittää toimintaa, ja Heinonen korostaakin käytäntölähtöisen tiedonmuodostuksen merkitystä uskomusten ja totunnaisten työtapojen sijaan. (Mt. 102–103.)

Asiakasosallisuutta tavoittelemassa

”Kuuntelette hyvin ja ymmärrätte, mitä tarkoitan, kun puhun teille. Teistä näkee, että olette kiinnostuneita tapauksestani, mikä on tosi tärkeää minulle. Kysytte mielipidettäni minua koskevissa asioissa ja kunnioitatte sitä.” (asiakaspalaute Maunulan tiimin posterista)



Kuka sitten kuuntelee, kun Ellua ei enää ole? Kuva: Maunulan tiimi

Lapsen ääni -kehittämisohjelman tavoitteena oli kehittää erityisesti lasten ja nuorten hyvinvointia ja osallisuutta. Tämä kannusti nostamaan asiakasosallisuutta keskeiseksi teemaksi myös Kehrän työryhmien kehittämisessä. Keskeisenä ajatuksena Kehrässä oli saada lastensuojelun työntekijät ottamaan asiakkaat mukaan kehittämiseen sen eri vaiheissa, niin kehittämistehtävää suunniteltaessa, toteutettaessa kuin arvioitaessa. Asiakasosallisuus oli siis kaikille yhteinen teema, joka nostettiin esille muun muassa kehittämisen suunnitelma -lomakkeissa ja teematyöpajoissa.

Toiveita asiakasosallisuudesta

Ensimmäisissä teematyöpajoissa maaliskuussa 2010 työntekijöitä pyydettiin pohtimaan yhdessä sitä, kuinka asiakkaat (lapset ja vanhemmat) voisivat olla mukana työryhmien kehittämisessä. Vastauksissa painottui selvästi asiakaspalautteiden merkitys, mutta näissäkin pohdittiin sitä, ettei asiakkailta pyydetä tarpeeksi palautetta ja asiakaspalautteen keräämiseen ei ole toimivia käytäntöjä. Osa työntekijöistä toivoi, että joku ulkopuolinen, kuten opiskelija, voisi kerätä asiakaspalautetta.

”Asiakkaat mukaan määrittelemään asiakaspalautteen keräämistä. Mikä toimii lapselle, mikä aikuiselle? Netti? Lomake? Asiakkaat miettimässä sitä tapaa, miten kysyä heidän kokemuksiaan.” (Asiakasosallisuus-ryhmätyö, teematyöpaja maaliskuu 2010)

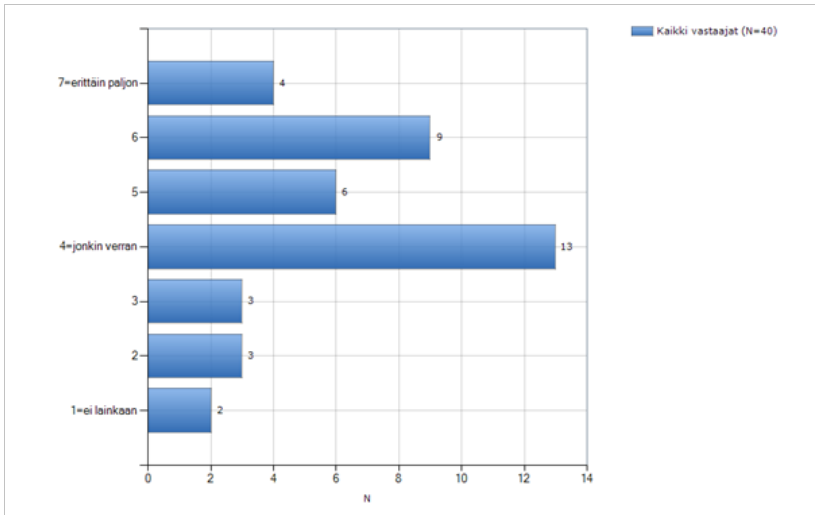
Tämän lisäksi työntekijät halusivat asiakkaiden osallistuvan kehittämiseen jatkuvan vuoropuhelun kautta ja yksinkertaisesti asiakkailta suoraan kysymällä. Näissä vastauksissa korostui se, että asiakkaat olisivat mukana koko prosessin ajan ja osallisuus voisi tapahtua osana asiakkaan ja työntekijän välisiä tapaamisia. Tässä korostettiin sitä, että asiakkaat voisivat olla aktiivisesti mukana hyvin matalalla kynnyksellä.

”Oli hanke mikä tahansa, niin asiakas voisi koko ajan osallistua hankkeeseen mukana. Kun tietää mitä kehittää, voi osallistumaan antaa suoraan palautetta. Voi matkalla kysyä esim. tapaamisten jälkeen, jolloin asiakas on mukana koko ajan. Asiakkaan kuuleminen eri prosessin vaiheissa.” (Asiakasosallisuus-ryhmätyö, teematyöpaja maaliskuu 2010)

Osa työntekijöistä lähti jo maaliskuussa visiomaan myös sitä, kuinka asiakkaat voisivat olla mukana asiantuntijoina yksin tai ryhmässä. Tärkeänä näkökulmana asiakasosallisuuteen työntekijät nostivat myös sen, että asiakkaat olisivat edes tietoisia työyhteisössä olevasta kehittämisestä ja siitä, kuinka he voivat osallistua siihen.

Asiakasosallisuuden toteutuminen

Kehran arviointikyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa oli sitä mieltä, että asiakasosallisuus oli lisääntynyt työkäytäntöjen kehittämisessä jonkin verran tai jopa erittäin paljon (ks. kuvio alla).



Kuvio 16. Kehrän arviointikyselyn vastaus siihen, kuinka paljon asiakasosallisuus on työntekijöiden mielestä lisääntynyt työkäytäntöjen kehittämisessä Kehrän aikana.

Ensinnäkin asiaan on kiinnitetty enemmän huomiota ja asiakasosallisuus on ollut enemmän tietoisesti mukana keskusteluissa, toiseksi asiakkailta on kerätty palautetta ja esimerkiksi lapsia on tavattu enemmän. Lisäksi työryhmissä oli kehitetty ihan uusia työmenetelmiä, joilla oli konkreettinen vaikutus asiakastyöhön.

”Asiakas on enemmän tasa-arvoisempi, asiakas saa antaa työntekijälle suoraan palautetta, tällä on paikka ja tila. Asiakkaan ja työntekijän roolien muuttuminen siten, että asiakas puhuu, työntekijä kuuntelee (tätä kokeiltu!) → Mahdollistaa asiakkaan kokemuksen kuulluksi tulemistä.” (vastaus Kehrän arviointikyselyyn)

Työryhmiä pyydettiin arvioimaan arviointisuunnitelmissa sitä, kuinka asiakasosallisuus oli toteutunut heidän kehittämisessään. Vastaukset voi karkeasti jakaa siihen, kuinka työryhmät kokivat asiakasosallisuuden lisääntyneen heidän omassa asiassaan ja kuinka asiakkaat olivat olleet mukana itse kehittämisessä. Työryhmät olivat tietoisesti lisänneet asiakkaiden osallisuutta muun muassa alun arviointivaiheessa ja asiakassuunnitelmien tekemisessä ja tämän katsottiin myös toteutuneen hyvin. Esimerkiksi Maunulan tiimi otti kehittämisessään tavoitteeksi, että he tapaavat lasta aina lastensuojelutarpeen selvityksen aikana ja tämä tavoite oli heillä toteutunut sataprosenttisesti.

”Asiakkaita osallistettiin enemmän suunnitelmien teossa. Asiakkaille on pyritty avaamaan enemmän asiakassuunnitelman merkitystä ja siihen kirjattavia asioita. Moniäänisyys ja eriävät näkemykset on koetettu kirjata selkeämmin.”
(sosiaalityöntekijät, Leppävaara)

Kehrän ensimmäisissä teematyöpajoissa maaliskuussa vaikutti siltä, että asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen ei ole työntekijöille kovin helppoa. Se tuntuu helposti työläältä, ja sitä lähdettiin pohtimaan ulkopuolisten kyselyiden tekijöiden kautta. Kehittämisprosessin varrella ja työryhmien arviointisuunnitelmista olikin ilo huomata, että asiakkaat olivat osallistuneet hyvin eri tavoin monen eri työryhmän kehittämiseen. Työryhmissä oli kerätty asiakaspalautteita eri tavoin. Maunulan tiimin työntekijät pyysivät palautetta lapsilta ja nuorilta alkutapaamisen yhteydessä. Leppävaaran sosiaaliohjaajat pyysivät palautetta sosiaaliohjaajien tapaamisista. Kaarelassa työntekijät pyysivät palautetta puhelimitse ja keräsivät tästä aineistoa opiskelijan käytäntötutkimukseen. Myyrmäen vastaanottotiimin osana olevasta intensiivityöstä kerättiin asiakkailta palautetta. Tikkurilan menetelmäseminarit -ryhmä keräsi palautetta lapsilta siitä, miten he kokivat heidän kanssaan työskentelyn asiakkuuden alkuvaiheessa. Lisäksi asiakasosallisuuden kehittämisessä oli kehitetty aivan omia välineitä, kuten Kivikko-Kurkimäen asiakaspeili osaksi Kuvastin-työskentelyä. Kaarelassa asiakasosallisuuden esillä pitäminen johti taas Nuoret kehittäjät -ryhmän perustamiseen Läntisellä alueella syksyllä 2011. Moni työryhmä totesikin, että vaikka asiakasosallisuus oli aluksi nähty vaativana, oli siitä tullut nyt jopa välttämättömyys.

”Aluksi asiakasosallisuus mietitytti, asiakaspeilin ”keksimisen” myötä se muodostui luonnolliseksi osaksi kehittämistämme.” (Kivikko-Kurkimäen tiimi)

”Asiakasosallisuus on vaikuttanut merkittävästi siihen, mitä olemme kehittäneet ja mihin olemme halunneet keskittyä. Asiakasosallisuus on Kehrän aikana tullut osaksi kehittämistyötä. Enää olisi vaikea kuvitella kehittämistä, jossa asiakasosallisuus ei kulkisi mukana.” (Kaarelan toimipiste)

Osa työryhmistä totesi kuitenkin myös, että asiakkaat eivät olleet osallistuneet heidän kehittämiseen suoraan, vaan enemmänkin välillisesti. Asiakasosallisuus saattoi olla työryhmän kehittämisessä keskeisessä fokuksessa. Esimerkiksi Tiksun tiimissä työryhmä kehitti monipuolista asiakkuuden

päätösvaiheessa asiakkaan ja työntekijän kanssa yhdessä täytettävää lomaketta, mutta se ei ehtinyt testata sitä vielä asiakkaiden kanssa. Jussi Sorsimon (2012) esityksessä julkisten palveluiden muotoilussa tuotiin tärkeä näkökulma esille: kokeile ideoita käytännössä heti kun mahdollista. Tähän samaan kannustaisin myös työyhteisöjen kehittämisessä yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakasosallisuus on mahdollista olla luonnollinen osa kehittämistyötä, kun tavoitteet pidetään tarpeeksi pieninä ja konkreettisina.

Yhteenveto

Lastensuojelun yhteisöllinen kehittäminen on Kehrässä ollut innostavaa, antoisaa, mutta myös vaativaa. Yhteiseen kehittämisen prosessiin lähteminen on vaatinut meiltä työntekijöiltä sitoutumista ja heittäytymistä yhteiseksi koetun tärkeän asian äärellä. On ollut hienoa huomata, että työyhteisöjen heittäytyminen on kannattanut. Kehrässä oli koko hankkeen ajan innostunut henki, ja tämä näkyy myös työryhmien kehittämisen tuloksissa. Kehrässä saatiin isolla joukolla paljon aikaan.

Kehran keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa ja etsiä niitä rakenteita, jotka tukevat työyhteisöissä tapahtuvaa kehittämistä. Keskeistä näille rakenteille on, että ne ovat dialogisia eli mahdollistavat aidosti yhteistä keskustelua ja jakamista. Lisäksi niiden tulisi olla reflektiivisiä eli mahdollistaa jatkuva uudelleen arviointi omasta työstä. Rakenteiden tulisi olla myös joustavia eli muokkautua työyhteisön arjessa toistuviksi pienemmiksi kehittämisen hetkiksi, erilaisiksi työtä tukeviksi käytännöiksi ja pidemmiksi koko työyhteisön pysähtymisen paikoiksi. Yhteisöllinen kehittäminen onnistuu, kun työyhteisössä yhdessä pohditaan kehittämiselle sopivia rakenteita ja tehdään yhteinen suunnitelma siitä, missä kehittämistä viedään konkreettisesti eteenpäin. Toimivien rakenteiden lisäksi yhteisöllinen kehittäminen vaatii yksilöiden innostusta ja sitoutumista, tunnetta kehittämisen yhteisyydestä.

Lastensuojelun työryhmissä tapahtuva yhteisöllinen kehittäminen on ollut niin yhteistä tekemistä kuin yhteistä keskustelua ja arviointia (ks. Murto 1994, 111). Yhteisöllisessä kehittämisessä keskeistä on kehittämisen prosessimaisuus. Se lähtee liikkeelle aina käytännöstä ja käytännön tarpeista. Yhteisöllisen prosessin aloitusvaihe on merkittävä ja vaatii panostusta, jotta kehittämisen tavoite on yhteisesti jaettua ja tarpeeksi konkreettisesti määriteltä. Lisäksi kehittämiselle tulee tehdä yhteinen suunnitelma, johon määritellään kehittämisen tavoite, toteutus ja aikataulutus. Kehittämisen jatkuva dokumentointi tukee sitä, että koko

työyhteisö pystyy osallistumaan kehittämiseen ja kehittämiseen voidaan palata myöhemmin. Kehittämisessä keskeisten käsitteiden määrittely on tärkeää. Tarkoitamme helposti hyvin eri asioita vaikka sillä, että tavoitteenamme on taata asiakkaillemme tasalaatuista palvelua. Käsitteiden määrittely vie kehittämistä eteenpäin.

Keskeistä kehittämisessä on, että se ei ole irrallaan arjen perustystä tai sen rinnalla, vaan se on itsessään osa työtä. Vataja ja Seppänen-Järvelä (2008, 31) muistuttavat, että kehittämistyön integroiminen osaksi perustyön käytäntöjä edellyttääkin muutosta paitsi toimintatavoissa, niin myös siinä, millaiseksi työn, kehittämisen ja johtamisen suhde jäsennetään. Siksi yhteisöllisessä kehittämisessä keskeistä on yhteinen toiminta. Omassa asiakastyössä voi jatkuvasti reflektoida yhdessä asiakkaiden ja työparin kanssa omaa työtään ja viedä sitä yhteisesti sovittujen tavoitteiden suuntaan. Yhteisölliseen kehittämiseen sisältyy myös jatkuva arviointi niin kehittämisen alussa, sen eri vaiheissa kuin lopussakin. Yhteisellä arvioinnilla voidaan suunnata kehittämistä uudelleen ja muokata omia käytäntöjä.

Kehittämistä voi hyvin kuvata mutkittelevana polkuna, jossa ei kuljeta vain yhteen suuntaan, vaan siihen voi sisältyä harha-askelia, takaisin päin menemistä ja isoja harppauksia. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2004) ovat määritelleet tiedollisen toimijuuden kautta hyvin, että matka kuljetaan loppuun saakka, vaikka tie olisi välillä vaikea ja matkalla tulisi epäuskon ja ahdistuksen hetkiä. Liikkeelle on lähdettävä sen takia, ettei ole ketään muuta, joka voisi ottaa vastuun tehtävän suorittamisesta ja ratkaisemisesta. Tiedollinen toimijuus voi kehittyä vain ottamalla vastaan haasteellisia ongelmia, yrittämällä jotakin uutta ja oppimalla epäonnistumisesta sekä voittamalla asteittain vaikeuksia. Onnistuminen on helpompaa, jos saa kulkea osan matkasta muiden kanssa. (Mt. 365.)

Kehittäminen tuotti paljon muutosta lastensuojelun työkäytäntöihin asiakkuuden alkuvaiheeseen, suunnitelmalliseen työhön ja sijoitusvaiheessa vanhemmuuden tukemiseen. Kehittämisellä luotiin yhtenäisyyttä työkäytäntöihin ja selkeytettiin omaa työtä, lisättiin suunnitelmallisuutta ja konkreettisuutta työskentelyyn, muokattiin työstä laadukkaampaa ja hallittavampaa sekä lisättiin asiakkaiden osallisuutta omassa asiassaan ja vaikutusta työyhteisön kehittämiseen. Yhteisöllisellä kehittämisellä oli myös suuri vaikutus työyhteisöjen kehittämiskulttuuriin ja ajattelutapaan. Työryhmät kuvasivat, että keskustelukulttuuriin lisääntymisellä työyhteisöissä oli ollut suuri vaikutus ammatillisuuteen ja oman

osaamisen jakamiseen. Kehittämisellä oli ollut myös suuri työyhteisöjä kiinteyttävä ja työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

Yhteisöllisen kehittämisen voi tiivistää alla olevan taulukon 8 kymmenen faktaan kehittämisestä, joka on tuotettu Kehrän yhden teema-työpajan ryhmätyönä.

Taulukko 8. Kymmenen faktaa kehittämisestä.

1. Kehittäminen on jatkuva prosessi
2. Edellytyksenä aito kiinnostus ja arvostus läpi organisaation
3. Oman ammattiosaamisen esiintuominen: kehut ja kannustus esiin
4. Kehittämisen dokumentointi tärkeää
5. Utopistit, tekijät ja jarrumiehet kaikki tärkeitä
6. Pehdyttämisen!
7. On velvollisuus löytää aikaa kehittämiselle
8. Ole rohkea ja luova
9. Aloita tavoitteesta, pysähdy arvioimaan
10. Ota riski ja ymmärrä uudestaan

Työryhmä pohti, että kehittämisen tulisi sisältyä perustyöhön, eikä sitä haluttu nähdä erityisenä projektina, jolla olisi jonkinlainen alku ja loppu. Tärkeänä pidettiin johdon taholta tulevaa aitoa kiinnostusta kehittämistyötä kohtaan. Työntekijät korostivat, että pelkkä johdon tuki ei ole riittävää, tarvitaan lisäksi aitoa kiinnostusta työtä kohtaan. Kiinnitettiin myös huomiota siihen, että työntekijät tai tiimi voivat olla aktiivisia johdon suuntaan ja pyytää mahdollisuutta tai tilaisuutta kertoa kehittämistyöstä. Työyhteisön jäsenien osalta todettiin, että kehittämistyötä rikastuttavat työntekijöiden erilaiset roolit, jarrumiehiäkin tarvitaan ja dialogi on tärkeää. Työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen tärkeänä pidettiin pehdyttämisen ulottumista myös kehittämiseen ja tehdyn kehittämistyön huolellista dokumentointia. Perustyössä tapahtuva kehittäminen nähtiin työntekijöiden oikeutena ja velvollisuutena myös asiakkaita kohtaan. Kehittämistyössä pidettiin tärkeänä selkeää ja konkreettista tavoitetta ja säännöllistä arviointia. Kehittämistyö nähtiin mahdollisuutena ymmärtää uudestaan.

Taulukot 9-11: Työryhmien kehittämisen tuotokset ja tulokset.

Asiakkuuden alku

Lakisääteinen, laadukas lastensuojelutarpeen selvitys

Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimi, Helsinki

Tavoitteet

- Keskitetty ilmoitusten vastaanotto ja käsittely – hallittu asiakkuuden siirtymä.
- Oikea-aikaisuus – tarjotaan asiakkaille apua nopeammin ja tehdään selvitysprosessit lain aikarajoissa.
- Asiakasosallisuuden ja asiakkaan oikeusturvan vahvistaminen.
- Lapsen ja hänen läheisverkostonsa osallisuuden vahvistaminen selvitysprosessissa.
- Työkäytäntöjen yhtenäistäminen – kehitetään selvitysprosessia ja asiakas-ohjausta sisällöllisesti.
- Luodaan toimivia ja asiakaslähtöisiä yhteistyömalleja selvitysprosesseissa muiden viranomaisten kanssa.
- Kehitetään sosiaaliohjaajan parityömallia sekä sosiaaliohjauksen itsenäistä työotetta arviointityössä.

Tuotokset

- Sosiaaliohjaaja Tiina Oksanen YAMK-lopputyö vastaanottotiimistä
- Asiakaskysely
- Itsearviointimateriaalit
- Kehittämispäivien tuotokset
- Palautetta on kerätty YAMK-tutkimuksessa, itsearvioinnilla, Effica-tilastoista ja kehittämispäivillä

Tulokset

- Uusi tiimirakenne, joka koettu hyväksi. Keskitetty ilmoitusten käsittely ja selvitysten tekeminen.
- Lastensuojeluilmoituksiin pystytään reagoimaan seitsemän arkipäivän aikana
- Kriisitilanteisiin reagoidaan saman päivän aikana
- 70–90 % selvityksistä tehdään kolmen kuukauden määräajassa
- Kolme kuukautta on riittävä aika arvioinnille – toimii suurelle osalle asiakkaista riittävänä interventiona
- Noin 1/3 selvityksistä johtaa asiakkuuteen
- Lapsen, vanhemman ja läheisten osallisuus toteutuu selvityksissä
- Selvitystyön tekeminen parityönä yli hallintorajojen on lisääntynyt (varhainen tuki, perheneuvola, nuoriso-yksikkö, kuraattori, nuorisoasema, lastenpsykiatria)
- Jäsentyneet selvitysprosessit näkyvät yhtenäistyneinä dokumentaationa
- Siirtymävaiheeseen on luotu toimivat työkäytännöt
- Välitön asiakaspalaute on ollut myönteistä
- Asiakasprosessi on selkeämpi ja avoimempi sekä asiakkaalle että työntekijöille
- Työtehtävien kokonaisuus on hallitumpaa
- Ei teknistä selvitystyötä, vaan vuorovaikutteista arviointityötä perheen ja muiden tahojen kanssa
- Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on lisääntynyt työmäärän kasvusta huolimatta

Laatua vastaanottotyöhön

Myyrmäen vastaanottotiimi, Vantaa

Tavoitteet

- Yhtenäistää selvityskäytännöt ja selkeyttää selvityksen rakenteet
- Määrittää laatukselle selvitykselle esim. nuorten, pienten lasten, perheväkivaltatilanteiden ja päihdeperheiden osalta
- Parantaa työn laatua
- Varmistaa, että lapsen molempia huoltajia tavattaisiin jokaisen selvityksen yhteydessä ja työskentely olisi sujuvaa

Tuotokset

- Yhteinen toimintamalli A-klinikan kanssa
- Kunniaan liittyvät konfliktit -koulutukset kaksi kertaa Vantaan lastensuojelun työntekijöille
- Intensiivityön arviointityöskentely käynnistynyt
- Määritelty hyvän yhteenvedon kriteerit
- Yhtenäistetty selvityskäytäntöjä ja selkeytetty selvityksen rakenteita
- Ohjeistus perheväkivaltatilanteista tehtäviin lastensuojelutarpeen selvityksiin
- Ohjeistus miten lapsen pahoinpitelypäilyjä selvitetään
- Non Fighting Generationin tyttö- ja poikaryhmä yhteistyössä koulun kanssa
- Koonti ennakkollisista lastensuojeluilmoituksista
- Toimintamalleja nuorten kanssa työskentelyyn vastaanottotiimiin sosiaaliohjauksessa
- Toimintamalli ja kriteerit työskentelylle koulua käymättömien nuorten kohdalla

Tulokset

- Selvityskäytännöt ovat yhtenäistyneet
- Kehittämisestä on tullut työkäytäntö perustyössä
- Jokaisen työpanos on tärkeää
- Kehittäminen ei onnistu ilman yhteistyötä

Lapsen kohtaaminen lastensuojelutyöskentelyssä

Maunulan tiimi, Helsinki

Tavoitteet

- Mahdollistaa lapselle asioista puhumista ja luoda tilaa keskustelulle
- Luoda ikätason mukaiset mallit lapsen kohtaamiseen
- Pohtia miten lastensuojelusta kerrotaan lapselle
- Lisätä tiimin yhteistä ymmärrystä ja oppimista lapsen kohtaamisesta ja kuuntelemisesta

Tuotokset

- Lapsille ja nuorille suunnattu asiakaskyselylomake.
- Arvioinnin pyytäminen asiakkailta muotoutunut tärkeäksi työmenetelmäksi.
- Ensimmäisellä tapaamisella lapsille ja nuorille annetaan lastensuojeluntarpeenselvityksestä kertova sarjakuva sekä kerrotaan enemmän lastensuojelun työstä.

Tulokset

- Lasta tavataan aina lastensuojeluntarpeen selvityksen aikana.
- Lapsen tapaaminen ilman vanhempia on lisääntynyt
- Asiakaspalautetta kerätään johdonmukaisesti lapsille ja nuorille suunnatulla asiakaskyselylomakkeella
- Nuorten vertaistuki-/kehittäjäryhmää on suunniteltu
- Kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja innostuneita kehittämiseen

Lapsi keskiöön lastensuojelun sosiaalityössä

Tikkurilan menetelmäestariit, Vantaa

Tavoitteet

- Löytää uusia ja koota yhteen olemassa olevat tavat, innovatiivisuus uuden luomisen kautta
- Lisätä suunnitelmallisuutta eri menetelmien käyttöönnotossa
- Lisätä lapsen kohtaamiseen tapoja ikätasoisesti
- Muistuttaa lapsen kohtaamisen tärkeydestä

Tuotokset

- Välinelainaamo työntekijöiden käyttöön, jonne koottu ja luokiteltu kaikki työvälineet teemoittain
- 23 lasta osallistui kyselyyn, jossa kerättiin palautetta lasten kokemuksista tapaamisten sisällöistä ja käytetyistä välineistä.
- Lastensuojelutarpeen selvitysten kirjallisten yhteenvedojen sisällöllisen tarkastelun aloittaminen. Erityisesti lapsen huomioimiseen eri näkökulmista

Tulokset

- Kehittämistehtävä on antanut työntekijöille mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan omaa työtään lapsen näkökulmasta
- Työntekijät ovat kiinnittäneet enemmän huomiota lasten kanssa työskentelyyn ja käytettävien välineiden tarkoituksenmukaisuuteen.
- Lapsille suunnatun kyselyn kautta on saatu arvokasta palautetta oman työn kehittämiseksi
- Uusia kehittämistarpeita on syntynyt ja kehittämismyönteisyys on kasvanut entisestään

Laadukasta arviointia lastensuojelun tarpeesta

Koivukylän toimipiste, Vantaa

Tavoitteet

- Selkiyttää selvityksen teon käytäntöjä ja siirtymävaiheita ja arvioida nykyisiä käytäntöjä – päällekkäisen työn välttäminen
- Yhtenäistää lastensuojelutarpeen selvityskäytäntöjä ja sisältöjä, mm. mikä on yhteistyökumppaneiden rooli selvityksen aikana
- Selkiyttää arviointikäytäntöjä asiakkuudessa olevien perheiden kanssa kriisi- ja kiireellisissä tilanteissa
- Laadukkaampi arviointi ja asiakkaiden tasa-arvoinen kohtelu asiakasprosessin selkiyttämisen myötä

Tuotokset

- Lastensuojelutarpeen selvityksen käytäntöjä on yhtenäistetty, ja tiimin kanssa on laadittu yhteinen ohje tapaamisista ja yhteenvedon kirjaamisesta

Tulokset

- ”Mä en ymmärtänyt mitään siitä, mitä sä puhuit” – on kiinnitetty erityisesti huomiota selvityksestä kertomiseen asiakkaille ja oikeusturvan toteutumiseen
- Asiakkaiden siirtymä vastaanotto-tiimistä suunnitelmalliseen työhön on selkiytynyt
- Kehittäminen on edennyt perustyössä ja sen ehdoilla. Kehittäminen on ollut työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä

Suunnitelmallinen työ

Lastensuojelun suunnitelmallisen työn vyyhteä kehäämässä Herttoniemi-Itäkeskus, Myllyis, Myllypuron-Vartiokylän tiimi, Helsinki

Tavoitteet

- Lastensuojelun avohuollon sosiaalityö ja perhe-työ perustuvat jatkuvaan arviointiin ja yhdessä asiakkaan kanssa laadittuun suunnitelmaan
- Lastensuojelun avohuollon suunnitelmallista työtä selkiytetään
 - Asiakassuunnitelmat ovat ajantasaisia
 - Päätökset ja tiedoksiannot tehdään
 - Perhetyön suunnitelmat tehdään ja
 - väliarvioinnit suoritetaan 2–3 kuukauden välein
- Uudet työntekijät saavat hyvän perehdytyksen ja pääsevät keskittymään ydintyöhön mahdollisimman pian

Tuotokset

- Perehdytyspuu, joka on luovutettu koko kaupungin käyttöön
 - Avohuollon sosiaalityöntekijän työkalupakki, josta kaikki työkalut löytyvät yhdestä samasta paikasta
 - Puu toimii työntekijän perehdyttämisen välineenä ja päivittyvänä muistilistana
- Perehdytyslista
- Yhteistyökumppanit-vihkonen
- Perhetyön sekä sosiaaliohjauksen prosessikuvaukset
- Tiimin säännöt
- Sälälaatikko

Tulokset

- On saatu konkreettisia välineitä moniulotteisen lastensuojelutyön jäsentämiseksi.
- On pysähdytty miettimään prosesseja ja rakenteita yhteisessä dialogissa
- Koko tiimin yhteinen panos on ollut olennaista kehittämistyössä.

Asiakasosallisuus suunnitelmallisessa lastensuojelutyössä

Kaarelan toimipiste, Malminkartanon ja Kannelmäen tiimit, Helsinki

Tavoitteet

- Mallintaa työparityötä, jotta se saataisiin luonnolliseksi työmuodoksi lastensuojelun sosiaalityöhön
- Nostaa asiakasosallisuus työn keskiöön
- Kehittää asiakasta osallistavia työtapoja
- Kasvattaa asiakassuunnitelmien moniäänisyyttä ja asemaa työvälineinä
- Parantaa työntekijöiden jaksamista

Tuotokset

- Sosiaalityön opiskelija Anniina Sunin K5-käytäntötutkimus työparityöstä.
- Heijastin-väline
- Anne Kurpan ylempi AMK-lopputyö työparityöstä (kesken)
- sosiaalityön opiskelija Anna Nadasin K5-käytäntötutkimus nuorten osallisuudesta asiakassuunnitelmatyöskentelyssä
- Nuorten kehittäjien ryhmän suunnittelu ja toteutus käynnistetty 2011, ryhmä aloittaa toimintansa syyskuussa 2011 (koko lännen projekti)

Tulokset:

- Sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden työparityö on siirtynyt käytännöksi.
- Asiakkaan osallisuuden vahvistaminen lastensuojelutyössä on tärkeää.
- Kehittäminen on saatu osaksi pysyviä rakenteita.
- Nuorten äänen esiin saaminen suunnitelma-työskentelyssä
- Nuorten asiantuntijaryhmä
- Asiakassuunnitelmat työstetään aidosti dialogissa asiakkaan kanssa
- Asiakassuunnitelmia kirjoitetaan moniäänisemmin ja asiakasosallisuus tiedostavammin
- Tiimissä reflektoidaan asiakassuunnitelmia Heijastin-välineen avulla. Hyvät käytännöt ja toimintatavat siirtyvät työntekijältä toiselle
- Kehittäminen on jatkuva prosessi
- Kehittämistyön tuloksena asiakkaat saavat parempaa ja tasalaatuisempaa palvelua
- Asiakkaat halutaan mukaan kumppaneina kehittämään lastensuojelutyötä
- Kehittäminen on innostavaa ja edistää työssä jaksamista

Sosiaalisen raportoinnin ja asiakasosallisuuden kehittäminen lastensuojelussa

Kivikko-Kurkimäen tiimi, Helsinki

Tavoitteet

- Kerätä ja jakaa tietoa asiakasprosessien ja palvelurakenteiden toimivuudesta
- Vahvistaa asiakkaan osallisuutta
- Kehittää sosiaalityön työmenetelmiä dialogisemmiksi yhdessä asiakkaan kanssa

Tuotokset

- Uusi Kuvastin-rakenne, jonka yhtenä osana on asiakaspeili.
- Asiakaspeili on haastattelulomake, jonka avulla työntekijä haastattelee asiakasta kirjatun asiakkaan vastaukset ylös niitä kommentoimatta.
 - Asiakaspeilin avulla asiakas kutsutaan osallistumaan oman perheensä lastensuojeluprosessin arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen aiempaa suoremmin. Samalla asiakkaan palautetta, tietoa ja arviota kokemusasiantuntijana voidaan hyödyntää sosiaalityön ammattikäytäntöjen kehittämisessä.
- Huomio-peili, väline sosiaaliseen raportointiin
 - Huomiopeilin avulla nostetaan esiin sosiaalialan ammattilaisten huomioita lastensuojeluun ja yhteiskuntaan liittyvistä ilmiöistä yksittäisten asiakastapausten kautta.
- Sosiaalityön opiskelija Katri Pulkkinen K5-käytäntötutkimus: Asiakkaiden kokemuksia lastensuojelusta – asiakkaan peili tiedonmuodostuksen välineenä

Tulokset

- asiakasosallisuuden vahvistaminen käytännöntyön läpileikkaavana asiana
- Yhteiskunnan rakenteisiin ja niiden vaikutuksiin pohjautuvan ajattelutavan kehittyminen osaksi työtä
- asioiden eteenpäin vieminen – kehittäminen ei lopu KEHRÄ:n päättymiseen, vaan olemme saaneet pohjan, josta on hyvä jatkaa
- Lastensuojelun sosiaalityöhön on mahdollista luoda sosiaalisen raportoinnin ja asiakaspalautteen rakenne.
- Työskentelyn avaaminen asiakaspeilin avulla mahdollistaa luottamuksellisuuden ja yhteisen ymmärryksen asiakassuhteessa.

Asiakkaan osallistaminen suunnitelman teossa

Herttoniemi-Itäkeskus, Laajasalon tiimi, Helsinki

Tavoitteet

- Asiakkaat osallistuvat suunnitelman laatimiseen, toteuttamiseen ja arviointiin
- Parantaa asiakkaan oikeusturvaa
- Yhtenäistää asiakaspalvelua
- Saada lisää menetelmiä työn arvioimiseen
- Selkeyttää pidemmällä tähtäimellä työnjakoa suunnitelmallisessa työssä

Tuotokset

- Asiakassuunnitelmarunko, jossa käydään läpi asiakkuuden lähtökohdat ja tämänhetkinen elämäntilanne, suunnitelma ja tavoitteet jatko-työskentelylle sekä asiakkuuden lopettamisen arviointi.
 - Suunnitelmarunko lähetetään asiakkaille etukäteen ja täytetään yhdessä tapaamisessa. Kaikkien perheenjäsenten ja työntekijöiden näkökulmat tulevat suunnitelmassa näkyviksi. Suunnitelmaan kirjataan myös mahdolliset eriävät näkemykset. Asiakassuunnitelmarunko parantaa asiakkaan oikeusturvaa, yhtenäistää asiakaspalvelua sekä antaa lisää menetelmiä ja välineitä työmme arvioimiselle.
- Avohuollon lastensuojelutyöntekijöiden roolipuu, jossa on eritelty sekä työntekijöiden yhteiset roolit että omat vastuualueet.
- Perhetyön/sosiaaliohjauksen hakemus (lomake). Sosiaalityöntekijä kirjaa yhdessä perheen kanssa konkreettiset muutostarpeet perheen tilanteesta.

Tulokset

- Asiakkaat ovat tietoisia suunnitelman sisällöstä ja sen toteutumisen seurannasta
- Suunnitelmat ja niiden tekeminen ovat konkretisoituneet
- Suunnitelmarunko pitää suunnitelmallisen sosiaalityön tavoitteet kirkaana

Asiakassuunnitelmien kehittäminen Moniäänisyydestä yhteiseen ymmärrykseen

Leppävaaran sosiaalityöntekijät, Espoo

Tavoitteet

- Kehittää toimivat ja systemaattiset työkäytännöt asiakassuunnitelmien tekemiseen
- Saada asiakassuunnitelmista konkreettisempia, käyttökelpoisempia ja ajantasaisempia
- Tarkastella sitä, mitä suunnitelmiin kirjataan, miten asiakkaiden osallistuminen näkyy, miten tavoitteet asetetaan ja miten tavoitteita arvioidaan
- Lisätä asiakkaan osallistumista
- Tarkastella asiakkuuden suunnitelmallista lopettamista

Tuotokset

- Asiakkaalle lähetettävä kutsu asiakassuunnitelmanevotteluun
- Ajatus esitteestä, jossa asiakassuunnitelmaa avataan asiakkaalle, jäi itämään.

Tulokset

- Asiakassuunnitelmia on tehty ja kirjattu enemmän, ne ovat tasalaatuisempia ja ajantasaisempia.
- Asiakassuunnitelman merkitys työvälineenä on kirkastunut ja työskentely on järkevöitynyt
- Hyvän asiakassuunnitelman sisältöjä on käsitelty yhdessä ja pohdittu, miten niitä viedään käytäntöön.
- Asiakkaiden tieto suunnitelmien tarkoituksesta ja mahdollisuudesta osallistua niiden laatimiseen on lisääntynyt
- Palautteen pyytäminen ja antaminen asiakas-tilanteissa on lisääntynyt
- Asiakasosallisuuden panostamisen tuloksena on syntynyt asiakkaille annettava Kutsu asiakas-suunnitelmanevotteluun
- Matkan aikana työyhteisön jaettu ymmärrys asiakassuunnitelman merkityksestä lisääntyi ja työtavat yhtenäistyivät. Syntyi uusia tapoja asiakkaan osallistamiseen.
- Suunnitelmat ovat tasalaatuisempia ja ajantasaisia
- Ammatillinen keskustelu ja osaamisen jakaminen työyhteisössä on lisääntynyt

Tietoisuus työstä selventää suuntaa

Leppävaaran sosiaaliohjaajat, Espoo

Tavoitteet

- Kuvata ja kehittää sosiaaliohjauksen palveluita
- Antaa selkeä kuva tarjottavista palveluista ja työmenetelmistä itselle, asiakkaalle, sosiaalityöntekijöille ja yhteistyökumppaneille
- Lisätä työn suunnitelmallisuutta ja vaikuttavuutta
- Saada palveluvalikosta työväline sosiaalityöntekijöille asiakkassuunnitelmaa tehdessä
- Yhdenmukaistaa sosiaaliohjaajien työskentelyä
- Parantaa palvelun laatua ja helpottaa arviointia
- Korostaa asiakkaan roolia

Tuotokset

- Sosiaaliohjauksen esite asiakkaille ja yhteistyökumppaneille
- Koko sosiaaliohjausprosessin kuvaus
- Aloitusvaiheeseen panostaminen ja sille mietitty rakenne, dialogin korostaminen suunnittelussa
- Asiakaspalautekysely ja palautteen jatkuva keräys

Tulokset

- Panostus aloitusvaiheeseen
- Lokeroinnista dialogiin
- Prosessin kuvaaminen perusteellisesti ja tarkasti

Parempi tulos yhteistyöllä

Myyrmäen aluetiimit, Vantaa

Tavoitteet

- Hakea muutosta kasvaviin asiakasmääriin
- Kohdentaa työpanosta oikein eli asiakasryhmiin, jotka tarvitsevat lastensuojelua ja hyötyvät lastensuojelun työstä
- Tarjota laadukkaampaa työtä lastensuojelutarpeessa oleville lapsille ja nuorille
- Aluetiimien yhteistyön lisääminen yhteisen kehittämistehtävän myötä

Tuotokset

- Kuvaus lastensuojeluasiakkuudesta koulun näkökulmasta
- Kriteerit lastensuojelun asiakkuuden lopettamiselle

Tulokset

- Yhdenmukaiset asiakkuuden kriteerit
- Asiakkuuksien tehokkaampi lopettaminen
- Koulukuraattoreiden kanssa yhteistyö tiivistynyt ja jokaiseen alueemme kouluun nimettiin yhdysosiaalityöntekijä, jota koulun työntekijät voivat tarvittaessa konsultoida.
- Kehitetty oman työn reflektointia ottamalla käyttöön Kuvastin-menetelmä ja yhtenäistetty asiakkuuksien lopettamiskäytäntöjä.
- Aluetiimien välinen yhteistyö on lisääntynyt yhteisen kehittämistehtävän myötä.
- Kehittämisen edellytyksiä löytyy jokaiselta työntekijältä

Asiakkuuden päättäminen näkyväksi lastensuojelutyössä

Tikkurila, Tiksun tiimi, Vantaa

Tavoitteet

- Tehdä näkyväksi asiakkuuden päättyminen asiakastietojärjestelmään
- Tehdä asiakkuuden päättämisestä suunnitelmallista
- Parantaa asiakastyön laatua
- Kiinnittää vahvemmin huomiota asiakkuuden kriteerien pohdintaan, työn vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin
- Löytää yhtenäinen toimintamalli kunnan sisällä
- Kehittää asiakkuuden päättämiseen liittyvä arviointi-lomake

Tuotokset

- Työntekijälle työvälineeksi lomake: ”Arviointia lastensuojelun avohuollon sosiaalityön vaikuttavuudesta”. Lomaketta käytetään keskustelun tukena, jotta voidaan tehdä näkyväksi asiakkuuden historia ja käydä yhteistä keskustelua asiakkuuden päättämisestä ja antaa asiakkaalle neuvontaa ja ohjausta jatkoa varten.
- Arviointilomake jaettu jokaiseen Vantaan lastensuojelun avohuollon yksikköön.
- Lomakkeesta syntyi laajempi katsaus asiakkaan koko asiakkuuden arviointiin, jonka pohjalta esim. opiskelija voisi jatkossa tehdä tutkimusta.
- Syntymässä on päätös siitä, millainen päätös/näyttö asiakastietojärjestelmään tulee asiakkuuden päättymisestä

Tiksun tiimi:

- Kehittämistehtävä on lisännyt sosiaalityöntekijöiden yhteistä keskustelua ja ymmärrystä asiakkuuden kriteereistä ja päättymisestä. Tämä on lisännyt asiakkaiden tasa-arvoista kohtelua.
- Myös asiakas saa selkeän kuvan asiakkuuden päättymisestä ja päättymisen syistä

Suunnitelmat toimiviksi työvälineiksi

Vuosaaren toimipiste, Helsinki

Tavoitteet

- Saada aikaan suunnitelmia, jotka ohjaavat suunnitelmallista työskentelyä ja toimivat avohuollon työvälineinä
- Asiakkaat ovat mukana suunnitelmien tekemisessä
- Suunnitelmien tavoitteet ja keinot kirjoitetaan niin selkeään ja konkreettiseen muotoon, että niitä voidaan hyödyntää osana lastensuojeluprosessia
- Suunnitelmissa on selkeitä ja arvioitavissa olevia asioita
- Kaikilla lapsilla, joiden asiakkuus jatkuu lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen, on ajan tasalla oleva suunnitelma
- Täsmentää asiakastietojärjestelmään kirjattavien muistiinpanotekstien ja asiakassuunnitelmien välistä suhdetta sekä madaltaa suunnitelmien kirjaamisen kynnystä

Tuotokset

- Lista asiakassuunnitelman tekemiseen avuksi työntekijöille

Tulokset

- Suunnitelman tarkoitus on ohjata asiakasprosessia
- Laadukas suunnitelma helpottaa lapsen tilanteen arviointia
- Kehittäminen vaatii aikaa, puhetta ja suunnittelua

2. Erityissosiaaliryöntekijä käytäntölähtöistä kehittämistä, opetusta ja tutkimusta tukemassa

KATI PALSANEN

Johdanto

Pääkaupunkiseudun lastensuojelussa on vahvistunut viime vuosien aikana käsitys sosiaaliryöntekijän kehittämisen sisällyttämisestä osaksi jokaisen ryöntekijän ryöntekuvaa. Tämä kehitys näkyy sosiaaliryöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien tehtävän kuvauksissa sekä ryöntekijöiden tavassa tarkastella ja kehittää omaa ryöntekytään. Tähän kehitykseen liittyen kunnissa on alettu panostaa uudella tavalla käytäntöön kiinnittyneen kehittämisen tukemiseen perustamalla avo- ja sijaishuoltoon erillisiä erityissosiaaliryöntekijän virkoja. Niiden ideana on, että ryöntekijöissä on sosiaaliryöntekijä, jonka ryöntekijässä on huomioitu kehittämiseen käytettävä aika suuremmalla osuudella kuin muilla sosiaaliryöntekijöillä. Vantaalla on perustettu lastensuojelun avohuoltoon kehittäjäsosiaaliryöntekijän virkoja ja Helsingissä on vastaavasti erityissosiaaliryöntekijöiden virkoja. Espoossa ja Kauniaisissa ei toistaiseksi ole kehittäjien virkoja lastensuojelun avohuollon ryöntekijöissä.

Kehittäjä- ja erityissosiaaliryöntekijöiden ryöntekyt lastensuojelun avohuollossa on tutkittu hyvin vähän, eikä ryöntekijöiden sisällöstä ole olemassa yksityiskohtaisia jäsennyksiä. Pääkaupunkiseudun sisällä kehittäjä- ja erityissosiaaliryöntekijöiden ryöntekuvat vaihtelevat hyvin paljon. Esimerkiksi Helsingissä jokaisen erityissosiaaliryöntekijän ryöntekuva on muotoutunut omasta ryöntekijästä lähtöisin omanlaisekseen, vaikka Tehty-hankkeessa (2005–2007) nimenomaisesti pyrittiin määrittelemään tehtäväkuvaa

siten, että työkuvat yhdenmukaistuisivat kaupungin sisällä (Liukonen & Lukman 2007). Tässä kirjoituksessa olen etsinyt käytäntötutkimuksen avulla erityissosiaalityöntekijän työnkuvan paikkaa ja mahdollisuuksia lastensuojelun avohuollossa. Pyrkimyksenäni on ollut löytää jonkinlainen ideaalimalli erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijän työnkuvasta.

Kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijän työnkuvan perustamisen taustalla on ollut myös tarve tehostaa erilaisissa hankkeissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen juurtumista työyhteisöissä viemällä kehittämistyön resurssit osaksi työyhteisöjä. Työnkuvan suunnittelussa tärkeänä on pidetty, että pääosa tai vähintään puolet erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijän työajasta on asiakastyötä ja loppuosa asiakastyön tai ammatillisen toiminnan kehittämistä. Helsingissä on määritelty, että erityissosiaalityöntekijän tehtävä vaatii erityiskoulutuksen, 30–40 opintopisteen soveltuvan erikoistumiskoulutuksen tai yliopistollisen jatkotutkinnon. Erityissosiaalityöntekijän roolia on lisäksi määritelty tehtävänkuvan suunnitelmissa Helsingissä siten, että hän toimii linjajohdon ja lähiesimiesten tukena kehittämis- ja suunnittelutehtävissä ja vahvistaa näin strategioiden ja arkityön yhteyttä. (Liukonen & Lukman 2007, 61–62, 107.)

Liitän kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijän työnkuvan puitteissa käydyn keskustelun tämän päivän ajankohtaiseen sosiaalityön keskusteluun, jossa puhe hankemuotoisesta kehittämisestä on siirtynyt tai sen rinnalla on vahvistunut työyhteisölähtöinen käytäntötutkimuksellinen kehittäminen. Uskallan väittää, että käytäntötutkimuksen vahvistuminen on tuonut ainakin pääkaupunkiseudulla kehittämistyöhön vankempaa tutkimuksellista otetta ja tiivistänyt kehittämisen ja tutkimuksen yhteyttä sosiaalityön arjessa. Tämän näkökulman lisäksi olen artikkelissani tarkastellut kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijän työtä asiantuntijuuden näkökulmasta.

Toimin itse lastensuojelun avohuollon erityissosiaalityöntekijänä läntisellä alueella Helsingissä. Artikkelia työstäessäni olen pitänyt tärkeänä luotettavuuskysymystä, koska tutkin omaa ja kollegojeni työtä. Kirjoittaessani olen tasapainoillut omien kokemusteni esiin tuomisen tärkeyden ja aineiston käsittelyn objektiivisuuden kanssa. Katson kuitenkin voittopuolisesti eduksi kaksoisroolini informanttina ja tutkijana, koska se auttoi ymmärtämään toisia kehittäjiä ja paikantamaan sekä jäsentämään toisten kehittäjien puhetta. Tutkijana pääsin irtautumaan arkityöstäni ja tarkastelemaan ja analysoimaan työnkuvaa hieman etäämmältä.

Hankkeista käytäntötutkimukselliseen kehittämiseen

Sosiaalityön kehittämistyö on rakentunut melko pitkälle hanke- tai projektimuotoisen toiminnan varaan. Projektikehittämisestä tiedetään, että se ei välttämättä muuta vallitsevaa organisaatorakennetta ja -kulttuuria, vaan se määritellään kertaluontoiseksi, määräaikaiseksi tehtäväksi, jossa ajallinen rajoitus toimii keskeisenä määräävänä tekijänä. Tietenkään ei voida väittää, että projektimuotoisesta kehittämisestä olisi vain huonoja kokemuksia. On olemassa lukuisia esimerkkejä, joissa projektimuotoisena alkanut kehittäminen on juurtunut pysyväksi käytännöksi tai menetelmäksi. Yksi parhaista esimerkeistä lienee Kohtaavaa lastensuojelua -hankkeessa kehitetty lastensuojelutarpeen selvitys (ks. Ervast & Tulensalo 2006), joka on huomioitu nykyisin lainsäädännön tasolla saakka.

Ainakin pääkaupunkiseudulla on kuitenkin ollut havaittavissa viime vuosina, että työyhteisölähtöinen kehittäminen lastensuojelussa on vahvistunut. Yhtenä selittävänä tekijänä hankekehittämisestä jatkuvaan ja työyhteisöjen sisään rakennettuun kehittämiseen siirtymiselle voidaan pitää hankemuotoisessa kehittämisessä haasteena ollutta resurssien niukkuutta, joka on aiheuttanut sen, että kehittämistä on jouduttu kohdentamaan alueellisten tarpeiden mukaan määriteltuihin kehittämiskohteisiin. Lastensuojelussa on myös nähty, että sosiaalityöntekijöiden resurssi ja osaaminen halutaan ottaa vahvemmin hyödyksi työn kehittämisessä, jolloin on ollut luontevaa siirtyä ulkopuolisten kehittäjien vetämästä hankekehittämisestä pitkäjänteisempään kehittämiseen ja kehittämistuotosten systemaattisempaan jalkauttamiseen. Täytyy tosin muistaa, että myös hankekehittämisen toteuttamistapana on usein ollut tehdä kehittämistyötä kiinteästi yhteistyössä asiakastyötä tekevien työyksiköiden tai työntekijöiden kanssa, eikä hankekehittämisen ja työyhteisölähtöisen jatkuvan kehittämisen ero välttämättä aina ole näin selvä. (Heinonen 2007, 24–25 ; Seppänen-Järvelä 1999, 68.)

Perinteinen näkemys kehittämistyöstä on ollut, että muutoksen tarve tulee organisaation toimintaympäristöstä, ei niinkään sisäisestä muutoshalusta. Tämä on yleensä keskeinen peruste hankekehittämiselle. Kehittämistoiminnalla on reagoitu ympäristöstä tulevaan muutospaineeseen. Viimeaikainen kehitys, johon voidaan lukea lastensuojelun avohuollon erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijöiden työnkuvien perustaminen, Praksis-toiminta ja Kehrän tyypiset kehittämistä tukevat hankkeet, ovat perinteisen näkemyksen vastaisesti lähteneet siitä, että oppiminen ja muutos kytkeytyvät pysyvään toimintaan, jolloin myös muutoshalu on

voinut nousta työyhteisön sisältä ja projektit eivät ole jääneet irrallisiksi hankkeiksi. Kun kehittämistyötä on tehty ulkoa annettuina projekteina, on ongelmana ollut eriytyminen ja kehittämistyön tulosten levittämisen sekä rakenteellistamisen vaikeus. Kun kehittämistyö toteutuu työyhteisöstä käsin sen omilla resursseilla, juurruttaminen tapahtuu kehittämisprosessin luonnollisena jatkona. (Seppänen-Järvelä 1999, 68–70.)

Hanna Heinonen (2007, 119) on tuonut tutkimuksessaan käytäntötutkimuksellisen kehittämisen mallin kuvaamaan sosiaalityön työyhteisöissä tapahtuvaa kehittämistä. Käytäntötutkimuksellisessa kehittämisen mallissa on tärkeää sitoa koko työyhteisö sosiaalityön toimintakäytäntöjen ja työmenetelmien kehittämiseen siten, että työyhteisön kehittämistyölle annetaan tarvittava tuki joko aika- tai henkilöstöresurssoinnin avulla. Esimerkiksi Helsingin lastensuojelussa tämä on tarkoittanut sitä, että sosiaalityöntekijöiden tehtäväkuvaukseen on kirjattu työn kehittäminen yhdeksi osa-alueeksi, mikä antaa heille luvan ja velvoitteen käyttää työaikaa kehittämiseen. Lisäksi Heinosen mukaan käytäntötutkimuksellisen kehittämisen malliin tulee liittää kiinteästi myös koulutusta ja tutkimusta, mikä toteutuu useissa Praksis-töyhteisöissä mallikkaasti. Praksiksen avulla käytäntö ja kehittäminen linkittyvät kiinteästi myös opetukseen ja tutkimukseen.

Heinonen (2007, 120–121) korostaa, että sosiaalityöntekijät ovat motivoituneita kehittämään työtään asiakkaiden tarpeista. Sosiaalityöntekijät haluavat toteuttaa tutkimusta erityisesti asiakastyön kontekstissa, jolloin käytäntölähtöinen asiantuntijuus ja vuorovaikutuksellisuus määrittävät tutkimusta ja antavat sille perustelut. Sosiaalityöntekijöiden mielestä tutkimuksellinen vuorovaikutustyö toimii sosiaalityön kehittämisen välineenä välillisesti innostaen sosiaalityöntekijöitä oman työn tutkimuksen avulla kehittämään tiettyjen asiakasryhmien palveluja. Tämän tiedon valossa on erittäin perusteltua ja luonnollista, että Helsingissä ja Vantaalla lastensuojelun johto on resurssoinut työyhteisöihin kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijöitä koordinoimaan kehittämistä, opetusta ja tutkimusta.

Sosiaalityön kehittäminen ja käytäntötutkimus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Käytäntötutkimuksellisen kehittämisen malli edesauttaa sosiaalityöntekijöiden motivoitumista kehittämistyöhön, koska siinä tutkimus mahdollistaa tiiviin dialogin asiakkaiden palvelutarpeiden ja kehittämisen välillä. Arvioivan ja tutkivan työotteen avulla sosiaalityöntekijät tulevat konkreettisesti osallisiksi sosiaalityön kehittämistyöhön. Käytäntötutkimuksellisen kehittämisen avulla myös sosiaalityön asiantuntijuus voi vahvistua, koska silloin arvioiva ja tutkiva työote voivat olla sosiaalityöntekijän työssä

jatkuvasti läsnä. (Heinonen 2007, 122–124.) Oma kokemukseni on, että erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijät ovat työyhteisöissään mahdollistamassa, että Heinosen kuvaama käytäntötutkimuksellinen kehittäminen olisi mahdollista asiakastyön yhteydessä. Samalla he myös vahvistavat työyhteisöjä jatkuvaan kehittämiseen irrallisten hankkeiden sijaan.

Erityissosiaalityöntekijöiden työnkuvaa voidaan tarkastella asiantuntijuuden näkökulmasta. Kehittäjän asiantuntijuus on yhteydessä siihen, millaiseksi kehittämistoiminnan olemus ymmärretään työyhteisössä. Tämän pohjalta voidaan ajatella, että kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijän asiantuntemuksen määrittää työyhteisö, jossa kehittäminen tapahtuu.

Seppänen-Järvelä (1999) esittää asiantuntijuuden tarkastelulle kaksi vaihtoehtoista tapaa: yksilöasiantuntijan rooli ja toiminta tai vuorovaikutukseen ja ryhmätoimintaan liittyvä asiantuntijuus. Yksilöasiantuntijuus näyttäytyy selkeästi kehittämiskonsultin roolissa. Konsultin työskentely kohdistuu lähinnä organisaation strategiseen johtoon, jossa konsultti auttaa ja tukee johtajia, jotta nämä pystyvät viemään uudistuksia itsenäisesti läpi. Konsultin työssä suhde asiakasorganisaatioon on yleensä lyhytaikainen ja se perustuu melko yksisuuntaiseen kommunikaatioon. Vuorovaikutukseen ja ryhmätoimintaan liittyvässä asiantuntijuudessa keskeinen rooli on monitasoisella vuorovaikutuksella, joka tuottaa parhaimmillaan luovia ratkaisuja. Asiantuntijuus perustuu vuorovaikutukseen ja neuvotteluihin, jolloin voidaan sanoa, että kehittäjän asiantuntijuus on jo itsessään konstruktio, se on aina sopimuksenvaraista ja muuttuvaa. Vuorovaikutukseen ja ryhmätoimintaan liittyvä asiantuntija-asema perustuu rationaalisen ja formaalin pätevyyden lisäksi moninaisiin tilanteen mukaan vuorovaikutuksellisesti määräytyviin tekijöihin. (Seppänen-Järvelä 1999, 72–74.)

Sosiaalityötä ja sen kehittämistä ohjaa asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyyden ideologia antaa pohjan myös työyhteisöön kiinnittyneen kehittäjän työnkuvalle. Seppänen-Järvelän (1999, 89) mukaan on havaittu, että organisaation ulkopuolinen asiantuntija ei aina pysty ymmärtämään asianomaisen organisaation piirteitä ja omaleimaisuutta. Asiantuntijoiden tuottamat ratkaisut eivät ole tuottaneet toivottuja tuloksia, vaan ne ovat jääneet helposti käytännön työtä tekeville ihmisille vieraiksi ja ylhäältä alas annetuiksi. Nähdäkseni silloin, kun kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijä työskentelee työyhteisön sisällä, ulkokohtaisen asiantuntijakeskeisyyden riski on pieni.

Tutkimustehtävä

Käytäntötutkimukselle luonteenomaisesti tämä tutkimus on kiinnittynyt käytäntöön ja sen kehittämiseen sekä yhteisölliseen työskentelytyyliin. Tutkimuksesta käytäntötutkimusta tekevät ongelma-asettelu ja aihe, jotka liittyvät kiinteästi sosiaalialan käytäntöihin ja palvelevat käytännön intressejä. Erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijöitä on ollut Helsingissä ja Vantaalla muutamia vuosia, jolloin voidaan katsoa, että työkäytännöt ovat sen verran vakiintuneita, että käytäntötutkimuksen tekeminen tästä näkökulmasta on mahdollista. Kuten käytäntötutkimukselle on välttämätöntä, tässäkin tutkimuksessa tieto on syntynyt käytännön, toiminnan ja kokemuksen yhteydessä. Tiedon intressi on kiinnittynyt käytäntöön ja sen kehittämiseen tässä tutkimuksessa erityisen vahvasti, koska kehittämistyössä ja tutkimuksessa ovat korostuneet vuorovaikutus ja osallistujien tasavertaisuus koko prosessin ajan. (Saurama & Julkunen 2009, 295–300, 305; Bardy 2009, 268.)

Olen kiinnostunut, millä tavoin kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijä osallistuu ja miten hän tukee käytäntölähtöistä kehittämistä, opetusta ja tutkimusta. Tämän lisäksi haluan selvittää, mikä merkitys kehittäjä- tai erityissosiaalityöntekijällä on lastensuojelun avohuollossa.

Aineistona tässä artikkelissa on Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisverkoston eli Kehrä-hankkeen puitteissa tehty fokusryhmähaastattelu maaliskuulta 2011. Haastatteluun osallistui yhteensä viisi lastensuojelun avohuollon kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijää, kolme erityissosiaalityöntekijää Helsingistä ja kaksi kehittäjäsosiaalityöntekijää Vantaalta. Olen itse yksi haastatelluista Helsingin erityissosiaalityöntekijöistä. Toisena aineistona olen käyttänyt kahdeksan helsinkiläisen erityissosiaalityöntekijän ja kolmen vantaalaisen kehittäjäsosiaalityöntekijän vastauksia Kehrä-hankkeessa syksyllä 2009 tehtyyn 10 kysymystä kehittämisestä -kyselyyn, jossa työntekijät ovat kuvanneet omaa työnkuvaansa.

Analyysimenetelmänä olen käyttänyt laadullista sisällön analyysia. Olen etsinyt aineistosta tutkimuskysymysten ohjaamana asioita, jotka olen tyypitellyt yleistettävimmiksi kokonaisuuksiksi. Kehittäjien työnkuvaa erityisesti sosiaalityössä on tutkittu niin vähän, että minun olisi tehnyt mieli nostaa aineistosta esiin paljon muitakin asioita. Olen kuitenkin pitäytynyt siinä, mikä on juuri käytäntölähtöisen kehittämisen, opetuksen ja tutkimuksen tukemisessa oleellista ja mikä merkitys kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijällä on lastensuojelun avohuollossa. Katson, että analyysitapani on teoriaohjaava, koska olen hakenut teoriasta ymmärrystä

tyypittelyn tekoon ja käynyt aineiston ja teorian välistä vuoropuhelua koko prosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–100.)

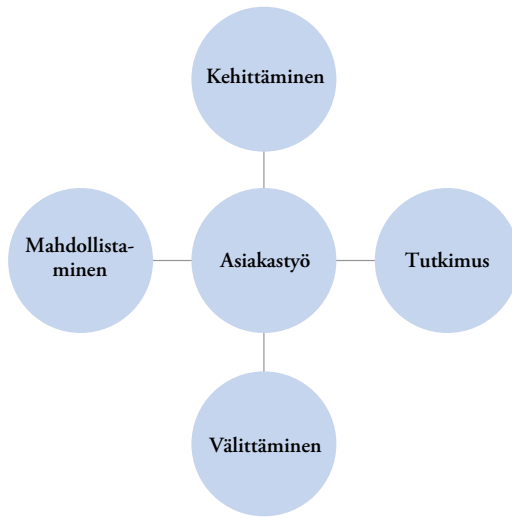
Analysissä käytän sujuvuuden vuoksi kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijöistä nimitystä erityissosiaalityöntekijä, koska heitä oli aineistossa enemmän. Aineistossa käy myös ilmi, että erityis- ja kehittäjäsosiaalityöntekijöiden työnkuvat olivat niin samankaltaiset, ettei näiden erottelamiseen ole tässä tekstissä tarvetta. Mielestäni erityissosiaalityöntekijä-nimitys myös kuvaa työnkuvaa paremmin, sillä tarkasteluni valossa työ pitää sisällään paljon muutakin kuin kehittämistä ja sosiaalityötä.

Erityissosiaalityöntekijän työnkuvan osa-alueet

Seppänen-Järvelä (1999, 173–174) on kuvannut sosiaali- ja terveysalan kehittäjien rooleja ja asiantuntijuutta viuhkamallilla, jossa tyvi muodostaa roolien perustan ja siipi vaihtuvien roolien kirjon. Rooleiksi Seppänen-Järvelä on nimennyt virikkeiden kylväjä, prosessin katalysaattori, kysyjä, tilanteiden luoja ja vetäjä, toimijoiden tukija sekä tutkimuksen ja kehittämisen välittäjä. Roolien perustaksi hän on nimennyt muun muassa vuorovaikutuksellisuuden, neutraalisuuden ja sitoutumisen. Seppänen-Järvelän jaottelusta innostuneena olen tehnyt vastaavan kaltaisen jaottelun erityissosiaalityöntekijöiden työn erilaisista osa-alueista tai ulottuvuuksista. Roolikäsitteen sijaan olen käyttänyt työtehtävien jaottelussa osa-aluenimitystä, koska se kuvaa mielestäni paremmin työn erilaisten sisältöjen vaihteluja.

Haastattelussa erityissosiaalityöntekijät toivat esille, että eri osa-alueet heidän työssään ovat usein rinnakkaisia ja vaihtuvia. Työnkuvassa keskeistä on painotusten vaihtelu tilanteesta ja asiasta riippuen. Tilannesidonnaisuus, kehittämistyön monitasaisuus ja -ulotteisuus sekä asiakastyön pakkotahtisuus tekevät työn painotusten ja osa-alueiden vaihtelusta kehittäjien keskeisen osaamisalueen. Kuten Seppänen-Järvelä (1999, 173) korostaa, käytettävillä painotuksilla on aina myös tietty kehittämistyön luonnetta kuvaava perusta.

Analysoimalla aineistoa olen jakanut erityissosiaalityöntekijän työnkuvan neljän osa-alueen alle: kehittäminen, tutkimus, välittäminen ja mahdollistaminen. Osa-alueiden alle olen jäsentänyt sen sisällön, jonka haastatteluun osallistuneet erityissosiaalityöntekijät antoivat työilleen. Osa-alueiden perustan muodostaa mielestäni asiakastyö, joka liittyy vahvasti kaikkeen erityissosiaalityöntekijän työssä. Erityissosiaalityöntekijän työnkuvan kiinnittyminen vahvasti asiakastyöhön tekee siitä ainutlaatuisen suhteessa ulkopuolisiin kehittäjiin ja antaa työille sen vahvuuden.



Kuvio 17. Erityissosiaaliryöntekijän tehtävät.

Asiakastyö kaiken perustana

Asiakastyö luo tärkeän pohjan ja kiinnittymispinnan erityissosiaaliryöntekijän työssä. Helsingissä erityissosiaaliryöntekijöiden työnkuvassa asiakastyön osuudeksi on määritelty suurin osa, 60–80 % työajasta, Vantaalla puolestaan 50 %. Käytännössä asiakastyön määritelmä on kuitenkin hyvin erilainen työyhteisöstä ja esimiehestä riippuen. Toiset erityissosiaaliryöntekijät toimivat asiakastyössä vastuusosiaaliryöntekijöinä, jolloin heillä on omia asiakkaita, joista he ovat päävastuussa. Toiset taas työskentelevät lähes poikkeuksetta työpareina sosiaaliryöntekijöille tai sosiaaliohjaajille. Taustalla on ollut ajatus, että erityissosiaaliryöntekijät pystyvät ja saavat luvan irrottautua välillä asiakastyöstä esimerkiksi työyhteisön kehittämistehtävän tukemiseen ja lastensuojelun Praksiksen koordinointiin. Asiakastyön imusta ei kuitenkaan ole aina helppo irtautua. Tämä vaatii erityissosiaaliryöntekijältä taitoa rajata omaa työtään ja konkreettisesti aikatauluttaa erilaiset työtehtävät kalenteriinsa. Rajaaminen pakottaa myös sietämään asiakastyön painetta.

”... et sit mä aattelen aina et ne asiakastyöt ne on aina ja sitä on enemmän kun mitä aika sallis, mut et tää (kehittäminen) on se mihin mä nyt saan ja mihin mut on velvoitettukin kiinnittämään huomiota.”

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että erityissosiaaliryöntekijän työn mahdollistamisessa kiinteästi asiakastyössä on ensiarvoisen tärkeää lähiesimieheltä saatu tuki. Lähiesimiehen asenne ja teot näkyvät koko työyhteisön asenteessa ja ymmärryksessä erityissosiaaliryöntekijän työnkuvaa kohtaan. Ulkopuolisten hankekehittäjien ei tarvitse samalla tavalla hakea kehittämistyöhön keskittymiselle arvostusta ja oikeutusta työyhteisöltä ja lähiesimiehiltä, koska heidät koetaan lisäresurssina työlle. Työyhteisöön nimetyt erityissosiaaliryöntekijät puolestaan mielletään monissa työyhteisöissä sosiaaliryöntekijän resurssiksi, jolloin kehittämiseen ja muihin erityissosiaaliryöntekijän tehtäviin käytetyn ajan saatetaan kokea olevan pois asiakastyöstä.

Vaikka asiakastyötä ei ole aikataulullisesti helppoa yhdistää kehittämiseen, tutkimukseen ja opetukseen, asiakastyö on ensiarvoisen tärkeää erityissosiaaliryöntekijälle ja tekee työnkuvasta erityisen ulkopuolisiin kehittäjiin ja tutkijoihin verrattuna. Oleellinen asetelma on, että kehitettävät, opetettavat ja tutkittavat asiat kumpuavat suoraan asiakastyöstä. Asiakastyö on näin ollen väylä päästä kehittämään, tutkimaan ja opettamaan työyhteisössä, koska lastensuojelun työyhteisöt motivoituvat kehittämään ja tutkimaan omaa työtään, kun se palvelee ja liittyy suoraan asiakastyöhön. Esimerkiksi Vantaalla on aikaisemmin kokeiltu, että kehittämistehtävät on annettu ylemmästä johdosta käsin, jolloin kehittäjäsosiaaliryöntekijä on jäänyt työyhteisössä helposti ulkopuolisen ja irrallisen kehittäjän rooliin.

”Ja se asiakastyö on ollut mun mielestä myöskin sellanen väylä päästä niiden tiimien kanssa kehittämään, koska sillä tavalla sä tutustut niihin ryöntekijöihin ja saat jotenkin asemasi siin sosiaaliryöntekijänä, jotta sulla on jotain kompetenssia tulla puhumaan jostain kehittämisestä [...]”

Ilman vankkaa substanssiosaamista erityissosiaaliryöntekijät myös kokivat, etteivät he pystyisi selviytymään tehtävästään. Esimerkiksi työyhteisöjen keskusteluissa he eivät pystyisi viemään puhetta ja ajattelua yleisemmälle tasolle, jos heillä itsellään ei olisi riittävää ymmärrystä ja kokemusta käytännön työstä. Erityissosiaaliryöntekijöille oli lisäksi tärkeää oma sosiaaliryöntekijän identiteetti, joka mahdollistaa osaltaan yhteiskehittämisen työyhteisössä. He myös kokivat, että asiakastyön haasteet unohtuvat helposti, jos oma

kosketuspinta siihen häviää. Tästä syystä on merkityksellistä, että erityissosiaalityöntekijät työskentelevät asiakastyössä ja tuntevat vahvasti työn sisällön.

Toiset työntekijät käyttävät kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijöitä myös asiakastyön reflektoinnissa hyväksi. Esimerkiksi jos kehittäjällä on erikoisosaamista jostakin asiakasryhmästä, näissä kysymyksissä hän voi auttaa pohtimaan asioita yhdessä työyhteisön työntekijöiden kanssa. Eri-tyissosiaalityöntekijät pitivät myös tärkeänä sitä, että jos heillä oli jotakin erityisosaamista tietyistä asiakasryhmästä, tämä osaaminen tulee hyödynnettyä suoraan asiakastyössä joko työparityönä tai konsultointeina. Vainisen (2011, 224) tutkimuksen mukaan silloin, kun erityissosiaalityöntekijä ei ole työyhteisössä vastuussa asiakasprosesseista vaan tukee sosiaalityöntekijöiden omaa vastuuta esimerkiksi työparina tai konsultoimalla, tämä lisää sosiaalityön osaamisen ja ammatillisen identiteetin kehittymistä paremmin kuin silloin, kun erityissosiaalityöntekijä toimii vastuusosiaalityöntekijänä.

Erityissosiaalityöntekijän työnkuvan hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on olemassa aina joku kehittämis- tai tutkimustehtävä, johon työyhteisö on sitoutunut. Jos tällaista tehtävää ei ole selkeästi määritelty tai sen työstäminen ei ole käynnissä, erityissosiaalityöntekijän työpanos luisuu helposti kokonaan asiakastyöhön. Silloin se ei enää palvele alkuperäistä tarkoitustaan. Asiakastyön on tärkeää olla erityissosiaalityöntekijän kohdalla tarkkaan suunniteltu ja rajattu myös siksi, että asiakastyö ei jää kehittämisestä irralliseksi omaksi osa-alueekseen. Tässä helpottaa, jos asiakastyö on kohdistettu kehittämistehtävän mukaisesti esimerkiksi johonkin prosessin vaiheeseen tai tietyn tyyppisiin asiakastapauksiin.

” [...] niin siis se pitäis kyllä ehdottomasti olla jollain tavalla rajattu se asiakastyön osuus. En tarkota nyt määrää välttämättä vaan jotenki kaipaisko tää esim. et joku prosessin osa sit enemmän.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että erityissosiaalityöntekijöiden mukaan käytäntöön kiinnittyneen kehittämisen, opetuksen ja tutkimuksen tukeminen ja toteuttaminen työyhteisössä eivät ole mahdollisia ilman kiinteää yhteyttä asiakastyöhön.

Kehittäminen erityisenä työtehtävänä

Kehittäminen ei ole lastensuojelun avohuollossa yhteisesti määritelty työtehtävä, vaan se on jokaisessa työyhteisössä omista lähtökohdista ja paikallisesti

määritelty ja käsitetty asia. Perustyöhön paikantuva lastensuojelutyön kehittäminen on kuitenkin selkeä ja erityinen osa erityissosiaalityöntekijän työnkuvaa. Helsingissä ja Vantaalla erityissosiaalityöntekijöiden välillä on suuria eroja siinä, kuinka paljon työajasta he voivat käyttää kehittämiseen ja minkälainen työ katsotaan kehittämiseksi. Yhteistä heille kaikille kuitenkin on, että asiakastyön lisäksi työnkuvaan kuuluu perustyön kehittäminen yhdessä työyhteisön tai -yhteisöjen kanssa.

”[...] et se kehittäminen on määritelty, että semmonen 20–40 prosenttia työnkuvasta, niin mä niin ku ajattelen et se velvottaa mua siihen.”

Haastatteluun osallistuneet erityissosiaalityöntekijät toivat esille erityisen tärkeänä asiana kehittämisen paikantumisen perustyöhön ja kehittämisen jatkuvan mukana kulkemisen asiakastyössä. Tässä heidän työnkuvansa poikkesivat laajasti toisistaan. Toiset kokivat asiakastyön ja kehittämisen täysin toisistaan irrallisiksi asioiksi, kun taas toiset kokivat niiden limittyvän kiinteästi yhteen. Yhteistä haastatelluille oli ajatus siitä, että kiinteä yhteys asiakastyön ja kehittämisen välillä on tavoiteltavaa ja se tekisi erityissosiaalityöntekijän työnkuvasta toimivan kokonaisuuden.

”[...] se (kehittäminen) on koko ajan mukana jollain tavalla ja on haluki et se pysyy lähellä osana perustyötä [...]”

Erityissosiaalityöntekijän työssä on hyötyä monipuolisesta kehittämis-kokemuksesta, -osaamisesta ja kouluttajataidoista. Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä, että heillä on tutkiva ja utelias asenne lastensuojelutyötä kohtaan. Hyvä ja kokenut sosiaalityöntekijä ei automaattisesti ole hyvä erityissosiaalityöntekijä. Erityissosiaalityöntekijät tarvitsevat työssään menestyäkseen esimerkiksi kehittämis- ja tutkimustaitoja samalla tavalla kuin johtavat sosiaalityöntekijät tarvitsevat henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon sekä kehittämisen johtamisen erityisosaamista.

Haastateltavat kuvasivat olleensa ”aina” vahvasti myönteisellä kehittämisorientaatiolla varustettuja. Myös Seppänen-Järvelän (1999, 175) tutkimuksessa kehittäjät toivat esille, että kehittäjän tehtävässä tulisi olla ”kehittäjätyyppejä”. Erityissosiaalityöntekijä on yleensä työyhteisössä kehittämisen jäsentäjä ja roolittaja. Hänellä on yleensä kokonaisnäkemys koko toimiston tai alueen lastensuojelun kehittämisestä ja hänellä on työyhteisössä kokonaisvastuu kehittämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista.

Voidaankin sanoa, että erityissosiaalityöntekijät koordinoivat kehittämisen prosessia. Tämän kaiken hallitsemisessa erityissosiaalityöntekijät pitivät ensiarvoisen tärkeänä omaa luottamustaan ja sitoutumistaan kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä 1999, 113.) Prosessin hallinnan kannalta keskeistä on myös kehittämiseen liittyvän tiedon kokoaminen, jäsentäminen, seuraaminen ja jakaminen (Anttila ym. 2005, 47).

”Mä ajattelen, et kehittäjäsosiaalityöntekijällä on se kokonaisnäkemys [...] tää kaikki suunnittelu, toteutus, arviointi ynnä muut. [...] et se olis jotenkin systemaattisempaa ja paremmin suunniteltua ja paremmin dokumentoitua, et siihen tää tehtävä kyl hyvin sopii.”

Asiakastyössä tapahtuvassa kehittämisessä oleellista on koko työyhteisön mukana oleminen. Monella erityissosiaalityöntekijällä on kokemusta myös hankekehittämisestä. Haastateltavat kertoivat kokevansa kehittämisen monella tapaa helpommaksi ja toimivammaksi silloin kun voi itse kuulua työyhteisöön. Heidän ei esimerkiksi tarvitse käyttää aikaa ja energiaa työyhteisöön tutustumiseen ja oman paikkansa ansaitsemiseen. Myös työyhteisön mukaan saaminen kokonaisuudessaan koettiin luontevaksi, kun kysymyksessä ei ollut ulkoapäin ohjattu hanke, vaan työyhteisön omaa toimintaa.

”[...] nyt on helpompi itse olla semmosena tasavertasena et tää on meidän juttu [...] Et ne ilmiöt ja kaikki sekamelska, niin mä oon osa sitä samaa soppaa. [...] Et sit jos vaan tulee se semmonen niin ku tuki siit lähiesimieheltä et mä saan ja mul on velvollisuuskin kehittää, niin kyllä mä ainakin pystyn siihen et mä sitten sitä aikaa käytän.”

”Et se on myöskin laskenut sitä kynnystä siihen kehittämiseen että se on meidän kaikkien juttu, et me kaikki voidaan kehittää ja mä en oo mikään ulkopuolinen jota vähän niin ku vieraskoreesti odotetaan, et mitä se nyt sanoo.”

Erityissosiaalityöntekijät tukevat työyhteisössä monen tasoista kehittämistä ja havainnoivat ja pitävät yllä kehittämistä. Heidän tehtävänään on usein kehittämisen kokonaiskoordinoinnin lisäksi esimerkiksi toimia työyhteisöissään kehittämisspäivien tai koulutusten vetäjinä tai koordinoijina. Yhteisöllisen kehittämisen tukemisessa erityissosiaalityöntekijät tarvitsevat esimerkiksi reflektiivistä asiantuntijuutta, jossa keskeistä on luottaa ihmisten luontaiseen reflektiotaipumukseen ja hyödyntää sen po-

tentiaalia kehittämässä. Olennaista on, että organisaation toiminnassa on sellaisia tiloja ja foorumeja, joissa tietoinen reflektiivinen toiminta on mahdollista. (Seppänen-Järvelä 1999, 74–75.) Erityissosiaalityöntekijällä on usein keskeinen tehtävä yhdessä johtavien sosiaalityöntekijöiden kanssa kehittämiseen käytettävän ajan ja tilan ottamisessa. Jotta reflektiivinen asiantuntijuus voi toteutua työyhteisössä, kehittämistä varten pitää olla järjestettynä rakenteet, jotka mahdollistavat ajan ja tilan ottamisen.

Paineistetussa lastensuojelussa esimiehen rooli kehittämässä on erityisen tärkeä. Kiireen keskellä kehittäminen on helppo jättää sivuun ja kulkea eteenpäin selviytymisperiaatteella. Tällöin työt saattavat tulla juuri ja juuri tehtyä, mutta työyhteisö turtuu ja jähmettyy, kun keskustelu, reflektointi ja pohdinta jäävät sivuun. Sulavuoren (2007) tavoin katson, että kiireen keskellä on erityisen tärkeää, että ajatukset viedään välillä pois konkreettisesta asiakastyöstä laajempiin kuvioihin ja mietitään yhdessä teoreettisesti tai kehitetään uusia työmuotoja. Kehittäminen parhaimmillaan laajentaa asiakasnäkökulmaa ja lisää työntekijöiden työssä jaksamista. (Mt. 66–67.) Tässä työssä erityis- ja johtava sosiaalityöntekijä voivat toimia työyhteisössä vahvana työparina, jolloin kehittäminen voisi edetä työyhteisön lähtökohdista prosessimaisesti hyvin organisoidusti ja johdetusti.

Kehittämisen prosessiosaamisen lisäksi erityissosiaalityöntekijällä on työyhteisössä erilainen asiantuntijarooli kuin muilla sosiaalityöntekijöillä: rooli kehittävän ja tutkivan mielen sekä innostuksen ylläpitäjänä. Erityissosiaalityöntekijälle on eduksi, jos hän hallitsee erilaisia tapoja toimia työyhteisön innostuksen ja motivaation kasvattamiseksi. Kehittäminen voi parhaimmillaan auttaa työntekijöiden jaksamista esimerkiksi organisaatiomuutosten keskellä.

”[...] mä kans koen et mun rooli on olla jotenkin semmonen innostaja [...] niin ku se kehittäminen nähdäki sellasena voimavarana, et me juurikin sen kehittämisen voimalla jaksetaan tässä jatkuvassa muutoksessa, et meil on siltikin tää meidän osaaminen niin ku olemassa.”

Hankekehittämisessä on koettu ongelmaksi kehittämistuotosten juurruttaminen ja levittäminen osaksi perustyötä hankkeen jälkeen. Erityissosiaalityöntekijät kokivat tämän ongelman poistuvan, kun kehittäminen tapahtuu työyhteisössä. Juurruttamista erityissosiaalityöntekijät voivat jatkaa työyhteisön kanssa varsinaisen kehittämistyön jälkeen. Lisäksi erityissosiaalityöntekijät kokivat, että heidän panostaan voisi käyttää nykyistä enemmän hyödyksi myös muualla kehitettyjen hyvien käytäntöjen levittämisessä ja

vakiinnuttamisessa. Erityissosiaalityöntekijät myös seuraavat ajankohtaista lastensuojelututkimusta sekä vievät tietoa omiin työyhteisöihinsä kehittämisen tueksi ja näin osaltaan vahvistavat työyhteisöjen ammatillista osaamista ja kehittymistä. Satu Vaininen (2011, 222) on väitöskirjassaan todennut, että erilaisia vaihtoehtoja punnittaessa esimerkiksi asiakastyössä kehittäjäsosiaalityöntekijöillä on mahdollisuus tarjoilla käytäntöön muualla kehitettyjä menetelmiä ja uutta tutkimustietoa, joista sosiaalityöntekijät eivät ehkä ole vielä tietoisia tai niistä ei ole käytännön kokemusta. Näin erilaiset menetelmät voivat juurtua asiakastyöhön työn tekemisen lomassa.

Käytäntötutkimus vahvemmin osaksi erityissosiaalityötä

Kaikki haastatellut erityissosiaalityöntekijät olivat toimineet aikaisemmin lastensuojelun sosiaalityöntekijöinä, ja he kokivat, etteivät he olleet pysyneet siinä työssä hyödyntämään saamaansa tutkijakoulutusta samalla tavalla kuin nykyisessä työssään. Tutkijaosaaminen on jokaisella maisteritutkinnon suorittaneella sosiaalityöntekijällä analyttisena osaamisena läsnä asiakastyössä, mutta varsinaisia tutkimuksen tekotaitoja sosiaalityöntekijät pääsevät hyödyntämään suhteellisen harvoin asiakastyössään. Tämän aineiston valossa näyttää siltä, että erityissosiaalityöntekijät pystyvät hyödyntämään näitä taitoja enemmän työkuvastaan riippuen. Yhteistä kaikille haastatelluille oli, että sosiaalityön tutkimus on monella tapaa läsnä heidän työssään.

Käytännöllisessä kehittämisessä on aina pyritty käyttämään hyväksi työtä koskevaa tutkimusta ja siihen perustuvia tuloksia. Kehittämistoiminnassa tämä on merkinnyt tutkimuksen ja kehittämisen kiinteää vuoropuhelua tai niiden nivoutumista yhteen. Erityissosiaalityöntekijät kokivat, että heillä olisi paljon nykyistä enemmän annettavaa kehittämistyössä, jos he pystyisivät liittämään kehittämiseen vahvemmin myös tutkimuksen tekemisen. Tutkimuksen avulla voitaisiin esimerkiksi auttaa työyhteisöjä toteuttamaan hallittuja muutosprosesseja. (Seppänen-Järvelä 1999, 83.)

Vaikka erityissosiaalityöntekijät eivät olisi vielä tehneet tyylipuhdasta tutkimusta työssään, heillä on ollut tutkimuksellinen ajattelu ja osaaminen työnsä taustalla. Seppänen-Järvelä (1999, 86–87) kuvaa hyvin, kuinka tutkimuksen ja kehittämisen liitto työyhteisölähtöisessä kehittämisessä toimii. Tutkimus tulee ikään kuin vain auttamaan ja helpottamaan organisaation omaa ratkaisuihin pyrkivää oppimisprosessia. Näen tässä paljon yhtymäkohtia erityissosiaalityöntekijöiden työnkuvaan. Esimerkiksi

sosiaalityön opiskelijoiden käytäntötutkimusten tukeminen ja ohjaaminen työyhteisössä on yhteisöllisen tutkimuksen tekemistä, joka tukee suoraan asiakastyötä tai työyhteisön omaa asiakastyön kehittämistä. Työyhteisöissä käytäntötutkimuksen toteuttamisessa sosiaalityön opiskelijoilla onkin tällä hetkellä keskeinen rooli. Lastensuojelun Praksiksen myötä opiskelijoiden oppinnäytetyöt ovat tulleet aivan uudella tavalla palvelemaan käytännön työtä.

”[...] me on otettu niit opiskelijoita siihen (kehittämiseen) mukaan juuri sen takia et meil ei oo mahdollisuutta semmosta niin ku tutkimusta toteuttaa siinä työssä, mut et ne ideat ja ajatukset, ne impulssit ja tutkimustarpeet, ne ilmiöt, ne niin ku nousee meiltä sieltä käytännöstä ja sit opiskelijoiden kans yhteistyössä toteutetaan, niin se on tosi kiva.”

Haastatellut erityissosiaalityöntekijät korostivat myös, että erityissosiaalityössä tarvitaan uteliasta, tutkivaa asennetta sekä kykyä asettaa yksittäistapaukset osaksi laajempaa kokonaisuutta tai ilmiöitä. Tähän tehtävään tutkimustiedon ja tutkivan työotteon ylläpitäminen ovat tärkeitä ulottuvuuksia. Osa erityissosiaalityöntekijöistä myös koki, että he ovat työyhteisössä niitä, joille on annettu tähän tehtävään aika ja mahdollisuus irrottautua. Yhdyn myös joidenkin haastateltavien mielipiteeseen siitä, että erityissosiaalityöntekijät voisivat toteuttaa työssään nykyistä enemmän käytäntötutkimusta kiinteästi asiakastyön ytimessä. Verkostoituminen ja työn painotusten jaksottaminen voisivat mahdollistaa käytäntötutkimuksen tekemisen nykyisessä työtilanteessa.

”Mä oon miettiny tätä niin ku käytäntötutkimusta, siis et miten kehittäjäsosiaalityöntekijänä vois tehdä käytäntötutkimusta, tehdääks me käytäntötutkimusta niin ku työyhteisössämme tiimiemme kanssa, mun mielestä me tehdään.”

Erityisesti helsinkiläisillä erityissosiaalityöntekijöillä oli vain vähän yhteistyötä keskenään. Käytäntötutkimuksen mukaan saamisessa omaan työotteeseen voisi olla merkittävää, jos sen voisi toteuttaa yhteistyössä toisen erityissosiaalityöntekijän kanssa. Erityissosiaalityöntekijät voisivat esimerkiksi kehittää yhdessä omien työyhteisöjensä kanssa jotakin samaa teemaa ja kerätä tutkimusaineistoa omista työyhteisöistään. Erityissosiaalityöntekijät voisivat yhdistää voimansa analyysin ja tutkimusraportin teossa. Tämän toteuttamiseksi tarvittaisiin selkeämpää kehittämisen ja tutkimuksen johtamista koko kaupungin tasoisesti.

Heinosen (2007, 118) tutkimuksessa sosiaalityöntekijät näkivät tutkimuksen keinona jäsentää ja kehittää kokemustietoa sosiaalityön toimintakäytäntöjen tueksi. Marjatta Bardy (2009, 268) puolestaan kirjoittaa artikkelissaan, että lähellä tutkittavaa aihetta voi syntyä niin sanottua toista tietoa, joka haastaa hallitsevaa ja virallista tietoa. Toisella tiedolla hän viittaa yksityiskohtaiseen, kokemukselliseen, paikantuneeseen ja paljastavaan tietoon. Erityissosiaalityöntekijöiden rooli työyhteisössä voisi olla käytäntötutkimuksen toteuttamista arjesta nousevista ilmiöistä. Sinänsä idea ei ole mitenkään uusi. Esimerkiksi Helsingin kaupungin edellinen sosiaalijohtaja Aulikki Kananoja (1984) on esittänyt näkemyksen sosiaalityön tiedonmuodostuksesta: ”On herännyt kysymys, voisiko tietoa syntyä myös siten, että sosiaalityöntekijä omassa työssään tekee systemaattisia havaintoja, kokoaa ne, antaa tälle tiedolle merkityksiä ja oman työnsä avulla testaa, ovatko nämä merkitykset uskottavia” (Saurama & Julkunen 2009, 294). Nähdäkseni tämän toteutuminen on ollut vaikeaa suurten asiakasmäärien vuoksi. Tähän liittyen erityissosiaalityöntekijöiden virat on perustettu sillä ajatuksella, että he pystyisivät työyhteisöissä tukemaan sosiaalityöntekijöitä käyttämään kehittävää ja tutkivaa työotetta asiakastyön hyödyksi esimerkiksi sosiaalisen raportoinnin keinoin (Liukonen & Lukman 2007, 107).

Haastatellut kehittäjä- ja erityissosiaalityöntekijät näkivät myös, että heidän työnkuvaansa voisi jämäköittää hankekehittämisessä vakiintuneiden käytäntöjen hyödyntäminen. Esimerkiksi he pitivät tärkeänä, että asiakastyö linkitettäisiin kiinteäksi osaksi kehittämis- ja tutkimustehtävää; ettei asiakastyötä ja kehittämistä nähtäisi toisistaan irrallisina asioina. Itse näen kehittämisen linkittymisen kiinteästi asiakastyöhön tärkeäksi myös siitä syystä, että tämä asetelma mahdollistaa sen, ettei kehittäminen ala elämään omaa elämänsä. Asiakastyö pitää kehittämisen kiinni työn realiteeteissa ja palvelee näin parhaalla mahdollisella tavalla asiakastyötä.

Saurama ja Julkunen (2009, 306) määrittelevät tutkijasosiaalityöntekijän työnkuvan työyhteisön kanssa tehtäväksi tiedonmuodostukseksi. Samanlainen työnkuva voisi toteutua työyhteisöissä erityissosiaalityöntekijöiden toimenkuvassa. Samalla tavalla kuin tutkijasosiaalityöntekijä myös erityissosiaalityöntekijät voisivat kehittää ja testata yhdessä työyhteisön kanssa ideoita ja koota monipuolisesta aineistosta tutkimusaineiston. Kertynyt aineisto ja siihen tehdyt tulkinnot voitaisiin palauttaa kentälle luontevasti työryhmän arvioitaviksi, jolloin käytäntötutkimuksen hengessä tulokset ja tulkinnot muuntuvat yksilökeskeisistä yhteisöllisiksi. Tämä vaatii työyhteisössä erityissosiaalityöntekijän roolin ymmärtämistä kehittäjästä tutkijaksi.

Tällöin lastensuojelun sosiaalityöhön voisi rantautua pysyvä rakenne kohti tiedonmuodostuskulttuuria, joka sisältäisi koko tiedonmuodostuksen prosessin käytännön toiminnassa. (Saurama & Julkunen 2009, 306–307.)

Kuinka tutkia omaa toimintaansa? Sauraman ja Julkunen (2009, 308) mukaan käytäntötutkimuksessa tutkijan on kyettävä tutkimuksen aikana erilaisiin mentaalisiiin transformaatioihin. On pystyttävä tekemään tietoinen ero aineiston keruun ja aineiston analysoinnin välillä. Erityissosiaalityöntekijät kokivat tällaisen työn painopisteiden vaihtelun olevan mahdollista irtautumatta kokonaan työyhteisöstä, mikäli lähiesimiehet tukevat heitä tässä tehtävässä. Käytäntötutkimuksen toteutuksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että johtavilla sosiaalityöntekijöillä on taito johtaa käytäntötutkimuksen toteutusta työyhteisössä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityissosiaalityöntekijä voi koordinoita hanketta työyhteisössä käytäntötutkimuksen näkökulmasta, mutta johtava sosiaalityöntekijä mahdollistaa tutkimuksen teon esimerkiksi henkilöstöhallinnollisin ja rakenteellisin keinoin. Nykyisin joillakin erityissosiaalityöntekijöillä on ollut vaikeutta rajata työtään siten, että kehittäminen ja tutkimus mahdollistuisivat työkuvas-
sa.

”Et jos ajatellaan et kirjoitetaan joku käytäntötutkimus, niin siihen pitää olla sit riittävästi aikaa et se ei tapahdu sillai niin ku työn ohessa.”

Lisääntyvän käytäntötutkimuksen avulla sosiaalityön ammatillisuus voisi vahvistua käytännöstä käsin eikä toisin päin (Saurama & Julkunen 2009, 303). Mielestäni erityissosiaalityöntekijöiden suunnitelmallisempi hyödyntäminen tässä työssä voisi lisätä koko työyhteisön ammatillista vahvistumista ja hiljaisen tiedon välittymistä työyhteisöistä ulospäin.

Välittämistä ja verkostojen kutomista

Kehittämisen ja käytäntötutkimuksen ohella verkostoituminen ja eritasoinen välittäjänä toimiminen on oleellinen osa erityissosiaalityöntekijän työnkuvaa. Erityissosiaalityöntekijä luo työyhteisössä ja sen ulkopuolelle verkostoja ja kontakteja kehittämisen, opetuksen ja tutkimuksen tueksi (ks. Vaininen 2011, 221). Erityissosiaalityöntekijä on usein johtavan sosiaalityöntekijän ohella tai itsenäisesti koordinoija ja yhteistyön luoja esimerkiksi oppilaitosten, osaamiskeskuksen ja eri yhteistyötahojen välillä. Sosiaalityön käytännön opetuksen tukemisessa erityissosiaalityöntekijöille on muotoutunut erityisen merkittävä rooli. Lastensuojelun Praksiksessa

mukana olleet erityissosiaalityöntekijät ovat toimineet linkkinä oppilaitosten ja työyhteisöjen välillä ja vieneet kehittämistyötä eteenpäin yhdessä työyhteisöjen kanssa.

”[...] yliopistoyhteistyössä se Praksiksen kehittyminen, et se näkyy, et sitä on työstetty nyt jo siit 2007 alkaen. Ja se on niin ku pitkä tie, eikä olla valmiita, mut se näkyy miten hyviä rakenteita siihen on pystytty luomaan mut se vie monta vuotta et ei ne niin ku tapahdu hetkessä[...]”

Työyhteisöstä riippuen erityissosiaalityöntekijöiden paikka on asemoitu hieman eri tavoin. Joissakin työyhteisöissä he toimivat yksittäisen tiimin tai yksittäisen toimipisteen tiimien yhteisenä työntekijänä. Joissakin tapauksissa erityissosiaalityöntekijä toimii kahden toimipisteen yhteisenä työntekijänä. Yksittäisen erityissosiaalityöntekijän rooli voi myös vaihdella aika ajoin kehittämistehtävästä riippuen. Joissakin tilanteissa heidän tehtävänä voi olla jalkautua laajemmalle alueelle, ja joissakin tehtävissä kehittäminen tapahtuu yksittäisen tiimin kanssa. Yhteistä kaikille haastatelluille kuitenkin oli välittäjänä toimiminen kehittämisasioissa oman hallinnollisen alueen sisällä työryhmien ja tiimien välillä sekä laajemmin oman kaupungin tasolla ja seudullisesti. Tärkeitä verkostoja oman työyhteisön ulkopuolella erityissosiaalityöntekijöille olivat muun muassa oman kaupungin erityissosiaalityöntekijäverkosto, lastensuojelun Praksiksen seudullinen verkosto sekä Kehrä-hankkeen teematyöpajat ja seminaarit.

”[...] et keskinäinen yhteys (kehittäjäsosiaalityöntekijöiden välillä) on silleen tosi tiivistä, et me kyl tiedetään kaikki, mitä kukakin tekee.”

Tutkimuksen, kehittämisen ja opetuksen johtamisesta on vastuu johtavalla sosiaalityöntekijällä ja organisaation ylemmällä johdolla. Erityissosiaalityöntekijällä on tärkeä rooli pitää yllä kehittämiseen, tutkimukseen ja opetukseen liittyvissä asioissa yhteistyötä kaikkien työyhteisön johtavien sosiaalityöntekijöiden välillä. Erityissosiaalityöntekijälle on myös tärkeää, että työyhteisön kaikki esimiehet tukevat hänen työtään, vaikka vain yksi toimii hallinnollisena esimiehenä. Jos lähiesimiehiltä löytyy kunnioitus kehittämistä kohtaan ja halu sekä taito luoda rakenteet kehittämiselle, tutkimukselle ja opetukselle, erityissosiaalityöntekijät kokivat työyhteisön mukaan saamisen ja motivoinnin mahdolliseksi. Jos tämä suhde ei toiminut, kehittämisen mahdollisuudet työyhteisössä olivat vähäiset.

Tuen saaminen kaikilta esimiehiltä on ratkaistu työyhteisöissä eri tavoin. Osa erityissosiaaliryöntekijöistä käy kehityskeskustelun kerran vuodessa yhdessä kaikkien lähiesimiesten kanssa. Joillakin taas työyhteisöön on tehty rakenne siitä, kuinka erityissosiaaliryöntekijä tapaa esimiehiä ja tarkistaa työnkuvaansa säännöllisesti esimerkiksi kerran kuukaudessa yhteisessä kokouksessa.

Erytyssosiaaliryöntekijöiden työnkuvat lastensuojelun avohuollossa ovat sen verran uusia, että lähes jokaisella haastatellulla oli omakohtaisia kokemuksia sopivan rakenteen etsimisestä ja muotoutumisesta. Tämä voi myös kertoa siitä, että jossakin määrin erityissosiaaliryöntekijän työnkuva täytyy miettiä aina uudestaan ryöntekijän tai kehittämistehtävän vaihtuessa. Keskeistä kuitenkin kaikkien haastateltavien puheessa oli halu saada yhteistyö johtavien sosiaaliryöntekijöiden kanssa toimimaan.

”Se mitä mä ajattelen et oli hyvä, ni meil oli alusta asti semmonen asetelma, et mul on (X) esimiestä. Yksi oli hallinnollisesti nimetty, mut mitään mä en tee ilman et kaikki tietää, et se mun työnkuva on suunniteltu (kaikkien) kanssa [...] Ja se on hirveen hyvä tapa, mä aatteenisin, et heidänkin täytyy johtaa samaan suuntaan.”

”[...] ja se ei riitä et se johtava antaa niin ku luvan kehittämislle, sen täytyy myös ymmärtää, että hän johtaa kehittämistä[...]”

Haastatellut erityissosiaaliryöntekijät kokivat, että heidän työnkuvansa on pääsääntöisesti löytänyt paikkansa työyhteisössä, mutta erityisesti Helsingissä lastensuojelun keski- ja ylempi johto on vain satunnaisesti kontaktissa erityissosiaaliryöntekijöihin. Tässä yhteistyössä erityissosiaaliryöntekijät näkivät paljon parannettavaa ja hyödyntämätöntä potentiaalia. He myös toivoivat, että lähiesimiehet saisivat enemmän tukea erityissosiaaliryöntekijöiden tukemiseen omilta esimiehiltään ja ylemmältä johdolta. Tämä on näkynyt esimerkiksi Helsingissä siten, että erityissosiaaliryöntekijöiden työnkuvat lastensuojelun avohuollossa poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan.

”[...] et mä oikeastaan toivoisin, et johto joskus pyytäis meiltä jotain. Et ku meit ei Helsingissä oikeastaan niin ku oo [...]”

”Tai et me saatais olla mukana luomassa strategiaa.”

”[...] esimiehet on ollut ihan liian yksin niin ku luomassa tätä työnkuvaa [...]”

Toisaalta Helsingissä on Tehty-hankkeen loppuraportissa linjattu, että erityissosiaaliryöntekijä tukee esimiestyötä ja johdon strategioita (Liukonen & Lukman 2007, 107). Erityissosiaaliryöntekijöiden puheen valossa näyttää siltä, että johto ei ole ymmärtänyt tai osannut hyödyntää erityissosiaaliryöntekijöitä siten kuin virkoja perustettaessa on tarkoitettu.

Verkostoitumisen näkökulmasta erityissosiaaliryöntekijällä on hyvä olla kehittämisen, opetuksen ja tutkimuksen eteenpäin viemiseksi ja hallitsemiseksi erilaisten prosessien ja ihmisten johtamistaitoja. Haastatellut erityissosiaaliryöntekijät nostivat esille muun muassa työyhteisötaidot, koska heidän täytyy pystyä näkemään ja huomioimaan työyhteisöstä kaikki erilaiset ryöntekijät. Työyhteisötaidoista on hyötyä esimerkiksi ihmisten motivoinnissa ja yhteisöllisen työskentelyn saavuttamisessa.

Välittämiseen ja seittien kutomiseen liittyen erityissosiaaliryöntekijät nostivat esiin myös vaikuttamisen ulottuvuuden. Verkostoitumalla ja kiinteämmällä erityissosiaaliryöntekijöiden välisellä yhteistyöllä voitaisiin vaikuttaa tehokkaammin esimerkiksi tutkimusta tai sosiaalista raportointia hyödyntäen erilaisiin sosiaaliryöntekijöiden kysymyksiin niin kaupungin sisäisesti kuin valtakunnallisestikin.

Mahdollistaminen tuo asiakastyöhön lisäarvoa

Kehittäminen, tutkimus ja opetus ovat pitkäjänteistä toimintaa. Erityissosiaaliryöntekijällä on keskeinen rooli työyhteisössä pitää yllä näitä osia alueita asiakastyön paineen keskellä ja mahdollistaa niiden toteutuminen. Kehittämisen ylläpitäminen vaatii erityissosiaaliryöntekijältä kehittämisen johtamista, vaikka varsinaisesti kehittämistä yleensä johtaa lähiesimiehenä johtava sosiaaliryöntekijä. Erityissosiaaliryöntekijän kohdalla johtaminen pitää sisällään esimerkiksi projektin johtamista, kehittämisprosessin ohjausta ja sisältökehittämisen koordinoitua eli asioita, jotka vievät kehittämisen prosessia eteenpäin (Anttila ym. 2005, 46, Vaininen 2011, 226). Erityissosiaaliryöntekijän avulla ja työpanoksella näihin kysymyksiin voidaan syventyä työyhteisöissä eri tavoin kuin jos tämä työ olisi esimerkiksi yksin johtavien sosiaaliryöntekijöiden harteilla.

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on erityisen tärkeää antaa työyhteisölle riittävästi aikaa ja tilaa kehittämiselle. Mahdollistamiseen liittyen erityissosiaaliryöntekijät korostivat, että kehittämisen tavoitteet täytyy

asettaa työyhteisöä kuunnellen, jotta työyhteisö voi aidosti sitoutua suunnitelmaan ja tavoitteisiin.

”[...] miten motivoida, miten innostaa johonkin, miten kaikenlaisia välineitä käytetään, vaikka miten saadaan kehittämisidea esille sieltä, jos se (työyhteisö) ei tursua niitä.”

Erityissosiaalityöntekijä on tässä työssä resurssina, joka mahdollistaa työskentelyn asiakastyön paineessa. Erityissosiaalityöntekijä vastaa esimerkiksi kehittämiseen, tutkimukseen ja opetukseen liittyvästä valmistelutyöstä ja dokumentoinnista. Nämä ovat työtehtäviä, jotka saattaisivat jäädä tekemättä ilman erityissosiaalityöntekijää. Dokumentoinnissa pidän itse erityisen tärkeänä, että siitä on tehty selkeä suunnitelma ja sopimukset työyhteisön kanssa.

”Et paljon sellasta suunnittelu- ja valmistelutyötä ja sit sellasta dokumentointia, et jos aikasemmin sovittiin, et tehdään jotain niin sit ehkä nimettiin työryhmä, mut nyt sit voi olla sillai varmoja, et mä hoidan jotain asiaa, et jos me halutaan lähtee jotenki pienimuotoisesti kehittää tai tutkii jotain [...]”

Erityissosiaalityöntekijän tekemä kehittämisen ja tutkimuksen dokumentointi mahdollistaa kehittämisen jäsentyneisyyden ja jatkuvuuden työyhteisössä. Vaininen (2011, 226) nosti esiin omassa tutkimuksessaan, että erityissosiaalityöntekijä mahdollistaa työyhteisössä myös sen, että kehittämiseen liittyvät tavoitteet pysyvät esillä ja niihin palataan säännöllisesti. Myös opiskelijat ovat tässä työssä merkittävässä roolissa, mutta silloinkin kokonaisvastuu on luontevaa olla erityissosiaalityöntekijällä.

Erityissosiaalityöntekijät kertoivat haastattelussa, että heiltä myös odotetaan työyhteisöissä, että he päivittävät omaa osaamistaan ja pysyvät ajankohtaisessa lastensuojelukeskustelussa ajan tasalla. Tässäkin suhteessa erityissosiaalityöntekijät mielletään työyhteisöissä mahdollistajina sikäli, että he välittävät esimerkiksi oleellisen tutkimustiedon työyhteisön hyödynnettäväksi. Erityissosiaalityöntekijät myös mieltävät oman roolinsa sellaiseksi, että he ovat työyhteisössä sekä asiakkaita että työyhteisöä varten. Erityissosiaalityöntekijät haluavat omalla panoksellaan edesauttaa muiden työyhteisön työntekijöiden työtä. Tämä liittyy myös verkostoitumiseen siinä suhteessa, että työyhteisöt odottavat erityissosiaalityöntekijän olevan perillä siitä, mitä muualla kehitetään ja tutkitaan, sekä osaavan hyödyntää muualla kehitettyä materiaalia ja tutkimustietoa.

”[...] odotetaan sitä, että sä oot kartalla, niin ku mitä muualla tehdään ja mitä kaikkee olis hyödynnettävissä.

Kehittäjä ei ikinä kehitä työyhteisössä mitään yksin, vaan aina yhdessä työyhteisön kanssa. Jos työyhteisö osaa luoda yhdessä erityissosiaalityöntekijän kanssa hänelle sellaisen työnkuvan, joka tukee oppimista, kehittämistä ja tutkimusta, voi erityissosiaalityöntekijä toimia työyhteisössä mahdollistajana sille, että yhteisö pystyy toteuttamaan muuten vaikeasti saavutettavia asioita, vahvistumaan ammatillisesti ja kehittämään työssään asiakkaille parempaa sosiaalityötä.

Pohdintaa

Työnkuvan osa-alueisiin jaottelemisen yksinkertaistaa ja antaa osaltaan harhaan johtavan kuvan erityissosiaalityöntekijän työstä. Osa-aluejaottelun avulla olen halunnut tehdä näkyväksi erityissosiaalityöntekijän työnkuvan monipuolisuuden ja kaiken sen, mihin tätä työtä voitaisiin lastensuojelussa hyödyntää. Tosiasiassa osa-alueet menevät työssä päällekkäin tai lomittain ja ne saavat erilaisia painotuksia työntekijästä, työyhteisöstä ja kunnasta riippuen. Ajattelen myös, etteivät osa-alueet ole täysin samanarvoisia suhteessa toisiinsa. Kehittäminen ja tutkimus ovat mielestäni painoarvoltaan tärkeämpiä kuin välittäminen ja mahdollistaminen, mutta ilman välittämistä ja mahdollistamista käytäntölähtöinen kehittäminen, tutkimus ja opetus eivät toteutuisi. Näin ajatellen mielestäni kaikki osa-alueet ovat yhtä tärkeitä ja ne yhdessä tekevät erityissosiaalityöntekijän työnkuvasta asiakastyötä parhaalla mahdollisella tavalla palvelevan kokonaisuuden.

Tiivistäen voidaan sanoa, että erityissosiaalityöntekijä on työyhteisössä tukemassa käytännön työn kehittämistä ja hyvien käytäntöjen juurtumista. Yhtäläistä kaikille haastatteluun ja kyselyyn osallistuneille työntekijöille oli, että heidän työnkuvaansa oli sisällytetty lupa ja velvoite kehittää lastensuojelua asiakastyössä. Toisaalta laajemmin katsottuna voidaan nähdä, että kehittämiseen sisältyen työnkuvaan kuuluu keskeisesti elementtejä myös tutkimuksesta ja opetuksesta. Monessa työyhteisössä esimerkiksi opiskelijoiden ohjaus tai yhteistyö oppilaitosten kanssa oli selkeä osa erityissosiaalityöntekijän työnkuvaa. Tutkimus ja opetus olivat osa-alueita, jotka näkyivät toisten työnkuvassa keskeisemmin kuin toisten, mutta yhteisesti jaettiin näkemys, että nämä puolet haluttaisiin ottaa tulevaisuudessa keskeisemmin osaksi erityissosiaalityöntekijän työtä.

Käytäntötutkimuksen tekeminen työyhteisön kanssa nousi erityissosiaalityöntekijöiden puheessa esille tavoitteena ja unelmana, jota kohti haluttiin pyrkiä. Erityissosiaalityöntekijät kokivat, että käytäntötutkimuksen tekeminen sopisi hyvin heidän työnkuvaansa, mutta sille pitäisi saada riittävästi aikaa, mikä liittyy oleellisesti esimiesten tukeen sekä kehittämisen ja tutkimuksen rakenteisiin. Ylipäättään kehittämisen, tutkimuksen ja opetuksen organisoinnissa ja johtamisessa johtavat sosiaalityöntekijät sekä päälliköt ovat avainasemassa. Erityissosiaalityöntekijät pystyvät toimimaan optimaalisesti vain, jos johdossa ymmärretään antaa työlle riittävät toimintaedellytykset, kuten lupa rajata asiakastyön osuutta. Kehittämisen johtaminen vaatii myös kaikilta johtamisen tasoilta ymmärrystä työyhteisölähtöisen kehittämisen hyödyistä ja mahdollisuuksista, jotta lastensuojelutyö voisi kehittyä ajankukaisesti ja kulloisiakin asiakastarpeita vastaavaksi. Tiivistäen sanottuna erityissosiaalityöntekijät pystyvät parhaimmillaan mahdollistamaan työn jatkuvan kehittymisen yhdessä työyhteisön kanssa asiakastarpeista lähtien.

Kehittämisen johtaminen ei ole helppo tehtävä. Aineiston valossa näyttäytyi, että kehittämisen johtamiskäytännöt vaihtelivat Helsingin ja Vantaan alueella suuresti. Huomion arvoista on, että esimiehet näyttivät saavan vain vähän tukea nimenomaisesti kehittämisen johtamiseen. Johtamiseen liitetään usein ajatuksia suunnan näyttämisestä tai kokonaisuuksien hallitsemisesta. Kehittämisen johtamisessa on kuitenkin se hankaluus, että nämä määreet eivät ole yksiselitteisesti toteutettavissa, mutta silti kehittämistehtävää on uskallettava johtaa. Kunnallisessa organisaatiossa on myös oleellista, että lähiesimiehille annetaan keski- ja ylemmästä johdosta valtuudet, vastuu ja luottamus johtaa kehittämistä. Johtaminen ilman luottamusta ja tätä kautta syntyvää taustatukea ei onnistu. (Anttila ym. 2005, 45.) Erityisesti Helsingissä olisi mielestäni tiivistettävä ja lisättävä avointa dialogia lastensuojelun johdon ja työyhteisöjen kehittämisen välillä.

Johdon tuella ja erityistyöntekijöiden panoksella lastensuojelun kehittäminen ja käytännöstä nouseva tutkimus mahdollistuvat arkityön ohella ilman, että kysymyksessä on erillinen hanke. Erityissosiaalityöntekijät kohtaavat kuitenkin työyhteisöissä perinteiset sosiaalialan haasteet. Kehittämistä ja työn yhteistä tutkimista vaikeuttaa esimerkiksi se, jos työyhteisössä valtaosa sosiaalityöntekijöistä on muodollisesti epäpäteviä työntekijöitä. Työyhteisöt ovat tässä suhteessa hyvin eriarvoisessa asemassa. On erilaista viedä sosiaalityön ammatillista osaamista työyhteisössä eteenpäin, jos suurimmalla osalla sosiaalityöntekijöistä on samat perustiedot ja osaaminen sosiaalityöstä kuin jos näin ei ole. Vastaavasti moniammatillisuus luo

kehittämiselle, tutkimukselle ja opetukselle hyviä mahdollisuuksia, mutta samalla haasteita. Avohuollon lastensuojelussa on usein sosiaalityöntekijöiden rinnalla sosiaaliohjaajia, joiden koulutustausta on ammattikorkeakouluista.

Erityissosiaalityöntekijät kokevat tarvitsevansa työssään paljon erityisosaamista ja asiantuntemusta, joita ei vaadita samalla tavalla muilta sosiaalityöntekijöiltä. Heidän ammatillisen kehittymisen kannalta olisi tärkeää, että työnantaja pystyisi tarjoamaan koulutusta, joka tukisi nimenomaan erityissosiaalityöntekijöitä työssään. Haastatellut erityissosiaalityöntekijät kokivat, ettei lastensuojelun johto ymmärrä lisäkoulutuksen tuomaa etua työlle. Esimerkiksi ammatillinen lisensiaattikoulutus vahvistaisi erityissosiaalityöntekijöiden kehittämis- ja tutkimusosaamista, mutta työnantaja ei tue koulutuksen suorittamista. Pienenä ammattiryhmänä kuntien omassa koulutustarjonnassakaan ei huomioida erityissosiaalityöntekijöiden tarpeita. Näin ollen tuntuisi hyvin perustellulta, että kunnat kannustaisivat erityissosiaalityöntekijöitä hakeutumaan ammatilliseen lisensiaattikoulutukseen ja tätä tuettaisiin maisteriopintojen tavoin.

Erityissosiaalityöntekijöiden työnkuvassa on paljon yhtymäkohtia Heikki Waris -instituutin kehittäjä- ja tutkijasosiaalityöntekijöiden työnkuvien kanssa. Tämä on seikka, jota kannattaa mielestäni jatkossa pohtia enemmänkin: mikä on avohuollon lastensuojelun erityissosiaalityöntekijöiden suhde Soccan – Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen ja Heikki Waris -instituutin työntekijöihin? Mielestäni tässä yhteistyössä olisi vielä paljon potentiaalia, jota ei ole hyödynnetty. Tällöin esimerkiksi erityissosiaalityöntekijät voisivat saada omaan ammatilliseen kehittymiseensä ja työssä jaksamiseensa tukea, koska heistä jokainen toimii omassa työyhteisössään ainoana tämän työnkuvan edustajana.

Omassa työssäni olen kokenut saaneeni oman lähiesimieheni ohella paljonkin tukea Heikki Waris -instituutista, koska työyhteisöni on ollut mukana lastensuojelun Praksis-toiminnassa ja Kehrä-hankkeessa. Nämä molemmat ovat mahdollistaneet minulle erityissosiaalityöntekijänä verkostoitumisen ja kokemusten jakamisen muiden hankkeissa olleiden työntekijöiden ja työyhteisöjen kanssa. Toivoisin kuitenkin jatkossa, että erityissosiaalityöntekijät kuuluisivat kiinteämmin Wariksen ”yhteyteen”, niin sanotusti pysyvinä ja automaattisina yhteistyökumppaneina. Näin voitaisiin taata suoraan Wariksen kehittämistyön juurtuminen työyhteisöihin erityissosiaalityöntekijöiden avulla. Erityissosiaalityöntekijät voisivat myös osallistua esimerkiksi Wariksen julkaisujen kirjoittamiseen, kuten minä tässä artikkelissa olen päässyt tekemään. Wariksesta on mahdollistettu, että

olen päässyt irtautumaan omasta työstäni vajaan kolmeksi kuukaudeksi tarkastelemaan omaa ja kollegojeni työtä sekä kirjoittamaan siitä tähän julkaisuun, jotta muutkin voisivat hyötyä pohdinnoistani.

Tässä artikkelissa olen avannut sitä, mistä erityissosiaalityöntekijöiden työnkuva voisi koostua, jotta erityissosiaalityön asema lastensuojelun avohuollossa voisi vahvistua. Erityissosiaalityöntekijöiden työnkuvasta, tarpeellisuudesta ja oikeutuksesta on käyty sosiaalialalla paljon keskustelua koko työnkuvien olemassaolon ajan. Näitä työnkuvia joudutaan puolustamaan ja perustelemaan aivan toisella tavalla kuin sosiaalityöntekijöiden, sosiaaliohjaajien tai johtavien sosiaalityöntekijöiden olemassaoloa. Tämän artikkelin toivon tuovan apuja erityissosiaalityöntekijöille, esimiehille, johdolle sekä päättäjille pohdittaessa erityissosiaalityön asemaa ja hyödynnettävyyttä lastensuojelun avohuollossa.

Lopuksi haluan vielä korostaa, että olen itse ollut erityissosiaalityöntekijänä onnellisessa asemassa, koska olen pystynyt toimimaan vahvassa yhteistyössä esimieheni ja työyhteisön muiden johtavien sosiaalityöntekijöiden kanssa kehittämisen eteenpäin viemiseksi ja olen saanut tehdä töitä voittopuolisesti kehittämismyönteisessä työyhteisössä. Oma kokemukseni on, että erityissosiaalityöntekijä voi hyvinkin toimia lastensuojelun avohuollossa käytäntölähtöisen kehittämisen, opetuksen ja tutkimuksen tukena.

10 Ohjetta erityissosiaalityöntekijälle

1. Ota koko työyhteisö mukaan kehittämiseen.
2. Mieti työyhteisön kanssa kehittämisen tavoitteet.
3. Laadi työyhteisölle kehittämis- ja arviointisuunnitelma.
4. Dokumentoi kehittämistä jatkuvasti.
5. Ota asiakastyöhön kehittävä ja työtä tutkiva näkökulma.
6. Ole innostava!
7. Pidä huoli, että työyhteisösi on mukana lastensuojelun Praksiksessa / opetuksessa.
8. Tee työyhteisössäsi kehittämisestä ja käytäntötutkimuksesta mahdollista.
9. Muista verkostoitua.
10. Vaadi esimiehiltäsi kehittämisen johtamista!

Kuvio 18. 10 ohjetta erityissosiaalityöntekijälle.

3. Käytäntötutkimus siltana sijoitettujen lasten vanhempien ja ammattilaisten kokemuksille

MIIA PITKÄNEN

Johdanto

Soccan Heikki Waris -instituutissa käynnistyi 2009 käytäntötutkimushanke Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena. Kaksivuotisen hankkeen tavoitteena oli kuvata vanhempien kuntoutumisen tukemista lastensuojelutyöhön liittyvien ammattikäytäntöjen ja vanhempien kokemusten näkökulmasta lapsen sijoituksen aikana. Hankkeen lähtökohtana oli vanhemmuustyön kuvaaminen. Käytäntötutkimuksen menetelmin tarkasteltiin, miten lastensuojelutyössä voidaan vanhemmuutta tukemalla edistää lapsen sijoituksen onnistumista ja tukea perheen jälleen yhdistymistä. Hankkeessa tarkentui, miten vanhempien kuntoutumisen tukeminen rakentuu lastensuojelutyön ammatillisissa käytännöissä ja suhteessa moniammatilliseen yhteistyöhön.

Käytäntötutkimuksessa yhdistyvät käytäntöä koskeva tutkimustoiminta ja käytännön kehittämistyö (Saurama ym. 2009). Käytäntötutkimus on yleisnimike erilaisille käytäntösuuntautuneille sosiaalityön tutkimusotteille. Käytäntötutkimuksessa tavoitellaan käytännön teoriaa, jolla tarkoitetaan metodisin ja teoreettisin perustein systematisoitua tietoa, jonka pätevyys koetellaan sosiaalityön käytännöissä (Satka 2002, 32). Käytäntötutkimuksen tavoitteena on paitsi käytäntöläheinen tiedontuotanto, myös ammattikäytäntöjen kehittäminen tiedontuotannon kautta. Tutkimussuuntauksen lähtökohtana on moderni tietokäsityksen analyysi sekä näkemys avoimesta asiantuntijuudesta. Käytännön ja teorian suhde onkin ammatillisen käytäntötutkimuksen ydinkysymys. (Toikko &

Rantanen 2009, 116.) Käytäntötutkimuksessa kehittämistyön punaisena lankana on ammatillisista käytännöistä ja asiakkaiden sekä työntekijöiden kokemuksista rakentuva tieto. Kehittämistyön ja tutkimuksen suhde on tiivis ja dialoginen. Kehittämistyö on osa tutkimusta ja tutkimuksellisuus osa kehittämistyötä.

Vanhempien kuntoutumisen tukeminen lapsen sijoituksen aikana oli hankkeen käynnistyessä sosiaalityön tutkimuksen ja kehittämistyön kentissä ajankohtainen. Lastensuojelulaki (417/2007) korostaa perheen jälleenyhdistämisen velvoitetta lapsen sijoituksen aikana, mutta hankkeen aikana lastensuojelun ammattilaiset kuvasivat tälle työlle jäävän vähän mahdollisuuksia. Myös aikaisempaa tutkimusta vanhempien kuntoutumisen tukemisesta lastensuojelun kontekstissa oli hyvin vähän. Hankkeen toimijoina olivat lastensuojelun ammattilaisista muodostetut tutkimuspilotit. Pilotoinnilla voidaan tarkoittaa toiminnan kokeilemistä ensin rajatussa ympäristössä ja sen levittämistä myöhemmin tai yleisempää kehittämisen orientaatiota. Pilotit voivat valita kehittämisen kohteen, kehittämismenetelmät ja ohjata myös prosessia itsenäisesti. Tutkija huolehtii siitä, että kehittämisprosessista muodostuu aineisto, jota voidaan analysoida ja jonka avulla voidaan myös ohjata kehittämisprosessia. (Toikko & Rantanen 2009, 101.) Tässä hankkeessa tutkimuspilottien työntekijät valitsivat kehittämisen kohteen, joka liittyi vanhempien kuntoutumisen tukemiseen lapsen sijoituksen aikana. Kehittämistyö tehtiin käytännön työprosesseissa osana työntekijöiden perustehtävää. Piloteissa tarkasteltiin tutkivan työotteen keinoin asiakastyötä vanhempien kuntoutumisen tukemisen näkökulmasta. Tutkijasosiaalityöntekijänä olin vastuussa kehittämisprosessista muodostuvista aineistoista, joiden analysointia tehtiin pilottien kanssa yhdessä. Yhteisten jäsenysten kautta tultiin tietoisemmiksi vanhempien kuntoutumisen tukemisen mahdollisuuksista ja rajoista.

Tutkimuspilotit liittyivät lapsen sijoitusprosessin eri vaiheisiin. Lapsen sijoituksen alkuvaiheessa, suunnitelmallisen työskentelyn aikana ja sijoituksen lopettamisen kohdassa työskentelyssä painottuivat erilaiset sisällöt. Hankkeen tavoitteena oli kuvata vanhempien kuntoutumisen tukemisen tarvetta ja sen toteutumista lapsen sijoituksen aikana, ja pilottien kohdentaminen sijoituksen eri vaiheisiin laajensi ilmiön kuvaamisen mahdollisuuksia. Pilotit valikoituivat hankkeeseen itse ilmoittautuen tai tutkijasosiaalityöntekijän pyynnöstä. Yksi piloteista kohdentui sijoituksen alkuvaiheeseen. Oulunkylän perhekuntoutuskeskus on Helsingin kaupungin vastaanottolaitos, jossa arvioidaan lapsen jatkosijoituksen tarvetta ja tuetaan

lasta ja perhettä avohuollon tai kiireellisen sijoituksen aikana sijoitustarpeen poistamiseksi. Lapsen sijoituksen aikaisen sosiaalityön pilotteina olivat Helsingin perhehoidon syntymävanhempien prosessityöryhmä, Helsingin kaupungin Mellunkylän lastenkoti ja Espoon laitoshoidon sosiaalityön yksikkö. Hankkeen alkuvaiheessa mukana oli myös Vantaan avo- ja sijais-huollon sosiaalityöntekijöitä, ja vuonna 2010 hankkeeseen osallistui myös Helsingin kaupungin sijoituksen aikaisen sosiaalityön yksikön työntekijöitä.

Pilottien yhteisenä tutkimuskysymyksenä oli: **miten sijoituksen aikainen sosiaalityö tukee vanhempien kuntoutumista?** Hankkeessa myös haluttiin ottaa vanhempien kokemustieto vahvasti huomioon ja tarkentaa, minkälainen tuki vanhempien mielestä on tärkeää. Vanhempien kokemuksellisen tiedon avulla tavoiteltiin mahdollisuutta kehittää palveluita suuntaan, joka vastaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Käytäntötutkimuksesta rakentui hankkeessa yhdistävä silta vanhempien ja lastensuojelutyöntekijöiden ammatillisten kokemusten välille.

Lapsen etu ja vanhemman tuki keskiössä pilottien kehittämistoiminnassa

Oulunkylän perhekuntoutuskeskuksen pilotissa tavoitteena oli kehittää vastaanotto-osastojen perhetyötä vanhempien kuntoutumista ja perheen kokonaistilannetta edistävään suuntaan. Tavoitteena oli tarkentaa sitä, miten vastaanottosijoitus voi tukea vanhempien kuntoutumista ja tilannetta hyvän perhetyön avulla, kun lapsen sijoituksen tavoitteina on sekä arviointi että kuntouttava työskentely. Aineisto kerättiin asiakastilanteisiin liittyvien reflektioiden muodossa. Jokaiselta osastolta valikoitiin yksi asiakasperhe, jonka koko sijoituksen aikaista työskentelyä lapselle nimetyt vastuutyöntekijät ja mukana olleet erityistyöntekijät refleктоivat tutkijasosiaalityöntekijän kanssa säännöllisissä tapaamisissa. Ensimmäinen reflektiotapaaminen pidettiin heti sijoituksen alussa, seuraava sijoituksen puolivälissä ja viimeinen sijoituksen päättyessä. Asiakastilanne-reflektioihin oli kysytty asiakasperheiltä suostumus. Työskentelyssä muodostunutta tietoa jäsenneltiin ja analysoitiin yhdessä, ja se toimi perustana hyvän perhetyön sisällön määrittelyssä.

Oulunkylän perhekuntoutuskeskus – Kaiku

Hyvän perhetyön keskeiset periaatteet - Perhe on paljon enemmän kuin siitä kerrotut tarinat

Tavoitteenamme oli kehittää ja tutkia, miten vastaanottosijoitus voi tukea vanhempien kuntoutumista ja vahvistaa vanhemmuutta.

Tutkimuspilotissa jäseneltiin Oulunkylän perhekuntoutuskeskuksen hyvän perhetyön periaatteet.

Kehittämisen tavoitteet

- Kehittää vastaanottosijoituksen työtapoja hyödyntämällä työntekijöiden itsetreflektiota ja asiakaspalautetta
- Tutkia ja kehittää sijoituksen aikaisen perhetyön ammattikäytäntöjä, jotka tukevat vanhempien kuntoutumista
- Kerätä ja tarkastella vanhempien kokemustietoa työskentelystä

Perheen näkökulma keskiössä ja lapsen etu ytimessä

Perheen auttamiseksi on tärkeää nähdä lapsi osana perhettä ja perhe kokonaisuutena. Perhetyön kohtaamisissa korostuu arjen jakaminen, rinnalla kulkeminen ja kuulluksi tuleminen kokemus. Työntekijä voi toimia perheen peilinä sille, mistä juuri he perheenä hyötyisivät.

Lapsen ja perheen näkemyksille ja kokemuksille luodaan tilaa työskentelyssä. Perhe on paljon enemmän kuin siitä kerrotut tarinat. Kuntouttavassa kohtaamisessa korostuvat voimavarakeskeinen työskentely ja ongelmia vastaan liittoutuminen.



Perheet elävät työntekijöissä silloinkin kun eivät ole läsnä

Moniammatilliseen tiimiin kuuluvat osastotyöntekijät, erityissosiaalityöntekijä, psykologi ja kaksi psykoterapeuttia.

Moninäkökulmaisuus ja reflektiiviset kohtaamiset on tärkeää. Työskentelyllä on selkeä rakenne ja aika ja tuloksena syntyy arvio lapsen ja perheen tilanteesta sekä yhteinen näkemys jatkosuunnitelmasta. Vastaanottosijoituksen tavoitteena on olla lapselle ja hänen perheelleen hoidollinen ja kuntouttava kokemus.

Lopputuotoksina

- Hyvän perhetyön sisällöt ovat tarkentuneet
- Asiakasprosessi jäsenyksi selkeämmäksi
- Asiakaspalautelomakkeen kehittäminen ja siitä saadun tiedon hyödyntäminen työskentelyssä käynnistyivät
- Työntekijöiden keskinäisen reflektion merkitys tuli näkyväksi

Lisätietoja

Oulunkylän perhekuntoutuskeskus,
Helsinki
www.socca.fi/kehra



Kuvio 19. Hyvän perhetyön keskeiset periaatteet, Oulunkylä.

Vanhempien kokemuksiin liittyvä tutkimusaineisto kerättiin Mellunkylän lastenkodin ja Helsingin perhehoidon kautta. Työntekijät tarjosivat asiakkaille mahdollisuutta osallistua tutkijasosiaalityöntekijän tekemiin haastatteluihin, joissa sai kertoa lapsen sijoituksen aikaiseen työskentelyyn liittyvistä kokemuksista ja omaan elämäntilanteeseen saadusta tuesta. Vanhempien haastatteluaineistoa analysoitiin tutkimuspilottien kanssa yhdessä, ja esiin nousevia asioita otettiin yhteisessä kehittämistyössä huomioon. Vanhempien kokemusaineistossa tuli esille, että sijoituksen aikainen sosiaalityö näkyi vanhemmille tärkeänä erityisesti lapsen sijoitukseen liittyvien asioiden näkökulmasta. Lapsen hyvin edennyt sijoitus, jossa vanhemmalla oli mahdollisuus osallistua lapsen elämään, tuki vanhemman omaa tilannetta. Omaan kuntoutumiseensa vanhemmat kuvasivat saaneensa melko vähän ammatillista tukea. Lapsen vastuusosiaalityöntekijän tärkeimpänä tehtävänä nähtiin lapsen asioiden hoitaminen, ja vanhempien omaan tilanteeseen liittyen sosiaalityöntekijöiden rooli näkyi vähäisenä. Vanhempien oma rooli sijoituksen aikaisessa työskentelyssä näytti rakentuvan oman aktiivisuuden varaan ja koettiin epäselvänä. Hyvä yhteistyö sijaisperheen tai lastenkodin työntekijöiden kanssa kuitenkin tuki suoraan myös vanhemman omaa tilannetta. Kokemusaineistossa tuli esille, että vanhemman roolia on välttämätöntä tarkentaa sijoituksen aikaisessa sosiaalityössä. Vanhemmat tarvitsevat tukea vanhemmuuteen lapsen sijoituksen aikana sekä usein myös omaan henkilökohtaiseen elämäntilanteeseensa. Vanhempien kokemukset kertoivat, että sijoituksen aikaiselle vanhemmuustyölle tulisi olla selkeämmin tilaa ja myös moniammatillisen yhteistyön tulisi olla koordinoitua ja vanhemman tilannetta tukevaa. (Pitkänen 2011.)

Mellunkylän lastenkodin ja Helsingin sijoituksen aikaisen sosiaalityön yhteisessä työskentelyssä tarkennettiin lapsen vastuusosiaalityöntekijän ja sijaishuoltopaikan keskinäistä työnjakoa ja rooleja laitossijoituksen osalta. Yhteisissä jäsennyksissä lapsen vastuusosiaalityöntekijän tehtävänä nähtiin vanhempien kuntoutumisen tukemiseen liittyvän työskentelyn ja moniammatillisen yhteistyön koordinoiminen. Sijaishuoltopaikan roolina kuvattiin vahvemmin vanhemman tukeminen tarvittaviin terveydenhuollon ja päihdehuollon palveluihin ja vanhemmuuden tukeminen sijaishuollon aikana. Lapsen vastuusosiaalityöntekijä laatii suunnitelman (Lsl §30) vanhemman kanssa kuntoutumiseen ja tukeen liittyvistä tarpeista, tavoitteista ja työskentelyn sisällöistä. Vanhempien asiakassuunnitelma on suunnitelmallisen vanhemmuustyön tärkeä ammatillinen väline. Hel-

singin perhehoidon pilotissa tarkennettiin suunnitelmien tarkoitusta ja määriteltiin niiden sisältöjä ja laatimisen tapoja osana lapsen sijoituksen aikaista sosiaalisuutta

Espoon laitoshoidon yksikön Kotia kohti -pilotissa tavoitteena oli tarkentaa sijoituksen lopettamiseen liittyvää työskentelyprosessia. Tavoitteena oli saada aikaan hallittu ja selkeä perheen jälleenyhdistymisen prosessi ja tarkentaa ammatillista työskentelyä ja tukea perheen jälleenyhdistymisen vaiheessa. Pilotin tuotoksina syntyi jäsenitys perheen jälleenyhdistymisen työskentelyprosessin ja arvioinnin teemoista

Vantaan tutkimuspilotissa tavoitteena oli tarkentaa aikuisen omaa asiakasprosessia sekä lastensuojelun ja aikuistyön yhteistoimintaa. Pilotin ei aineistojen keräämisen osalta käynnistynyt, mutta monialaisen yhteistyön toimijoita sekä rakentumista määriteltiin kaikkien pilottien yhteisessä Kehrän teematyöpajassa. Vantaan tutkimuspilotissa erityisenä haasteena näkyi rakenne, jossa pilottiin valikoituneet työntekijät tulivat eri työyksiköistä ja kehittämiselle oli haasteellisempaa löytää yhteistä tavoitetta ja aikaa. Muissa piloteissa tutkimus- ja kehittämistoiminta oli osana työryhmän ja johtoryhmän työskentelyä ja Helsingin perhehoidossa mukana edellisen kehittämishankkeen juurruttamiseen liittyvän syntymävanhempien prosessityöryhmän rakenteissa. Hankkeessa tuli näkyväksi, että pilottien kehittämistyötä vahvisti käytäntötutkimuksen kiinnittyminen perustyön valmiisiin rakenteisiin, joihin tutkijasosiaalisuustyöntekijä osallistui säännöllisesti.

Mellunkylän lastenkoti ja Helsingin perhehoito

Vanhemmuustyön työnjaot ja suunnitelmallisuus

Helsingin perhehoidon ja Mellunkylän lastenkodin piloteissa on tarkennettu vastuusosiaalityöntekijän ja sijaishuoltopaikan tehtäviä vanhempien kuntoutumisen tukemisessa. Piloteissa kerättiin haastatteluaineisto vanhempien kokemuksista. Vanhempien kokemuksissa korostui se, että lapsen sijoituksen aikana tarvitaan tukea vanhemmuuteen ja omaan elämäntilanteeseen.

Vanhemman asiakassuunnitelma

Vanhemman asiakassuunnitelma voi olla konkreettinen väline sille, että vanhemmille muodostuu selkeä rooli sijoituksen aikaisessa työskentelyssä. Asiakassuunnitelma konkretisoi vanhemmuustyön tavoitteet ja sisällöt. Myös vanhemman omat ajatukset ja odotukset saavat tilaa.

Vastuusosiaalityöntekijän rooli

Lapsen vastuusosiaalityöntekijä koordinoi vanhempien kuntoutumisen tukemista. Hän vastaa asiakassuunnitelman teosta ja moniammatillisen työn koordinoinnista. Vanhempien tukeminen edellyttää vanhemman elämäntilanteen tuntemista ja asiakassuhteen luomista vanhemman kanssa. Vanhemmat pitivät asiakassuhteen tärkeimpinä asioina luottamuksellisuutta, ymmärrystä ja hyväksyntää.



Lastensuojelulaitoksen rooli

Lastensuojelulaitoksen tehtäviä ovat vanhemman arjen ja elämäolosuhteiden ymmärtäminen, vanhemman tukeminen tarvittaviin kuntoutus- ja hoitopalveluihin, vanhemmuuden tukeminen ja moniammatillisiin verkostoihin osallistuminen.

Vanhemmuustyö vahvistaa lapsen etua

- Vanhemmuudelle ja vanhemmille tulee antaa tilaa sijoituksen aikaisessa työskentelyssä, se koituu lapsen eduksi.
- Yhteinen dialogi lastensuojelutyöntekijöiden ja sijaishuoltopaikan välillä on välttämätöntä

Lisätietoja

Mellunkylän lastenkoti ja Helsingin perhehoito
www.socca.fi/kehra



Kuvio 20. Vanhemmuustyön työnjaot ja suunnitelmallisuus, Mellunkylä.

Laitoshoidon sosiaalityö, Espoo

Kotia kohti - sijoituksen lopettaminen ammatillisina työvaiheina

Huostassapidon lopettaminen on tehtävä yhtä huolellisesti kuin huostaanotto. Tavoitteena on saada aikaan hallittu ja selkeä perheen jälleenyhdistymisen prosessi. Pohdimme ammatillisia työnjakoa ja vastuita sijoituspaikan ja sijaishuollon sosiaalityön yksikön välillä. Lähtökohtana oli yhdenmukaistaa tiimin käytäntöjä ja lisätä ymmärrystä kotiutusprosessin vaiheista.

Lapsen edun arviointi sijoituksen päättämistä pohdittaessa

Huostaanoton lopettamisprosessi peilautuu varsinaiseen huostaanottopäätöksen. Kotiutamisprosessissa tarkastellaan erityisesti perhesuhteita, kodin olosuhteita, vanhemmuutta ja lapsen tarpeita sekä verkostoa. Selvitysvaiheessa pyritään selvittämään myös lapsen ja perheen palveluiden ja tuen tarve jatkossa. Siirtovaiheessa on "saattaen vaihdettava" ja kiinnitettävä erityistä huomiota tiedon siirtoon toimijoiden välillä.

On tärkeää sopia selkeästi työnjaosta, jonka rakentumisesta on vastuussa lapsen vastuusoasiaalityöntekijä. Toimijoiden kokoonpano vaihtelee lapsen ja perheen tarpeiden mukaan. Toimijoita voivat olla lapsi, vanhemmat, muut perheenjäsenet ja läheiset, sosiaali-ohjaaja, kotiutus- ja tukitiimi, sijaishuoltopaikka, aikuissosiaalityö ja muu verkosto.



Vanhempien näkyminen

Vanhempien kanssa on työskenneltävä koko sijoituksen ajan. Vanhempien kuntoutumisella ja sen tukemisella voi olla suurikin merkitys lapsen sijoituksen pituudelle ja perheen yhdistämiselle. Vanhempien asiakassuunnitelma on tärkeä työväline perheen jälleenyhdistymisen tukemisessa.

Mitä käytäntötutkimusprosessi opetti?

- Hyvä kotiuttamisselvitys on pohja onnistuneelle jatkotyöskentelylle
- Työskentely on intensiivistä ja vaatii aikaa, ja sen tulee olla luottamuksellista ja asiakkaita arvostavaa
- Suunnitelmallisuus on tärkeää, mutta samalla tulee olla avoin sille, että tilanteet voivat muuttua
- Lapsen ja perheen mielipiteille, näkemyksille ja kokemuksille on annettava riittävästi tilaa

Lisätietoja

Laitoshoidon sosiaalityö, Espoo
www.socca.fi/kehra

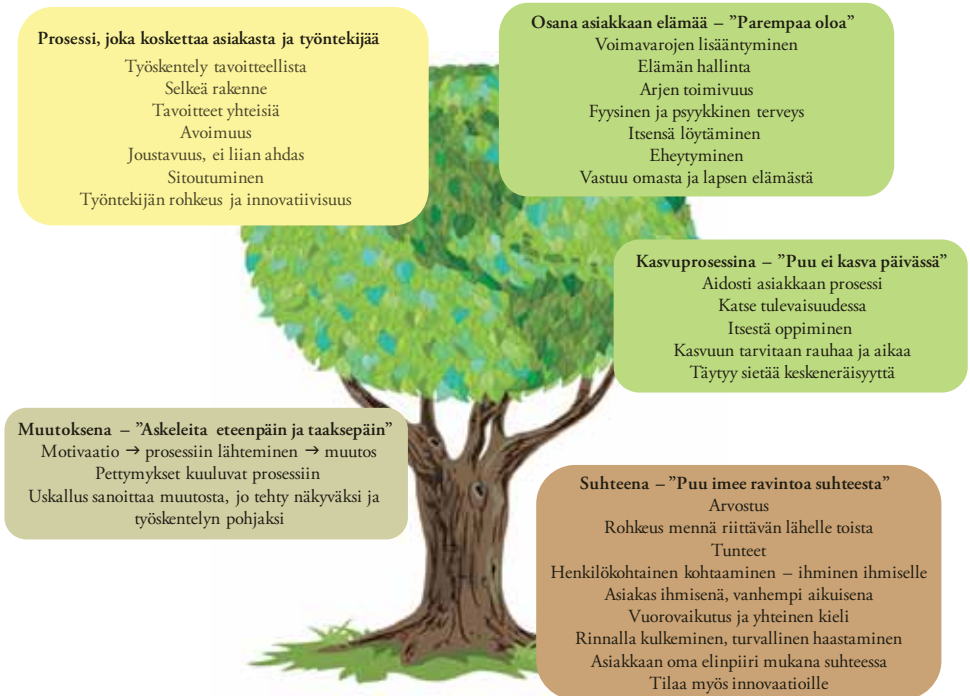


Kuvio 21. Sijoituksen lopettaminen ammatillisina työvaiheina, Espoo.

Teematyöpajat käytäntötutkimusprosessin vahvistajina

Tutkimushankkeen koordinoitivastuu oli Heikki Waris -instituutilla ja tutkijasosiaalityöntekijällä. Käytäntötutkimushanke oli osa Kehrä – lastensuojelun kehittämisverkostohanketta, ja alusta lähtien tutkimuspilotit olivat mukana Kehrän teematyöpajarakenteessa. Teematyöpajoissa suunniteltiin ja arvioitiin yhdessä pilotteja ja käytäntötutkimushanketta kokonaisuudessaan. Kesällä 2010 sijoitusvaiheen teematyöpajassa määriteltiin yhdessä tutkimushankkeen kannalta keskeistä kuntoutumisen käsitettä. Tuotoksena syntyi kuvaus kuntoutumispuusta.

Kuntoutuminen lastensuojelun käsitteenä



Kuvio 22. Kuntoutuminen lastensuojelussa.

Kuntoutumispuun oksat muodostuivat niistä sisällöistä, jotka näkyivät keskeisinä asioina vanhempien kuntoutumisen tukemisessa lapsen sijoituksen aikaisessa työskentelyssä. Erityisesti kuntoutuminen nähtiin asiakkaan ja työntekijän prosessina, jossa korostuvat työskentelyn tavoitteellisuus, selkeä rakenne ja yhteiset tavoitteet. Vanhempien kuntoutuminen kuvautui muutosprosessina, jonka alkulähtökohtana on motivoituminen, ja kasvuprosessina, jonka tuloksena asiakkaan elämässä mahdollistuivat myönteiset asiat. Työntekijältä kuntoutumisen tukemisen nähtiin edellyttävän rohkeutta mennä riittävän lähelle asiakasta, tunteiden sisällyttämistä työskentelyyn ja jo saavutettujen asioiden sanoittamista. Tärkeinä asioina korostuivat henkilökohtainen kohtaaminen ja toimiva vuorovaikutus.

Teematyöpajoissa tutkimuspilotit saivat mahdollisuuden jakaa omaa kehittämisprosessiaan muiden pilottien kanssa ja myös käytännön työstä nousseita tutkimusaineistoja jäsenneltiin yhdessä. Keväällä 2011 teematyöpajan aiheena oli vanhempien kuntoutumiseen liittyvä moniammatillinen yhteistyö. Teemapajassa tehtiin mind map -tekniikalla kuvaus vanhempien asioissa mukana olevista ammatillista toimijoista ja työhön liittyvistä odotuksista ja tarpeista (ks. www.socca.fi/lastensuojelu). Viimeisessä teematyöpajassa työstettiin posterit piloteissa kehitetyistä ammattikäytännöistä ja tarkasteltiin pilottien tuloksia yhdessä.

Teematyöpaja-rakenne tarjosi tutkimuspiloteille hyvät mahdollisuudet saada tukea omaan kehittämistyöhön ja jakaa asioita muiden lastensuojelun ammattilaisten kanssa. Kehittämistyö vahvistui yhteisistä pohdinnoista ja yli kuntarajojen tapahtuvasta jakamisesta. Teematyöpajat toimivat myös tärkeänä kontekstina yhteiselle tiedonmuodostukselle ja pilottien aineistojen analysoinnille. Käytäntötutkimusprofessori toimi teematyöpajojen puheenjohtajana ja osallistui itse kaikkiin kuuteen teematyöpajaan ja pilottien kehittämistoimintaan teematyöpajojen kautta. Myös Kehrä-hankkeen kehittävä sosiaalityöntekijä osallistui kaikkiin teematyöpajoihin. Yksi teematyöpajoista oli yhteinen kaikille Kehrässä mukana oleville työryhmille, ja myös käytäntötutkimuksen pilotit osallistuivat yhteiseen päivään.

Käytännön työ muuntui tutkimusaineistoksi ammatillisten peilien välityksellä

Tehtävänäni käytäntötutkimushankkeessa oli hankkeen koordinoinnin lisäksi kokemustiedon kuuleminen ja dialogisuuden vahvistaminen sosiaalisuudesta nousevan kokemustiedon ja ammattikäytäntöjen kehittämistoiminnan välillä. Aineistot muodostuivat lastensuojelun ammattilaisten ja vanhempien kokemuksista. Käytännön työ oli tutkimuksen aineistona työntekijöiden reflektiotilanteissa ja asiakkaiden haastattelussa, joissa tarkasteltiin työn tekemisen tapoja ja tarkoitusta. Tutkijasosiaalityöntekijän tehtävänäni oli välittää kokemuksellisia aineistoja analysoitavaan muotoon. Huostaanotettujen lasten vanhemmat kertoivat omista kokemuksistaan tutkimushaastattelussa. Tein myös lastensuojelun ammattilaisille hankkeen alkuvaiheessa fokusryhmähaastattelut, joissa he kuvasivat, miten vanhempien kuntoutumisen tukeminen näkyy heidän työssään. Haastatteluihin osallistui myös pilottien ulkopuolisia lastensuojelun ammattilaisia (ks. www.socca.fi/lastensuojelu).

Dialogisuus ja vastavuoroisuus olivat vahvasti läsnä hankkeen tiedonmuodostuksessa. Työntekijät tarkastelivat vanhempien kuntoutumisen tukemista ”ammatillisten peilien” välityksellä pohtimalla, miten vanhempien kuntoutumisen tukeminen toteutuu omassa työssä, mistä sen rajat ja mahdollisuudet rakentuvat. Käytännön työ muuntui tutkimusaineistoiksi tutkijasosiaalityöntekijän ja pilottien työntekijöiden yhteisissä reflektioissa. Nauhoitin ja litteroin reflektiotilanteita, joihin oli mahdollista palata prosessin edetessä. Tiedonmuodostusta voi kuvata dynaamisena prosessina, jossa ajattelu ja toiminta, logiikka ja emotiot, mieli ja ruumis, julkilausuttu tieto ja hiljainen tieto, makro- ja mikrotaso sekä järjestys ja kaaos kietoutuvat toisiinsa (Toikko & Rantanen 2009, 72). Tiedonmuodostuksen prosessissa myös yksilölliset ja yhteiset kontekstit yhdistyvät. Prosessia voidaan luonnehtia spagettimaiseksi prosessiksi, jossa kehittämisvälineiden reflektiivinen käyttö edellyttää toiminnan näkemistä sosiaalisena prosessina, jolloin kehittäminen on ennen kaikkea dialogista ja vuorovaikutteista toimintaa. (Mt. 72.) Piloteissa ammatilliset reflektiot koettiin tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Reflektiotilanteissa pohdittiin työprosesseja erityisesti vanhempien tukemisen näkökulmasta, siihen liittyviä tunteita, onnistumisia ja epäonnistumisia, syitä ja seurauksia, työntekijän roolia sekä työskentelyn vaikuttavuutta.

Oulunkylän perhekuntoutuskeskuksen pilotissa työtä reflektoitiin asiakascase-kohtaisesti. Osaston vastuutyöntekijät pohtivat omaa rooliaan

työntekijöinä, parityötä, työhön liittyviä tunteita ja heihin kohdentuvia odotuksia sekä työn vaikuttavuutta reflektiotaapaamisissa tutkijasosiaalityöntekijän kanssa. Aineiston keräämisen tavasta muodostui hiukan yllättäin hyvin keskeinen sisältö koko tutkimuspilotin tuotokselle. Reflektioitilanteiden kautta tuli näkyväksi perhetyöhön liittyvän ammatillisen reflektion edellytys ja sen merkityksellisyys. Työntekijät alkoivat pohtia, miten voisivat itse toimia perhetyössä peilinä asiakkaalle vähän samankaltaisesti kuin tutkijasosiaalityöntekijä toimi heille käytännön työhön liittyen ammatillisen työn peilinä.

Espoon laitoshoidon sosiaalityön yksikön, Mellunkylän lastenkodin ja Helsingin perhehoidon piloteissa reflektiotilanteet tapahtuivat työryhmittäin. Molempien pilotissa mukana olevien lastenkotien johtoryhmät olivat aktiivisesti mukana pilottien kehittämistoiminnassa ja tutkijasosiaalityöntekijä vieraili johtoryhmän kokouksissa säännöllisesti ja teki muun muassa fokusryhmähaastattelut johtoryhmille. Myös muiden pilottien esimiehet osallistuivat aktiivisesti pilotteihin. Kehittämistyössä johdon mukaan ottaminen on tärkeää, jotta kehittämistyö voi siirtyä suoraan työkäytäntöihin. Jo pilottien aikana työkäytännöissä huomattiin muutostarpeita, joita toteutettiin nopeasti. Pilottien kehittämisprosessien tukeminen tarkoitti käytännössä tutkijasosiaalityöntekijän säännöllisiä vierailuja pilottien työkokouksissa ja tiimeissä. Tässä tutkimushankkeessa tutkijasosiaalityöntekijänä en osallistunut suoraan asiakastyöhön, vaan tein ennemminkin tutkimuksellisia käyntejä työyhteisöön.

Aineistojen kehrä kehittämisen punaisena lankana

Aineistojen valikoitumisessa ja muodostumisessa vallitsi runsaus. Vanhempien haastatteluaineisto oli tutkimusaineistona monipuolinen, kokemuksia oli paljon ja kaikki kerrotut asiat näyttivät kuntoutumisen näkökulmasta tärkeiltä ja aiheen kannalta hyvin olennaisilta. Myös käytännön työhön liittyvien reflektioiden ja haastatteluiden kautta tuotetut aineistot olivat monipuolisia.

Aino Kääriäinen (2009, 132–133) on todennut, että projektin muistina voidaan nähdä hankkeen materiaalit kokonaisuudessaan. Myös tässä hankkeessa pelkästään tutkimustarkoituksiin koottuja aineistoja ei ole ollut, sillä kaikki tiedon kokoaminen on ollut vaikuttamassa myös kehittämiseen. Käytäntötutkimushanke kohdentuu käytännön työhön, ammatillisiin valintoihin ja toimenpiteisiin sekä työn vaikutuksiin asiakkaiden elämään,

joista rakentuu tutkimusaineistoja ja kehittämistyön konteksti. Haasteena on käytännön työn monimuotoisuus ja kysymys siitä, mistä tietää, mikä osa työstä on aineistoa. Aineistojen rajaamisessa on vahvasti merkitystä sillä, että tutkijasosiaalityöntekijällä on käytännön työstä omakohtaista kokemusta. Sosiaalityön moninaisuuteen ei tutkijana huku, kun ymmärtää työn sisältöjä ja ammatillisten toimintojen rakentumista. Moninaisilla aineistoilla oli erilaisia painotuksia hankkeen eri vaiheissa. Alkuvaiheessa korostuivat fokusryhmähaastatteluiden tieto ilmiön kartoittamisen ja pilottien tavoitteiden asettamisen vaiheissa. Piloteissa jäsennellyt ammatilliset kokemukset ja vanhempien kokemukset muodostivat kehittämistyön sisällön. Yksi osa aineistoa oli yhteinen käytäntötutkimusprosessi pilottien välillä teematyöpajojen muodossa, siinä tehdyt jäsennykset ja yhteiset oivallukset. Lopputuloksena aineistojen avulla oli mahdollista muodostaa tarkempi kuva vanhempien kuntoutumisen tukemisesta lapsen sijoituksen aikana.

Kääriäinen toteaa, että tiedontuotannon ja tiedon käytön merkitys kehittämistyössä on erilainen kuin tutkimustoiminnassa. Ihanteellista on, jos kehittämistyössä tutkimuksellinen työote tuo lisäarvoa kehittämistoiminnalle hyödyntämällä tutkimusmenetelmiä ja tutkimustietoa sekä käsitteellistämällä ilmiötä. Tutkimuksellisuus voi edistää myös kehittämistyön tulosten käytettävyyttä. (Kääriäinen 2009, 128.) Tässä hankkeessa tutkimusaineistot tuotettiin yhdessä dialogisissa prosesseissa ja reflektioissa, jotka olivat kiinni lastensuojelun perustuksessa. Pilottitoiminnassa korostui tutkimuksellinen työote, joka oli läsnä tutkijasosiaalityöntekijästä riippumatta. Työntekijät saivat itse valita, miten tekivät huomioita tärkeistä asioista pilottitapaamisten välillä. Käytäntötutkimuksen loppuvaiheessa pilotteihin osallistuneet työntekijät kuvasivat, miten myös henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen oli reflektioiden kautta mahdollistunut. Käytäntötutkimusprosessissa aineistojen muodostuminen ei ollut erillinen osa tutkimusprosessia vaan kehittämistyön punainen lanka, josta oli yhdessä mahdollista kehrätä monipuolinen kokonaisuus. Työkäytäntöjen kehittymistä tapahtui jo aineistojen keruuvaiheessa, ja koska kehittämistyö oli osana perustyötä, myös aineistot muodostuivat luonnollisesti. Aineistojen analysoinnissa käytettiin tutkimusmetodeina sisällön analyysia ja soveltaen myös kokemuksen tutkimuksen metodisia lähtökohtia (ks. Pitkänen 2011, 32).

Yhteinen tiedonmuodostus aineistojen äärellä ja tutkimuksen tuotoksia

Varsinainen tiedonmuodostus ja metodinen vaihe tarkoittivat aineistojen analysointia ja asioiden käsitteellistämistä, teoretisointia ja kollektiivista ymmärtämistä. Käytäntötutkimuksessa metodista vaihetta ja aineistojen jäsentämisen vaihetta ei voi erottaa tiedon etsimisen ja keräämisen vaiheista. Kääriäinen toteaa, että kehittävä tutkiminen ei voi tulla arvioiduksi pelkkien lopputulostensa perustella eli perustuen siihen, kuinka monta tutkimusraporttia on saatu aikaiseksi tai kuinka paljon uutta tietoa ja ymmärrystä on synnytetty. Kehittäminen sinänsä on jo prosessi, jolla on oma arvonsa, ja dialoginen työskentelykulttuuri tekee kehittämistä osallistujille näkyväksi. (Kääriäinen 2009, 144.) Hankkeen aikana tiedon ja käytännön dialogisuus oli hyvin tiivistä, ja jo aineistojen keräämisen vaiheissa työkäytännöissä ja asenteissa tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat ammatilliseen toimintaan.

Moninaiset tutkimusaineistot muodostettiin tutkimushankkeen aikana ja yhteisten jäsenysten kautta ammattikäytäntöihin liittyviksi tuotoksiksi. Työkäytännöt ja vanhempien kuntoutumisen tukeminen sijoituksen eri vaiheissa tarkentuivat pilottien kehittämistyössä. Vanhemmuuden määrittymiseen lapsen sijoituksen aikana nousi vanhempien kokemuksista näkyväksi rinnakkaisen vanhemmuuden käsite, joka korosti vanhemman ja lapsen välisen emotionaalisen suhteen tukemisen tärkeyttä sijoituksen aikana. Tutkimushankkeen aikana myös määrittelin lapsisensitiivisen vanhemmuustyön käsitteen, joka kuvasi vanhempien kuntoutumisen tukemisen lähtökohtia, ammatillista työskentelyä ja vanhemmuustyön vaikutuksia osana lapsen sijoituksen aikaista työskentelyä. (ks. Pitkänen 2011, 113–117.)

Tutkimuspilottien tuotoksina Espoon laitoshoidon yksikkö laati sijoituksen lopettamisen vaiheista prosessikuvauksen, jonka kautta on kuvattu tarkemmin työhön liittyvää dokumentointia ja lastensuojelun työntekijöiden keskinäistä työnjakoa perheen jälleenyhdistymisen arvioinnissa ja sen toteuttamisessa. Helsingin perhehoidon pilotissa muodostui vanhempien asiakassuunnitelmaan liittyvä jäsenys, jonka kautta vanhempien suunnitelma voisi toimia paremmin työvälineenä lapsen vastuusosiaalityöntekijän ja sijoitetun vanhemman välisessä asiakassuhteessa. Oulunkylän perhekuntoutuskeskuksen pilotissa määriteltiin hyvän perhetyön sisällöt ja aloitettiin asiakaspalautteen kerääminen. Mellunkylän lastenkodin ja sijoituksen sosiaalityön yhteispilotissa tarkentui roolien ja tehtävien jakaantuminen lapsen sijoituksen aikana.

Työkäytäntöjen kehittymisen lisäksi vanhempien kuntoutumisen tukeminen tarkentui lastensuojelutyöhön liittyvänä ilmiönä. Käytäntötutkimuksen tuloksena nykyisissä työkäytännöissä vanhempien kuntoutumisen tukeminen näkyi sirpaleisena. Vanhempien kokemusten kuuleminen ja kuvaaminen oli hankkeessa merkittävä tulos. Vanhempien kokemusten kautta korostui sijoituksen aikaisen vanhemmuustyön välttämättömyys ja merkitys huostaanotetulle lapselle ja hänen vanhemmalleen. Vanhempien kokemuksissa tuli myös näkyväksi, että kehittämistyössä on välttämätöntä kuulla asiakkaiden kokemuksia, jotta kehittämistyö voi olla vaikuttavaa asiakkaalle. Käytäntötutkimuksen avulla lastensuojelutyön monien tärkeiden tehtävien joukossa vanhempien kuntoutumisen tukeminen sai tarkemman kuvan, jota kautta työkäytännöt voivat jatkossa vahvistua ja turvata sijoitetulle lapselle tiedon siitä, että myös vanhemmat saavat tukea. Sirpaleiden sanotaan tuovan onnea, mutta huostaanotetun lapsen vanhemmalle ne ovat haaste, jonka muuttumiseksi tarvitaan jatkossakin tutkimus- ja kehittämistyötä.

4. Lähijohtamisen merkitys lastensuojelun kehittämisessä

MARIA TURUNEN

Johdanto

Kehä-hankkeeseen osallistuneet työryhmät toivat esiin, kuinka hyvä lähijohtaminen oli kehittämistä vahvistava voimavara (ks. Paasivirta tässä julkaisussa). Tarkastelen tässä artikkelissa lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä kehittämisestä lastensuojelutyössä. Olen kiinnostunut siitä, miten johtavat sosiaalityöntekijät kuvaavat kehittämistyön konkreettista tekemistä ja sitä, mitä haasteita siinä ilmenee.

Artikkelini aineisto koostuu yhdeksästä Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla työskentelevän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelusta¹. Haastattelut tein keväällä 2011. Purin haastattelunauhut tekstitiedostoiksi, jolloin aineistoa kertyi yhteensä 142 sivua. Suhteellisen pienestä otanta-joukosta johtuen en kategorisoinut haastateltavia kunnittain. Sen sijaan erittelin saman haastateltavan lausumat kirjaimella H ja numeroin (H1, H2, H3). Haastattelijan lausumat merkitsin kirjaimella M.

Analysoin aineiston temaattisella sisällönanalyysillä. Temaattinen sisällönanalyysi tarkoittaa tekstimuotoisen aineiston kuvaamista, luokittelemista, yhdistelemistä ja näiden jälkeen selityksen etsimistä tuloksille (Hirsjärvi ym. 2007, 218-219; Tuomi & Sarajärvi 2009 91-94). Analyysin tarkoituksena on tunnistaa aineistosta yhteisiä teemoja ja niihin liittyviä ilmaisuja. Luin aineiston useaan kertaan. Tein havaintoja ja muistiinpanoja aineistosta ja lopulta luin aineiston siten, että koodasin sen erilaisten aihepiirien alle. Tämän jälkeen ryhmittelin aihepiirit laajemmiksi teemoiksi.

¹ Valmistelen sosiaalityön pro gradu -tutkielmaa Helsingin yliopistossa lähijohtamisen merkityksestä lastensuojelun sosiaalityön kehittämisessä. Haastattelut ovat osa tätä aineistoa.

(Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–94, 103–108.) Tulokset teemoittelusta on jäsennelty tähän artikkeliin.

Artikkelini on aineistolähtöinen, mutta aineiston tulkintani tukeutuu muutosjohtamiskirjallisuuteen. Muutosjohtamista on tutkittu paljon. Muutosten toteuttamiseen tarvitaan selkeitä toimintaperiaatteita. (Drucker 1999, 90; Virtanen & Wennberg 2005, 95.) Muutoksessa vaaditaan kykyä luopua entisistä toimintatavoista ja muuttaa toimintaa uudenmalliseksi. Henry Honkanen (2006) on luonnehtinut eräänä muutoksen ja kehittämisen välisenä erona sen, että muutos tapahtuu siitä huolimatta, että siihen ei voi itse vaikuttaa. Kehittäminen puolestaan on aktiivista muutostointia kohti parempaa. Kehittäminen vaatii oppimista ja jokaisen toimijan aktiivista ajatusten uudelleenjäsentämistä. (Mt., 344.) Koska kehittäminen on eräs muutoksen muoto, kehittämisen johtaminen voidaankin nähdä eräänä muutosjohtamisen variaationa.

Kehittämisen johtamisessa ihmisten johtamisen merkitys korostuu. John P. Kotterin (1996, 23) mukaan muutoshankkeen onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttia ihmisten johtamista ja 10-30 prosenttia asioiden johtamista. Johtavan sosiaalityöntekijän osan on nähty olevan linkki perustyön pinnan ja johtotason välissä (Hällman 2009). Tämä asettaa johtavan sosiaalityöntekijän yhtäältä motivoimaan tiimiä toimimaan muuttuvien poliittisten päätösten edellyttämällä tavalla ja toisaalta viemään tiimin arjen työstä nousevia havaintoja ylemmälle johdolle.

Muutoksen ja kehittämisen lisäksi tässä artikkelissa käsittelen johtajuutta. Johtajuutta voidaan luonnehtia eri tavoin perspektiivistä riippuen. Eräs tapa on jäsentää johtajuus englanninkielisestä kirjallisuudesta pohjautuviin kahteen osa-alueeseen. Näistä ”management” viittaa sellaiseen tehtävien johtamiseen, joka sisältää muun muassa suunnittelua, valvontaa, konsultointia, edustamista ja hallinnollisten asioiden hoitamista. ”Leadership” viittaa ihmisten johtamiseen esimerkiksi motivaation ja luottamuksen herättämisen keinoin. Monissa lähteissä leadership-johtajuus määritellään vaikutusvallan sellaiseksi tehokkaaksi käyttämiseksi alaisiin, jolla toimintoja ja organisaation ryhmien suhteita pyritään rakentamaan, ohjaamaan ja helpottamaan. Käytännön johtamistyössä nämä kaksi johtamistyyliä hyvin usein kietoutuvat toisiinsa erottamattomasti. (Yukl 2006, 1–49.)

Sosiaalialan johtamista tutkinut Vuokko Niiranen (1995) on määritellyt johtajuuden toimenpiteiksi, joilla johtaja saa organisaationsa työntekijät ja toimintaympäristön merkitykselliset henkilöt edistämään organisaation tavoitteita. Johtajuudella Niiranen tarkoittaa edellisen lisäksi johtajan

kokonaisvaltaista työtettä ja toimintaa suhteessa organisaatioonsa, siellä oleviin ihmisiin ja heidän työhönsä sekä suhteessa organisaation toimintaympäristöön. (Mt., 39.) Sosiaalialan johtamista on luonnehdittu monien intressitasojen paineistamaksi. Sosiaalialan johtajan täytyy kuunnella poliittista ympäristöä, ylempää johtoa, omia työntekijöitä ja asiakaskuntaa (Niiranen ym. 2010, 15; Pekkarinen 2010). Tämän lisäksi sosiaalityöntekijöiden kansainvälisen International Federation of Social Workers -järjestön hyväksytyn määritelmän (2000) mukaan sosiaalityötä jo lähtökohtaisesti luonnehditaan muutostyöksi, jonka tavoitteena on vähentää yhteiskunnassa esiintyviä esteitä, eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta (IFSW 2005). Tästä johtuen johtavan sosiaalityöntekijän täytyy osata myös luotsata alaisiaan tämän vision mukaisesti, toisin sanottuna johtaa jatkuvaa muutostyötä.

Muutos ja kehittäminen

Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat lastensuojelun kehittämistä monitasoisena toimintana. Havaitsin aineistosta sen, että johtavat sosiaalityöntekijät jaottelivat tiimissä tehtävän kehittämistyön lähinnä kahteen pääryhmään: organisatorisiin muutoksiin ja tiimitason kehittämiseen. Lisäksi he mainitsivat verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön kehittämisestä, jonka luokittelen erääksi tiimitason kehittämisen muodoksi. Joskus kehittäminen on selkeästi julkilausuttua ja vaatii suuria ponnisteluja, kun kehittämistyötä sovitetaan asiakastyöhön. Toisinaan kehittäminen kätkeytyy työhön sisälle, jolloin sen mieltäminen kehittämisenä ei ollut haastateltavillekaan selvää.

M: "Sie itekin vähän tossa pohdiskelit, että "onkohan se kehittämistä", niin millasena, mitä sie käsität kehittämisellä?"

H6: "No kyl se on mun mielestä niitä pieniä asioita. Mitä se on. Miten voi paremmin tehdä sen työn. Mut kyl mä nään, et sen pitää olla jollain tavalla siihen perustehtävään kytketty, tai muuten se ei. Muuten se ei oo kauheen järkevää. Mut sehän voi olla isoja linjoja tai isoja muutoksii, tai sit se voi olla ihan pientäkii. Tai sekä että. Menetelmiä. Voi se sitäki olla." (H6)

H1: "Niist nyt puhutaan nykyään kehittämisenä. Et aikasemmin ne on ollut enemmän työn sisällön miettimisii tai jotain työtapojen miettimisii tai muuta." (H1)

Sana "muutos" liitettiin haastatteluissa usein ulkoapäin tuleviin uudistuksiin. Ne ilmenivät esimerkiksi lakisääteisinä tai muuten koko organisaation kattavina linjauksina. Kehittämistyö näissä linjausmuutoksissa kuvailtiin uudistusten sopeuttamisena tiimin käytäntöihin (ks. Honkanen 2006).

Sanaa "kehittäminen" käytettiin haastatteluissa useammin silloin, kun haastateltavan puhe käsitteli tiimin sisällä tapahtuvaa aktiivista muutostoimintaa. Esimerkiksi yhteisestä reflektoinnista tai tiimikokouksista kummunneet ideat ja havainnot voivat kiteytyä tiimin sisäisiksi kehittämisprojekteiksi. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että kehittämisprojektien ja -pilottien tuotoksista keskustellaan kollegoiden kanssa ja niistä voi poikia organisaatiotasolle yltäviä muutoksia (ks. Pollitt & Bouckaert 2004, 8–9). Olipa kyse joko isoista muutoksista, joihin tiimin täytyy keksiä sopeutumistekniikat, tai pienemmistä, oman tiimin keskeisistä kehittämisprojekteista, johtavalla sosiaalityöntekijällä on suuri merkitys kehittämistyön menestyksessä.

Näkemyksiä onnistuneiden kehittämiskokemusten elementeiksi

Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että heidän roolinsa kehittämisen johtamisessa merkitsee monipuolista toimintaa. Johtavat sosiaalityöntekijät esittelivät monia eri asioita, jotka vaikuttavat kehittämisen onnistumiseen, ja heidän vaikuttamismahdollisuuksiaan niihin. Seuraavaksi esittelen eniten mainintoja saaneita teemoja.

Johtava sosiaalityöntekijä tiimin monimuotoisuuden ylläpitäjänä

Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat poikkeuksetta, että kaikin puolin monimuotoinen tiimi on työn tekemisen kannalta paras ratkaisu. Erilaisuus esimerkiksi työhistorioiden pituudessa ja työkokemuksissa, koulutustaus-toissa tai etnisyydessä on myös kehittämistyössä myönteinen asia.

"Mä näen jotenkin, että jokaisella työntekijällä, oli uusi tai pidempään ollut, että löytäis sen oman paikkansa siinä työyhteisössä ja ainakin yritän rakentamaan sellaisia mahdollisuuksia, että pääsis siihen mukaan ja pääsis kehittymään. -- Ja ehkä sellanen, et pystys tukemaan tasapuolisesti siinä, miten työntekijä pääsis kehittymään itse työntekijänä. Kun aina on joku, jolla on kokemusta enemmän joistain asioista tai on vahvempi jossain asiassa, mutta

pystys antamaan mahdollisuuksia kaikille siinä vaiheessa kun se on heille ajankohtasta." (H4)

Erilaisten taustojen värittämät erilaiset näkökulmat tuovat monipuolista tarkastelupintaa kehittämistyöhön (Lämsä & Hautala 2005, 142). Toisaalta monimuotoisuuden haasteena on, että johtavan sosiaalityöntekijän täytyy ottaa huomioon jokaisen erilaisen tiimiläisen yksilölliset tarpeet ja tukea jokaisen työntekijän työssä kehittymistä ja kehittämistä yksilökohtaisesti (Lawler 2003; Robbins 2001, 207–208).

"Ikäjohtaminen on kaupungissa yks tärkeä asia. Meidän yks tavote on, että ihmiset tässä työssä jaksaa, ja työurat pitenee. Täytyy miettiä, että mihin kenenkin resurssit riittää. Kun uusia työntekijöitä tulee, niin ilman muuta mä odotan ja toivon, että sieltä tulee uudenlaista virikettä. --- Näistä, jotka eläkkeelle jää, niin kyllä mun on sanottava, että kun jos tuodaan joku uus case, niin joka on ollu 35 vuotta talossa. Niin sillehän tulee semmonen valtava sysäys, kun sille tulee mieleen monta samantyyppistä, onko toiminut, eikö oo toiminut. Se on semmonen valtava rikkaus, mikä on – uudelle työntekijälle se on aina uus tilanne." (H8)

Perustyön tekemisessä johtavat sosiaalityöntekijät poikkeuksetta mainitsivat, että eripituisten työuran tehneiden työntekijöiden erilaisten näkemysten synergiaedut ovat perustyön kannalta verrattomat (ks. Työministeriö 2005; Lämsä & Hautala 2005, 143). He kuitenkin mainitsivat, että lähellä eläkeikää olevat työntekijät voivat kokea uusien asioiden omaksumisen työlääksi. Tämä puolestaan aiheuttaa sen, että uuden luontiin tarvittavaan kehittämistyöhön voi olla vaikeaa innostaa iäkkäämpiä työntekijöitä. Eräät haastateltavat sivusivatkin ikäjohtamisen erityistä merkitystä myös kehittämistyössä.

Yhteisten tiimipelisääntöjen noudattaminen

Johtavat sosiaalityöntekijät painottivat sitä, että tiimiläisten on tultava toimeen jokaisen kanssa ja jokaisen työntekijän tulee kunnioittaa toista työntekijää (ks. mm. Järvinen 2008).

"Sehän on nimenomaan, että pitäs saada tää dialogi toimimaan, että ihmiset pystyvät keskustelemaan avoimesti siinä yhteisistä asioista, jotta saadaan jotain

aikaiseksi. Sehän on se A ja O saada sellainen turvallinen filis, et ihmiset ihan oikeesti uskaltavat tuoda esille omia näkökulmia." (H2)

Kunnioitus ilmenee arvostavana dialogina esimerkiksi tiimien kokouksissa, joissa jokainen saa avoimesti kertoa omista näkemyksistään vailla negatiivisen arvostelun kohteeksi joutumisen pelkoa. Vastavuoroisesti muut tiimiläiset auttavat toisiaan jakamalla asiantuntemustaan. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että avoin ilmapiiri ja lennokas vuoropuhelu tiimissä ovat mainioita voimavaroja sekä asiakas- että kehittämistyölle.

"Sit kiva tiimi, jotka tulee keskenänsä toimeen. Ja sit ehkä semmonen sil taval avoin ilmapiiri, et saa niinkun oikeesti sanoo aika idiootteja asioita ilman että, tai että semmonen ideointi on aika vapaata ilman että siitä tullaan jälkikäteen kuittaamaan." (H1)

"Ja voi olla oma itsensä sillä tavalla, mikä on mun mielestä hirveen tärkeätä. Sehän osoittaa esimerkiks tiimissä pitää olla tietty semmonen luottamus- ja turvallisuustaso, että sä uskallat oikeesti tuoda niit sun ajatuksia." (H5)

Johtavat sosiaalityöntekijät olivat sitä mieltä, että lastensuojelun sosiaalityö on tunnekuormitettua vuorovaikutuksellista ihmissuhdetyötä, jota on äärimmäisen haastavaa tehdä ottamatta tunteita huomioon. Useat johtavat sosiaalityöntekijät kertoivatkin, että he arvostavat sitä, että tiimissä uskaltaaan puhua työstä heränneistä tunteista. Turvallisuus rakentaa areenan, jossa innovatiivisuus voi päästä valloilleen (Työministeriö 2005).

"Meillä on hirveen hauskat tiimit. --- Me vähän niinku annetaan tulla vaan." (H7)

Tunteiden vapauttamiseen liittyy myös muutamien haastateltavien mainitsema työhön liittyvän ilon ja huumorintajun säilyttäminen. Huumorilla on merkittävä tehtävä tunteiden ja työssäjaksamisen tasapainottamisessa (Vesa 2009).

Kehittämismyönteisen asenteen luominen

Haastateltavien kuvaukset tiimiensä kehittämisinnokkuudesta olivat vaihtelevat. Osa haastateltavista kertoi, että heidän tiimissään ei juuri-

kaan kehitetty tai kehittämistyö tapahtui esimerkiksi organisatoristen muutospakkojen edessä. Osa haastateltavista kertoi puolestaan tiimiensä olevan kehittämisaktiivisia. Johtavat sosiaalityöntekijät eivät osanneet kertoa erityisiä keinoja, millä he sytyttivät tai ylläpitivät kehittämistä. Lähtökohtana he kuitenkin mainitsivat, että ensisijaisesti tulee kuunnella tiimin jaksamisen tilaa. Kehittäminen onnistuu stabiilissa työtilanteessa.

Ensisijaisena lähtökohtana johtavat sosiaalityöntekijät mainitsivat, että johtava sosiaalityöntekijä itse istuu kehittämisinnokkuuden takana. Johtava sosiaalityöntekijä toimii tällöin innostajana ja myönteisen asenteen esimerkkinä.

"Mut sit joutuu tietenkin johtavana miettimään, et millä tavalla ne esittää tiimissä tai työryhmälle, et nyt tulee taas tällanen. Et sillä on kuitenkin aika iso merkitys, millä tavalla ne vie eteenpäin."(H6)

Kehittämismyönteinen asenne täytyy saada aidosti juurtumaan jokaiseen työntekijään. Muutama haastateltava mainitsi, että johtavan sosiaalityöntekijän tärkeänä roolina on tuoda esille, että kehittäminen lähtee oman työn pohtimisesta, reflektoinnista. Reflektointi sytyttää työntekijässä halun tarkastella jokaista työsuoritustaan oppimiskokemuksena, joka on pohjana työntekijän alituiselle työssäoppimiselle ja henkiselle kasvulle. Tätä eräs haastateltava kuvasi "kehittämisen mielenä":

"Et kun hiffaa sen idean siinä, että tää työhän on pelkästään kehittämistä ja tutkimista. Sä tutkit yhdessä asiakkaan kanssa ja sit se on mielenkiintoinen koko tää juttu. Ja joka kerta kun sä teet sen asiakkaan kanssa jotain, niin sä voit reflektoida ja huomata, että hips, täähän meni hyvin näin, ja muistaa sen seuraavan kerran. Siis kerätään sitä hiljasta tietoo. Onhan se semmosta kehittämistä sekin, vaikka ne ei oo niinkun projekteja. Et se on niinku tää kehittämisen mieli, minkä pitää syttyä. Et muuten se on hankala johtavana tulla parantamaan, et nyt me kehitetään tätä. [] Tää priorisointi, ikuinen ongelma sosiaalityössä. Mitä voi priorisoida? Mut kyllä sen huomaa, kun ihmiset saa sitä otetta ja haluavat kehittää asioita ja onnistuvat siinä, niin kyllähän se herättää sitä kehittämisen intoa. Että se on kiva tehdä jatkossakin. Mä ajattelen, et se on semmonen niinku klikkaus päässä, tai kun ajattelee. Et kun hiffaa sen idean siinä, että tää työhän on pelkästään kehittämistä ja tutkimista." (H2)

Kehittämismyönteisen asenteen luomisessa on edellytyksenä, että myös muu organisaatio on kehittämismyönteinen (Schein 1987). Ylemmän esimiehen innokkuus vaikutti siihen, millaiseksi johtava sosiaalityöntekijä koki mahdollisuutensa innostaa omaa tiimiänsä uuden luomiseen. Se, että johtavalla sosiaalityöntekijällä ja häntä ylemmillä esimiehillä oli samansuuntaiset käsitykset kehittämisestä, koettiin vahvistavaksi. Sitä vastoin haasteeksi muodostui, mikäli johtavan sosiaalityöntekijän ja hänen esimiehensä näkemykset kehittämisestä erosivat radikaalisti tai kehittämisestä ei puhuttu ylemmän johdon kanssa. Tällöin kehittämisasennetta täytyy osata tiimiläisten lisäksi "markkinoida" myös ylemmälle johdolle. Mikäli johtavat sosiaalityöntekijät kohtasivat kehittämisinnettömyyttä tiimissään, he kokivat sen ennemmin motivointi- ja ajankohtakysymyksenä kuin varsinaisena esteenä.

Kehittämismyönteisen asenteen luomiseen kuuluu se, että myös kehittämisinnon aallonpohjat hyväksytään. Muutama haastateltava puhui kehittämisen syklimuotoisuudesta. Tähän syklimuotoisuuteen liittyy se, että joinain kehittämisen suvantoaikoina tiimiläisillä on tarve keskittyä asiakastyön tekemiseen. Näitä hetkiä on muun muassa suurten kehittämissuunnitelmien jälkeen, kun tiimi tarvitsee työrauhan sopeutuakseen tehtyihin muutoksiin.

Ajantasaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen ensisijaisuus

Johtavien käsitys onnistuneesta muutosjohtamisesta mukaili johtamiskirjallisuuden teoriaa ja johtamisen käsitystä: johtaminen on dialoginen prosessi, jossa johtajat ja alaiset toimivat keskenään tasapuolisessa vuorovaikutussuhteessa (Yukl 2006, 16, 116–144). Tähän onnistuneeseen vuorovaikutussuhteeseen kuuluu ajantasainen kommunikaatio. Pauli Juutin (2006) mukaan johtamisesta suurin osa on suullista viestintää (mt. 160–162). Viestinnällä on siis tärkeä rooli muutostyön onnistumisessa. Myös tässä aineistossa johtavat sosiaalityöntekijät mainitsivat viestinnän erääksi onnistuneen muutosjohtamisen ydintekijäksi.

Niin sanotun "kehittämisviestinnän" ensisijaiseksi lähtökohdaksi tulkitseen kehittämisestä puhumisen. Johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että kehittämistyön sanallistaminen on tärkeää. Johtavat sosiaalityöntekijät erityisesti korostivat sen näkyväksi tuomista, ettei kehittämistyön tarvitse välttämättä olla vaivalloista ja massiivista, vaan merkittävää on myös oman jokapäiväisen työn pohtiminen.

Johtavan sosiaalityöntekijän vastuulla on nostaa kehittämistyö puheeksi esimerkiksi kokouksissa. Hän kuulostelee, mitä tiimissä tapahtuu ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Johtava sosiaalityöntekijä keskusteluttaa näitä havaintojansa tiimissä. Tällä tavoin varmistuu haastateltavien suuresti arvostama dialoginen, tasapuolisen vuorovaikutteinen ote.

"Et mä yritän sitten sanoo viimeisen – et mä kuuntelen sitä keskustelua, mä en hirveesti ota kantaa, ja mä lopussa vaan kysyn, että onko. Koska mä oon kokenu, että ku mä oon tässä ollu melkeen sata vuotta, että jos mä sanon jotakin, niin sit se on se suunnitelma, et ne tekee näin." (H7)

Johtavan sosiaalityöntekijän täytyy olla aktiivinen viemään omassa tiimissä kerättyjä havaintoja työssä tapahtuvista ilmiöistä ylemmälle johdolle. Vaikka johtavat sosiaalityöntekijät kertoivat, että työntekijöillä on poikkeuksetta mahdollisuus ottaa yhteyttä ylempään johtoon, johtavan sosiaalityöntekijän vastuulla on pitää keskusteluyhteys organisaatiossa ylöspäin aktiivisena. Sen lisäksi hänen täytyy kertoa ylhäältä tulevista uutisista tiimille ajantasaisesti. Ajantasainen muutoksista informoiminen poistaa työntekijöiden epävarmuutta ja tuo osallistumisen tunnetta. (Ks. Lanning ym. 1999, 40–48; Yukl 2006).

Kehittämisen haasteet

Lastensuojelun sosiaalityö kohtaa jatkuvasti erilaisia paineita monilta eri tasoilta. Nämä heijastuvat myös kehittämistyöhön ja sen johtamiseen. Seuraavaksi summaan eniten mainintoja saaneita kehittämisen haasteita ja haastateltavien pohdintoja niiden ratkaisuksi.

Kiire ja asiakaspaine

Lastensuojelun sosiaalityö on paineistettu asiakastulvalla, kasvavilla lastensuojeluilmoitusmäärillä ja venyvillä työpäivillä. Miten johtavat sosiaalityöntekijät ovat saaneet aikaa kehittämiselle jatkuvasti kasvavassa asiakaspaineessa?

Lastensuojelun asiakastyö vie valtaosan työntekijän ajasta. Haastateltavien mielestä laadukas asiakastyön tekeminen onkin tärkeintä, mutta työn tekeminen ilman kehittämistä ei ole mielekästä eikä palvele asiakastyön parasta mahdollista toteuttamista.

"M: Eiks pelota se, että se perustyö – kun teillä on kauheet asiakaspaineet ja tälleen – niin eiks pelota, et se perustyö, että se tyhjä hyllytila siitä Kehrän hankkeista tulee tilalle, ettei se sillä perustyöllä sitte täyty?

H3: Kyllähän se täyttyy, mut äärimmäisen tärkeetä on täyttää myös kalenteria tällaisille vuoropuheluille työyhteisössä, jotta me voidaan sitä perustehtävää taas toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla." (H3)

Johtavat sosiaalityöntekijät kokivat kehittämisen syklimuotoisena. Toisinaan tiimi tarvitsee työrauhaa ja asiakastyö täytyy priorisoida kehittämisprojektien edelle. Ajan luominen tiimin vuoropuhelulle asiakaspaineen keskellä on johtavan sosiaalityöntekijän tehtävä. Tämä vaatii avointa, vahvaa johtamista. Johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä tiimille on luotava turvalliset kokousrakenteet, joissa tiimi voi käydä vuoropuhelua.

Väsymys

Kiiire ja asiakaspaine voivat uuvuttaa työntekijät. Osa haastateltavista kertoi tiimin väsymisen kokemuksista. Mitä johtavat sosiaalityöntekijät ovat voineet tehdä, kun huomaavat, että perustyö vie kaiken ajan, eikä tiimi jaksa kehittää eikä kehittyä siten, että työhyvinvointia voisi tulla kehittämisen myötä lisää?

Työhyvinvointi samoin kuin työpahoinvointi kuvattiin itseään vahvistavina ilmiöinä. Paha olo, jaksamattomuus ja valittamisalttius voivat tarttua muihinkin, mutta myös ilon jakaminen, pirteys ja työinnokkuus lisääntyvät jakamalla (Leskelä 2002).

"Minun mielestä työnhyvinvointi on semmosta, että jos joku oikeesti on hyvällä tuulella, se pystyy sen porukan saamaan aika nopeasti paremmalle tuulelle ja jaksamaan. Et jotenki se on se kannustus on se hyvä palaute. Mutta toi pahoinvointi on semmonen, että se on semmonen syöpäkasvain. --- Ja jos siihen ei laitettas stoppia, vaan se koko ajan, että se koko ajan leviää vaan hitaammin. Ja sitten kun se on levinny, niin sitten se takasinsaaminen on tosi työläs." (H7)

Johtavat sosiaalityöntekijät korostivat lähiesimiehen roolia tiimiläisten jaksamisesta huolehtijana ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Mikäli tiimi on kuormittunut asiakastyön paljoudella, kehittämistyön toteuttamiseen ei

ole resursseja. Johtava sosiaalityöntekijä tarkkailee sitä, milloin on otollista tehdä kehittämistyötä.

Vaihtuvat työntekijät

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Rekrytointi ja perehdyttäminen vievät aikaa. Lisäksi vaihtuvuus nakertaa kehittämiseen vaadittavaa pitkäjänteisyyttä. Miten johtavat sosiaalityöntekijät saavat pidettyä kehittämistä yllä, kun alkuperäisten projekteihin innostajien pois lähtiessä uusien työntekijöiden intressit eivät välttämättä ole samat?

Työntekijöiden vaihtuvuus voi niukentaa projektimuotoisen kehittämisen tehokkuutta. Johtavan sosiaalityöntekijän tulee pitää esillä jäljellejääville työntekijöille sitä ideaa, miksi projektiin lähdettiin alun perin. Uusille työntekijöille tulee tiedottaa meneillään olevista hankkeista, jotka kuuluvat osana perustyon tekemiseen. Lisäksi, koska "kehittämisen mieli" koettiin tärkeäksi tiimiläisen ominaisuudeksi, johtavan sosiaalityöntekijän tulee muistuttaa työntekijöitään sosiaalityön kehittämishenkisestä perusluonteesta. Johtavan sosiaalityöntekijän rooliin kuuluu edustaa pitkäjänteisyyttä, jotta projektimuotoinen kehittäminen ei unohtuisi.

"M: No mitä muita tällöisiä hyvän johtavan ominaisuuksia sun mielestä on, tai täytyy olla johtajalla, kun tää dialogisuuden periaate?

H2: No kyllä se ois hyvä, jos ois hyvin semmonen jotenkin strateginen. Se kuulostaa ikävältä, mut näin kai se on, et pitäs olla pitkäjänteinen suunnitelma. --- Mut se olis varmasti hyvä, jos vois suunnitella vähän pidemmäks ajaks eteenpäin. Et sillon ihmiset ei välttämättä väsyiskään näihin lyhytaikaisprojekteihin, vaan se olis enemmän – et nää muutosprosessit perustuisivat enemmän semmoseen ontologisiin asioihin, eikä vaan semmoseen, et "nyt otetaan tällöinen metodi" ja sit me mennään tätä ajattelematta että miks muutetaan. --- Että tää on tää ongelma näissä kehittämisjutuissa. Että joku sitoutuu Ne kaks, kolme eniten innostunutta ei oo enää siellä tiimissä. Eli tää on sitten tää suuri haaste, että johtavan pitäis saada jotenkin tää heidän innostuksensa tarttumaan muihin, ja se on hankalaa." (H2)

Osa haastateltavista peräänkuulutti ontologista keskustelua lastensuojelun tulevaisuuden suunnasta. Jos johtavat sosiaalityöntekijät tietävät selkeän suunnan, mihin lastensuojelutyössä tulee ensisijaisesti keskittyä, työn

tekeminen käy ennakoitavammaksi ja suunnittelu helpommaksi. Ennakoitavuuden haaste muodostuu siitä, ettei tiimissä voida ennustaa sitä, millaisia muutoksia ulkoapäin tiimin työhön kohdistuu. Pitkäjänteisen kehittämisen ytimenä toimii johtavan sosiaalityöntekijän ylläpitämä katkeamaton keskusteluyhteys ylemmän johdon kanssa, josta tiimiin kohdistuvat muutostarpeet useimmiten tulevat.

Muutosvastarinta

Muutokset eivät aina istu ongelmitta työyhteisöön. Työyhteisön monimuotoisuus aiheuttaa myös monia eri mielipiteitä tulevista muutoksista. Toisinaan muutoksiin motivoiminen on hankalaa.

"Aikansa osa valittaa, että joutuu tämmöstäki tekemään. Et se on jännä, että sitä valitetaan, vaikka se on selvä parannus." (H6)

Millaisia keinoja johtavalla sosiaalityöntekijällä on työskennellä muutostarinnan kanssa?

Muutosvastarinnan kanssa työskenteleminen on yksi muutosten läpiviemisen haaste. Osittain muutostarinnan syynä on informaation puute. Muutoksista ajantasainen ja täsmällinen informointi on ensisijaista muutostarinnan purkamiseksi (Lanning 1996, 31).

"Ajantasasta tietoo, perusteluja, riittävästi aikaa keskustella ja työstää asiaa." (H9)

Muutokset herättävät tunteita, joiden kanssa työskenteleminen vaatii aikaa ja puhumista, ja tämän myös johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille.

"No ehkä se, että pitää antaa ihmisten vaan keskustella siitä asiasta. Et sitte mua se välillä turhauttaa, kun mä oon sen jo mielessäni jo sata kertaa ja hyväksyn sen jutun, mut sitten mä en aina osaa huomioida, että ei ne muut oo siitä kuullu niin paljon kun minä tai eivät oo päässeet sitä puhumaan. [] Mut sitten myöhemmin on varmaan niin, että sitä pidetään itsestäänselvyytenä, siis jonkun ajan päästä." (H6)

Kun tiimi on päässyt keskustelemaan muutoksien herättämistä tunteista, esille voi tulla muun muassa näkemyseroja, väärinkäsityksiä, muutokseen

liittyviä pelkoja tai käytännön kysymyksiä (Armstrong 1994; Sharratt, & McMurdo 1991, ref. Lanning 1996, 30–31).

Kohti dialogista kehittämisen johtamista

Johtava sosiaalityöntekijä toimii linkkinä arjen kehittämistyössään kahden tason välillä. Yhtäältä hän on asiakastyön ja sen tekijöiden äänenkannattaja. Toisaalta hän on poliittisen ja organisatorisen tason viestien ja tiedon välittäjä käytännön työn tasolle. Johtava sosiaalityöntekijä toimii lastensuojelun kehittämisessä eräänlaisena portinvartijana asiakastyöntekijöiden ja strategisen suunnittelun välillä (Hällman 2009). Tämän vuoksi johtavan sosiaalityöntekijän rooli on merkittävä sekä käytännön työn että strategisen suunnittelun toteutumisessa ja näiden balansoimisessa.

Tässä artikkelissa olen esitellyt pääkaupunkiseudun lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden ajatuksia tiimitason kehittämisestä tukeutuen muutosjohtamisen kirjallisuuden teorioihin. Sekä aineiston että teoreettisen taustan perusteella kehittäminen on parhaimmillaan aktiivista muutostoittoa kohti parempaa perustystä. Johtavat sosiaalityöntekijät kuvasivat kehittämisen koostuvan monista tasoista. He määrittivät kehittämisen yksittäisen työntekijän reflektoinnista aina suuriin, valtakunnallisen tason mullistuksiin saakka. Kehittämistyön tarve voi tulla ulkoapäin tai tiimin sisältä, asiakastyöstä käsin.

Kehittäminen vaatii aina uuden omaksumista ja jokaisen muutoksessa osallisena olevan aktiivista toimijuutta (Honkanen 2006). Tämä näkyi myös aineistosta siten, että kehittäminen käsitettiin helpommin sellaisena toimintana, joka on lähtenyt tiimin tarpeista. Aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen luo sitoutuneisuutta ja työn suurempaa mielekkyyttä (Lanning ym. 1999, 40-48; Yukl 2006). Tämän vuoksi olen tullut siihen lopputulokseen, että mitä enemmän muutostyöt koetaan kehittämisenä, sitä enemmän niistä on hyötyä.

Näkemykseni mukaan aineistosta selkeimmin havaittava kehittämistä edistävä elementti on *katkeamaton, aktiivinen ja dialoginen vuorovaikutus kaikkien työn tekemisen tasojen välillä*. Kun kaikkea toimintaa värittää aktiivinen vuorovaikutteinen ote, passiivisesta muutostoinnista voidaan liikkua kohti jatkuvan kehittämisen toimintaa. Johtavan sosiaalityöntekijän tehtävänä on toimia tässä aktiivisen otteen mahdollistajana. Tätä ajatusta laajennan seuraavaksi summaamalla kolmeen kategoriaan johtavien sosiaalityöntekijöiden ajatuksia avoimen keskustelukulttuurin konkretisoimisesta:

1) *Kehittämistyön onnistuminen vaatii keskustelua kehittämistyöstä.* Olipa kehittämistyön taustalla ylempää organisaatiosta tullut linjausmuutoksen sopeuttaminen tai tiimilähtöinen muutostarve, sen esilletuominen on oleellinen seikka.

Ulkoapäin tulevat suuret muutokset, kuten organisaation uudet linjaukset tai lakiuudistukset, herättävät usein luonnollisestikin paljon keskustelua. Tällaisen kehittämistyön esilletuominen vaatii johtavalta sosiaalityöntekijältä aktiivisuutta *ajantasaisen informaation jakamisessa* ja siinä, että siitä *heränneiden tunteiden puhumiseen* varataan aikaa. Informaatio on tärkeää myös silloin, kun uutta kerrottavaa ei ole. Suurista muutoksista aktiivisesti puhuminen ja kehittämistyöstä muistuttaminen työyhteisössä helpottavat tulevan suuren muutoksen käsittelyä.

Työn sisällä tapahtuvan kehittämisen näkyväksi tekeminen voi olla työlästä. Tämä johtuu siitä, että kehittämisen tulee yhtäältä olla sisäänrakennettuna työhön, mutta toisaalta sen tulee olla julkilausuttua. Pieni, konkreettinen tekeminen on tärkeää, mutta sen esiintuominen vaatii johtavalta sosiaalityöntekijältä erilaista sanallistamista kuin mitä ulkoapäin tulevat muutokset vaativat. Eräänä konkreettisena esimerkkinä asiakastyössä tapahtuvasta kehittämisestä useat johtavat sosiaalityöntekijät mainitsivat *reflektoinnin merkityksen*.

2) *Informaation ajantasainen jakaminen ja vastaanottaminen ovat edellytyksiä onnistuneelle kehittämiselle.* Johtaminen on vuorovaikutustapahtuma alaisten kanssa (Åberg 2006; Northouse 2004, ref. Honkanen 2006). Koska vuorovaikutus edellyttää viestintää, viestintä voidaan nähdä johtamisen eräänä muotona. Johtavan sosiaalityöntekijän rooli on olla *aktiivinen toimija kolmella tasolla*: dialogissa ylemmän johdon, muiden johtavien sosiaalityöntekijäkollegoiden ja tiimien sekä oman tiimin työntekijöiden kanssa. Kun viestintä on ajantasaista ja selkeää, jokainen taho tietää, missä mennään ja mihin suuntaan sosiaalityötä kannattaa lähteä viemään sekä pienimuotoisissa että suurissa kehittämisprojekteissa. Täsmällisen viestinnän tarkoituksena on lisätä jokaisen kehittämisessä mukana olevan osallisuutta. Tämä puolestaan lisää sitoutumista ja sen myötä muokkaa muutoksiin sopeutumista aktiivisen kehittämisen suuntaan. (Lanning ym. 1999, 40–48; Yukl 2006).

3) *Kehittämisen lähtökohtana on rohkeasti avoin ja avoimesti rohkea tiimi.* Työn kehittäminen liittyy luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Koskensalmi ym. 2000). Luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustavaa ympäristöä on luonnehdittu avoimeksi, rohkaisevaksi, tasa-arvoiseksi, joka hyväksyy erilai-

suutta ja ymmärtää erehdyksiä. Luovuus edellyttää turvallista ympäristöä, jossa on vapautta kertoa omista ajatuksistaan. (Työministeriö 2005.) Näitä ominaisuuksia mainitaan myös määriteltäessä dialogisuutta (ks. Isaacs 2001, 65, 98; Haarakangas 2008, 28–30; Mönkkönen & Roos 2010, 166), joten voidaan todeta, että luovuus ja *dialogisuus* vahvistavat toinen toistaan ja tämän vuoksi ovat erottamaton osa onnistunutta kehittämistä.

Johtavat sosiaalityöntekijät pitivätkin suuressa arvossa sitä, että tiimiläiset uskaltavat kokeilla uutta ja luottavat omaan arvostelukykynsä. *Reflektointi* on osa oman arvostelukyvyn peilaamista. Johtavat sosiaalityöntekijät arvostivat reflektoinnin taitoa. Reflektointi toimii parhaiten tiimissä, jossa on turvallinen ilmapiiri omien mielipiteiden ilmaisemiselle.

Avoimuuden salliminen ei liity ainoastaan työsuoritusten reflektointiin. Avoimuus kuuluu myös osana tunteiden hyväksymiseen työpaikalla. Kaikin puolin avoin työyhteisö luo turvallisen ympäristön ja parantaa työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö toimii yleensä tehokkaasti. Avoimen kannustavuuden ja luovan ajattelun välillä on yhteys, joka edesauttaa kehittämistoimintaa. (Työministeriö 2005.) Lisäksi avoin kommunikaatio lisää yhteisymmärrystä ja sitoutumista kehittämiseen.

Osio II

Käytäntöön kiinnittynyt opetus



Kehittämisestä, tutkimuksesta ja oppimisesta syntyvä tilkkutäkki on värikäs ja moninainen. Kuva: Vuosaaren toimipiste.

5. Käytäntöön kiinnittynyt oppimis-, tutkimus- ja kehittämisverkosto

TIINA MUUKKONEN

Lastensuojelun Praksis

Lastensuojelun Praksis-oppimis-, tutkimus- ja kehittämisverkostotoiminta muodostuu käytännössä kuntien Praksis-toimipisteistä ja -verkostoista, joissa opitaan, kehitetään ja tutkitaan lastensuojelua käytäntöyhteydessä¹. Ydintoimijoina ovat Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan sosiaalityön oppiaine sekä Helsingin, Espoon ja Vantaan avohuollon lastensuojelun toimipisteet ja verkostot. Lastensuojelun Praksis on osa Lapsen ääni -hankkeesta rahoituksen saanutta Kehrä-hanketta (Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla), joka sijoittuu Socca:n Heikki Waris -instituuttiin. Osallisina lastensuojelun Praksiksessa ovat Helsingin yliopiston sosiaalityön sekä pääkaupunkiseudun sosiaalialan ammattikorkeakoulun opiskelijat ja opettajat, toimipisteiden ja verkostojen lastensuojelun työntekijät (sosiaalityöntekijät ja -ohjaajat, johtavat, kehittävät, erityssosiaalityöntekijät, esimiehet), sekä Socca – Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen työntekijät.

¹ avohuollon sosiaalityötä ja sosiaaliohjausta



Kuvio 23. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen toimijaorganisaatiot.

Kuvassa Praksis-toiminta rakentuu eri toimijoiden yhteisenä verkostomaisena työnä. Juuret toiminnalle ovat aikuissosiaalityön Praksiksessa, jossa opetettiin Helsingin yliopiston sosiaalityön yhtä käytäntöjaksoa² Helsingin läntisellä sosiaaliasemalla. Aikuissosiaalityön Praksis on toiminut vuodesta 2005, ja siinä on kehitetty sosiaalityön käytännönopetusta yliopiston ja sosiaaliaseman yhteistyönä luoden toimivaa mallia opetukselle ja sen organisoinnille. (ks. Hinkka ym. 2009.) Aikuissosiaalityön Praksiksen hyvien kokemusten innoittamina pääkaupunkiseudun kunnilla ja yliopistolla oli toive opetukseen liittyvän yhteistyön aloittamisesta myös lastensuojelussa (Heinonen & Metsälä 2009, 33). Ensimmäiset lastensuojelun Praksis-kokeilut tehtiin 2007 ja 2008 liittyen asiakastyön taidot opintojaksoon (ks. Hipp 2007) sekä toisaalta Herttoniemi-Itäkeskuksen oppilaitosyhteistyön ja työyhteisössä tapahtuvan käytännönopetuksen kehittämisessä (Metsälä 2009, 149). Opetuksen ja käytäntöyhteyden hankkeeksi kehitettiin las-

² Asiakastyön taidot (6 op) eli opiskelijoiden toinen käytäntöjakso

tensuojelun Praksis, joka sai alkuun rahoituksen vuodeksi (2008–2009) Lastensuojelun kehittämisyksikkö -hankkeen rahoista (ks. Heinonen & Metsälä 2009, 40). Kasteesta haettiin rahoitusta Lapsen ääni -hankkeelle ja siellä Kehrä-hankkeelle, jonka osana lastensuojelun Praksis toteutettiin 2009–2011 (Lapsen ääni -hakemus). Hankkeen kotipesänä on toiminut Socca ja Heikki Waris -instituutti.

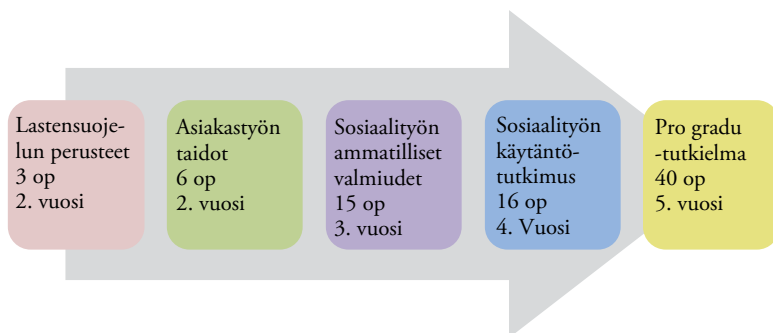
Praksis-toiminnan pintaa syvemmät juuret ovat vuosien työssä, jota käytäntösuhteisen tutkimuksen ja opetuksen luomiseksi on tehty pääkaupunkiseudulla ja valtakunnallisesti. Keskeisimpänä osana kehitystä voi pitää sosiaalityön luonteen eli ammattikäytäntöihin kiinnittyvän opetuksellisen ja tutkimuksellisen ulottuvuuden tunnustamista ja käytännön opetuksen legitimoitumista osaksi akateemista koulutusta (Karvinen-Niinikoski 2005, 74). Käytännön, opetuksen, koulutuksen, kehittämisen ja tutkimuksen toimijoiden välille tarvitaan oppivaa vuorovaikutusta (Rantalaiho 2007), ja tälle vuorovaikutukselle tarvitaan rakenteita (ks. Karvinen-Niinikoski 2009, 11). Niitä pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksessa lähdettiin hanketyön avulla rakentamaan pysyviksi. Lastensuojelun Praksikselle asetettiin kolme tavoitetta:

1. luoda pääkaupunkiseudun lastensuojelun käytännönopetuksen kehittämiseen kiinnittynyt monitoimijainen verkosto ja
2. avata uusia yhteyksiä lastensuojelun käytäntöön, jossa työn opettaminen, kehittäminen ja tutkimus liittyvät yhteen
3. saada lastensuojelutyöhön entistä osaavampia työntekijöitä.

Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis on toiminut kolme vuotta, ja se on työllistänyt reilun sadan käytännönopettajan³ ja harjoitteluohjaajan ammattilaisten joukon sekä vaikuttanut 140 opiskelijan oppimiseen. Lastensuojelun Praksis-toiminta voidaan kuvata rakenteena ja sisältöinä, mutta myös toimintatapana. Lastensuojelun Praksis oli hankkeena opetuksen kehittämishanke, jossa kiinnostus eritellä tutkimuksellisesti aihetta

³ Käytännönopettaja sosiaalityön kehittäjänä -koulutusta (15 op) on pääkaupunkiseudulla annettu jo 11 vuotta Helsingin yliopiston, ja Soccan yhteistyönä ja käytännönopettajapankissa on noin 150 käytännönopettajaa. Koulutus vaaditaan pätevilta sosiaalityöntekijöiltä, jotka toimivat opiskelijoiden pitkän käytäntöjakson ”Sosiaalityön ammatilliset valmiudet” ohjaajina.

syntyi prosessin aikana ja mahdollistui siirtyessäni Kaste-rahoituksesta Heikki Waris -instituutin tutkijasosiaalityöntekijän tehtävään. Käytännön ja opetuksen välisen yhteistyön kehittämisestä ollaan tällä hetkellä kiinnostuneita yliopistoissa valtakunnallisesti. Tästä esimerkkinä on Sosnetin toimeenpanema Sosiaalityön koulutuksen työelämälähtöisyys -hanke, jossa sosiaalityön opetuksen ja käytännön yhteistyötä on pyritty edistämään eri yliopistoissa (TaY, TY, JY, LY ja HY) ja yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston oman työelämän ja opetuksen yhteistyöhankkeen kanssa. Aihe näyttää kiinnostavan sekä yliopistoja että kuntia ammattilaisineen sekä tutkimuksellisesti että oman työn kehittämisen (opetus- ja sosiaalityön) näkökulmasta. Syitä aiheen kiinnostavuuteen on monia, ja tällä tutkimuksella voinen tuoda joitakin niistä tarkasteltavaksi. Alla olevassa kuvassa on Helsingin yliopiston sosiaalityön lastensuojelun Praksikseen kiinnittyvä opetuksen jatkumo, joka on opiskelijan ja työyhteisön näkökulmasta prosessi.



Kuvio 24. Lastensuojelun Praksiksen käytäntöön kiinnittynyt opetuksen jatkumo.

Praksiksessa lähdettiin liikkeelle käytännön lastensuojelutyön ja yliopisto-opetuksen yhteistyön kehittämisestä, mutta siihen sisältyi koko ajan laajempi oppilaitosten ja käytännön lastensuojelun yhteistyömuotojen hakeminen myös tutkimus- ja kehittämistyössä. Innovatiivista lähtökohdassa oli käytännönläheisyys, se että käytännönopettajat ja työyhteisöt kutsuttiin alusta alkaen rakentamaan Praksis-toimintaa sekä opetuksen sisältöjä. Opintojaksot ovat väline käytännön ja teorian vuoropuhelun aikaansaamiseksi. Opintojaksot pakottivat käytännön työntekijät sanallistamaan sosiaalityön hiljaisen tiedon opiskelijoille, mutta myös itselleen ja työyhteisölle. Opiskelijat saivat lastensuojelun Praksis-opinnoissa tietoa molemmista suunnista; käytännöstä ja teoriasta. Opetuksen yhteistyön

kohteena ovat lastensuojelun perusteet, kolme käytäntöön tiivistä liittyvää opintojaksoa sekä pro gradu -tutkielmien käytäntöyhteys, joita esittelen alla olevassa taulukossa.

Taulukko 12. Helsingin yliopiston lastensuojelun Praksikseen liittyvä opetuksen rakenne.

Helsingin yliopiston lastensuojelun Praksikseen liittyvän opetuksen rakenne:

Lastensuojelun perusteet (3 op)

- kaikille sosiaalityön opiskelijoille pakollinen luentosarja
- opetuksen sisältöjä on suunniteltu ja toteutettu lastensuojelun Praksiksen toimijoiden kanssa

Asiakastyön taidot (6 op)

- jakautuu aikuis- ja lastensuojelun sosiaalityöhön
- opiskelija tekee lastensuojelutarpeen selvityksen yhdessä lastensuojelun Praksis-verkoston käytännönopettajan kanssa
- lastensuojelun Praksis-verkoston sosiaalityöntekijät toimivat käytännön opettajina, luennoitsijoina ja pienryhmien vetäjinä

Sosiaalityön ammatilliset valmiudet (15 op)

- pitkä käytännönopintopakso (50 päivää)
- sisältää lastensuojelun prosessin osien hahmottamisen: lastensuojelutarpeen selvitys, suunnitelmallinen työ, kriisityö, sijoitukset ja sijoituksen aikainen työ
- sisältää asiakkaan ja hänen perheensä kohtaamistyön ja verkostotyön opettelua tapahtuu lastensuojelun Praksis-verkostossa, mutta myös muissa toimipisteissä

Sosiaalityön käytäntötutkimus (16 op)

- käytäntötutkimuksen opiskelumahdollisuus lastensuojelun Praksis-verkoston kehittämiskohteissa
- lastensuojelun Praksis voi toimia käytäntöä palvelevien gradunaiheiden ideointi- ja syöttöväylänä sekä niiden työstö- ja toimintakenttänä

Lastensuojelun Praksiksen yliopisto-opinnot muodostavat prosessin, toisena opintovuotena alkavan jatkumon. Kaikilla käytäntöjaksoilla on mahdollista valita opinnot suoritettavaksi lastensuojelun Praksiksissa, ja niiden lisäksi kaikille sosiaalityön opiskelijoille pakollinen Lastensuojelun perusteet -opintopakso on ollut osa Praksis-opetusta. Asiakastyön taidot -, Sosiaalityön ammatilliset valmiudet - ja Käytäntötutkimus-opintopaksot muodostavat käytäntöjaksojen rungon. Asiakastyön taidoissa opiskelija voi valita Helsingin aikuissosiaalityön tai Helsingin, Espoon tai Vantaan lastensuojelun toimipaikan, sosiaalityön ammatillisissa valmiuksissa opiskelija voi valita melko vapaasti käytäntöpaikkansa, mutta ohjaajana tulisi olla käytännönopettajakoulutuksen käynyt pätevä sosiaalityöntekijä.

Praksis-toiminnan ydintä on opiskelijan oppimisen tukemistehtävään paneutuminen. Helsingin yliopiston ja Soccan yhteistyönä on koulutettu tätä tehtävää varten käytännönopettajia yli kymmenen vuotta. Käytännönopettajakoulutukseen voi hakea pätevä sosiaalityöntekijä. Koulutukseen kuuluu oma ohjausprosessi pitkän käytäntöjakson opiskelijan kanssa. Käytäntöjaksoilla on edellytetty, että pitkän käytäntöjakson opiskelijaa ohjaa käytännönopettajakoulutuksen käynyt sosiaalityöntekijä. Tämä oli ennen lastensuojelun Praksiksen alkua ongelma lastensuojelussa, sillä käytännönopettajakoulutuksen käyneitä lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä oli vähän, jolloin myös lastensuojeluun tutustumaan pääseviä opiskelijoita oli myös pieni joukko. Asiakastyön taidon opintojakson käytännönopettajilta ei vaadita käytännönopettajakoulutusta, sosiaalityön pätevyys riittää, samoin käytäntötutkimuksen käytännön ohjauksessa.

Lastensuojelun Praksiksen alkaessa muutamilla lastensuojelussa toimivalla sosiaalityöntekijöillä oli käytännönopettajakoulutus, ja tärkeä tavoite oli saada Praksis-toiminnassa mukana olevien työyhteisöjen lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä osallistumaan käytännönopettajakoulutukseen.⁴ Hankkeen aikana 49 pääkaupunkiseudun Praksiksessa toimivaa lastensuojelun sosiaalityöntekijää on saanut käytännönopettajakoulutuksen. Käytännönopettajakoulutus on hyvin suuri ja merkittävä käytännönopetuksen tuki lastensuojelun Praksiksessa, minkä varaan muu käytännönopetuksen kehittäminen pystyi nojaamaan. Käytännönopettajakoulutuksen voi sanoa olevan Praksis-toiminnan perusedellytys.

Taulukko 13. Käytännönopettajakoulutuksen lastensuojelun Praksiksen aikana käyneet.

	2008–2009	2009–2010	2010–2011	2011	Yhteensä
Helsinki	14	5	5	6	30
Espoo	1	3	2	2	8
Vantaa	3	4	3	1	11
Yhteensä	18	12	10	9	49

⁴ Vuosina 2001–2007 käytännönopettajakoulutuksen kävi 87 sosiaalityöntekijää, joista 27 eli 24% koulutetuista työskenteli koulutushetkellä pääkaupunkiseudun kuntien lastensuojelussa (tai sen erityistehtävissä). Lastensuojelun Praksiksen hankeajana (2008–2011) koulutuksen kävi 49 lastensuojelun sosiaalityöntekijää Praksis-kunnista, eli 74% koulutetuista käytännönopettajista. Ennen Praksis-toimintaa pääkaupunkiseudun lastensuojeluun koulutettiin n. 4 sosiaalityöntekijää vuodessa ja Praksiksen aikana yli 12 sosiaalityöntekijää vuodessa.

Sosiaalityöntekijöiden käytännönopettajakoulutusta suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä Praksiksen kanssa. Ammattikorkeakoulut toteuttivat yhteistyönä lastensuojelun Praksis-toimipisteiden ja -verkostojen kanssa sosiaaliohjaajien harjoitteluohjaajakoulutusta, jota edelleen kehitettiin yhteistyössä käytännönopettajakoulutuksen kanssa. Koulutuksilla oli yhteinen osio parityöhön liittyen. Sosiaalialan koulutusta tarjoavien ammattikorkeakoulujen Metropolia, Laurea Diak ja Arcada sekä Social och Kommunalhögskolan (osa Helsingin yliopistoa) kanssa on tehty yhteistyötä oppilaitosyhteistyöryhmässä ja lastensuojelun Praksis-toimipisteissä ja verkostoissa. Oppilaitosyhteistyöryhmä kokoontui hankkeen aikana noin kolme kertaa vuodessa aiheinaan yhteiset aiheet, kuten yhteinen intressi viedä oppilaitoksissa tehtyjä tutkimuksia kentälle⁵, harjoitteluohjaajakoulutuksen suunnittelu ja toteutus yhteistyössä sekä kuntien kanssa tehtävä yhteistyö lastensuojelun käytäntöön liittyen.

Ammattikorkeakoulujen opintoja ei systemaattisesti avattu yhteistyössä Praksis-toimipisteiden tai verkostojen kanssa, mutta ammattikorkeakoulujen käytäntöön luontevasti kiinnittyviä opintojaksoja haarukoitiin ja joitain niihin liittyviä yhteistyökäytäntöjä syntyi. Opintojaksojen (yliopiston ja ammattikorkeakoulujen) käytäntöyhteyden kehittämistyötä tehtiin lastensuojelun Praksis-toimipisteissä ja -verkostoissa, jolloin käytännönopettajien ja harjoitteluohjaajien lisäksi Praksiksen kehittämistyöhön pystyivät osallistumaan myös esimerkiksi aluepäälliköt, esimiehet, asiantuntijat, johtavat sosiaalityöntekijät sekä sosiaalityötä tai -ohjausta tekevät työntekijät, jotka eivät olleet käytännönopettajia tai harjoittelun ohjaajia. Verkostoissa ja toimipisteissä opetuksen kehittäminen on tapahtunut yhteisissä kokouksissa, joissa on aina ollut yliopiston edustus. Kaikilla verkostoilla ja toimipisteillä on ollut yhteistyökumppanina jokin tai jotkut ammattikorkeakoulut, toiset satunnaisemmin, jotkut hyvin tiiviisti. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen kehittämisideologia on ollut demokraattinen, kutsuva ja osallistava, jolloin kehittämisprosessiin osallistujien joukko on ollut suuri⁶.

Opetuksen käytäntöyhteyden kehittäminen on tarkoittanut eri opintojaksojen kaikkien elementtien tarkastelua ja opiskelijan oppimista tukevien

⁵ Tieto palaa kentälle -tilaisuuksia suunniteltiin ja niistä toteutettiin yksi. Toiminta yhdistettiin jo olemassa olevaan Café Socca -rakenteeseen, jossa on nyt kerran vuodessa oppilaitosteema.

⁶ Helsingistä, Espoosta ja Vantaalta on osallistunut kuntien omien Praksis-toimipistekokouksien tai -verkostokokouksien kautta opetuksen kehittämiseen lähes sata kuntien työntekijää.

käytäntöyhteyden rakentamista niihin. Opintojaksojen toteuttamiseen liittyvä työ ja yhteistyö on pyritty tekemään huomioiden sekä lastensuojelun käytännön että oppilaitosten reunaehdot. Avaan tässä tutkimuksessa pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen ideaa keskeisten osallistujien eli opiskelijoiden, rakenteen ja toiminnan kuvauksella. Praksiksen monien osallisten toiminnassa erityistä on opetuksen kehittämiseen sitoutunut lastensuojelun käytäntö. Käytännössä sitoutuminen on tarkoittanut opetuksen yhteistä rakentamista sisällön suunnittelusta toteutukseen.

Työyhteisöissä tapahtuva Praksis-työ on opetuksen käytäntöä, josta myös asiakastyön käytäntö sai peilin. Asiakastyön käytännön kehittymisen nivominen opetuksen kehittämisprosessiin on keino luoda vuoropuhelua sekä sen rakennetta käytännön ja teorian välille. Aikuissosiaalityön Praksiksessa käytäntö määriteltiin sellaiseksi, jossa tietäminen ja toiminta kietoutuvat yhteen muodostaen teorian ja käytännön perinteisiä rajoja ylittävän yhteispunoksen (Hinkka ym. 2009, 17). Samaan käytännön asiakastyön ja sen opetuksen yhteispunoksesta syntyvien kehittämis- ja tutkimusprosessien yhdistämiseen niin, että tutkimuksen viitekehys on Praksis-toiminnan sisällä, pyritään lastensuojelun Praksiksessa (ks. mt.: 17; Mustonen 2005). Aikuissosiaalityön Praksiksessa hyödynnettiin Wengerin sosiaalisen oppimisen teoriaa aitoon toimintayhteisöön kiinnittyvänä analyysivälineenä (Yliruka ym. 2007; Wenger 1998). Sosiaalisen oppimisen teoriassa sosiaalinen osallistuminen on oppimisen ja tietämisen ytimessä (mt. s. 45). Oppimisessa on kyse yksilöllisestä tiedon hankkimisesta, yksilön identiteetin rakentumisesta, yhteisöön osallistumisesta, merkitysten luomisesta ja tekemällä oppimisesta (mt s. 45–47). Tätä teoreettista mallia toteutettiin aikuissosiaalityön Praksiksessa hyvin kokemuksiin yhdessä sosiaalityön toimipisteessä yhdessä opintojaksossa. Lastensuojelun Praksiksessa haluttiin testata samaa teoreettista lähtökohtaa toisenlaisessa rakenteessa eli liittyen useaan käytäntöjaksoon ja useiden toimipisteiden verkostossa. Tässä käytäntötutkimuksessa tarkastelen, miten tämä toteutui.

Tutkimus jakaantuu osiin, joissa ensin kerron tutkimuksen teoreettisen viitekehysten sekä piirrän kuvaa käytäntötutkimuksesta metodologiana ja tarkennan tutkimusasetelman. Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan lastensuojelun Praksiksen toimintaa ja erityisesti sen rakennetta. Sen jälkeen keskityn opiskelijoiden näkemyksiin Praksis-toiminnasta, oppimista tukevasta elementeistä ja siitä, mitä opiskelijat oppivat. Lopuksi pohdin saatuja tuloksia johtopäätöksissä.

Lastensuojelun Praksis tutkimuksen kohteena

Lastensuojelun Praksis on sekä toimintana että tutkimuskohteena rikas: sitä voisi lähestyä monesta näkökulmasta, toiminnan sisällön tai rakenteen tai niiden suhteen tarkastelusta. Opetuksen, oppimisen, kehittämisen tai tutkimuksen toteutuminen tai niiden kombinaatioiden suhteet olisivat mielekkäitä lähestymisnäkökulmia aiheen tutkimiseen. Tässä artikkelissa pystyn avaamaan pienen ikkunan lastensuojelun Praksiksen toimintaan, ja olen valinnut näkökulmakseni oppimista tukevat käytännöt.

Oppimisen tukemisen käytännöt ovat kiinnostavia käytännönopettajien ja Praksis-tiimien kannalta yhtä lailla kuin yliopiston opiskelijoiden ja opettajien kannalta. Oppimisen tukeminen oli myös Praksis-toiminnan lähtökohta, joten sitä tutkiessani pysyn asian ytimessä. Oppimisen tukemisen yhteys työn kehittämiseen ja tutkimukseen on mielenkiintoinen – opetus ja oppiminen voivat olla merkittävässä roolissa käytäntö- ja työyhteisölähtöisessä kehittämis- ja tutkimustoiminnassa.

Reflektiivistä oppimista ja ammatillisen tiedonmuodostuksen tukea

Lastensuojelun Praksis-toiminta on Helsingin yliopiston sosiaalityön opintoihin kiinnittyneenä käytäntönä hyödyntänyt Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoriaa aikuissosiaalityön Praksiksen tavoin, jossa sosiaalinen osallistuminen on oppimisen ja tietämien ytimessä (ks. Hinkka ym. 2009). Lastensuojelun Praksiksessa sosiaalinen oppimisen teoria on tarkoittanut käytännössä opiskelijoiden ja käytännönopettajien sekä työyhteisöjen tutkivaa asennetta erilaisiin oppimiskäsityksiin ja matkan varrella asettumista sosiaalisen oppimisen äärelle. Sosiaalisen oppimisen käsite sopii kuvaamaan lastensuojelun Praksiksen toimintaa ja oppimiskäsitystä. Wengerin sosiaalisen oppimisen elementit auttavat määrittämään lastensuojelun Praksiksen oppimiskäsitystä. Oppiminen identiteetin luomisena on lastensuojelun Praksiksessa prosessi, jossa opiskelija kasvaa lastensuojelijaksi, sosiaalityöntekijäksi tai ohjaajaksi, jonka tehtävä on nähdä lapsen etu ja osata työskennellä sen toteutumiseksi. Samaa identiteetin vahvistustyötä tapahtuu myös käytännönopettajilla ja Praksis-töyhteisöillä, kaikkien osallisten sosiaalityön ja lastensuojelutyön identiteetti voi vahvistua. Oppiminen yhteisöön kuulumisena on tarkoittanut lastensuojelun Praksiksessa sitä, että opiskelijoiden omia ja työntekijöiden kanssa yhteisiä yhteisöjä on pidetty tärkeinä joko luomalla

niitä (esim. opiskelijoiden pienryhmät, Praksis-verkostojen tapaamiset) tai vahvistamalla olemassa olevia yhteisöjä ja niiden rakenteita. Oppiminen merkitysten antamisena lastensuojelun Praksiksessa tarkoittaa lähtökohtaisesti jatkuvaa oman toiminnan reflektointia ja toimintakentän ilmiöiden ymmärtämistä sekä suhteuttamista omaan toimintaan. Tässä prosessissa annetaan merkityksiä omalle ja muiden toiminnalle; opitaan niistä. Sosiaalisen oppimisen neljäs elementti, oppiminen käytäntönä tarkoittaa lastensuojelun Praksiksessa näkemystä siitä, että oppiminen on tekemistä lastensuojelussa. Oppiminen on käytännössä tapahtuvaa opiskelijoiden ja työntekijöiden tekemistä, joka kietoutuu käytännön asiakastyöhön. Tästä tekemisestä hyötyvät oppimisprosessi ja käytännön työ.

Teoreettisesti tämä tutkimus kiinnittyy reflektiivisyyteen oppimisen sekä sosiaalityön ammattikäytännön kautta. Käytäntö ja sen opetus sekä näiden keskinäinen hedelmällinen vuorovaikutussuhde on lastensuojelun Praksiksen ydintä. Lastensuojelun Praksis haluttiin kiinnittää Helsingin yliopiston sosiaalityön oppiaineeseen, jolloin pääpaino on sosiaalityön oppiaineen sekä lastensuojelun käytännön toimipisteiden ja verkostojen yhteistyössä; niin käytäntöjen kuin opetuksenkin kehittämisessä, ja ne hyötyvät käytännön ja opetuksen vuoropuhelusta. Laadukkaaseen sosiaalityön opetukseen liittyy itsestään selvästi tutkimus- ja teorian tiedon hyödyntäminen. Lastensuojelun Praksiksessa tämä tarkoitti opiskelijoilla yliopisto-opetuksen teoriaopintojen hyödyntämisen lisäksi pääasiassa opiskelijoiden etsimää teorian tietoa, joita he tarvitsivat oppimistehtävissään tai käytäntöön kiinnittyneissä pienissä tutkimustehtävissä. Yhteistä oppimisprosessia hakien opiskelijan asiakastyöstä nostamia kysymyksiä ja teoreettisia jäsennyksiä käsiteltiin reflektiivisesti opiskelijaryhmissä, käytännönopettajan sekä työyhteisön kanssa. Teoria- ja tutkimustietoa tuotiin oppimiseen myös käytännön kautta; käytäntö perustuu parhaimmillaan käytäntötutkimuksellisesti eli tutkimuksen ja käytännön kentillä koeteltuun tietoon, josta voi oppia. Teorian ja käytännön välisen kuilun kurominen on opiskelijoiden oppimisen kannalta tärkeää; miten teoria liittyy käytäntöön, mitä annettavaa teorialla on käytäntöön. Kun opiskelija oppii teorian ja käytännön yhdistämisen opintojensa aikana käytännössä, hän luultavasti osaa sen myös myöhemmin sosiaalityötä tai tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen ja käytännön suhteen lähentäminen tarkoitti Lastensuojelun Praksiksessa käytäntötutkimuksellista lähestymistä sekä käytäntöön että tutkimukseen (ks. Steyaert ym. 2011, 137).

Praksis-toiminnan ilmiökenttään liittyvät siis käytäntöön kiinnittyvä opetus, kehittäminen ja tutkimus. Lastensuojelun Praksiksessa on kyse näiden kolmen elementin uudenlaisten suhteiden löytymisestä tiiviissä yliopiston ja käytännön sosiaalityön yhteistyössä. Ian Shawn (2011, 33) mukaan käytäntö ja tutkimus tarvitsevat yhteisen areenan, ja lastensuojelun Praksis on lähtökohdiltaan sellainen. Tutkimus ja käytäntö tarvitsevat yhteyksiä, jotka vapauttavat käytännössä piilevän potentiaalin haastaa sosiaalityötiede. Samalla käytäntö voi haastaa perinteisen hierarkkisen suhteensa tutkimukseen toimimaan tasa-arvoisesti tai jopa toisinpäin (mt.). Harvat kiistävät tutkimuksen hyödyntämisen tarpeen käytännön sosiaalityössä, mutta vähemmän puhutaan käytännön sosiaalityön kulttuurin hyödyntämisestä tutkimuksessa (Steyaert ym. 2011, 123). Lastensuojelun Praksiksessa lähdettiin teorian ja käytännön molemminpuolisen toisiaan kunnioittavan ja hyödyntävän yhteistyön ideasta.

Kokemuksellinen oppiminen on filosofia ja metodologia, jossa kouluttajat tarkoituksellisesti ohjaavat osallistujia aktiivisiin kokemuksiin ja suunnattuun reflektioon kasvattaakseen osallistujien tiedon määrää ja osaamista sekä kirkastaakseen heidän arvomaailmaansa. Kokemukselliseen oppimisprosessiin kuuluu kokonaisvaltainen kokemukseen osallistuminen, kokemuksen reflektointi ja käsitteellistäminen, sanottaminen sekä opitun soveltaminen käytäntöön. Oppi-isinä viitataan usein kahteen kasvatusfilosofiin ja kokemuksellisen opetuksen kehittäjään, John Deweyyn ja Kurt Hahniin. John Dewey oli yksi pragmatistisen filosofian kehittäjistä, joka painotti oppimista aidoissa tilanteissa, suorassa yhteydessä elämään ja yhteiskuntaan. (Louhi-Lehtiö, 2012)

Käytäntöä ei käsitteenä usein määritellä, mutta tarkemmin mietittynä se näyttäytyy erilaisena ammattilaisille, heidän johtajilleen, asiakkaille, opiskelijoille, opettajille ja tutkijoille. Shaw (2011, 34) esittelee Trevillionin (2010, 166) kysymyksen: ”Onko tapaa esitellä käytännön merkitystä tutkimukselle, joka tekee oikeutta kaikille erilaisille näkökulmille?” Tässä tutkimuksessa en ehkä löydä vastausta tuohon, mutta tietoisuus käytännön erilaisista merkityksistä saa vaikuttaa kirjoittamiseen ja lukemiseen. Käsite ”lastensuojelun käytäntö” pitää tässä kontekstissa sisällään pääkaupunkiseudun kuntien sosiaalityön, sosiaaliohjauksen ja perhetyön avohuollon lastensuojelussa, joilla on suora yhteys lastensuojelun asiakkaaseen. Käytäntö tarkoittaa lastensuojelun suoraa (asiakkaan kanssa tehtävä) tai epäsuoraa (asiakkaan asioiden hoitaminen, esim. prosessinohjaustyö) asiakastyötä. Lastensuojelun käytäntö rajoittui pääkaupunkiseudun lastensuojelun

Praksiksessa kolmantena vuotenaan tarkoittamaan lähinnä avohuollon lastensuojelutyötä, jota tehdään yhteistyössä sijaishuollon (perhehoito ja laitokset) sekä päivästyksen kanssa ja muun lasten suojelutyön kanssa (esimerkiksi koulun sosiaalityö).⁷

Käytäntö on tässä myös teoreettinen käsite, jonka tutkimisen mahdollisuuksia tarkastelen – miten käytäntöä voi tutkia? John Dewey (1929) pohtii käytännön ja teorian suhdetta ja näkee näiden kahden erottamisen olevan keinotekoisia ja seurausta absoluuttisen varmuuden etsinnästä (mt. 38). Arvojen turvaaminen konkreettisella tasolla mahdollisimman hyvin on tärkeintä meille inhimillisinä olentoina. Silloin tärkeintä on toiminnan metodien parantaminen, joka tarkoittaa rationaalisesti suunnattua toimintaa, jossa otetaan selvää edellytyksistä, tarkastellaan seuraussuhteita sekä laaditaan ja toteutetaan suunnitelmat tämän tiedon perusteella. (Dewey 1929, 38.) Tämä määritelmä on suoraan hyvän käytännön ohjenuora. Se toimii myös hyvän käytäntötutkimuksen teon ohjeena. Käytäntö tarkoittaa tässä koettua, elettyä ja kokemuksellista lastensuojelun asiakastyötä.

Praksiksessa on lähdetty liikkeelle opetuksen yhteisestä kehittämisestä. Opetus ja opettaminen johdattivat yhteisen oppimisen äärelle; kyse on tiedon etsinnän ja löytämisen yhteisestä prosessista. Sana praxis tarkoittaa käytäntöä, jossa tietäminen ja toiminta kietoutuvat yhteen (Hinkka ym. 2009, 17) tai hyvää opetuksen käytäntöä (Lahtinen & Toom 2009, 31). Yliopisto-opetus määritellään laadukkaaksi, kun tutkimuksen ja opetuksen välillä vallitsee kiinteä yhteys eli opetus on tutkimusperustaista (mt. 31–32). Hyvä opetus on myös linjakasta, jolla tarkoitetaan tavoitteiden, opetuksen sisältöjen, opetusmenetelmien ja arviointimenetelmien johdonmukaisuutta (mt. 32). Lastensuojelun Praksiksessa yhdistyvät käytäntö ja opetus käytännönopetuksessa. Käytännönopetusta voi sisällöllisesti pitää ammattikäytännön ja teorian välisenä jatkuvana vuoropuheluna (Jokiranta 1989, 115). Käytännönopetuksen lähtökohtainen tehtävä on integroida teoria ja käytäntö, auttaa siis opiskelijaa sulauttamaan teoria ja käytäntö ammattikäytännöksi (ks. mt. 40–41). Käytännönopetuksessa yhdistyvät kokemuksellinen prosessi ja tiedon tuottaminen. Pelkkä havainnointi tai

⁷ Aluksi lastensuojelun Praksiksessa oli Espoossa mukana myös lastenvalvojatoiminta (2008–2009), Vantaalla sijaishuolto ja koko perhepalveluihin liittyvä sosiaalityö (2008–2010). Nämä rajautuivat toiminnasta yhteistyötahoiksi, kun kunnat halusivat selkeyttää Praksis-toimintaansa. Espoo ja Helsingin idän Praksiksen yksi toimipiste liittivät toimintaansa myös ruotsinkielisen Praksis-toiminnan.

tekeminen ei riitä, tarvitaan myös tiedon tuottamisen tietoinen prosessi (mt. 124). Reflektio on keino yhdistää kokemukset, teoreettinen tieto ja henkilökohtaiset ajatukset (ks. Rinkinen 2010, 35; Ojanen 2000, 75–80).

John Dewey (1933) ja Rodgers (2002) pitivät reflektion käsitettä ja merkitystä oppimisessa oleellisina (mt 34). Yksinkertaistaen voisi sanoa, että oppiminen on reflektiota. Yliopisto-opettajan käsikirjassa esitellään reflektion merkitystä seuraavasti (Lahtinen & Toom 2009, 34):

1. Reflektio voidaan nähdä merkityksenantoprosessina, joka siirtää oppijaa kokemuksesta toiseen siten, että hänelle muodostuu syvällinen ymmärrys suhteista ja yhteyksistä toisten ihmisten kokemuksiin ja ideoihin.
2. Reflektio on myös systemaattinen ajattelutapa, joka koostuu seuraavista vaiheista: kokemuksen spontaani tulkinta, kokemuksesta nousevien ongelmien ja kysymysten tunnistaminen, selitysten antaminen sekä selitysten ja ratkaisuvaihtoehtojen kehittäminen ja testaaminen.
3. Reflektion tulee tapahtua vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämä on olennaista, sillä omien ideoiden ja ajatusten ilmaiseminen toisille riittävän selkeästi paljastaa sekä oman ajattelun vahvuudet että heikkoudet.
4. Reflektio edellyttää sekä oman että toisten henkilökohtaista ja älyllistä kehittämistä arvostavia asenteita. Tietoisuus asenteista ja tunteista on olennainen tarkoituksenmukaisen reflektiivisen käytännön elementti.

Reflektiota tukeva koulutus on onnistuessaan transformatiivista eli uudistavaa oppimista Lahtinen & Toomin (mt. 43) siteeraaman Mezirowin (1995) mukaan. Lastensuojelun Praksiksessa tavoitellaan reflektiivisessä suhteessa kokemusta siitä, miten lastensuojelua nyt tehdään. Tämä tuottaa uusia näkökulmia, uudenlaisia tapoja ajatella, toimia sekä ymmärtää ympäröivää maailmaa. Reflektiivisen oppimisen kautta voi tarkastella käytännössä tehtyjä ratkaisuja tai toimintatapoja liittäen niihin työn edelleen kehittämisen ajatus eri tiedonlajeja hyödyntäen ja eri näkökulmat huomioiden. Tämä edellyttää (käytännön)opettajilta aktiivista ja tutkivaa otetta opetustyyöhön

(emt. 44). Tällä käytännönopettajien aktiivisella ja tutkivalla otteella on varmasti yhteys myös perustyöhön. Ehkä opettajiksi lähtevät sellaiset, joilla on aktiivinen ja tutkiva ote omaan työhön tai mahdollisesti käytännönopettajuus tukee sellaista asennetta ja käytäntöä suhteessa asiakastyöhön. Reflektiivinen oppimisprosessi vaatii samaa aktiivista ja tutkivaa otetta opiskelijoilta. Osallisten on oltava rohkeita avaamaan omaa ajatteluaan, toimintaansa ja tietopohjaansa toiselle.

Reflektiivinen ajattelu on asioiden syvällistä tarkastelua kriittisen ajattelun avulla (Tavast 2010; Dewey 1909). Kasvatustieteessä reflektiivinen ajattelu on opettamisen luova tehokeino, ja sosiaalityössä se on ammatillisen toiminnan edellytys. Praksis-toiminnassa reflektiivinen ajattelu on ytimessä kahdesta merkittävästä suunnasta katsottuna. Tiedon omakohtainen ymmärtäminen ja kokonaiskuvan syntyminen eri näkökulmien käsittelyn kautta tapahtuu juuri reflektiivisyyden kautta (Tavast 2010). Reflektiivisessä oppimisessä kokemukset ovat keskeinen oppimistapahtuman ydin. Kokemuksellisen oppimisen mallin teoreettinen pohja on reflektiivisen opetusmenetelmän tarkastelussa (Tavast 2010; Kolb 1984). Kokemukselliseen oppimiseen kuuluu neljä oppimissykliä: 1) välitön konkreetti kokemus 2) refleктоiva havainnointi 3) abstrakti käsitteellistäminen 4) aktiivi kokeilu (emt.). Reflektiivistä ajattelua voi kutsua myös käytännölliseksi muuttamiseksi (Miettinen 1992). Reflektiiviseen ajatteluun liittyy aina näkökulma toiminnan laadun parantamisesta, myös omaa ajattelua kohtaan.

Opetus voi sinällään olla käytäntöä uudistava, erityisesti, kun reflektioprosessiin lähtevät sekä opiskelija että käytännönopettaja ja Praksis-toiminnassa myös tiimi tai työyhteisö. Reflektion tehtävänä on 1) toiminnan ohjaaminen 2) tuntemattoman jäsentäminen 3) aiemman tiedon perusteiden uudelleen arviointi (Mezirow 1995, 8–9). Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan oppiminen rakentuu merkityksien luomiseen, yhteisöön kuulumiseen ja käytännön toiminnan ja identiteetin kautta (Wenger 1998). Oppiminen on paljon enemmän kuin pelkkä tiedonsiirron prosessi. Oppimisen yhteisöllinen ulottuvuus sekä käytännön toimintaan osallistuminen nostavat osallisuuden, jakamisen ja reflektion käsitteet keskiöön. Kokemukset sosiaalityöstä ovat merkittäviä oppimiskokemuksia sinänsä, mutta reflektion avulla ne avautuvat ja jäsentyvät rakentaen kuvaa koko ammatillisesta toiminnasta. Reflektiivisessä oppimisprosessissa etsitään ja löydetään kokemuksille tulkintoja, merkityksiä yhdistäen ne omaan minä- ja maailmankuvaan, jolloin oppimista ja ammatillista kasvua tapahtuu (Rinkinen 2010, 35). Reflektiivisyys pedagogisena tapana opettaa sosiaalityötä

on vaikuttava ja merkittävä tapa prosessoida eri tiedonlajeja ja yhdistää ne ymmärrysprosessiin. Samalla opitaan reflektiivinen ajattelutapa, joka mahdollistaa jatkuvan ammatillisen kasvun, kehittymisen ja oppimisen.

Pedagogisessa toiminnassa on tärkeää on luoda olosuhteet osallisten reflektiolle, jotka stimuloivat uteliaisuutta käynnistäen tutkimuksen prosessin, joka edelleen mahdollistaa reflektiivisten tapojen muodostumisen kautta demokraattisen yhteisön kehittymisen (Juuso 2007). Juuso kirjoittaa väitöskirjassaan lasten reflektiivisestä ajattelusta ja lapsen tutkimuksen prosesseista, mutta nämä samat lainalaisuudet pätevät toki myös aikuisiin. Reflektiivinen tapa vapauttaa ajattelemaan älykkäästi itse (mt.). Merkittävä ajatus on, että reflektiiviset tavat voivat syntyessään tukea Praksis-työyhteisöjen demokraattisuutta.

Sosiaalityön opiskelun voi nähdä pitkänä jatkumona, jossa opiskelija saa eri vaiheissa erilaisia aineksia yliopistolta, kirjallisuudesta, käytännönopintojaksoilta, vertaisiltaan ja muualta omasta kokemuspiiristään yhdistäen nämä reflektiivisessä prosessissa toisiinsa. Prosessi on pitkä ja kokonaisuus suuri. Lastensuojelun Praksiksessa on mielekästä tarkastella vain käytäntöjaksoilla tapahtuvaa oppimista, vaikka todellisuudessa ne ovat vain osaprosesseja opiskelijan sosiaalityöntekijäksi kasvun matkalla. Yhden käytäntöjaksoson voi nähdä yhtenä oppimisen osaprosessina. Yhtä osaprosessia määrittelevät opintojaksolle asetetut tavoitteet, ja oppijana ja opettajana toimivat sekä toisaalta opiskelija ja käytännönopettaja että koko oppimisympäristö. Prosessin alussa käytännönopettajan ja opiskelijan on jaettava omia osaamisiaan, jotta opiskelijan jo osaama tulee tunnistetuksi ja tunnustetuksi, ja siksi, että opettajan mahdollisuudet ja tavat opettaa tulevat yhteisesti jaetuksi. Ohjaussuhde edellyttää dialogista vuorovaikutusta (Rinkinen 2010, 26). Opiskelijoilla on hyvin erilaisia lähtötasoja opintojaksoilla, ja niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta opetus kohdentuu oikein.

Käytäntötutkimus metodologiaa ohjaamassa

Käsillä oleva tutkimus kiinnittyy käytäntötutkimukselliseen traditioon, jossa tutkimuksen kiinteä ja monipuolinen yhteys käytäntöön määrittää tutkimusmetodia. Praksis-toiminta itsessään noudattaa käytäntötutkimuksellista toimintatapaa, mutta sitä olen pyrkinyt noudattamaan myös tässä tutkimuksessa. Saurama ja Julkunen (2009, 294–295) ovat koonneet brittiläisestä keskustelusta käytäntötutkimuksen ominaisuuksia:

1) ongelmanasettelu liittyy sosiaalialan käytäntöihin (Epstein 2001: ”on kyettävä vastaamaan kysymyksiin, jotka nousevat käytännöstä ja vieläpä siten, että vastauksilla on annettavaa käytännölle”), 2) tutkimusprosessia luonnehtii muutosorientoituneisuus: tutkimuksella etsitään keinoja käytäntöjen muuttamiseen ja kehittämiseen, 3) tutkimustapa on interaktiivinen ja prosessiin osallistuu useita tahoja, 4) tutkijan ja työntekijän roolit ovat limittäiset ja 5) tiedon tuottaminen ja käyttöönotto on päällekkäistä.

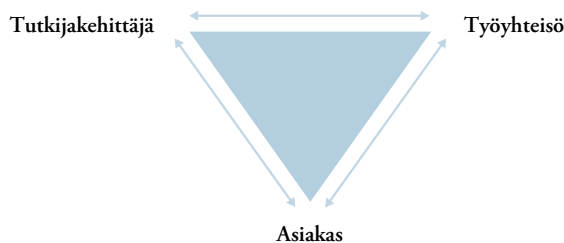
Brittiläisen keskustelun linjat ovat hyvin samansuuntaisia, kuin kotimainen määrittely käytäntötutkimuksesta on ollut. Satka, Karvinen-Niinikoski ja Nylund (2005, 11–12) ovat luonnehtineet käytäntötutkimuksen olevan sellaista, jossa 1) ongelmanasettelu ja aihe liittyvät sosiaalialan käytäntöihin, 2) käytäntötutkimuksella ja työn kehittämistyöllä on jatkuva ja välttämätön yhteys sekä uudelleen käsitteellistävä ulottuvuus, 3) toimijoiden ja tutkijoiden intuitio sekä hiljainen tieto siivittävät menetelmällistä metodista innovatiivisuutta, 4) pyritään jaettuun tai yhteiseen tiedontuottamiseen mukanaolijoiden kesken ja 5) käytäntöperäisen ja toimijoihin sidotun tiedon henkilökohtaiseen koskettavuuteen; toisen tieto ja kokemus tiedetyksi. Näihin kaikkiin ominaisuuksiin tai laatupiirteisiin olemme sitoutuneet lastensuojelun Praksiksen käytännön toiminnassa ja myös tutkimuksessa.

Käytäntötutkimuksessa korostuu kahden maailman leikkauspiste; sosiaalityön käytäntö kehittämisorientaation kautta sekä akateeminen maailma sosiaalityön tieteellisen tutkimuksen kautta (Saurama & Julkunen 2009, 295). Vähääkään tarkemmassa katselussa sosiaalityön käytännön maailma ei ole yksi- vaan moniääninen asiakkaiden, työntekijöiden, johtajien, opiskelijoiden ja kehittäjien tai erityistyöntekijöiden tuottaman tiedon muodostama kokonaisuus. Juuri tiedonmuodostuskulttuurinsa takia käytäntötutkimus eroaa perinteisemmästä sosiaalitutkimuksen alasta (mt). Käytäntölähtöinen tiedonmuodostus ja tutkimusperustainen käytäntö muodostavat dialektisen yhteyden (mt.), ja tätä yhteyttä on pidetty yllä Kehrä-hankkeen kaikessa toiminnassa periaatteen ja käytännön tasolla. Käytäntötutkimuksen historialliset juuret käsitykselle tiedosta ja sen luonteesta sekä siitä, miten tieto syntyy, ovat pragmatismissa (mt. 296). Siinä tieto syntyy käytännön, toiminnan ja kokemusten jälkeen, abduktiivisen päättelyn avulla. Kehrä-toiminnassa abduktiivinen tarkastelu oli läsnä toimipisteiden käytännön työn kehittämistyössä, opetuksen kehittämisessä ja lopulta tämän kokonaisuuden tutkimisessa.

Käytäntötutkimus on tutkimusta, ajattelua tekstien kautta (ks. Saurama & Julkunen 2009, 299). Kehran ja Praksiksen toiminta oli niin laajaa,

että sen kaiken saaminen tutkimuksen piiriin ei ole mahdollista ainakaan tämän hankkeen puitteissa. Kun puhumme käytäntötutkimuksellisesta kehittämisestä, kaikki ajattelu ei ole teksteissä, vaan suuri osa ajattelusta on ollut puhuttuna ja vaikuttanut suoraan toimintaan ilman tekstimuotoa. Vaikea kuvitella, että mikään tutkimus voisi tavoittaa kaikkea sitä ajattelua, puhuttua ja kehitettyä, joka on tapahtunut käytäntötutkimuksellisessa kehittämistyössä. Osasta ajattelua tulee tutkimusaineistoa ja iso osa jää ulkopuolelle kirjattuna ja kirjoittamattomana. Käytäntötutkimuksen toteutumiseen vaikuttava todellisuus on niin runsas, että sen kaiken kiinnittäminen aineistoksi on sula mahdottomuus. Silti niin monet ovat vaikuttaneet käytäntötutkimukselliseen kehittämiseen, ja tuo kaikki toiminta on vaikuttanut aineistojen syntyyn ja saatuihin tuotoksiin.

Kehrän ja Praksikseen liittyvässä käytäntötutkimuksellisessa kehittämisessä on merkityksellistä työyhteisöjen osallistuminen. Kehittäjät, tutkijat ja opettajat eivät tee kehittämis- ja tutkimustyötä yksin vaan kehittämistyö tapahtuu työyhteisöjen kautta, mikä on Heikki Waris -instituutissa käytyjen keskustelujen perusteella sen toiminnalle luonteenomaista. Tutkijalla voi olla suoraa asiakastyötä ja kontakteja, mutta suuri osa käytäntötutkimuksellisesta asiakkaan kanssa kehittämisestä on työyhteisöjen toteuttamaa. Lastensuojelun Praksiksessa ja tässä tutkimuksessa kaikki suora asiakastyö oli työyhteisöillä ja opiskelijoilla. Työyhteisöt olivat merkittäviä kiinnekohta, jonne tutkijat, kehittäjät ja opettajat sekä myös opiskelijat saivat osallistua. Analogia on sama kuin Kasteessa, jossa tuki viedään asiakkaan luonnollisiin kehitysympäristöihin. Kehrässä ja Praksis-toiminnassa tutkimus ja kehittäminen vietiin luonnollisiin asiakastyön ympäristöihin – lähelle työyhteisöjä ja asiakkaita.



Kuvio 25. Käytäntötutkimuksen yhteistoimijat.

Käytäntötutkimuksen yhteistoimijakuviossa 25 työyhteisö on organisaationa pysyvä, jonne asiakkaat tulevat ja johon tutkijakehittäjät voivat liittyä sovitulla tavalla. Tutkijakehittäjä ei ole yksin suoraan asiakkaaseen yhteydessä vaan yhteys tapahtuu niin, että myös työyhteisöllä on siinä rooli. Monen toimijan käytäntötutkimus vahvistaa yhteisöllistä kehittämistä ja tutkimusta.

Yhteisöjen osallistuminen eli monen toimijan mukana olo käytäntötutkimuksen tiedon tuottajana aiheuttaa kysymyksen tiedosta ja aineistoista; kenen tietoa yhteinen tieto on ja miten siitä saa aineiston? Perinteisessä haastattelussa syntyy selkeä aineistokokonaisuus, mutta käytäntötutkimuksessa aineistoksi on tarjolla paljon yhdessä tuotettua tietoa. Miten se taipuu aineistoksi? Käytäntötutkimuksessa on sama haaste kuin toimintatutkimuksessa; monta toimijaa, paljon tapahtumia ja tietoa, jonka kehittymispolkua ei ole helppo tavoittaa. Käytäntötutkimuksellisen kehittämisen tiedosta ja tuotoksista on valittava jotain tutkimusaineistoksi, ja samalla tutkimuksen piiristä sulkeutuu paljon tärkeää kehittämisen tietoa ja tapahtumaa tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusasetelma – kysymykset ja aineistot

Olen työskennellyt lastensuojelun Praksiksessa yliopisto-opettajana (2008–2011), ja tästä syystä olen kiinnostunut tarkastelemaan Praksiksen toiminnasta erityisesti oppimista tukevia käytäntöjä. Opettajan tehtävään kuului yhdessä Praksis-toimipisteiden ja -verkostojen kanssa kehittää käytäntöön kiinnittynyttä opetusta. Verkostoissa ja toimipisteissä tehtiin erilaisia ratkaisuja Praksis-toiminnan rakenteeksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää oppimisen näkökulmasta *mitkä ovat lastensuojelun eri tavoin rakentuneiden Praksis-toimintojen vahvuudet, heikkoudet ja hyödyt*. Olen myös kiinnostunut siitä, *miten lastensuojelun Praksis toimii siihen osallistuneiden opiskelijoiden mielestä*. Tavoitteeni on tutkimuksen avulla selvittää, syntyikö lastensuojelun Praksis-toimintaan *reflektiivisiä oppimista tukevia rakenteita*.

Esittelen ensin pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis-toiminnan rakennetta, joka antaa samalla kuvaa toiminnasta yleisellä tasolla. Sen jälkeen paneudun opiskelijoiden kokemuksiin Praksis-toiminnasta, joka syventää tietoa yhdistäen osallisten arvokkaat kokemukset opitusta ja heidän havaintonsa oppimisympäristöjen toimivuudesta. Opiskelijoiden kokemusten jälkeen palaan pohdinnoissa ja johtopäätöksissä jälleen pohiti-

maan Praksis-toiminnan rakenteellista tasoa yhdistäen sitä opiskelijoiden aineiston analyysiin.

Tutkimusaineistoni koostuu opiskelijoiden haastattelusta ja opintojaksojen palautelomakkeista (n. 60 kpl), lastensuojelun Praksis-verkoston muistioista (102 kpl) sekä verkoston SWOT-analyyseista (keväältä ja syksyiltä 2011). Tutkimukseni ensisijainen aineisto on opiskelijoiden haastattelu, jossa haastattelin fokusryhmähaastatteluna viittä Helsingin yliopiston sosiaalityön opiskelijaa, jotka olivat opiskelleet vähintään kaksi käytännön opintojaksoa lastensuojelun Praksiksessa ja joilla oli kokemusta eri kuntien Praksiksista. Haastattelu tehtiin keväällä 2011. Purin nauhoitetun haastattelupuheen tekstiksi, jota kertyi yhteensä 32 sivua. Palautteita ja muistioita käytän toissijaisena, haastattelussa esiin tulleiden teemojen peilausaineistona.

Analyyysitapa eli tutkimusmetodi on kvalitatiivinen sisällön analyysi, jonka avulla luokittelen aineistoa. Luin aineistoa nostaen sieltä tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä aineistopätkiä ja yhdistin niitä luokitellen niitä jälleen uusiksi ryhmiksi.

Praksiksen rakenteen kuvaukseen – seuraavan luvun alkuun – olen kirjoittanut tietoa Praksiksen toiminnasta: mitä toiminta on käytännössä ollut toimipisteissä ja verkostoissa ja miten toiminnan rakenne on eri kunnissa ratkaistu. Sen jälkeen analysoin aineistojen perusteella erimallisten rakenteiden hyötyjä ja heikkouksia.

Toimipisteiden verkostossa oppiva käytäntö

Kuvaan tässä luvussa lastensuojelun Praksiksen verkostomaisen rakenteen muotoutumista alun lähtökohdista siihen, mihin hankeaikana päästiin. Tässä tarkastelun kohteena on rakenne: millainen se on, millaiselta se näyttää eri kunnissa ja miten se tukee toimintaa. Esittelen ensin työyhteisöjen Praksis-toimintaa, jota varten kuntien rakenne on olemassa. Kuinka toimipiste- ja verkostomallit sitten toimivat oppimisen tukemisen näkökulmasta? Tähän kysymykseen vastaan tässä luvussa. Luvun aineistona ovat aiemmin mainitut toimintaan liittyvät muistiot ja swot-analyysit. Opiskelijoiden fokusryhmähaastattelussa sivuttiin Praksis-toiminnan rakennetta, ja kerroin opiskelijoiden niihin liittyvistä näkemyksistä myöhemmässä luvussa. Alla olevassa taulukossa on lyhyesti kuvattu Helsingin, Vantaan ja Espoon lastensuojelun Praksiksen toimintamalli, osallistujat ja opiskelijamäärät.

Taulukko 14. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis opetuksen toimipisteinä ja verkostoina.

Helsinki

Kaarelan toimipiste:

- Noin 8 opiskelijaa vuodessa (sisältää myös AMK-opiskelijat)
- Koko toimipisteen työntekijät (kaksi tiimiä) Praksis-tapaamisissa
- Yhteistyöhön Metropolian kanssa on panostettu erityisesti

Helsinki

Itäinen lastensuojelu, toimipisteiden verkosto:

- Yhteiset idän alueen Praksis-tapaamiset
- Yhteisissä Praksis-tapaamisissa edustus idän alueen kaikistatoimipisteistä (Herttoniemi-Itäkeskus, Kivikko ja Vuosaari) kaikki ammattiryhmät aktiivisesti edustettuina
- Herttoniemi-Itäkeskuksessa (neljä tiimiä) noin 10 opiskelijaa vuodessa (sisältää myös AMK-opiskelijat), Social och Kommunalhögskolan erityinen yhteistyökumppani
- Kivikossa (kolme tiimiä) noin 7 opiskelijaa vuodessa
- Vuosaarella (kolme tiimiä) noin 4 opiskelijaa vuodessa

Vantaan lastensuojelun avopalveluiden verkosto:

- Käytännönopettajien ja kehittäjäsosiaalityöntekijöiden verkosto
- Sosiaaliohjaajat, perhetyöntekijät alusta asti vahvasti mukana, myös Laurea Vantaa
- noin 8 opiskelijaa vuodessa

Espoon lastensuojelun avopalveluiden verkosto:

- Käytännönopettajien ja johtavien sosiaalityöntekijöiden verkosto
- Yhteistyö Espoon Laurean kanssa on tiivistä, sosiaaliohjaajat/perhetyöntekijät ovat tulleet aktiivisesti mukaan
- noin 10 opiskelijaa vuodessa

Toiminta Praksis-työyhteisössä

Mitä lastensuojelun käytännössä, yhdessä toimipisteessä tai tiimissä sitten tehdään opetuksen liittyen? Mitä lastensuojelun Praksis-toiminta on käytännön työyhteisön näkökulmasta? Koko pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen toimintaa aikatauluttamaan tehtiin vuosikello yliopiston näkökulmasta (Muukkonen 2009) ja toimipistettä vielä paremmin palveleva tarkka ja oma vuosikello tehtiin toimipisteen näkökulmasta (Palsanen 2011). Yhdistän näitä tiivistettyyn taulukkoon, joka kuvaa, mitä erilaista Praksis-työtä työyhteisöt opetukseen liittyen tekevät syys- ja kevätkausina.

Taulukko 15. Käytännönopetuksen vuosi Praksis-työyhteisössä.

Syyskausi lastensuojelun Praksis-työyhteisössä Sosiaalityön ammatilliset valmiudet -opintojakso (15 op) • Etukäteisvalmistautuminen opintojaksoon: opiskelija, käytännönopettaja ja työyhteisö • Opintojakso alkaa syyskuussa; tutustuminen ja tavoitteet: opiskelijan ja työyhteisön • Arvioinnista sopiminen: väli- ja loppuarviointi käytännönopettajan ja tiimin kanssa • Sopimukset ja aikataulutus tiimin kanssa väliarviointiin saakka • Yliopistolehtorin kenttäkäynti toimipisteessä: sisältö ja palaute läpi tiimissä • Opiskelijan oppimistehtävät: mitä käytännönopettaja ja työyhteisö voi oppia niistä? • Opiskelija työyhteisön kehittämistehtävässä ja kehittämissäpäivissä mukana • Opintojakso päättyy vuoden vaihteessa; loppuarvio opiskelijan, käytännön opettajan sekä heidän ja tiimin kanssa. • Suulliset sekä kirjalliset palautteet puolin ja toisin
Ammattikorkeakoulun opiskelija on harjoittelussa ja ohjauksessa. Käytännönopettajakoulutus sekä harjoitteluohjaajakoulutus syyskauden, jokat ovat koulutuksessa ja jakavat tehtävien annin tiimille. Käytäntötutkimus opintojakson info-tilaisuus lokakuussa • Työyhteisö valitsee kehittämistehtävän, jota esittelee opiskelijoille tilaisuudessa. • Opiskelija voi valita aiheen käytäntötutkimustehtäväkseen. • Työyhteisö valitsee käytännönohjaajan opiskelijalle.
Syksyn aikana ovat omat Praksis-tapaamiset (3–5) sekä (2–4) seudullista tapaamista. • Praksiksen toiminnan arviointi ja edelleen kehittäminen. • Eri opintojaksojen käytäntöyhteyden parantaminen, mikä rakenne tukee parhaiten? • Sisältö, rakenne ja pedagogiikka eri opintojaksoilla: ketkä ovat mukana, mitä teemme ja miten? • Yhteys muihin mahdollistaa oman tiedon jakamisen ja muilta kuulemisen.
Valmistautuminen Asiakastyön taidot (6 op) -opintojaksoon; ketkä haluavat kevään jaksolla käytännönopettajiksi?

Kevätkausi lastensuojelun Praksis-työyhteisössä

Koontia syksyn kaikkien opiskelijoiden palautteista sekä käytännönopettajien ja harjoitteluohjaajien kokemuksista; mitä teemme toisin jatkossa, mistä voimme olla ylpeitä?

Ammattikorkeakoulusta on harjoittelija työyhteisön ohjauksessa.

Käytäntötutkimusopintojakso (16 op)

- Opiskelijan teoriaopinnot alkavat tammikuussa.
- Opiskelija on käytäntötutkimuksen teossa kaksi kuukautta kevään aikana, ja aloitus on yleensä maaliskuussa.
- Käytäntötutkimuksen toteutukselle tehdään suunnitelma; opiskelija ja käytännön ohjaaja tekevät ja vievät tiedoksi työyhteisölle.
- Opiskelija ja tutkimuksen käytännönohjaaja sopivat tutkimuksen käytännönohjauksesta ja toteutuksesta.
- Työyhteisö toteuttaa yhdessä opiskelijan kanssa käytäntötutkimuksen, joka tukee työyhteisön kehittämistehtävää.
- Oman tutkimuksen tukiryhmätoiminnan perustaminen tai liittyminen jo olemassa oleviin: tuki käytännön ohjaajalle ja opiskelijalle.

Asiakastyön taidot (6 op) opintojakso

- Suunnittelu alkuvuodesta: työpajat, seminaarit, oppimistehtävät
- Käytännönopettajilla on oma aloitusseminaari sekä yhteinen päätösseminaari opiskelijoiden kanssa.
- Työpajat
- Oppimistehtävät
- Käytännönopettaja valitsee yhdessä opiskelijan ja tiimin kanssa asiakasperheen, josta selvitys tehdään.
- Maalis–toukokuun opiskelija suorittaa opintojaan käytännössä.
- Pyydetään kirjallinen palaute opiskelijalta työyhteisölle.

Lastensuojelun perusteet luentosarja (3 op)

- Onko kokonaisuus hyvä, tätäkö lastensuojelusta pitääkin oppia?
- Ketkä käytännöstä tulevat mukaan opettamaan?
- Praksis-toimipisteiden ja verkostojen käytännön työntekijät saavat ohjelman ja ovat tervetulleita kiinnostaville luennoille.

Kevään aikana keskustelu ja valinta käytännönopettajakoulutukseen sekä harjoitteluohjaajakoulutukseen osallistuvista ja samalla siitä, ketkä ovat valmiita ottamaan syksyllä opiskelijan eli kuinka monta opiskelijaa halutaan työyhteisöön syksyllä.

- Tehdään suunnitelma kunkin opiskelijan ohjauksesta (esim. yksi vai kaksi käytännönopettajaa).
- Ajankohdasta, tavoitteista, edellisellä kerralla opitusta muistutetaan työyhteisössä ennakoon, sovitaan myös varaohjaaja.
- Johtava sosiaalityöntekijä tai erityissosiaalityöntekijä huolehtii asian käsittelystä.
- Sovitaan syyskuun alkuun tiimi, jossa käydään läpi opiskelijan henkilökohtaiset sekä tiimin tavoitteet opintojaksolle.
- Yliopistolta tulee varmistukset kesäkuussa siitä, ketkä saavat opiskelijan.

Toiminnan kuvaus on tiivistys, mutta siitä saa käsitystä niistä tehtävistä, jotka työyhteisöt hoitavat opetukseen liittyen ja missä asioissa ovat yhteistyössä. Tämä toiminta on kuvaus toimipistetasoisen yhteistyöstä. Kunnan verkoston tasolla voidaan silti hoitaa joitain samoja asioita tai jakaa tehtäviä työyhteisötason ja kuntatason kesken. Työyhteisötasolla tapahtuva toiminta tarvitsee hyvän rakenteen ja tuen, jotta se voi toimia.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen toiminnan keskeisiä elementtejä kunnan näkökulmasta. Nämä eivät ole tutkittuja tuloksia vaan käytännön toimipisteissä ja verkostoissa käsiteltyjä teemoja, jotka tuovat esille niissä tärkeinä pidettyjä teemoja.

Rakenteena verkosto- ja toimipistemalli

Lähtökohtaisesti Praksis-toiminnan sisällä haluttiin kokeilla sekä verkostomallilla että toimipistemallilla toimivaa rakennetta. Lastensuojelun Praksista rakennettiin Helsingin yliopiston sosiaalityöhön ja lastensuojeluun liittyvien opintojaksojen käytännön yhteistyön kehittämiseksi, jolloin yliopistolta oli alun perin toivottu toimipistemalliin perustuvaa Praksis-toiminnan rakennetta. Toisaalta yhtä vahvasti kunnilla oli omat tarpeensa jakaa yhteistyöstä saatavaa hyötyä tasapuolisesti toimipisteille. Kunnat hakivat Praksis-toimijoiksi erilaisilla organisoitumismalleilla. Yhteistyössä matkan varrella kehitettiin itse toimintaa ja myös sen rakennetta. Toiminnan ja rakenteen suhde näytti kiinteältä ja merkittävältä. Kaikissa kolmessa kunnassa toiminnan rakenne oli vähän erilainen, ja siksi päätettiin kerätä kokemuksia ja tarkastella niiden toimivuutta kuntien sisällä ja pääkaupunkiseudun yhteistyönä. Kehittävän työn idean (ks. Kehrä -artikkeli tässä teoksessa) mukaan toimintaa ja sen rakennetta muutettiin kaikissa kolmessa kunnassa matkan varrella. Kaikilla verkostoilla oli omat tapaamisensa sekä kaikkien lastensuojelun Praksisten vastuuhenkilöiden seudulliset tapaamiset, joissa olivat mukana kuntien itse määrittelemät henkilöt sekä oppilaitosten ja Soccan edustajia. Opiskelijoiden edustus erilaisissa Praksis-tapaamisissa oli tavoite, jonka toteutus vaihteli. Toimipistemallin Praksis-kokouksissa opiskelijat olivat aina mukana. Verkostomallin Praksis-kokouksissa opiskelijat olivat myös mukana, eivät tosin aina eivätkä runsaslukuisesti, mutta ehkä huonoiten opiskelijoita oli paikalla seudullisissa Praksis-kokouksissa. Kuntien Praksis-toimipisteet ja -verkostot huolehtivat itse omassa organisaatiossaan olevien opiskelijoiden

mukanaolosta erilaisissa Praksis-tapaamisissa. Tämä oli luontevaa sekä opiskelijoiden, käytännönopettajien että yliopiston näkökulmasta.

Taulukko 16. Lastensuojelun Praksiksen opetuksen keskeiset elementit.

Lastensuojelun Praksiksen opetuksen keskeiset elementit
1. Lastensuojelusta kiinnostunut opiskelija
2. Omasta työstä innostunut käytännönopettaja • antaa kuvan sosiaalityöstä, mitä tämä työ on • merkittävä peili sosiaalityön opiskelijalle ammatti-identiteetin muotoutumisessa, millaiseksi haluan tulla
3. Prosessimaisen oppiminen, jatkumo opintojaksosta toiseen
4. Työyhteisöt opettavat ja oppivat • kaikki voivat opettaa ja oppia: opiskelija, käytännönopettaja ja toimipisteen muut työntekijät • opiskelijan tulo mahdollistaa oppimisprosessin kaikilla
5. Toimipisteiden työntekijöillä on tietoa • opiskelijan tulosta; mahdollisuus päättää, tuleeko opiskelija • tavoitteista, mitä opiskelijan pitäisi oppia • oppilaitoksen odotuksista
6. Avoin keskustelu reunaehdoista • tietyt asiat pitää oppia: yliopiston eri opintojaksojen oppimistavoitteet on määritelty yhteistyössä käytännön (työntekijät ja asiakkaat) kanssa • käytännönopettaja ei voi päättää asiakkaitaan, niistä tilanteista opitaan, mitkä tulevat työssä vastaan (koko työyhteisön tarjoamat asiakastilanteet mahdollisuutena) • yksilöllisyys: opiskelijoiden osaamisen lähtötilanteet hyvin erilaisia; on selvitettävä jokaisen kohdalla mistä lähdetään ja mitä tavoitellaan
7. Työyhteisöjen saama tuki ja ohjaus • työyhteisöt tarvitsevat erilaista tietoa opintojaksoista ja sen tavoitteista, opetukseen liittyvistä odotuksista ja uudistuksista • tukea käytännönopettajana kehittymiseen • tukea työyhteisö opettaa ajatteluun
8. Tukijoina yliopisto, AMK:t ja Socca – Heikki Waris -instituutti
9. Opetus, tutkimus ja kehittäminen pääsevät vuoropuheluun työyhteisössä, kun sille on rakenteet

Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis on kokoontunut seudullisena verkostona koko kolme vuotta (n. 6 tapaamista vuodessa), ja tapaamisista on muistiot (18 tapaamista). Praksistoiminnan kannalta erittäin tärkeitä ovat olleet kuntien ja toimipisteiden omat Praksis-tapaamiset, jotka on eri kunnissa organisoitu eri tavoin. Kunkin kunnan omat Praksis-tapaamiset ovat olleet 6–10 kertaa lukuvuoden aikana, eli yhteensä kuntien Praksis-tapaamisia on ollut noin 90, joista lähes kaikista on muistiot. Näiden 102 Praksis-tapaamisen lisäksi toimipisteet ja verkostot ovat kirjoittaneet toimintakertomuksia ja yhteenvetoja sekä arviointeja toiminnastaan. Viimeisimmät hankeaikaiset arvoinnit olivat kunkin kunnan lastensuojelun Praksiksen toimipisteen tai verkoston itse tekemät swot-arvoinnit (keväältä tai syksyltä 2011). Nämä toimivat aineistona tässä luvussa yhdessä opiskelijoiden haastatteluaineiston kanssa.

Praksis-toiminnan yhteydenpidon kannalta on ollut erittäin tärkeää, että kussakin kunnassa on ollut toimintaan sitoutuneet vastuu- ja yhdyshenkilöt. Yhdyshenkilöt ovat olleet Espoossa lastensuojelun erityissuunnittelija, Helsingissä sekä Idän että Kaarelan Praksiksissa erityissosiaalityöntekijät ja Vantaalla ensin lastensuojelun erityissuunnittelija ja viimeisenä vuonna kehittäjäsosiaalityöntekijä. Yhdyshenkilöiden kautta on saatu yhteys toimimaan oppilaitosten ja käytännönopettajien ja -ohjaajien kesken.

Vantaalla Praksis-kehittelyyn liittyi prosessi, jossa lastensuojelun Praksis oli osa isompaa Vantaan Praksista. Vantaalla lähdettiin verkostomaisesta ajattelusta niin, että koko Vantaan sosiaalipalvelut ovat Praksis-sateenvarjon alla. Kehrän lastensuojelun Praksis oli kaksi ensimmäistä vuotta osa Vantaan lasten suojelun Praksista (siis erikseen kirjoitettuna), johon kuuluivat avohuollon lastensuojelun lisäksi sijaishuolto ja muut perhepalvelut (perheneuvola, kuraattoripalvelut). Sitä tehtiin yhteistyössä koko Vantaan Praksis-toiminnan kanssa, johon kuuluivat myös aikuisten sosiaalipalvelut ja päihdehuolto. Vantaan lasten suojelun Praksis muodostui kehittäjäsosiaalityöntekijöiden ja käytännönopettaja-sosiaalityöntekijöiden verkostona, ja mukana oli myös perhepalveluiden erityissuunnittelija sekä vaihtelevasti vähän opiskelijoita. Perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat sekä AMK Laurea (Vantaa) olivat alusta asti vahvasti mukana lastensuojelun Praksiksessa. Toiminta oli kunnianhimoista, ja sillä saatiin aikaan kaupungin tasolla rakenteita Praksis-toiminnan ylisektoraaliselle johtamiselle. Käytännön tasolla se ei oikein selkeytynyt opiskelijoille eikä käytännönopettajille. Verkoston toiminnan ja rakenteen suhde ontui jotenkin. Praksis-verkostolla ei ollut kovin toimivaa suhdetta tiimien ja toimipisteiden

johtoon, kaikkiin käytännönopettajiin eikä koko Vantaalle rakennettuun Praksis-rakenteeseen. Toiminta tuntui olevan hajallaan lastensuojelun käytännönopettajien näkökulmasta, ja siksi kolmantena vuonna Kehraan liittyvä lastensuojelun Praksis-toiminta supistettiin koskemaan vain avohuollon lastensuojelua, jota tehtiin yhteistyössä muiden perhepalveluiden kanssa. Avohuollon praksistoimipisteet olivat Myyrmäki, Tikkurila ja Koivukylä. Sijaishuolto sekä sosiaali- ja kriisipäivystys olivat käytännössä läheisimmät yhteistyökumppanit.

Tavoitteena oli selkeyttää lastensuojelun Praksista omana toimintana ennen kuin se voi liittyä osaksi Vantaan Praksiksen kokonaisuutta. Praksistoiminnan uudelleen organisoitumista vauhdittivat Vantaan organisaatiomuutokset, joissa lastensuojelulta poistui erityisasiantuntija, avohuollon tukipalvelut keskitettiin, avohuollon alueiden toimipisteitä yhdistettiin ja työprosesseja määriteltiin uudelleen. Praksiksenkin oli muututtava organisaation mukaan. Eri tasojen välistä vuoropuhelua tarvitaan edelleen lastensuojelun Praksis-toiminnan kirkastamiseksi ja selkiyttämiseksi suhteessa koko Vantaan Praksis-toimintaan. Lasten suojelun ja sittemmin lastensuojelun Praksis-tapaamisia järjestettiin noin kuusi vuodessa. Toiminta on muutosten myötä kirjallisten palautteiden perusteella selkeytynyt toimipistetasolla niin, että aktiivisissa Praksis-toimipisteissä opiskelijat, käytännönopettajat ja työyhteisöt ovat hyötäneet toiminnasta ja kokemukset opetuksesta ovat hyvät.

Espoo oli hakenut toimintaan Länsi-Espoon alueen Praksiksena. Ensimmäisenä vuonna toimittiin johtavien sosiaalityöntekijöiden ja käytännönopettajien verkostona, joka kiinnittyi Länsi-Espoon lastensuojeluun. Toisena vuonna Espoossa tuli lastensuojelun organisaatiouudistus, aluejaot muuttuivat ja Espoossa päätettiin ottaa koko Espoo Praksiksen toiminta-alueeksi mutta rajata työ sisällöllisesti avohuollon lastensuojeluun. Espoon lastensuojelun Praksis-tapaamisissa olivat lastensuojelun aluepäälliköt ja kehittämisestä vastaava lastensuojelun asiantuntija mukana johtavien sosiaalityöntekijöiden ja käytännönopettajien kanssa. Toisesta toimintavuodesta alkaen ammattikorkeakoulu Laurea (Espoo) oli tiiviisti mukana Espoon lastensuojelun Praksis-toiminnan kehittämisessä. Kolmantena toimintavuonna opiskelijat, käytännönopettajat ja sosiaaliohjaajat/perhetyöntekijät olivat aikaisempaa tiiviimmin Praksis-toiminnassa mukana. Praksistapaamisia oli noin kuusi lukuvuodessa (eli 18 kolmen vuoden aikana), ja ne kiersivät Espoon kussakin toimipisteessä: Leppävaara, Matinkylä-Olari, Espoon keskus ja Espoonlahti.

Helsingissä oli alun perin kaksi Praksis-toimipistettä; Herttoniemi-Itäkeskus ja Kaarela. Herttoniemi-Itäkeskuksessa oli neljä tiimiä, joista pätevät sosiaalityöntekijät ja -ohjaajat, johtavat sosiaalityöntekijät sekä erityissosiaalityöntekijä osallistuivat Herttoniemi-Itäkeskuksen Praksis-toimintaa kehittäviin ja ylläpitäviin kokouksiin. Herttoniemi-Itäkeskus oli jo Lastensuojelun kehittämisyksikkö -hankkeen aikana kehittänyt käytännönopetusta, joten työntekijät olivat jo pitkällä Praksis-toiminnan kehittämisessä (ks. myös Metsälä 2009, 159). Toisena toimintavuonna mukaan liitettiin selkeämmin koko idän alueen lastensuojelu eli Vuosaaren ja Kivikon toimipisteet, joissa oli kummassakin kolme tiimiä. Syntymässä oli Idän lastensuojelun Praksis-verkosto, joka yhdisti toimipiste- ja verkostomaisen rakenteen. Idän lastensuojelun Praksis-verkosto tekee yhteistyötä kaikkien pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen kanssa, ja erityisen tiivis yhteistyö oli yliopiston Social och kommunalhögskolanin kanssa. Idän Praksis keräsi opiskelijoilta systemaattisesti omaa palautetta ja palautteet olivat hyviä ja opiskelijoiden esittämät opetuksen kehittämisehdotukset käytettiin opetusta kehittäessä lähtökohdaksi.

Kaarelan lastensuojelun Praksistoimipisteellä oli ensimmäisenä vuonna erilliset Praksis-tapaamiset (kuten kaikissa muissa Praksis-toiminnoissa), jossa olivat mukana johtavat sosiaalityöntekijät, erityissosiaalityöntekijä sekä edustuksellisesti käytännönopettajia (sosiaalityöntekijät) ja harjoittelunohjaajia (sosiaaliohjaajat). Praksistoiminta haluttiin jatkossa sisällyttää toimipisteen muuhun työskentelyyn sekä johtamis- ja kehittämisrakenteeseen. Se tehtiin sopimalla Kaarelan kolmeen syksyn ja kolmeen kevään toimipistekokoukseen Praksis-toiminnan keskeisiä teemoja (opetus, kehittäminen ja tutkimus) yhdeksi kokousaiheeksi. Silloin käytännön ja sen opetuksen asioita käsiteltiin kaikkien toimipisteen työntekijöiden ja siellä olevien opiskelijoiden kanssa. Tämä tuki, vahvisti ja kehitti toimipisteen identiteettiä ja toimintaa Praksis-yksikkönä ja sitoutti kaikki työyhteisön työntekijät mukaan praksis-ajatteluun. Kaarelassa kerättiin opiskelijoiden palautteita samaan tapaan kuin Idän Praksiksessa ja opetusta kehitettiin sen mukaan. Viimeisinä vuosina opiskelijoiden palautteissa ei juuri ollut enää ideoita käytännön opetustoiminnan kehittämiseksi, he olivat hyvin tyytyväisiä.

Helsingissä oli myös organisaatiomuutoksia Praksis-toiminnan kehittämisen aikana. Sijaishuollon aikainen sosiaalityö eli työ sijoitettujen lasten ja heidän perheidensä kanssa irrotettiin avohuollosta, ja se siirtyi omaksi keskitetyksi toiminnakseen. Se aiheutti monen vakanssin siirty-

mistä avohuollosta uuteen yksikköön, myös Praksis-toimipisteistä. Idässä Herttoniemi-Itäkeskuksessa tiimit jaettiin prosessin mukaan eli aloitettiin vastaanottotiimin ja suunnitelmallisen työn tiimien toiminta. Itään liittyi myös osa uutta Helsinkiä eli pala Sipoota, ja se merkitsi lisätyötä ja sen uudelleenjärjestelyä olemassa olevien toimipisteiden kesken.

Kokosin erilaisista muistioista, SWOT-arvioinneista ja opiskelijoiden palautteista mainintoja toimipisteinä tai verkostona toimimisen vahvuuksista sekä mahdollisuuksista ja samoin niiden haasteista. Näkökulmana oli, miten toiminnan rakenne tukee käytäntöön kiinnittynyttä opetusta, kehittämistä ja tutkimusta. Tulokset vahvuuksista ja haasteista ovat tiivistetysti taulukon muodossa. Hyödyt opiskelijalle ja toimipisteelle tai työyhteisölle tai verkostolle ja oppilaitokselle ovat hyvin erilaisia eri malleissa.

Taulukko 17. Eri Praksis-toimintamallien vahvuudet.

Vahvuudet mahdollisuudet	Malli	
Kenelle?	Toimipiste	Verkosto
Opiskelijalle	Toimipisteen kaikki työntekijät ovat mukana ja sitoutuneita Praksis-toimintaan. Tieto kulkee opiskelijan tulosta ja oppimistavoitteista. Tietoa siitä, miten tukea oppimista, karttuu tiimille tai toimipisteelle. Opiskelija saa hyvän kuvan toimipisteen käytäntöön liittyvästä työstä, kehittämisestä ja tutkimuksesta.	Osallisuus koko kunnan Praksis-toimintaan ja tietoa koko kunnan lastensuojelun toiminnasta. Opiskelija saa laajan kuvan, ja se kiinnostaa.
Toimipisteelle	Suora yhteys oppilaitokseen: tieto ja tuki toimipistetieltä, mitä heiltä odotetaan opiskelijan opetuksessa rakentuu selkeä toiminta- ja oppimisympäristö	Toimipisteiden edustajilla mahdollisuus jakaa kokemuksiaan, oppia toisiltaan. On mahdollisuus osallistua työyhteisönä verkostoon tai pitää tauko työryhmän oman tilanteen mukaan (esim. pätevyys- ja työtilanne). Tasaisempi rasitus eri työyhteisöille.
Kunnan verkostolle	Ei mainintoja	Verkosto pääsee keskustelemaan/suunnittelemaan Praksis-toimintaa koko kaupungin/alueen erilaiset näkökulmat (kehittäminen, johtaminen, strategiat) huomioiden. Voidaan jakaa vuroja Praksis-opetuksesta eri toimipisteiden kesken tasapuolisesti ja suunnitelmallisesti. Selkeä ja helppo yhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa.
Oppilaitokselle	HY: konkreettinen yhteistyö toimipisteen kanssa selkeää, yhteydenpitoa helpoa. Käytännössä tapahtuva opetus tulee helpommin näkyväksi tiiviin yhteydenpidon ja kehittyvien rutiinien kautta.	Yhteistyö kaupungin Praksis-toimijoiden kanssa on ammattikorkeakouluille luontevampaa kuin yhden toimipisteen kanssa.

Taulukko 18. Eri Praksis-toimintamallien haasteet.

Haasteet	Malli	
Kenelle?	Toimipiste	Verkosto
Opiskelijalle	Saako kuvaa koko kunnan Praksiksesta (tarvitseeko?) tai koko kunnan lastensuojelun kehittämisen, johtamisen ja tutkimuksen strategista kysymyksistä? Syntyykö laajempi kuva lastensuojelusta?	Onko kaikilla työyhteisön jäsenillä tarpeeksi tietoa Praksis-toiminnasta ja näkyykö se opiskelijalle? Opettaako käytännönopettaja vai tiimi?
Toimipisteelle	Toimipisteillä on suhteessa paljon opiskelijoita. Rasittaako Praksis-toiminta sopivasti vai liikaa käytännöntyötä? Pysyykö toiminta sellaisena, joka tuo energiaa, tietoa, oivalluksia, jaksamista, vai veikö se liikaa aikaa? Praksis ei saa näännyttää työntekijöitä vaan voimauttaa! Saattaa aiheuttaa ison paineen jonkun työntekijän suureen työpanokseen Praksis-toiminnassa. Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa; miten sen saa toimimaan toimipistetasolla? Saadaanko yliopisto ja ammattikorkeakoulut toimipistettä hyödyttävään yhteistyöhön? Onko helpompi saada hyötyjä kuntatasolla? Hyödynnetäänkö opiskelijoiden ja asiakkaiden osallisuutta työn kehittämisessä vielä tarpeeksi?	Miten tieto saavuttaa toimipisteet? Suora yhteys oppilaitokseen puuttuu: tieto ja tuki sille, mitä heiltä odotetaan opiskelijan opetuksessa Painetta/työtä yksittäiselle työntekijälle, joka edustaa verkoston tapaamisissa toimipistettä. Saako hyödyn opiskelijan synnyttämästä reflektiivisestä prosessista? Eli ovatko rakenteet sille olemassa? Kaikki toimipisteet panostavat jonkin verran, karttuuko Praksis-tietotaitokin jonkin verran, riittävästi? Toimipisteiden ydinjoukko sitoutunut, ovatko kaikki?
Kunnan verkostolle	Keskustellaanko toimipisteiden oivalluksista suuremmassa verkostossa, kenties kunnan sisällä? Jalostuvatko ideat, leviävätkö ne, onko verkostotasoa olemassa? Avoimuus on haaste. Epäselvyyksiä rakenteissa, odotuksissa ja tehtävissä, selkeyttä lisää. Verkoston johtaminen, kenellä oikeutus ja vastuu?	Mikä on verkoston hyvä kokoonpano, keitä ja mitä erilaisia tehtäviä verkoston tapaamisten on tarkoitus palvella? Epäselvyyksiä vastuissa ja tehtävien jaossa. Verkoston johtaminen, kenellä oikeutus ja vastuu? Uhkakuva: kaikki tekevät, kukaan ei tee.
Oppilaitokselle	Yhteistyössä on pieni joukko ihmisiä tai useita pieniä joukkoja. Miten aika riittää yhteistyöhön niiden kaikkien kanssa?	Yhteistyössä paljon ihmisiä; Miten varmistutaan kaikkien osallisuudesta tietoon ja toimintaan?

Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen rakenne ei ollut kehittämisen ajan yksi vaan se muotoutui, kehittyi matkan varrella. Praksis-toiminnan rakenne on menossa kohti toimipisteiden verkostoa, jossa toimipisteiden työntekijät ottavat työyhteisönä vastuuta opiskelijan oppimisprosessista, mutta ovat silti verkottuneet keskenään. Verkostoitumisen myötä on päästy kehittämään toimintaa yhteiseen suuntaan, jakamaan hyviä käytäntöjä ja toimimaan yhdessä pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis-verkostonä. Opiskelijoiden oppimiskokemukset (palautteet opintojaksoilta) olivat onnistuneimpia käytännönopetuspaikoissa, jossa tiimi tai toimipiste oli sitoutunut Praksis-toimintaan. Toimipiste ja verkostomallisen Praksis-toiminnan hyödyt ovat kummallakin kiistämättömät. Praksis-toiminnan organisoitumisen vastaus ei olekaan joko toimipiste tai verkostomalli, vaan sekä että; tarvitaan opetukseen sitoutuneet työyhteisöt sekä heidän keskinäinen verkostonsa kunnan sisällä. Eri toimipisteet ja verkostot tarvitsevat foorumin yhteistä työskentelyä varten, jota palvelee seudullinen Praksis-verkosto.

Mikä rakenne tukee tiedontuotantoa?

Praksis-verkostoissa ja toimipisteissä on erilainen kokoonpano, niiden kokouksiin osallistuvat eri toimijat ja ne myös palvelevat eri tavoin kunnan lastensuojelua, sen johtamista, käytännöntyötä tai sen kehittämis- ja tutkimustoimintaa sekä opetusta. Hankeaikana selkiytyivät erilaiset mallit ja niiden karkeat erot, mutta vielä tarkempi tieto mallien erilaisuudesta eri osallisille olisi kiinnostavaa. Alla olevan taulukko kuvaa eri osallisten tiedon intressin erilaisuutta ja eri mallien erilaista vastausta intressiin. Malleista riippuen tietoa luodaan, vaihdetaan tai reflektoidaan toimintaan osallistuvien eri toimijoiden intressin mukaisesti. Verkostomallissa liikkuu toisenlainen tieto kuin toimipistemallin Praksis-kokouksissa. Kenen tiedonintressiä toiminnan pitäisi ensisijaisesti palvella: opiskelijan, käytännönopettajan, tiimin, johdon vai kaupungin? Vai asiakkaan? Millaisia reflektiivisiä käytäntöjä toiminta tarvitsee?

Taulukko 19. Praksis-opetuksen rakenteellisten ja yksittäisten toimijoiden tiedon intressien kenttä.

Opetuksen rakenteelliset toimijat	Pääkau- punkiseu- dun lasten- suojelun Praksis	Kunnan Praksis	Tiimin/ toimi- pisteen Praksis	Opettaja- opiskelija - opetus - yhteinen työ - ohjauskes- kustelut	Asiakas Opiskelija Opettaja
Yksittäiset toimijat					
Asiakkaat					
Opiskelijat					
Käytännön- opettajat Sosiaalityön- tekijä					
Harjoittelun- ohjaajat Sosiaaliohjaaja					
Erityis- tai kehittäjä sosi- aalityöntekijä					
Johtava sosiaa- lityöntekijä					
Tiimi tai toimipiste					
Esimiehet ja asiantuntijat					
Yhdyshenkilöt (joku edellisistä)					
HY lehtorit ja professorit					
AMK opettajat					

Yllä olevassa taulukossa on luettelona eri yksittäiset ja rakenteelliset toimijat Praksis-toiminnassa. Praksistoiminta voi ainakin teoriassa palvella kaikkien näiden eri toimijoiden suhteissa tapahtuvaa tiedonintressiä. Erilaisissa Praksis-rakenteissa toimijat ovat edustettuina eri tavoin, jolloin erilaiset tiedonintressit painottuvat erilaisissa järjestäytymisrakenteissa. Keiden tietoa kuullaan, reflektoidaan ja pidetään merkityksellisenä eri tapaamisissa? Mitä asiaa kohtaamiset palvelevat? Miten tiedon tulee liikkua

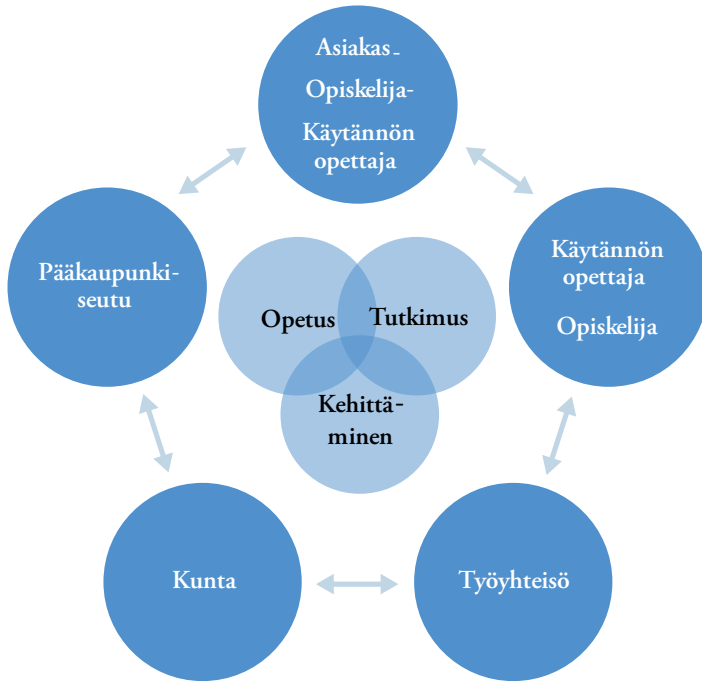
verkoston ja toimipisteen välillä? Minkä tiedon? Miten asioiden tulisi olla? Taulukkoa voi täyttää kussakin Praksis-toimipisteessä tai verkostossa ja arvioida sen avulla omaa toimintaa suhteessa tiedon intressiin ja muokata omaa toimintaa vastaamaan tavoitetilaa.

Praksis-toiminta tarvitsee reflektiivisiä käytäntöjä eri tasoilla eli reflektiivisiä rakenteita työyhteisöissä, kunnan tasolla ja seudullisesti. Monitoimijaisuudesta lähdettiin liikkeelle: opiskelijat, asiakkaat, lastensuojelun ja oppilaitosten työntekijät ovat mukana rakentamassa Praksista ja sitä tehdään heille kaikille, yhteistyössä osaamiskeskuksen työntekijöiden kanssa. Käytännössä opiskelijat, käytännönopettajat ja harjoittelun ohjaajat sekä erityistyöntekijät ja johtavat sosiaalityöntekijät ovat olleet erinomaisesti mukana ja muodostaneet ydintoimijajoukon, joka on lähtenyt avaamaan asiakkaiden kanssa tehtävää opetusta ja kehittämistä. Praksistyö on ollut palkitsevaa niille, jotka ovat siihen panostaneet. Oman työn avaaminen onkin ollut opettavaista paitsi opiskelijalle, mutta myös käytännönopettajalle ja työyhteisölle tai tiimille. Lastensuojelutyön monikerroksisuus, monipuolisuus ja joskus monimutkaisuuskin on aarrearkku, josta löytyy opittavaa kokeneellekin työntekijälle. Edellä olleen taulukon kaikkia ruutuja yhdistää sana oppiminen. Kaikkia yhdistävä toiminta on oppiminen, jota yhteistyössä haetaan.

Keskeinen haaste, joka koskee Praksis-toimintaa niin toimipisteissä kuin verkostoissakin, on asiakkaiden tiedon hyödyntäminen. Asiakkaat ovat olleet mukana suunnittelemassa opetusta ja toteuttamassa sitä, mutta vielä hyvin pienimuotoisesti. Samoin he ovat olleet kehittämisessä mukana ja osallisia tutkimuksessa. Siihen, että asiakkaat otetaan mukaan opetukseen, kehittämiseen ja tutkimukseen, heidän osallisuuttaan lisätään ja heidän tietojaan hyödynnetään, tarvitaan systematiikkaa, joka jää vielä odottamaan jatkokehittelyä.

Praksiksen muotoutuminen toimipisteiden verkostoksi oli rakenteellinen löytö hanketyöstä. Se mahdollistaa laajan osallistumisen ja silti hyvän oppimisolustan opiskelijoille ja käytännönopettajille. Sen haasteena on edelleen kehittää opetuksen sisältöjä ja huomioida paremmin oppimisen vastavuoroisuusulottuvuus ja yliopisto-opetuksen yhteys tiimien oppimiseen. Tämä pitää sisällään tutkimuksen käytäntöyhteyden tiivistämisen haasteen.

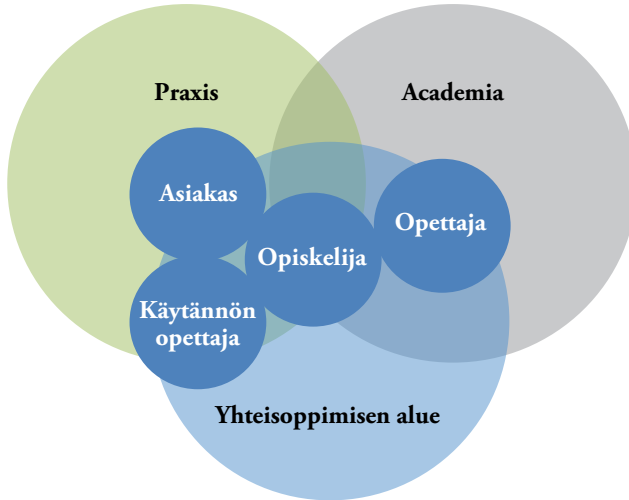
Praksis-ajattelu ei sisällä opetuksessa vain käytäntöjaksojen opetuksen hyvää hoitamista, vaan kaiken yliopisto-opetuksen käytäntöyhteyden kehittämistä. Praksis lähti liikkeelle käytäntöjaksoista ja lastensuojelun perusteista, mutta mahdollisuudet laajempaan opetuksen yhteiskehittämiseen ovat olemassa.



Kuvio 26. Eri tiedon yhdistämisen mahdollisuudet kuntien Praksis-toiminnassa.

Kuvassa on keskellä lastensuojelun Praksis-toiminnan ydinajatuksen keskeiset elementit eli käytäntöön kiinnittyneet opetus, kehittäminen ja tutkimus. Ne ovat vaikuttavat toisiinsa ympärillä olevien toimijoiden tiedonmuodostuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Tietoa rakentuu, sitä siirretään ja sitä reflektoidaan käytäntöön kiinnittyneessä kehittämisessä, opetuksessa ja tutkimuksen kontekstissa. Tämä kuvio tuo esiin myös eri toimijoiden tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet, jotka odottavat löytämistään. Lastensuojelun Praksis-toiminta kiinnittyi viiteen toimintatasoon, joissa käsitellään kuvion keskellä olevia elementtejä eri tavoin. Eri yhteistoiminnan tasoilla pyritään pitämään kaikkia Praksis-työn elementtejä esillä ja luomaan niiden välille yhteyksiä, jotka tuottavat uutta tietoa, oppimista ja hyviä asiakastyön tekemisen tapoja. Kun tiedämme, että kehittäminen on sosiaalitoimessa hidasta ja vaatii tueksi jatkuvaa arviointia (Sulavuori 2007, 65), on yhteisille kehittämistyön arvioinneille oltava tilaa. Sitä voidaan järjestää kaikilla Praksiksen toimintatasoilla.

Praksiksen voi nähdä tietoverkoston toimintana, jossa tiedon käsittely tai tietoprosessi mahdollistaa osallistensa oppimisen. Oppiminen vaikuttaa muihin elementteihin ja saa – ainakin teoriassa – aikaan kehittyvää käytäntöä.



Kuvio 27. Yhteisoppimisen alue.

Kuviossa oleva praxis eli käytäntö sekä academia eli tutkimus ja teoreettinen tieto saavat yhteyden toisiinsa, jolloin dialoginen uuden tiedon muodostus on jatkuvana toimintana mahdollinen. Merkittävää on, että yhteisoppimisen alueella toimitaan dialogisesti.

Aidossa dialogissa näkemykset pääsevät tiiviiseen kosketukseen toistensa kanssa ilman, että ne sulautuvat toisiinsa tai hävittävät toisiaan. Dialogi luo ilmapiirin, joka antaa osallistujien sanoille mahdollisuuden avautua ja selkiytyä. Keskustelijat voivat aktiivisesti tuoda kiistelevätkin näkökulmat esille säilyttäen kunkin voiman ja syvyyden, päästen vakuuttavuuden rajoille saakka. (Puolimatka 2002, 333–334.) Vuorovaikutuksen dialogisuus tarkoittaa tässä myös kaikkien ehdoilla kohtaamista, jossa yhteinen ihmettely avaa tietä yhteistoiminnallisuudelle (Mönkkönen 2007, 100). Yhteisöllisten rakenteiden puute voi olla dialogisuuden ongelma (mt. 100). Se on tärkeä syy huolehtia Praksis-toiminnan rakenteista.

Yhteisoppimisen alueella käytännön äänenä toimi hyvin pitkälle työntekijä. Lastensuojelun Praksiksessa emme systemaattisesti liittäneet asiakkaan sosioemotionaalista uudelleenoppimista (Mallinckdrot; Egan 2009, 43) tarkastelun kohteeksi, mutta asiakkaan oma kokonaisvaltainen yksilön kehitys- ja oppimisprosessi omasta elämästään on sosiaalityön käytäntöjen kannalta keskeinen tehtävä. Asiakkaan oman reflektion tukeminen on paralleeli prosessi työntekijän ja opiskelijan reflektioiden kanssa. Niiden yhtymäkohtien ja synergian löytäminen on mahdollista yhteisoppimisen alueella. Käytäntöön kiinnittyvä oppiminen lähtee liikkeelle opiskelijan oppimisprosessista, mutta yhtä hyvin keskiössä voisi olla asiakas ja hänen uudelleenoppimisprosessinsa, jota muut ympärillä voivat tukea ja oppia samalla itse. Jatkossa asiakkaan oppiminen voi olla Praksis-toiminnassa keskeinen tavoite, jolloin asiakas ja hänen oppimisensa omasta elämästään voidaan siirtää kuviossa keskeisemmälle paikalle.

Yhteistä areenaa luovat ja ylläpitävät kaikkien lastensuojelun Praksiksen käytäntöjaksojen rakenne, eli ne sisältävät kaikki 1) käytäntöä 2) seminaareja 3) pienryhmiä/vertaisryhmiä 4) kirjallisia tehtäviä. Näistä 1, 2 ja 4 koskettavat opiskelijan ja yliopisto-opettajan lisäksi kiinteästi käytännönopettajia ja työyhteisöjä luoden yhteistä oppimisyhteisöä. Pienryhmiin opiskelijat tuovat työyhteisöstä tietoa, kysymyksiä ja myös vievät vastauksia tai lisäkysymyksiä työyhteisöihin, jolloin myös se toimii yhteisen oppimisyhteisön elementtinä. Pitkään käytäntöjaksoon kuuluu myös yliopistolehtorin kenttäkäynti, joka osaltaan toimii oppimisen areenana.

Tutkimuksen rooli käytäntöön kiinnittyneessä tiedontuotannossa on merkittävä ja tutkimuksellisuuden lisääminen on Praksis-toiminnassa tärkeä tavoite. Miten tutkimusta ja käytännön maailmaa saisi lähemmäksi? Tutkimustiedon vaikuttaminen käytäntöön ja käytännön vaikuttaminen tutkimukseen edistyvät tutkimusorientoituneen mielen herätessä. Sitä on ylläpidettävä ja hoidettava. Tutkimusnäkökulman liittäminen opetukseen ja käytäntöön tarjosi osallistumisen mahdollisuuksia lastensuojelun Praksiksessa työntekijöille, opiskelijoille, opettajille ja tutkijoille ja jonkin verran myös asiakkaille. Eri osalliset ovat voineet liittyä tiedon tuottamiseen erilaisista rooleista. Monissa työyhteisöissä on työntekijöitä, jotka opiskelevat jotain, jolloin Praksis-töyhteisö voi ottaa tietoisesti myös työntekijä-opiskelijan roolista mukaan yhteiseen tiedonmuodostukseen. Opiskelijat ovat liittyneet työyhteisön vahvuuteen ja kehittämiseen omien käytäntöjaksojensa ajan ja omilla tutkimuksillaan. Käytännössä Praksis-toimipisteissä ja verkostoissa on tehty käytännön kehittämistä hyödyttäviä

ammattikorkeakoulujen nuoriso- ja YAMK-tason päättöitä, yliopiston kandintöitä, käytäntötutkimuksen opintojaksoon liittyviä käytäntötutkimuksia, pro gradu -töitä ja tekeillä on liseniaattitöitä.

Taulukko 20. Yhteenveto.

Yhteenveto

Lastensuojelun Praksis toimipisteiden verkostona

Mikä toimii, tulos:

- Opiskelijoiden oppimiskokemukset ovat parhaat opetuspaikoissa, jossa tiimi tai työyhteisö on sitoutunut Praksis-ajatteluun ja sen kehittämiseen.
- Monessa työyhteisössä on onnistuttu yhdistämään opetus, kehittäminen ja tutkimus tiiviisti asiakastyön tekemiseen.
- Opiskelijan ja työntekijän tutkiva mieli tarvitsee tilan ja rakenteen; Praksis tukee sitä.
- Verkostomallinen rakenne mahdollistaa eri tiedon liittymisen organisaation eri tasoille.
- Toiminnassa syntyy yhteisoppimisen alue.

Tätä pitää kehittää:

- Praksis-verkostoissa toimipisteiden yhteys oppilaitokseen ja Praksis-toimintaan voi jäädä etäiseksi; toimiva yhteys syntyy hyvästä rakenteesta.
- Mitä tukea eri toimipisteet tarvitsevat ja miten varmistetaan tutkivan mielen tukityö kaikille praksislaisille?
- Opiskelijat oppimassa lastensuojelun sosiaalityötä laajasti, verkostojen hyödyntämien laajemmin.

Praksis opiskelijoiden oppimisen tukena

Olen kiinnostunut analysoimaan Praksiksen toiminnasta erityisesti oppimista tukevia käytäntöjä. Tämän luvun tarkoituksena on selvittää oppimisen näkökulmasta *miten lastensuojelun Praksis toimii siihen osallistuneiden opiskelijoiden mielestä*. Tavoitteeni on etsiä opiskelijoiden haastattelusta *reflektiivisiä oppimista tukevia rakenteita; onko niitä syntynyt lastensuojelun Praksis-toimintaan?* Olen myös kiinnostunut siitä, *mitkä ovat opiskelijoiden mielestä lastensuojelun Praksis-toiminnan heikkoudet ja hyödyt*.

Tämän luvun ensisijainen tutkimusaineisto on opiskelijoiden haastattelu, jossa haastattelin fokusryhmähaastatteluna viittä Helsingin yliopiston sosiaalityön opiskelijaa, jotka olivat opiskelleet vähintään kaksi käytännön

opintojaksoa lastensuojelun Praksiksessa ja joilla oli kokemusta eri kuntien Praksiksista. Haastattelu tehtiin keväällä 2011. Purin nauhoitetun haastattelupuheen tekstiksi, jota kertyi yhteensä 32 sivua. Toinen opiskelijoiden ääni tulee eri opintojaksojen palautelomakkeista⁸ (60 kpl). Toissijaisena aineistona käytän tässä lastensuojelun Praksis-verkoston muistioita (102 kpl) sekä verkoston SWOT-analyysseja (keväältä ja syksyltä 2011). Palautteita ja muistioita käytän toissijaisena, haastattelussa esiin tulleiden teemojen peilausaineistona.

Kysyin opiskelijoilta, pitäisikö Praksis-toimintaa jatkaa ja jos pitäisi, niin miksi, mitä haasteita on verkosto- ja toimipistemallissa oppimisen kannalta, mikä tukee oppimista, mitä vastaaja on oppinut sosiaalityöstä ja lastensuojelusta, mitä olisi pitänyt oppia ja mitä Praksis on tehnyt tulevaisuuden ajatuksille lastensuojelusta. Analysoin haastattelupuheen sisällönanalyttisesti etsien opiskelijoiden puheesta lastensuojelun Praksis-toimintaan liitettyjä oppimisen kuvauksia, toimivia ja toimimattomia käytäntöjä, yhteistoimintaa ja yhteistyötä kuvaavia huomioita. Analysoidessani aineistoja etsin mainintoja yksin tai yhteisesti aikaansaadusta oppimisen tuesta, tuesta, jonka oppilaitokset tai käytännönopetuspaikat (opettajat, tiimit, työyhteisöt) tai nämä yhdessä aikaansaavat. Tukea ovat voineet saada niin opiskelijat ja käytännönopettajat kuin tiimitkin. Etsin puhutusta (litteroidusta) ja kirjallisesta aineistosta ilmaisuja, jotka kertovat, että oppimiseen on annettu tukea tai sitä on saatu. Analyysiyksikköni on onnistuneet ja toisaalta epäilyttävät oppimiskokemukset. Etsin opiskelijoiden kertomuksista hyviä kokemuksia oppimisesta ja mainintoja oppimista tukevista tavoista, jotka poimin ja luokittelen, ja metodina toimii sisällön analyysi. Yhtä lailla huomioin opiskelijoiden epämielilyttävät tai opiskelijoiden huonoina pitämät oppimiskokemukset. Analyttisen katseen kohde on myös Praksis-toiminta sinänsä: millaisia mainintoja toiminta saa, miten se nähdään. Etsin aineistosta erityisesti hyviä kokemuksia ja niiden vastakohtia: mitä toiminnassa pidetään toimivana ja onnistuneena tai toisaalta mitä ei. Laadullinen sisällönanalyysi sopii menetelmäksi näille monien osallisten puheista kirjoitetuille tekstile.

⁸ Lastensuojelun perusteet (3 op), Asiakastyön taidot (6 op), Sosiaalityön ammatilliset valmiudet (15 op), Sosiaalityön käytäntötutkimus (16 op). Lastensuojelun Praksiksessa toimineilta käytännönopettajilta on myös kysytty palautetta opintojaksojen jälkeen ohjaussuhteesta, oppimisen tukemistehtävän sujumisesta, oppilaitokselta ja omalta tiimiltä saamasta tuesta.

Praksis-toiminnan ytimessä ovat opiskelijat ja käytännönopettajat sekä heidän välillään tapahtuva vastavuoroinen oppiminen, tiedon vaihto ja oman ajattelun haastaminen. Opiskelijat ovat oppilaitosten linkki käytännön sosiaalityöhön ja lastensuojeluun, ja käytännönopettajat ovat käytännön sosiaalityön linkki yliopiston suuntaan. Mitä opiskelijat sitten ovat oppineet, mitä tietoja, taitoja ja asenteita he ovat saaneet? Opiskelijoiden kokemukset oppimisesta avaavat yhden mielenkiintoisen ikkunan Praksis-toimintaan ja näitä kokemuksia avaamiseksi seuraavaksi. Fokusryhmähaastatteluun tulleet viisi opiskelijaa edustivat noin 140 lastensuojelun Praksiksessa opiskellutta opiskelijaa. He saivat etukäteen haastattelukysymykset, joita käsiteltiin ryhmän tahdissa keskustellen aiheesta yhteisesti. Opiskelijat olivat kukin suorittaneet vähintään kaksi opintojaksoa lastensuojelun Praksiksessa, ja heillä oli kokemusta kaikista Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis-verkostoissa ja -toimipisteissä opiskelusta yhteensä 15 eri opintojakson verran. Opiskelijoiden kokemukset ulottuivat kaikille kolmelle lastensuojelun Praksis-vuodelle.

Haastattelutilanteessa kaikki viisi opiskelijaa esittelivät ensin itsensä ja kaikki kolme käytäntöjaksopaikkaansa. Kaikki opiskelijat tiesivät toisensa, mutta eivät välttämättä olleet tietoisia, missä kukin oli eri käytäntöjaksonsa suorittanut. Kaikki haastateltavat olivat tehneet vähintään kaksi käytännönopintojaksoa lastensuojelun Praksiksessa, joista toinen oli käytäntötutkimuksen opintojakso. Yhteensä heillä oli kokemusta kahdestatoista opintojaksosta lastensuojelun Praksiksessa. Espoossa oli suoritettu neljä, Vantaalla yksi (opiskelija, joka ei päässyt haastatteluun, olisi vahvistanut Vantaan kokemuksia) ja Helsingissä seitsemän opintojaksoa.

Haastattelin opiskelijoita yhdessä Kehrä-hankkeen kehittävän sosiaalityöntekijän kanssa. Esittelemäni opiskelijoiden siteerauksissa en identifioi keskustelijaa, sillä opiskelijoiden joukko on pieni ja heidän tunnistamisensa riski kasvaisi turhan suureksi. Haastattelijoiden kysymykset (tai kommentit) tunnistaa H-kirjaimesta (haastattelija), muut siteeraukset ovat opiskelijoiden.

Tutkimuskysymys on, löytyykö lastensuojelun Praksis-toiminnasta oppimista tukevia rakenteita eli onko oppimisympäristö oppimista tukeva. Teoreettisesti kiinnitän asetelman pragmatismiin, opetuksen sekä oppimisen tutkimuksen keskeiseen käsitteeseen reflektio. Reflektio on myös sosiaalityön ydinkäsite (Karvinen-Niinikoski 1997). Opiskelijoiden haastatteluaineistosta etsin heidän mainintojaan **reflektiivistä oppimista tukevista rakenteista**. Onko Praksis-toiminnassa saatu aikaan sellaisia reflektiivisiä rakenteita, jotka tulisivat esiin myös opiskelijoiden kokemuk-

sisä? Opiskelijoiden fokusryhmäkeskustelusta etsin kertomuksia siitä, mikä tukee oppimista, minkä toiminnan ja sen rakenteen he kokevat hyödyllisenä ja mikä ei tunnu toimivalta.

Totta kai Praksista!

Opiskelijat miettivät, mikä on vaihtoehto, jos lastensuojelun Praksis-toimintaa ei ole. Se, että ei toimittaisikaan tiiviissä yhteistyössä käytännötoimipaikkojen kanssa käytännönopetusta koko ajan kehittäen, tuntui mahdottomalta ajatukselta.

”Totta kai sitä pitää jatkaa. Tässä tai tästä kehitetyssä muodossa vielä.”

Toisaalta opiskelijoiden oli mahdotonta tietää, mikä oli aiemmin vakiintunutta toimintaa käytäntöjaksoilla ja mikä oli lastensuojelun Praksiksen aikana kehiteltyä. Kaikki opiskelijoiden kokema hyvä ei ole lastensuojelun Praksiksen vaan aiemman käytännönopetuksen hyvien käytäntöjen kehittämistyön (kuten käytännönopettajakoulutus ja sen käytännöt) ansiota. Kaikki opiskelijoiden kokemat harmit ja epäkohdat ovat valitettavia opiskelijalle, mutta kerrottuihin ne muuttuvat arvokkaaksi palautteeksi toiminnan edelleen kehittämiseksi. Opiskelijaryhmän reflektointi ja sen avaaminen jatkaa kaikkien osallisten oppimisprosessia. Lähtökohta lastensuojelun Praksiksessa oli se, että pienellä panoksella lähdemme kehittämään koko pääkaupunkiseudun lastensuojelun käytäntöön liittyvää opetusta opetellen ja rakentaen mallia matkan varrella. Kaikkea ei olisi voinut tehdä toisin ja paremmin heti, olemme prosessissa. Opiskelijat peilasivat avoimesti kokemuksiaan käytäntöjaksoilta keskenään tuoden esiin hyviksi kokemiaan puolia ja niitä, jotka eivät olleet sujuneet niin hyvin.

”Näissä on paljon sisäisiä eroja, vaikka on yhtä Praksista.”

Opiskelijoilla oli kokemusta vähintään kahden käytäntöjakson verran lastensuojelun Praksiksesta, ja he vertasivat paikkojen tapaa toteuttaa käytännönopetusta. Toisaalta opiskelijat miettivät koko pääkaupunkiseutua; miten kaikki pääsisivät mukaan Praksis-toimintaan ja saisivat tähän liittyvän hyödyn. Opiskelijat kokevat, että Praksis-toiminta ei ole tasaisesti levittäytynyt ja samalla tavalla toimivaa koko pääkaupunkiseudulla.

”Mulla on sellanen filis, jos niissä toimipisteissä, joissa tätä on ollut jo tosi pitkään tätä toimintaa, niin, tai ei sitä nyt missään oo ollut tosi pitkään, mut et se on sisäistetty ja kehitetty pitkään, niin siellä sitä voisi ehkä keventää ja on tosi paljon sellaisia paikkoja, missä sitä ei oo, että sinnekin saataisiin niitä harjoittelijoita.”

H: ”Tarkoittaako keventäminen, sitä, että nekin toimipisteet pääsisivät mukaan, jotka eivät nyt ole mukana, vai mitä?”

”Niin ehkä tai tavallaan sekin on hyvä, mut kun ite on ollu tuolla (***)⁹, niin siel se on niin sisäistetty ja sekin on hyvä. Se on niin sisäistetty, että muutkin kyllä hyötyis tästä. Et (***) ei ole niin paljon.”

Opiskelijat saavat mahdollisuuden tutustua Praksis-toiminnan kautta eri kuntiin, niiden toimipisteisiin ja työkäytäntöihin tai työkuultuureihin. Opiskelijat saavat kokemuksia paitsi oppimisympäristöistä, mutta varsinkin lastensuojelun tekemisen tavasta eri paikoista. Toisaalta he myös keskustelevat kokemuksistaan keskenään. Tiedot hyvistä kokemuksista leviävät mainostaen työyhteisöjen hyvää työtä.

Yksi näkökulma siihen, miksi toimintaa pitää jatkaa, on lastensuojelun käytännöntyön tarvitsema tuki, joka on yhteistyöstä saatavissa.

”Kyse on profiilin nostattamisesta siis ensinnäkin lastensuojelun kannalta, lastensuojelussa on suurin työvoimapula ja se tarvitsee erilaista tietynlaista erityistä boostausta.” ”Et on tosi hienoa, että lastensuojelulla on oma moottorinsa.”

Toiminnan jatkumisessa tärkeää on yhteyden ylläpitäminen. Yksi tärkeimmistä jatkamisen ja jatkuvuuden osatekijä on oppilaitoksen ja käytännön yhteys toisiinsa. Jatkuva kontakti ylläpitää jo kehitettyä toimintaa.

”Mietin, että kontakti on ylläpitävää. Koen tärkeänä, että Praksis-toiminta eli yliopiston ja käytännön tiivis yhteistyö luo yhteyttä. Käytännön ja yliopiston tiivis yhteys luo yhteistä ymmärrystä siitä, mitä odotetaan, mitä opiskelijan pitäisi siellä oppia siellä opintopaikassa.”

⁹ Opiskelija on maininnut Praksis-kuntia, toimipisteitä tai verkostoja, mutta sekä opiskelijoiden että kuntien identifioinnin suojaksi merkitsen ne tässä ja myöhemmin ***-merkillä.

Yhteisen ymmärryksen luominen, saman päämäärän jakaminen kaikilla osallisilla eli opiskelijalla, käytännönopettajalla, työyhteisöllä ja oppilaitoksella onkin hyvin merkittävä kriteeri hyvälle oppimispaikalle. Oppilaitoksen on esiteltävä paitsi opiskelijoille, myös käytännönopettajille ja työyhteisöille kunkin opintojakson tavoitteet, opetuksen sisältö ja tehtävät. Tämän lisäksi myös valmius muokata niitä yhteistyössä kaikkien osallisten kanssa tekee työskentelystä yhdessä toimimista, praksismaista. Kontaktin ylläpidon ja yhteyden rakentamisen tehtävä kuuluu oppilaitokselle eli yliopistolle ja lastensuojelun Praksikselle. Päämääränä kaikilla oli ensisijaisesti opiskelijan oppimisprosessi eli hänen oppimistavoitteidensa suuntaan kulkeminen. Toisena tulee käytännönopettajan ja työyhteisön oppiminen, mutta näitä ei haastatteluissa lausuttu ääneen. Kokoavana tavoitteena on osaava ja kehittyvä ammattilainen, joka koskee sekä opiskelijaa että käytännönopettajaa työyhteisöineen (Yliruka 2011, suullinen tiedonanto).

Opiskelijat pitivät tärkeänä lähes kaikkien elementtien mukanaoloa opetuksessa: käytäntö, lukemisto ja kirjalliset tehtävät ja pienryhmät, joissa toisaalta purettiin sekä toisaalta jäsennettiin kentällä ja teoriassa koettua ja pyrittiin nostamaan esille tulleet ilmiöt yleisemmälle tasolle, teoretisoitiin käytännön kokemuksi. Seminaarit saivat opiskelijoilta ristiriitaisempaa palautetta, ne jäivät useammin irrallisiksi kiinnittymättä oppimisprosessiin.

Tietoinen työyhteisö ja työstään innostunut käytännönopettaja

Opiskelija voi kokea olevansa aika yksin Praksis-ajatusten kanssa, ellei työyhteisö ole sisäistänyt praksistoiminnan periaatteita. Verkostomallisesa Praksis-toiminnassa on se riski, että toiminta ei näy työyhteisötasolla erityisenä sitoutumisena opiskelijan oppimisen tukemiseen. Toimipisteissä on parempi mahdollisuus yhteistyöhön koko työyhteisön kanssa, jolloin eri osapuolten tieto on varmemmin kaikkien käytettävissä. Yhteys oppilaitoksen verkoston toimipisteestä voi myös olla etäisempi kuin toimipistemallissa, jolloin käytännönopettajat ja muu työyhteisö eivät saa tehtävänsä sitä tukea, jota tarvitsevat.

”Mut et kyl siinä on puolensa ja puolensa siinä et onks siinä tietyt toimipisteet: Et ku ite menin ensimmäisenä harjoittelijana, niin olin aika yksin ja ne (tietty kunta) ei tienny mitään, et mikä tää Praksis-systeemi on. Et siinä mielessä,

et kun oon kuullu, et ne jotka on ollut (toinen kunta), niin ne (opiskelijat) on ollu hirveen tyytyväisiä siihen hommaan.”

Opiskelijoiden ja käytännönopettajien palautteissa on samansuuntaisia huomioita siitä, että ensimmäiset kerrat käytännönopettajina ovat opettelua ja opiskelijan oppimista ei osata aina tukea. Kehittymisen kannalta on merkittävää, kuinka ensimmäisiä ohjaamisen tai käytännönopettajuuden oppimiskokemuksia ja niiden palautteita hyödynnetään. Lastensuojelun Praksiksessa parhaat opetuksen kehittymiskokemukset saavutettiin, kun käytännönopettajat ja opiskelijat osasivat käsitellä opettamisen kehittämistä yhdessä käytännönopettajan työtiimissä. Kun Praksis-työyhteisöt ottivat opikseen omista kokemuksistaan ja opiskelijan palautteesta, oli seuraavan opintojakson opetus taas oppimista tukevampaa. Kokemuksia ja vinkkejä vaihdettiin myös toimipisteiden välillä sekä verkostojen kesken seudullisissa lastensuojelun Praksis-tapaamisissa. Tämän vuoksi opiskelijat arvostivat kokemusta käytännönopetuksesta ja yliopistoyhteistyöstä ja nämä nähtiin merkittävimpinä hyvän käytännönopetuspaikan kriteereinä.

”Kyl se oma kokemus on, et on pitkään tehty ja sit se toimipistemalli”

Opiskelijat yhdistivät toimipistemallin pitkään kokemukseen opetuksesta, vaikka ajallisesti kokemusta käytännönopetuksen kehittämisestä ei ole voinut kertyä useaa vuotta. Käytännönopettajat ovat omassa koulutuksessaan nostaneet työyhteisön merkityksen opiskelijan oppimisen kannalta merkittäväksi (Rinkinen 2010, 7). Toimipisteen, tiimin tai yhteisön tärkeyteen oppimisessa viittaavat sekä opiskelijoiden että käytännönopettajien näkemykset oppimisprosessista yhteisöllisenä tapahtumana. Käytännönopetuksen vahvuus korostuu toimipistemalleissa siksi, että siellä käytännönopettajuus ei ole pistemäistä tai yksittäistä vaan se on jatkuvasti esillä ja olemassa. Praksis-aktiivisessa tiimissä, jossa on joka käytäntöjaksolta joitain opiskelijoita (eli käytännössä läpi vuoden), on myös suurempi opiskelijoiden läpivirtaus, enemmän käytännönopettajakollegoita ja Praksis-asiat esillä luontevasti jatkuvasti tätä kautta. Praksis-asioita, kuten opiskelijan ja käytännönopettajan oppimista, tavoitteiden saavuttamista ja keinoja käsitellään useammin tiimissä tai työyhteisössä, jos opiskelijoita on useammin tai useampi. Koko tiimin oppiminen ja edistyminen käytännönopettamisessa tulevat myös varmemmin esiin ja käsitelyyn. Tämä voidaan saavuttaa myös verkostomallin Praksis-toiminnassa, mutta se

vaatii ainakin pidemmän aikavälin, jotta opetus- ja oppimiskokemuksia ehtii syntyymään useita.

Opiskelijat kehuivat, että heidän oli hyvä mennä paikkaan, jossa on etukäteen informoitu kaikkia työntekijöitä opiskelijan tulosta.

”Työyhteisössä, vakkakin siel on se yks käytännönopettaja, joka ottaa opiskelijan vastaan, niin silti kaikki on tietoisia siitä, opiskelijasta, et ei opiskelijalta kysytä, että mitä ihmettä sä täällä teet ja kuka sää oot, kelle sä oot menossa, ootko asiakas, kenen äiti sinä oot, et sen tyyppistä, että niinku koko työyhteisö ymmärtää, tietää että tää on nyt opiskelija ja me voidaan kaikki ottaa tää ja esitellä meidän toimipaikka. Että etukäteen informoidaan, et kuka on tulossa. Otetaan hyvin vastaan.”

Jotta käytännönopettajat voivat toimia mahdollisimman hyvin opiskelijoiden oppimisen tukijoina, se edellyttää sosiaalityöntekijältä perehtymistä toisaalta opiskelijan oppimistavoitteisiin ja toisaalta taitoa jakaa omaa työtä eli tietoisuutta omasta työstä ja työtavasta. Tähän käytännönopettajat saavat tukea. Opiskelijoiden pitkää käytäntöjaksoa (15 op) voi ohjata pätevä sosiaalityöntekijä, jolla on myös käytännönopettajakoulutus (15 op). Millainen käytännönopettaja on hyvä? Millaiseen työtilanteeseen ei kannatta ottaa opiskelijaa? Opiskelijoilla oli näistä kokemuksia ja näkemyksiä.

H: Työryhmältä kysytään, onko valmis ottamaan opiskelijan. Mitä pitäis käytännönopen miettiä kun se miettii, et otanko tänä vuonna opiskelijan?

”Ehkä se lähtee siitä motivaatiosta omaan työhön.”

”Ja miettii niitä omia henkisiä resurssejaan, et jos oikeesti meinaa hukkua työhönsä ja omiin henkilökohtaisiin ongelmiin, niin silloin ei kaikista parasta oo lähtee ohjaamaan opiskelijaa.”

”Ja se motivaatio ohjaukseen, että HALUAA ohjata sitä opiskelijaa.”

”Ja että se aikaresurssi nähdään siinä työyhteisössä, että ne esimiehet tietää, et oikeesti menee paljon aikaa sillä ohjaavalla opella et se ohjaa sitä, et sen työtaakkaa on oikeasti pakko keventää, ei vaan näennäisesti.”

”Nyt kun miettii sit et tehdään selväksi se, mitä harjoittelija tarkoittaa. Ettei se mee sellaseks että se harjoittelija on se, joka kirjaa dokumentoi ja sehän on tärkeää sen opetteleminenkin, mut että se että harjoittelija ei oo se, jolle kaikki paskaduuni annetaan.”

”Tää on tärkeä asia. Et opiskelija on opettelemassa esimerkiksi reflektiota, mutta sillä ei ole vastuuta siitä asiakastilanteesta.”

Opiskelijoista on tärkeää päästä tekemään työtä, harjoitella sosiaalityöntekijänä olemista. Silloin käytännönopettajan on oltava valmis jakamaan omasta työstään. Kaikissa lastensuojelun työprosesseissa se ei ole helppoa, ja työstä osan antaminen opiskelijalle vaatii taitoa käytännönopettajalta. Käytännössä opiskelijat harvoin valittavat siitä, että ovat joutuneet tekemään liian paljon asiakastyötä, mutta siitä kyllä, etteivät ole saaneet tehdä tarpeeksi. Opiskelijat toivat esiin kahdenlaista toivetta. Toisaalta he haluavat mukaan kaikkeen, mitä käytännönopettaja tekee (kun opiskelija on paikalla), ja toisaalta pidettiin hyvänä osallistua tiettyihin asiakasprosesseihin syvällisemmin, jotta oppimisesta ei tule pirstaleista kuvaa. Hyvästä prosessien määrästä ei haastattelussa keskusteltu, mutta 5–8 aktiivisissa asiakasprosesseissa mukanaoloa on kehuttu opiskelijoiden kenttäkäynneillä (sen lisäksi tapaamiset, neuvottelut yksittäisissä asiakastöissä).

Oppimisen ja lastensuojelun hahmottamisen kannalta opiskelijat pitivät tärkeänä kokonaiskuvan saamista. Kehuja sai se, että opiskelija ja käytännönopettaja ovat miettineet etukäteen, mihin kaikkeen opiskelijan kannattaa lastensuojelun sosiaalityössä perehtyä (prosessit, roolit, sisällöt, menetelmät) ja miten opiskelija näihin tutustuu. Vaikka opiskelija ehtii olla mukana vain joissain asiakasprosesseissa, on mahdollista oppia paljon muustakin. Lähes kaikki opiskelijat olivat saaneet nähdä pitkällä käytäntöjaksollaan erilaisten työntekijöiden tapoja toimia asiakkaiden kanssa ja kehuivat käytäntöä.

Opiskelijoiden mielestä on tärkeää, että käytännönopettajat ottavat vastuun opiskelijastaan toimipisteissä.

”Sen ohella selkeät vastuut ohjaajilla, et kellä se vastuu on, vastuu on ohjaajalla, että sitä opiskelijaa ei voi pallotella työntekijältä toiselle, päivän mukaan, vaan siinä pitää olla se ohjaaja, jolla on se aika ja resurssi ja näkemys ja visiot ja suunnitelmat.”

Opiskelijat pitivät kaikki yksittäisen käytännönopettajan yhtenä tärkeimpänä rekrytointikriteerinä innostumista omasta työstä. Opiskelijat toivoivat jopa, että käytännönopettajiksi rekrytoitaisiin iloisia ja omaa työtään rakastavia sosiaalityöntekijöitä. Asiakkaiden toiveet työntekijöistä ovat samansuuntaisia (Pitkänen 2011). Nuoret asiakkaat toivovat, että työntekijä olisi hänestä kiinnostunut, loisi luottamuksellisen suhteen ja olisivat sitoutuneita nuoreen emotionaalisella tasolla (ks., Näyhö 2010).

”Sit mikä on sikatärkeää sit on se, että kun on se yks vastuuihminen, niin se vastuuihminen on ihan oikeesti innoissaan siitä perustyöstä!”

”Joo!”

”Kyllä!”

Opiskelijaa ei kannata ottaa silloin, jos käytännönopettaja on uupunut omaan työhönsä, leipääntynyt, miettii ammatin vaihtoa eikä pysty oikein itsellekään perustelemaan, miksi tekee työtä.

”Ja kyllä sitä kannatta painottaa, että tää saattaa olla ihan ensikosketuksia valmistuvalle opiskelijalle, et jos on itse sellaisessa tilanteessa, että vaihtaako ehkä ammattia, et kannattaa miettiä, että tuoko sellaisen kuvan, et no voithan sä tänne tulla, mutta onhan tää ihan hirveetä.”

Praksiksen yhtenä tavoitteena on saada opiskelijat kiinnostumaan lastensuojelun sosiaalityöstä. Mikäli työ on uuvuttanut työntekijän, on tätä tehtävää vaikea toteuttaa.

”Se on kyllä totta, että se ei mullekaan koskaan selvinny, et miks se mun ohjaaja tekee sitä työtä ja minkä takia se halus mut sinne, koska mulla oli välillä semmonen olo, et se ei ehkä halunnu mua sinne. Se oli tosi opettavainen kokemus mulle, mutta se ei ollut ehkä miellyttävä.”

Opiskelijan ottamisen lähtökohta ja Praksiksen tavoitteet on hyvä olla toimipisteessä tai verkostossa käsitelty, ettei suuria ristiriitoja pääse synty-mään. Opiskelijat toivoivat käytännönopettajalta myös opiskelijan toiveiden kuulemista, avoimuutta ja hienotunteisuutta. Käytännönjärjestelyissä on

tärkeää, että opiskelija ja käytännönopettaja näkevät ennen kuin puolin ja toisin päättävät yhteisestä opintojaksosta.

Halusin kysyä opiskelijoilta myös sitä, miten he näkevät Praksiksen organisointitapojen eron vai vaikuttaako malli opiskelijan kannalta mitenkään oppimiseen. Opiskelijat eivät tienneet varmasti, olivatko he opiskelemassa toimipisteessä vai verkostomallisessa Praksiksessa.

”Mä oon edelleen ihan ulalla, että kummassa mä niinku oon?”

Jos opiskelijat eivät tiedä kummassa ovat, voi päätellä, että he eivät tiedä kovin hyvin Praksiksen rakennetta omassa opiskelupaikan kunnassaan. Jos opiskelijat eivät tienneet tätä, oli heidän vaikea löytää organisointitapaan liittyviä hyviä puolia tai heikkouksia. Haastattelijat kertoivat opiskelijoille vielä mitä se toiminnallisesti tarkoitti yliopiston näkökulmasta.

H: ”Ero on siinä, että jos on toimipisteessä, että ne on koko toimipisteessä kokouksissa mukana, että koko työyhteisön kanssa käsitellään praksiasiaa, opiskelijan ja käytännönopettajana asioita, monta kertaa vuoden aikana. Kun taas jos ollaan verkostona, niin sieltä käy ne edustajat Praksis-kokouksissa eli johtavat ja ope ja silloin mä en tiedä, miten se on se koko työyhteisö sitoutunut siihen opiskelijan ohjaamiseen. Että sitä ei yliopiston näkökulmasta tiedä mitä siellä (toimipisteessä) tapahtuu. Kun sitten toimipistemallissa, niin kun siellä käy ja keskusteluttaa niitä ihmisiä, niin ainakin kun ne istuu niin pakosta kuulee tietyt asiat ja sisäistää varmaan sen Praksis-toiminnan.”

Keskustelu toimipisteistä ja verkostoista ja niiden eduista lähti tämän jälkeen vilkkaasti käyntiin ja opiskelijat paikansivat itsensä toimipisteisiin ja verkostoihin. Verkostomaista Praksista kehuttiin siitä, että niissä avartui tietoa lastensuojelusta koko kaupungin tasolla. Opiskelijat kuulivat ja näkivät mahdollisesti toisten toimipisteiden opiskelijoita ja ainakin käytännönopettajia ja joko kehittäjiä sosiaalityöntekijöitä tai johtavia ja päälliköitä.

”Ehkä tos verkostossa on se, et kun on istunut niissä mukana, on ollu tosi kiva et niihin pääsee mukaan, et sit niinkun tajuu et mitä tääl tapahtuu.”

”...käytännön työpaineen alla on pakko priorisoida, et näähän voi jäädä helposti poisikin sitten, et käytetäänkö koko työyhteisön aikaa siihen et opiskelija tulee.”

”En tiedä. Tähän on tosi vaikea ottaa mitään kantaa.”

Opiskelijat arvioivat asiaa eri näkökulmista ja löysivät näkökulmia erilaisten toteuttamisrakenteiden hyödyistä ja heikkouksista. He eivät päätyneet yhteen lopputulemaan keskustelussaan. Kummassakin järjestäytymistavassa on puolensa. Toimipisteenä olisi hyvä olla sitoutunut toimintaan, mutta toisaalta koko kunnan lastensuojelun olisi oikeudenmukaista ja järkevää päästä mukaan Praksis-toimintaan sekä käytännön että opiskelijoiden näkökulmasta. Tärkeintä olisi se, että toiminnan rakenne ulottuisi työyhteisöihin asti.

”Jollain tavalla olis kiva, et se eläis, et jos siihen panostetaan, et se menis sinne työyhteisöihin saakka.”

Käytäntötutkimusopinnot Praksiksessa

Opiskelijat tekevät käytäntötutkimuksen, jonka aihe on työstetty yhdessä työyhteisön kanssa, ja lastensuojelun Praksiksessa tehdyt käytäntötutkimukset liittyivät pääsääntöisesti toimipisteiden tai tiimien kehittämistehtäviin. Vuonna 2010 Käytäntötutkimus-opintojakso järjestettiin toista kertaa, ja silloin sen 28 tutkimuksesta 16 tehtiin lastensuojeluun (57%) ja niistä Helsingin kaupungille kuusi (kymmenestä), Vantaalle kolme (kuudesta) ja Espooseen kaksi (kolmesta) (Kääriäinen 2011, esitys käytäntötutkimuksista). Kaikille tutkimuksille on nimettynä ohjaaja yliopistolta ja käytännöstä. Kysyin opiskelijoiden kokemuksia käytäntötutkimuksen ohjauksesta Lastensuojelun Praksis-toimipisteissä ja verkostoissa. Opiskelijat kertoivat hyvin erilaisista kokemuksista.

”Mulla piti olla nimetty ohjaaja, mutta mä en häntä ole tavannut siellä kun muutaman kerran.”

H: ”Yliopistolle piti ainakin aiemmin toimittaa paperi, jossa on ohjaajan nimi...”

”Kyllä, nimet on siellä, mutta siis...”

”Siis hän ei ole ollut paljon siellä. Et se on ollut se tiimi, joka on ollut ohjaaja, mikä on ollut ihan hieno. Et sinne on luotu sellanen rakenne, et maanantaisin

puolentunnin ajan me periaatteessa käsitellään sitä mun tutkimusta ennen tiimiä.”

Yliopistolla on käytännön tukirakenteeksi ajateltu yhtä käytännön työn tekijää vastuuhenkilöksi käytäntöön liittyvien kysymysten ohjaamisessa. Opiskelijan kertomassa kokemuksessa työyhteisössä on haluttu osallistua käytäntötutkimusprosessiin tiiviimmin ja luotu oma kehittyneempi ohjausrakenne. Tiimin luoma ohjausrakenne vastaa erinomaisesti käytäntötutkimuksen ideologiaa (Satka & ym., 2005) ja on enemmän kuin mitä yliopisto vaatii opiskelijan tueksi. Työyhteisöissä on siis kehitetty käytäntötutkimuksen käytäntöyhteyttä omatoimisesti opiskelijan oppimista ja työyhteisön hyötyä tukevaan suuntaan.

Kokemus voi olla Praksis-toiminnassa myös toisenlainen.

”Ei mulla kukaan lue eikä kommentoi. Mä vaan teen siellä ja välillä käydään kysymässä jotakin.”

Opiskelijat toivat esiin sekä Kaarelassa että Espoossa toimivan tutkimuksen tukiryhmän, jonka yksi tehtävä on tukea opiskelijan tutkimuksen tekoa kentällä. Käytäntötutkimuksen kentän ohjaajana erityissosiaalityöntekijän tuki toimi joillain opiskelijoilla erinomaisesti työtä tukien. Tähän yhdistetty tiimin tuki ja tutkimuksen tukiryhmä antavat opiskelijalle jo tiiviin vuorovaikutuksen ja tuen tunnun tutkimuksen teolle.

”Niin siis mulhan on tosi hyvin asiat, ku siel on se erityissosiaalityöntekijä, jolle mä voin periaattees milloin vaan, keskel yötä lähettää sille sähköpostia, ei se kyl heti vastaa, mut aika nopeesti yleensä ja tota se on tosi paljon auttanut siinä, mut sit myös niinku tiimi. Ei silleen, et mä niinku ihan käytäs sitä tekstiä läpi, mut ne on kyl auttanut ihan sikana.”

Opiskelijat, joilla ei ollut sekä nimettyä ja käytännössä toimivaa ohjaajaa, tukevaa tutkimusta käsittelevää tiimiä että tutkimuksen tukiryhmää, jäivät kaipaamaan elementeistä jotakin.

”On mulla ohjaaja, on ja tutkimuksen tukiryhmä on, on molemmat on.”

”Mutta ei oo semmosta siellä työpaikalla, joka pystyis niinkun sanomaan kun mä oon kirjoittanut jonkun kappaleen, että tää ei kyllä kuullosta...et mulle aina sanotaan, et tää kuullosta ihan hyvältä. Tää on ihan hyvä. Ei se auta mua.”

Kaikki erilaiset käytäntötutkimuksen tuen elementit ovat siis perusteltavissa opiskelijan kokemuksen perusteella. Sitä, miten hyväksi työ tulee eri tuella tai miten työyhteisö hyödyntää tehtyä tutkimusta, emme käsitelleet.

”Mut se yliopiston ohjaus ja työpaikan ohjaus, niin ne niinkun, en tiä joutuuko se minusta, että minä en niinkun en ole antanut niille selkeitä rooleja.”

Opiskelijat ideoivat yliopiston oman ohjeistuksen selkiyttämistä käytäntötutkimusopintojakson tutkimusten käytännönohjaajille ja tiimeille. Käytäntötutkimuksen ohjaajille voisi olla ennen tutkimusjakson alkua oma seminaarinsa, jossa selvitettäisiin roolit ja tehtävät käytännönohjaajan, yliopistolehtorin, opiskelijan, työyhteisön ja tutkimuksen tukiryhmän välillä. Käytännönohjaajalta opiskelijat toivoivat apua tutkimuksen tai sen asetelman avaamisessa työryhmälle. Käytännönohjaaja voisi auttaa opiskelijaa toteuttamaan tutkimuksensa hyvässä eettisessä ilmapiirissä myös suhteessa asiakkaisiin. Opiskelijat miettivät sosiaalityöntekijöiden roolia: ovatko he kanssatutkijoita, joiden kanssa tuleekin jakaa esimerkiksi asiakashaastattelutilanteita, vai nimenomaan ei? Nämä ovat tutkimustapaongelmia, joista pitäisi keskustella jo matkanvarrella.

”Ja kenen tehtävä se on, onko se minun tutkijana vai kenen, niinku käydä se keskustelu, että tässä on tällöisiä tuloksia, että miten te otatte tän osaksi käytäntöä. Sitä ei oo jotenkin, se on mennä ohi. Pitää vaan raportoida se, mut miten se tehdään.”

”Jos se palautetaan yliopistolle ja (***) kaupungille, niin milloin se palautetaan työntekijöille? ”

”Et tarvitaan sopimuksia ja suunnitelmaa sekä siinä, että miten se alussa miten opiskelija otetaan vastaan ja millä tavalla se ohjataan se aineiston pariin, se tuki siinä ja sitten siinä matkan varrella. Ja sitten oli vielä tää palautusprosessi, et siitäkin pitäisi tehdä tarkemmat sopimukset.”

Tutkimusprosessiin näytti vaikuttavan myös se, kuka on tilannut tutkimuksen.

”Pitää olla tosi hyvin suunniteltu toi K5-prosessi. Et ku nehän tavallaan tilaa sen, et se niin kun tilataan, johtajat tilaa sen työn. En tiä onko ikuinen (***) ongelma, et johtajat tekee jotain ja ne alaiset on siinä silleen, et hei ei välttämättä.”

Opiskelijat puhuvat tutkimuksen tilaamisesta tarkoittaen sitä, kuka on pyytää tekemään tutkimuksen ja todella haluaa sitä. Kahdella haastattelulta opiskelijalta johtavat sosiaalityöntekijät olivat tilanneet tutkimuksen ja kahdella tilaajina olivat tiimit. Tilaaja näytti vaikuttavan tämän mukaan myös opiskelijoiden kokemuksiin tiimin mukanaolosta.

Kaikki haastattelun opiskelijat olivat tehneet käytäntötutkimuksen paikkaan, joka oli heille tuttu. He olivat tehneet aiemman käytäntöjakson tutkimuspaikassa tai siihen liittyen tai olleet työssä tutkimuksen teettävässä työyhteisössä. Opiskelijat kokivat tämän olevan lähes edellytys käytäntötutkimuksen teolle omissa lastensuojelupaikoissaan. Ilman aikaisempaa kokemusta työyhteisöstä kukaan haastateltavista ei olisi tohtinut lähteä tekemään käytäntötutkimusta lastensuojeluun.

”Mäkin mietin sitä, et jos mä olisin ihan tuntematon, ja mä menisin ihan ulkopuolisena, niin se olis varmaan ihan et mitä nää tyypit on ja mitä. Et tää on niin kun helppoo.”

H:” Te ette ehkä menis sinne silleen?”

”En varmaan meniskään!”

”Mut silti työyhteisö on sillä tavalla tosi vahvasti niinku et mä tunnen olevani osa työyhteisöä. Ja siinä ei ole mitään moittimista.”

”Kyl se on ihan eri tavalla on ollu niin ku työyhteisölöhtöistä, koska mä tunnen ne tyypit niinku parin vuoden takaa ja mä oon voinu koko ajan kysellä, että mikä meininki ja mikä teitä tällä hetkellä huolestuttaa vaik meijän alueella. Et onhan se tavallaan objektiivisempaa, jos menee ihan vieraaseen paikkaan, mut ky se niinku olis voinu vaatinut ihan tosi paljon taustatyötä, et nyt mä

oon voinu niinku puol vuotta sitten, et ruvetkaa niinku miettiin, et kuka vois olla vaikka sopiva haastateltava.”

Opiskelijoiden rekrytoiminen tekemään käytäntötutkimusta lastensuojeluun käy edeltävien käytäntöjaksojen kautta. Käytäntötutkimus-opinnot eivät ole irrallisia vaan osana lastensuojelun oppimisen jatkumoa.

Parastakin on kehitettävä

Pääsääntöisesti opiskelijat olivat tyytyväisiä käytäntöjaksoihin ja Praksis-toimintaan. Toiminnassa on silti paljon ja helposti sellaista, josta löytyi opiskelijan näkökulmasta parannettavaa.

Yhdellä opiskelijalla oli kokemus, että työtä asiakkaan kanssa ei olisi tehty, ainakaan kuten se nyt tehtiin, ellei opiskelijaa olisi ollut. Opiskelijat puhuivat, että heillä saattoi olla ”tekoasiakas”-kokemuksia sekä aikuis- että lastensuojelun Praksiksesta, mitä he eivät pitäneet mielekkäänä eivätkä eettisenä toimintana.

”Mulla ei ollu K2 mikään huippufilis, vaikka se paikka oli sellainen, jota muut oli kehunut ja mä en oikein osaa sitä tarkalleen eritellä, että mistä kaikesta se johtu. Muun muassa siitä, ehkä että koko sitä lastensuojeluntarpeen selvitystä ei olisi ehkä edes tehty, jos minua opiskelijaa ei olisi ollut, se vähän niin kun minua varten otettiin, että otetaan nyt tämä selvitys, jotta tolle joku saadaan. Mun mielestä se on väärin. Että ei ketään asiakasta oteta toimistolle vaan sen vuoksi, että saahaan nyt opiskelijalle joku kokemus, et sillä pitää olla joku mieli.”

”Mut sitten toisaalta, sitten vähän sellanen sivujuttu, nehän on ne ilmoitukset tullu, niin ne on selvitettävä. On. Että niistä 60% päättyy. Et iso osa päättyy siihen. Se on totta, se on jännä, että mulle tuli sellanen tunne, että tää olis puhelinsoitolla hoidettu, jos minä en ois ollu, ikäänkuin minä pakotin sen nyt sitten ottamaan. Semmonen vähän ristiriitainen tunne.”

Ylipäättään asiakastilanteiden herättämien tunteiden käsittely ja perusteellisempi reflektointi olisi ollut opiskelijoille mieleen. Sama arvio oli lastensuojelun Praksis-toiminnan ensimmäisissä kokeiluissa (Hipp 2007). Ensimmäisiä kertoja lastensuojeluun tutustuesssa kysymyksiä on paljon ja tarve keskustelulle, jotka voivat liittää kokemukset muuhun tietoon, on

suuri. Opiskelijat löysivät Praksis-toiminnasta paljon kehitettävää, mutta olivat ryhmässä silti hyvin yksimielisiä siitä, että Praksis-toimintaa pitää jatkaa. Praksis-kokemukset ovat oppimiskokemuksina ainutlaatuisia.

”Kyl nää käytännönopintojaksot on ollu mulle ihan parhainta antia.”

”Kyllä ihan ehdottomasti, vaikka me ollaan tässä mollattu kaikkea. Niin tää on ihan ehdottomasti parasta mitä täällä on. On on!”

”Pitää olla tukeva rakenne lastensuojelun praksiksessa jatkossakin.”

”Ei millään tavalla saa heikentää.”

”Se on kyllä ihan totta. Jos yhtään peilaa yhteiskunnan tarpeeseen, niin olis ihan outoa, jos täältä tulis vaan semmosia kirjamatoja, et tiedän teoriassa, et ei oo mitään käytännön realiteettitajua, et kaikki olis luettu kirjasta, ei työtä tehdä silleen.”

”Nimenomaan et vaik me ollaan täs sanottu, et ei se ketään valmista sosiaalityöntekijäksi, mut esim. mitä mä oon kuullu mitä psykologiaa opiskelevilla on, et niil on (vasta) kolmantena tai neljäntenä vuotena harjoittelu. Et ku tajuu välillä miten hyvin tääl on oikeesti tää järkäty.”

”Ja se on mun mielestä ollu hyvä tässä ku siel käytännön työpaikoilla tilanne elää, varsinkin just sosiaalityön ja lastensuojelun kaltaises maailmas, missä työntekijät vaihtuu ja työntekijät meinaa kaatua joihinkin juttuihin, niin on niinkun joku ihminen sillä opiskelijalla, jonka luokse se voi mennä siellä yliopiston puolella mennä ja kysyä, et mitä mä nyt niinku teen. Et se on niinku semmonen, et ku jotain sovitaan puol vuotta aikasemmin, niin siinä ehtii niin paljon tapahtuu, et sit tavallaan pitää olla rakenne, joka jeesaa on sen opiskelijan puolella siinä tilanteessa. Koska jos se on se harjoittelu jotenkin huono, niin se määrittää aika paljon sitä, mitä sit oppii, et sit jää oppimatta joku semmonen ihan olennainen juttu tulevaisuuden kannalta. Vaihtoehtojahan on niin kun sillonkin, niinkun meidän ryhmäs oli puhe, et jos on joku tilanne, et se oma harjoittelupaikka ei niinku enää onnistu ja voi mennä muualle ja voidaan nopeestikin tehdä niitä liikkeitä sitten. Mut eihän sellasesta tiedä, jos on yksinään sielä. ”

Käytännönopettajan ja koko tiimin tai toimipisteen asenne opiskelijan tulosta paljastuu helposti. Ainakin opiskelijat kertoivat kokevansa nopeasti yleisen ilmapiiirin; sen, onko opiskelija tervetullut.

”Sen aistii hyvin, että onko opiskelija tervetullut vai ei.”

Tiimeissä opiskelijan tulon, tavoitteiden ja Praksis-toiminnan idean käsittely sitouttaa koko tiimiä näkemään opiskelijan tulon koko tiimin tehtävänä. Tätä tehtävää ei ole ihan tarkasti sovittu kenenkään tehtäväksi. Sitä tekevät opiskelijan ottavat käytännönopettajat, johtavat sosiaalityöntekijät ja erityis- sekä kehittäjäsosiaalityöntekijät. Opiskelijat kokivat tullessa tervetulleiksi, jos työyhteisö jakoi opiskelijaa mielellään, useat työntekijät ottivat mukaan töihinsä ja *”koska tahansa sai keltä vaan kysyä, jos oli kysyttävää”*.

Opiskelijat olivat kokeneet joissain työyhteisöissä, joissa olivat olleet opiskelemissa, että jotkut työntekijät työyhteisöissä ovat kokeneet Praksis-toiminnan ”turhana” ja Praksis voidaan kokea ikäväksi sanaksi. Mielenkiintoista olisi selvittää, mistä turhana pitäminen kertoo ja voiko sille tehdä jotain. Tehdäänkö jotain liikaa, jotain liian vähän tai väärää asioita? Vai eikö käytännön yhteys ole vielä riittävä? Nämä jäävät tässä kohtaa avonaisiksi. Toiminnan ideaalia toteutustapaa tulee miettiä edelleen kuunnellen tarkasti opiskelijoita, käytännönopettajia, työyhteisöjä, sosiaalityön oppiainetta ja jatkossa enemmän myös asiakkaita.

Hyviä kokemuksia oli käytännönopettajista, jotka ottivat opiskelijan ”kokonaisvaltaisesti” vastaan, esimerkiksi Asiakastyön taidot -opinnoissa ottivat opiskelijan mukaan tiimiin ja kertoivat laajemmin, mitä muita caseja on menossa ja miten heidän oma lastensuojelun tarpeen selvityksensä suhteutuu muihin tehtäviin selvityksiin. Opiskelijat vertailivat haastattelussa omia ja toisten kertomia kokemuksia. Opiskelijat arvioivat kokemuksia keskenään löytäen nopeasti parhaimmat käytännöt kehuttaviksi.

Yliopistolle opiskelijat halusivat antaa palautetta käytäntöjaksojen etukäteistiedottamisesta. Opiskelijat halusivat lisää tietoa ja keskustelua opettajan kanssa tulevista opintojaksoista, jotta heillä on realistisempi kuva siitä, mihin hakevat ja millä perustein. Hyvät infotilaisuudet etukäteen ennen opintojaksoille hakua ja enemmän henkilökohtaisia keskustelua opettajien kanssa olivat opiskelijoiden kehittämistoiveena yliopiston suuntaan.

Taulukko 21. Yhteenvedo.

Yhteenvedo

Kehittynyttä oppimisen tukemista

Tämä TOIMII useimmiten:

- Motivoituneet käytännönopettajat sekä reflektiiviset tiimit
- Yhteistä ymmärrystä luodaan tiiviissä vuorovaikutuksessa siitä, mitä pitäisi oppia ja mitä opettaa: reflektiivinen suhde käytännön ja yliopiston välillä.
- Tiimeissä on luotu reflektiivisiä oppimisen tiloja opiskelijan, käytännönopettajan ja työyhteisön kesken.
- Tiimeissä on luotu rakenteet omasta työstä oppimiselle ja sen opettamiselle, joka hyödyttää kaikkia osallisia ja auttaa työn kehittämistä edelleen.

Tätä PITÄÄ KEHITTÄÄ:

- Praksisten erilaisuus eri kunnissa – yhtenäistämisen tarve
- Tiimit aktiivisia, tietoisia kaikissa Praksiksissa opiskelijan suhteen ja toimijoilla on jaettu oppimiskäsitys ja ymmärrys oppimisen vastavuoroisuudesta.
- Oppimisen reflektoinnin ulottaminen koko tiimiin, vähintään yksittäisiä hetkiä ja tavoitellaan dialogis-reflektiivistä rakennetta.
- Enemmän opiskelijoita kaikkiin Praksistyöyhteisöihin-> lisää kokemuksia -> yhtenäisyyttä
- Varmistaa, että käytännönopettajat ja tiimit ovat motivoituneita omaan työhönsä sekä vastavuoroiseen oppimiseen ja ymmärtävät mihin ryhtyvät. Oppilaitoksen ja muiden organisoijien vastuuta tässä tulee selkeyttää.
- Vastuu opiskelijan ohjauksesta; käytännönopettajaparin, tiimin kesken sekä yliopiston kanssa (käytäntötutkimusopintojaksolla)
- Mitä tehdä väsymykselle ja kiireelle ohjaussuhteessa?
- Opiskelijat tarvitsevat rohkaisua – miten se tehdään?

Mitä opiskelija on oppinut sosiaalityöstä ja lastensuojelusta?

Käytännön opetuksen didaktiikka vastaa kysymykseen siitä, mitä opetetaan. Toiseksi didaktiikka vastaa kysymykseen, kuinka opetetaan. Karkeasti ottaen didaktiikka jakautuu siis sisältökysymyksiin ja kysymyksiin siitä, kuinka sisältö välitetään opetustilanteessa. Didaktiikka tarkastelee laajasti ottaen seuraavia kysymyksiä: mitä, miten, kuka, kenelle ja miksi opetetaan. (Oulun yliopiston kasvatustieteen verkkosivut: www.apu-matti/lcms.php?am=640-640-1&page=644) Didaktisen kysymyksen voi kääntää myös tavoitteen kautta; mitä pitäisi oppia. Lastensuojelun Praksiksessa didaktiset kysymykset ovat jatkuvasti yhteisessä määrittelyssä, kehittämistyön alla, kokeilussa ja arvioinnissa. Didaktisten kysymysten pohdinnalle syntyy tila, kun opiskelijat tuovat tullessaan työyhteisöön yliopiston asettamat tavoitteet ja tehtävät ja omat tavoitteet ja kysymykset liittyen käytännön sosiaalityöhön. Praksiksessa didaktiseen keskusteluun on pyritty ottamaan käytännön lastensuojelu laajasti. Käytännönopetuksen didaktisessa asetelmassa opettaja ja oppilaitos, käytännönopettaja ja työyhteisö sekä opiskelija ovat tietyissä suhteissa toisiinsa (vrt. Jokiranta 1989, 114). Käytännönopettaja asettaa oman työnsä oppimisen areenaksi ja itsensä havainnoitavaksi ja reflektiiviseksi kumppaniksi. Käytännön opetus voidaan nähdä työkäytäntöjen jatkuvana uudelleenjäsentämisenä (emt).

Käytännönopettajien, harjoitteluohjaajien, oppilaitosten edustajien ja opiskelijoiden kanssa määriteltiin yhdessä sitä, mitä lastensuojelusta tulisi oppia ja opettaa. Työ aloitettiin noin 50 osallistujan Praksis-seminaarissa, ja pohdintoja jatkettiin kuntien ja toimipisteiden omissa Praksis-tapaamisissa.

Asiakkaat ja käytäntötutkimus opettavat

Vahvimmat oppimiskokemukset liittyivät asiakkaiden kohtaamisiin ja haastatteluihin. Luento-opetuksessa, seminaareissa tai pienryhmissä, oppimistehtävissä ja työpaikoilla ei voi päästä samaan oppimiseen, kuin mitä asiakastyössä tapahtuu. Opiskelijat kokivat, että eivät voi saada mistään muualta sellaista tietoa kuin asiakkailta. Opiskelijat samaistuvat asiakkaan asemaan ja pystyvät näkemään sosiaalityön käytäntöjä sekä työntekijän että asiakkaan kannalta. Tämä oli opiskelijoiden kokemus ylipäätään, ja erityisesti asiakkailta oppiminen tuli erään opiskelijan käytäntötutkimuksen teossa esiin. Kysyin, mitä sitten opit.

”No ne oli ne kokemukset, että miltä se tuntuu, kun kiireellisesti sijoitetaan. Miltä se hämmennys ja pelko tuntuu. Ja mitä ei ymmärtänyt ja mitä ei tiennyt ja käskettiin mennä sinne psykiatrialle ja tuonne terapiaan eikä tiennyt mikä on se tavoite, mihin tässä pyritään ja kuka on mun sosiaalityöntekijä, kuka toi on ja niin ku ja mitä pitää tapahtua että tää sijoitus päättyy. Mitä multa odotetaan?”

Oppi sosiaalityöstä ja lastensuojelusta voi olla jotain, joka ohjaa hyvin toisenlaiseen toimintatapaan kuin miten sosiaalityötä juuri nyt tehdään toisenlaisten ohjeistusten tai resurssipulan vuoksi (vrt. Wenger 1998).

”Nuorelle on on tosi tosi tosi tärkeä et sijoituksen jälkeen se sosiaalityöntekijä tulee tarpeeks usein sinne sijoituspaikkaan, kertaa ne kaikki asiat, aina päivittää sen tilanteen. Kerran vuodessa palaveri ei riitä. Oon saanut paljon tietoa näistä kokemuksista, tosi tärkeitä, kokemukset miltä tuntuu kun sijoitetaan, tuli selkeäksi, että monta kertaa tulee käydä tavoitteet läpi, kerran vuodessa palaveri ei riitä.”

Käytännöstä ja erityisesti asiakkailta saatu tieto asettuu merkittäväksi monella tapaa. Sosiaalityön opiskelija sai asiakkailta tietoa, jonka hän muistaa varmasti aina. Asiakkaiden kertoman kokemustiedon merkitys opetuksen didaktiikassa ei ole kovin tunnettu. Kokemustietoa voisi tämän perusteella ajatella käytettävän myös pedagogisista syistä systemaattisemmin sosiaalityön opetuksessa. Opiskelijan kokemus asiakkaan kokemuksen kuulemisesta on hyvin tärkeä ammatti-identiteetin muotoutumisessa; tällaisesta toiminnasta on apua, tällaista haluan tehdä, tähän suuntaan haluan kehittyä työntekijänä, tämä on tärkeää.

Yksi opiskelija huomasi käytäntötutkimuksen aikana pitävänsä tutkimuksen teosta. Opiskelijan oivallukseen liittyi ilo siitä, että käytännön lastensuojelu ja tutkimus yhdistyivät siinä opiskelijan mielestä ideaalisti. Toiselle opiskelijalle tuli yllätyksenä, että hän pitikin tutkimuksen teosta paljon luultuaan aiemmin olleensa hyvin käytäntöön orientoitunut. Tämä kokemus oli tullut käytäntötutkimuksen teosta, jossa opiskelija näki, että käytäntötutkimus on sosiaalityötä, vaikuttamista yleisesti, mutta myös suora väline vaikuttaa hyvällä tavalla asiakkaiden elämään asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen merkitystä nuorille asiakkaille ei lastensuojelun Praksikseen liittyvissä käytäntötutkimuksissa selvitetty, mutta opiskelijat olivat vaikuttuneita ja vakuuttuneita asiasta.

Käytäntötutkimus oli hyvin merkittävä oppimiskokemus kaikkien haastattelussa mukana olleiden opiskelijoiden mielestä, jopa näin:

”Mut siis niinku sillä tavalla aika pitkälti ymmärsin oman paikkani elämässä ja sosiaalityössä sen jälkeen.”

Käytäntötutkimuksen prosessi nähtiin tärkeäksi kokonaisuudessaan, jossa vuoropuhelu työyhteisön kanssa oli tärkeää. Tutkimuksen tärkein kohta oli opiskelijoille kuitenkin asiakkaiden kohtaamisessa tapahtuva kuuleminen, pelkkä kysyminen oli jo tärkeää. Tulokset ja niiden välittäminen työyhteisölle uusien kehittämistehtävien pohjaksi oli toki sekin tärkeää, mutta suora asiakasvaikutus löytyi opiskelijoille tutkimuksen tärkeimmäksi ja merkityksellisimmäksi kohdaksi. Opintoissa ei kuitenkaan vielä pyydetä opiskelijoita pohtimaan tutkimuksen suoria tai välillisiä asiakasvaikutuksia eikä sitä myöskään – ainakaan vielä – pidetä tutkimustyön arvioinnin osakriteerinä.

Yksi opiskelija koki oppineensa, miten käytäntötutkimus voi palvella käytännön työtä. Opiskelijan kokemuksen mukaan käytännön työntekijät eivät aina löydä tutkimusten yhteyttä käytäntöön, jolloin ne jäävät hyödynättä. Käytäntötutkimus on tutkimustapana sellainen, joka tuo teorian ja käytännön yhteen monella tavalla: paperilla ja käytännössä.

Yksi opiskelija vaikutui kehittämisen merkityksestä sosiaalityössä. Reunaehdoista, laeista ja säännöksistä huolimatta on aina työn sisältö, jota voi kehittää, sitä voi aina tehdä mielekkäämmin ja paremmin. Opiskelija oli oppinut, että kehittämistä käytettiin työyhteisössä tietoisena yhdessä voimaantumisen välineenä. Opiskelija oli kiitollinen kehittämisen siemenestä, joka oli käytännössä istutettu häneen.

”Muhun on niinkun istutettu sitä siementä, mutta mihin se sitten kasvaa käytännössä, että saako se kasvaa. Mut jos ajattelee, että se on istutettu kaikkiin Helsingistä valmistuviin sosiaalityöntekijöihin, niin kyllähän se joskus on pakko saada kasvaa, jos se on niis kaikis, niin kai ne joskus löytää toisensa, et hei, nyt tehdäänkin tälleen.”

Muilla opiskelijoilla oli samanlaisia kokemuksia kehittämisen ”löytämisestä”, joka sisältää kehittämismyönteisen asenteen ja valmiutta kokeilla uutta lastensuojelussa, toimia vaikka vähän toisin ja tämä tietoisesti. Huhlujakin näkemyksiä pitää silloin saada heitellä ilmaan, jotta yhteinen luova keskustelu saa ajatukset liikkeelle totutun kartan ulkopuolelle.

Lastensuojelun maailma avautui; lumoava ja ratkaisematon

Opiskelijat käsittelivät keskustelussaan käytäntöjaksuja pääsääntöisesti erittelemättä niitä. Opitut asiat olivat kokonaisvaltaista asioiden hahmottamista sekä pieniä yksityiskohtia ja kaikkea siltä väliltä. Oppimiset voi jakaa myös tietoon, taitoon ja asenteisiin, joita opiskelijat olivat omaksuneet. Tieto saattoi olla kokemustietoa tai sen yhdistymistä teoreettiseen ajatteluun opintojakson aikana joko keskusteluissa käytännönopettajan ja mahdollisesti yliopisto-opettajan kanssa sekä kirjallisissa tehtävissä (ks. Tynjälä 2004). Isoja kokonaisuuksia, joita opiskelijat kertoivat oppineensa, olivat muun muassa lastensuojelun verkostomainen työote, lastensuojelun maailman avautuminen, lastensuojelun prosessien hahmottaminen ja lapsen ja asiakkaiden kohtaaminen.

Käytäntöjaksoilla opiskelijat kasvattivat varmuutta asiakkaan kohtaamiseen ja olivat siitä hyvin kiitollisia. He saivat kohdata asiakkaita erilaisissa vaativissa tilanteissa, kuten perheväkivalta- ja eroauttamistilanteissa, jolloin kasvoivat tieto ja taito asiasta ja sen hyvästä käsittelytavasta erilaisten asiakkaiden kanssa. Perheväkivallan puheeksi ottamisen yksi opiskelija mainitsi erityisen oppimisen kohtana. Kakkien opiskelijoiden mielestä lapsen ja asiakkaiden kohtaaminen oli parasta oppia, mitä he kaipaivatkin. He saivat siitä lisää rohkeutta tehdä asiakastyötä.

Opiskelijoita hämmästytti, kuinka erillisiä eri organisaatiot ovat, miten ne eivät toimikaan yhteen. *”Systeemijutut tuli selkeiksi”*, eli mikä on lastensuojelun sosiaalityötä, miten lastenvalvojan työ liittyy sosiaalityöhön ja esimerkiksi miten sosiaalipäivystyksen tai sijaishuollon kanssa tehdään yhteistyötä. Lastensuojelun sosiaalityön prosessit tulivat opiskelijoille tutuksi, tieto niistä lisääntyi ja palveluvalikko hahmottui. Opiskelijat olivat oppineet, että lastensuojelun avopalvelut ovat hyvin laaja käsite ja siihen syventyminen oli antoisaa.

Opiskelijat kehuivat yliopiston puolelta saatua materiaalia ja tukea tosi hyväksi: *”näistä oli oikeasti apua”*. Useimmat olivat rohkaistuneet tutustumaan erilaisiin välineisiin ja menetelmiin. Parhaana tapana oppia käyttämään menetelmiä on käyttää menetelmää tai välinettä työparin kanssa, joka osaa käytön.

Opiskelijat olivat kohdanneet lastensuojelun sellaisena kuin se oli, ja todellisuus vyöryi päälle; miten paljon lastensuojelussa onkaan hallittavaa. Tästä tuli opiskelijalle olo riittämättömyydestä. Joillekin opiskelijoille tuli myös skeptisyys osaa yliopisto-opintoja kohtaan, sitä, miten jotkut tentittävät asiat tukevat sosiaalityöntekijyyttä.

Kaiken uuden tiedon, taidon ja asenteen vyöryessä opiskelijoille oli heille lohdullista, että he näkivät työntekijöitä, jotka olivat olleet 10 vuotta lastensuojelussa, ja heillekin tulee uusia ennen kokemattomia tilanteita.

Kysyin opiskelijoilta, mitä he jäivät kaipaamaan, mitä muuta he olisivat halunneet oppia käytäntöjaksoilla. Olisiko pitänyt olla enemmän puhetta, tekoja, tukea ja jos niin mitä tarkemmin? Käytäntöjaksojen kirjallisissa palautteissa ja opiskelijoiden haastatteluissa toistui sama toive: opiskelijat haluaisivat osallistua vielä enemmän asiakastyöhön.

”No en tiä onko mahdollista, mut kyl se ois kiva, että pääsis enemmän tekeen ite. Et sitä ei voi liikaa korostaa.”

Opiskelijat kertoivat, että olisivat halunneet sen lisäksi, että oppivat tietyn tavan tietystä casessa, vielä enemmän keskustelua työyhteisöissä muista mahdollisista vaihtoehdoista toimia tilanteissa. Opiskelijoille avautui jaksojen aikana, että moniin lastensuojelun tilanteisiin ei olekaan olemassa vain yhtä ratkaisua. Valitut ratkaisut eivät ole ainoita, vaan mahdollisia oikeita ja hyviä tapoja voi olla useita. Näistä ratkaisujen moninaisuuksista opiskelijat olisivat halunneet enemmän keskustelua työyhteisöissä ja yliopistolla. Reflektiivisiä rakenteita on, mutta ei tarpeeksi. Ylipäättään käytännön työhön liittyvää teoreettista pohdintaa kaivattiin lastensuojelun työhön esimerkiksi niin, että työntekijät pystyisivät asettamaan caset johonkin suurempaan kehykseen ja toisivat keskusteluihin opiskelijan kanssa tai tiimeissä erilaisia teoreettisia tulokulmia.

Toinen toive oli selkeät valmiiden työkalujen esittelyt tiettyihin asiakastilanteisiin. Opiskelijat huomasivat, että työntekijöillä oli tavat ja ohjeet tiettyihin caseihin kuten lapsen seksuaaliseen hyväksikäyttöön. Kun tällaisia asiakastilanteita tulee esiin, niiden käsittelytavat voisi ottaa ihan erikseen oppimisen kohteeksi.

Yhdellä opiskelijalla oli välineiden käytöstä kokemus, jonka lopputulos oli kaikin puolin valitettava. Opiskelija oli halukas oppimaan välineiden (esimerkiksi korttien) käyttöä asiakastyön tukena, mutta käytännönopettaja ei tukenut opiskelijaa välineiden käyttöön ennen eikä tilanteessa tai sen jälkeen purkanut tilannetta. Käytännönopettaja antoi opiskelijan kokeilla kortteja itsenäisesti, mutta kokemus oli opiskelijalle ikävä ja oppi oli se, että älä käytä mitään välinettä tai menetelmää, ennen kuin hallitset sen. Tämän kokemuksen jälkeen opiskelija ei aio välineisiin enää helposti tarttua.

Käytäntöjaksolla kaivattiin vahvistusta työn mielekkyydestä ja positiivista puolista, sitä ei aina saatu. Kaivattiin käytännön perusteluita siitä, että tehty sosiaalityö on tekijänsä mielestä hyödyllistä, merkityksellistä ja tärkeää.

”Mä oisin ehkä toivonu edellen korstan sitä, että olisin toivonu oppivani myös niitä positiivisia puolia siitä työstä, sitä mä kaipaen edelleen. En tiä mistä lähtisin sit sellasia hakemaan, mut et täytyyhän siin olla, et täytyyhän sosiaalityössä sellaisia olla, uskon jotenkin. Niin en tiedä oonko naiivi.”

Tulevaisuus – ”Kyllä se lastensuojelu takaraivossa tikittää kovasti”

Opiskelijat miettivät tulevaisuuttaan sosiaalityön kentällä ja arvelivat kokeilevansa eri aloja. Tulevaisuuteen, esimerkiksi kymmenen vuoden päähän, oli vaikea nähdä ja ennustaa. Sinänsä saatu kuva lastensuojelusta ja kokemukset siellä olivat innostavia ja lastensuojelun maailma kiinnosti.

”Tällä hetkellä nautin suunnattomasti siitä ja oon kyllä saanut hyvää palautettakin siitä, että musta näkee, että teen mielelläni sitä.”

”Nää harjottelut mitä on ollu, niin ne on antanu semmosta realistista näkökulmaa mitä se on. Ja tota, et siis kyl mä tykkään, lastensuojelun atmosfääri on sen verran dynaaminen ja sellanen liikkuva, niin pidän siitä erittäin kovasti.”

”Vaikee sanoo, mä oon niin lapsiorientoitunut ja just se mitä on saanu asiakkailta ja työkavereilta palautetta aina niin et sä oot hyvä tässä ja miten sä osaatkin olla noin hyvä noiden lasten kanssa ja kaikkee tämmöstä.”

”Joo kyl mä oon kiinnostunut edelleen lastensuojelusta. Mun mielestä siinä hienoa, et se on jotenkin niin moniulotteista ja tykkään henkilökohtaisesti sellaisesta eettisistä jännitteistä, vaikka se tekee siitä hirveen hankalaa, niin se tekee siitä hirveen mielenkiintoisen. Se et pohtia esimerkiksi lasten ja vanhempien asema toisiinsa ja mikä se on, et kuka voi määritellä toisen elämää ja silleen. Mut et se on varmaan myös se kaikkein raskain osa jotenkin siinä. Et miten sen kans sitten selvi. Mut ihan mielenkiinnolla varmaan jonkun aikaa voisın kokeilla niin kun pidemmän pätkän lastensuojelua ja katsoa.”

”Kyllä se on tuonut innostusta ja myös sitä realismia. Hirveesti haluaisin skipata sen opetteluvaiheen, harmittaa, kun pitää opetella, haluaisin saada itelleni

sen kokemuksen ja sit alkaa tekeen sitä työtä. Haluisin aikakoneella hypätä jonnekin. Mutta on mulla myös sama, että haluan kokeilla myös muuta.”

Hyvä työmarkkinatilanne eli huutava pula sosiaalityöntekijöistä mahdollisti ajatuksen eri töiden katselusta ja kokeilemisesta *”et sit voi niinku aina vaihtaa”*. Opiskelijat arvelivat, että melkein työssä kuin työssä sosiaalityön kentällä on hyvä tietää, mitä lastensuojelussa tehdään, ja he pitivät saatuja oppimiskokemuksia arvokkaina.

Lastensuojeluun tai Praksis-kokemukseen liittyi myös poistyyöntäviä elementtejä. Opiskelijoiden mielestä on hyvin arveluttavaa, jos käytännönopettajat ovat kyllästyneitä työhönsä ja haluavat opiskelijan saadakseen jotain mukavaa ja piristävää työhön saadakseen samalla pakoa perustyyntä. Opiskelijan on vaikea tulla oppimaan tällaiseen tilanteeseen, ja se on myös lastensuojelusta poistyyöntävä tekijä; ehkä muualla sosiaalityöntekijät pitävät työstään.

Opiskelijat arvelivat, että lastensuojelun organisoinnissa on jotain, joka ei ole työntekijöistä kiinnipitävää. Käytännönopettajat kyllä pitivät pääsääntöisesti huolta opiskelijoista, mutta työntekijöistä ei kukaan ja mikään näyttänyt pitävän kiinni. Sitä pitäisi opiskelijoiden mielestä tutkia, sillä opiskelijat arvelivat osaamisresurssin – sekä heidän että käytännönopettajien – menevän nyt helposti muualle.

Sytä lähtöön lastensuojelusta pois opiskelijat arvioivat kokemansa perusteella. Heistä työn organisointi oli huonoa organisaation tasolla. Tätä toivat eri kaupungeissa opiskelleet esille. Opiskelijoille tihkuu jatkuvasti tietoa ja kuvaa siitä, että lastensuojelussa on paljon asioita, jotka ovat vähän tai enemmän pielessä työntekijöiden tai asiakkaiden näkökulmasta.

”Et vaikka se olis kuinka mielenkiintoista, niin sit alkaa kyseenalaistaa sitä omaa jaksamista siinä.”

Lastensuojelun kokonaisvaltaisuus ja vastuu isoista asiakokonaisuuksista – lapsista ja heidän vanhempiansa tämän hetken turvallisuudesta ja tulevaisuuden hyvästä elämästä – on iso haaste. Saako siihen työhön aikaa ja tukea tarpeeksi? Toimivatko palvelut, voiko niihin luottaa? Palveluiden vetämättömyys koettiin hyvin raskaaksi ja raivostuttavaksi.

Taulukko 22. Yhteenvedo.

Mikä toimii, tulos:

- Kokonaiskuva lastensuojelusta on kattava, sisällöt ja prosessit hahmotetaan ja niitä opitaan erittäin hyvin.
- Käytännönjaksot avaavat lastensuojeluun lumoavan ja ratkaisemattoman kentän.
- Asiakkaat opettavat opiskelijaa ja reflektiot käytännönopettajan kanssa opettavat kumpakin.
- Käytäntötutkimus opettaa ymmärtämään lastensuojelun sosiaalityötä.

Kuuluko tätä oppia?

- Lastensuojelun sosiaalityöntekijän työ on raskasta, eikä sosiaalityöntekijöistä pidetä huolta. Välittykö lastensuojelun sosiaalityöstä tällainen kuva? Voiko sitä välttää?
- Positiivisuus ja uskon valaminen työn mielekkyyteen. Toivon luominen tai vahvistus siihen, että tämä on työtä, jota voi tehdä. Välittykö tämä opiskelijoille? Pystyykö sitä välittämään?

Johtopäätökset ja pohdinta

Tarkastelin artikkelissa ensin lastensuojelun Praksiksen toimintaa sen rakenteen kautta: millainen on toimipistemalli ja toisaalta verkostomalli, millaisia ne pääkaupunkiseudulla hankkeen aikana olivat ja miten ne toimivat. Yhteenvedona voi sanoa, että Praksiksen toimiva rakenne ei ole joko–tai, vaan sekä–että. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksiksen tavoitteet olivat sellaiset, että rakenteeksi ei riitä yksin toimipistemalli eikä verkostomalli. Tarvitaan työyhteisöjen toimipisteitä, jotka ovat keskenään verkostoituneet eli toimipisteiden verkosto. Toimipisteet tarkoittavat työyhteisöjä, jossa työntekijät ovat yhteisönä lähteneet ottamaan oman työn opettamisen ja oppimisen haastetta vastaan. Opiskelijoiden oppimiskokemukset ovat parhaat toimipisteissä, joissa työyhteisöt olivat sitoutuneet Praksis-toimintaan. Työyhteisöt, jotka toimivat oman kunnan Praksis-verkostossa, voivat saada sieltä linjauksia, koordinoitua ja tukea

Praksis-toiminnalle. Praksis-toiminnan verkostoituminen on ilmeinen ja järkevä ratkaisu monesta syystä. Yhteistoiminnassa kehitettävällä työllä täytyy olla rakenne, missä sitä kehitetään. Jos haetaan pääkaupunkita-soisesti eli monen kunnan kesken uutta tietoa, sen laajempaa testaamista sekä samanaikaista implementointia, on sen järkevää tapahtua kuntien verkostoissa. Monitoimijaisuus ja kaikkien osallistuvien osallisuus ovat lastensuojelun Praksiksen toimintaperiaatteita, jotka voivat parhaiten toteutua verkostomaisessa rakenteessa.

Toisena artikkelin teemana oli opiskelijoiden oppiminen, mitä he oppivat ja löytyikö oppimista tukevia rakenteita. Lastensuojelun Praksis-toiminnan alussa oppimiseen liittyvä tavoite oli opiskelijan oppimisen tukeminen. Käytännönopettajan oppiminen tämän ohella oli mahdollisuus, muttei varsinainen tavoite. Toiminnassa päästiin hyvään opiskelijoiden oppimiseen, käytännönopettajien oppimiseen ja vielä työyhteisöjen oppimiseen, jota ei alussa osattu edes toivoa. Opiskelijoiden oppimista tuki omasta työstään innostunut käytännönopettaja, opetukseen kehittämiseen sitoutuneet työyhteisöt ja erityisesti asiakkaat. Kaikkia käytäntöjaksvoja pidettiin hyvinä ja oppimista tukevinä, mutta käytäntötutkimuksen tekeminen oli erityisen opettavaista.

Opiskelija sosiaalistetaan sosiaalityö-ammattiin ja oppiaineeseen reflektiivisen ammattikäytännön syklissä, jossa konkreettinen kokemus, reflektiivinen tarkkailu, abstrakti yleistäminen, toiminnan kokeilu ja jälleen konkreettinen kokemus vuorottelevat. Reflektiivinen työskentely tarvitsee aikaa, jotta eri näkökulmat ja tiedonlajit pääsevät esiin ja saavat tilansa. Opiskelijat tarvitsevat reflektiivisen työskentelyn opettelulle turvallisen ilmapiirin (Hipp 2007), jossa voi käsitellä itse työtä, siitä nousseita tunteita sekä eettisiä jännitteitä.

Yksi tutkimuskysymykseni oli selvittää oppimisen näkökulmasta, mitkä ovat lastensuojelun Praksis-toiminnan heikkoudet ja hyödyt. Selvitin, oliko toiminnassa syntynyt reflektiivisiä oppimista tukevia rakenteita. Siihen aineiston analyysi näyttää antavan jotain kuvaa. Opiskelijat keskustelivat fokusryhmässä avoimesti kokemuksistaan, tunnistivat ongelmia, löysivät selityksiä ja ratkaisuja reflektiivisen toiminnan kehittämiseksi. Opiskelijat liittivät kerronnassaan muiden ajatuksia omiinsa ja toimivat jo haastattelutilanteessa reflektiivisesti, olivat oppineet taidon. Opiskelijoiden kuvaukset käytäntöjaksoistaan Praksiksessa nostivat useita reflektiivisiä oppimiskokemuksia ja myös niiden puutteita esiin. Opiskelijat näkivät Praksis-toiminnan parhaimmillaan oppimista hyvin tukevana toimintana,

jossa lastensuojelun prosessit, sisällöt, eettiset kysymykset, asiakkaiden ajatukset ja työntekijöiden pohdinnat tulivat tutuiksi. Kaikille opiskelijoille oli kertynyt hyviä oppimiskokemuksia, ja he kuvasivat reflektiivisen oppimismallin toteutumista omilla jaksoillaan. Opiskelijoiden pääviesti oli kuitenkin toive lisätä reflektiivisiä hetkiä asiakkaiden ja käytännönopettajien kanssa. Oivaltavat, hyvät opiskelijan oppimista tukevat käytännöt ja sen rakenteet eivät toteutuneet kaikissa Praksis-tiimeissä, mutta niitä löytyi aina jostain jo toteutuneina. Osassa työyhteisöistä oli käytännössä aikaansaatu jo reflektiivinen oppimisyhteisö koko tiimille. Tästä näkökulmasta seudullisen Praksis-verkoston tukirakenteen ylläpitäminen näyttää tärkeältä, jotta hyvälle ja innovatiivisille ohjaus- ja oppimiskäytännöille on jakamisen paikkoja sekä yhteiselle oppimiselle on omat areenansa.

Lastensuojelun Praksiksessa on muodostunut erilaisia rakenteita, jotka tukevat eri osallisten oppimista eri tavoin. Oppijakäsitys on laajentunut käsittämään opiskelijan lisäksi asiakkaan, käytännönopettajan ja tiimin tai toimipisteen ja kunnan. Eri osallisten oppimista tukemaan tarvitaan erilaisia reflektiivistä oppimista tukevia rakenteita, ja monenlaisia sellaisia muotoutuikin eri kunnissa. Praksis-toiminnan oppimisen metarakenteena toimii toimipisteiden verkoston muodostama rakenne. Praksiksen organisoitumisen rakenne voi olla samalla oppimista tukeva rakenne.

Praksis-ajattelun kiteytymä on käytäntöön kiinnittynyt oppiminen, kehittäminen ja tutkiminen. Parhaimmillaan Praksis-toiminnassa päästiin siihen, että opiskelija, käytännönopettaja, tiimi ja oppilaitoksen opettaja ovat kaikki prosessissa, jossa käytäntöön kiinnittyneesti opitaan, kehitetään sekä tutkitaan ja edistetään tutkivaa mieltä. Näitä kaikkia osa-alueita toteutettiin Kaarelan toimipisteessä ja Idän Praksiksen toimipisteiden verkostossa sekä Espoon ja Vantaan verkostoissa, mutta kaikissa niiden työyhteisöissä kaikki tämä ei toteutunut. Tulevaisuuden haaste on saada toimipisteiden verkostossa kaikissa mukana olevissa työyhteisöissä vahvistettua yhteisöllistä Praksis-ajattelua. Yhteisöt tarvitsevat johdon tuen toiminnalleen, ja myös se voi olla Praksis-työn haaste: kertoa toiminnasta niin, että se vakuuttaa myös päättäjät.

Opiskelijan oppimistavoitteet oppimistehtävineen näyttävät toimivan praxiksen ja academian välisenä magneettina vetäen niiden toimintaa yhteen, vuoropuheluun. Opiskelijoiden opinnot mahdollistavat reflektiivisen oppimissuhteen opiskelijan ja käytännönopettajan kanssa, mutta parhaimmillaan koko opetusta antavan Praksis-työyhteisön kanssa. Opiskelija tuo tullessaan mahdollisuuden rakentaa yhteinen reflektiivinen oppimisympä-

ristö sosiaalityön ja lastensuojelun ydinkysymysten äärelle. Reflektiivisten käytäntöjen tarve lähtee liikkeelle opetuksesta ja oppimisesta ja toisaalta sosiaalityön toteuttamisen ammatillisesta luonteesta. Samaan kokemukseen liittyvä asiakkaan, opiskelijan ja käytännönopettajan erinäkökulmainen reflektio synnyttää uutta tietoa. Reflektiivisyys ruokkii kehittämistä ja tutkivaa mieltä sekä uudistuvaa käytäntöä. Praksis-tiimit ovat tarttuneet reflektioon eri tavoin, ja parhaimmillaan voidaan puhua jopa yhteisen oppimisyhteisön muodostumisesta työyhteisöissä. Tämä on iso muutos aikaisempaan ajatteluun, jossa käytännönopettaja ja työyhteisö nähtiin lähinnä oppimisen paikan tarjoajaksi (ks. Jokiranta 1989). Reflektiivinen työskentely asettaa kaikki osapuolet oppijoiksi ja mahdollistaa jaetun ja yhteisen käytäntöön kiinnittyneen yhteisoppimisalueen tai jopa oppimisyhteisön. Lastensuojelun Praksiksen lähtökohta on käytäntölähtöisyys opetuksessa, kehittämisessä ja tutkimuksessa. Nämä kolme ulottuvuutta käytännön asiakastyöhön liitettyinä mahdollistavat käytäntölähtöisen tiedonmuodostuksen yhteisellä oppimisen alueella.

Tutkimuksen merkittävä tulos on, että tiimi, toimipiste tai työyhteisö, jossa opiskelijan konkreettinen oppiminen tapahtuu, on luonnollinen reflektiivistä Praksis-ajattelua toteuttava yksikkö. Verkostomallisessa Praksis-ajattelussa on panostettava reflektiivisen oppimisyhteisön tukemiseen tiimitasolla. Toimipistemallisissa Praksiksissa on löydettävä mielekäs tapa jakaa toimipisteissä tuotettua tietoa opitusta, kehitetystä ja tutkitusta verkostossa kunnan sisällä ja seudullisesti. Kunnan tason reflektiivisille rakenteille on tarve, ja saimme niistä hyvää kokemusta. Lastensuojelun Praksis toimii seudullisena verkostona pääkaupunkiseudun kuntien asiakastyön käytäntöön kiinnittyneenä yhteistyön areenana.

Hengittävän, osaavan, oppivan ja innovatiivisen organisaation luomiseen tarvitaan reflektiivisiä rakenteita (Hinkka ym. 2009, 97). Verkostomainen Praksis-toiminta tarvitsee erilaisia rakenteita eri tasoille. Käytäntö ja sen opetus tapahtuvat työyhteisötasolla, jonne tarvitaan yhteistyörakenne, joka huomioi tiedon vaihdon ja yhteiskehittelyn tarpeet. Kunnan sisällä tarvitaan omat rakenteet eri Praksis-toimipisteiden keskinäiselle työskentelylle, ja seudulliselle toiminnalle ja sen rakenteelle on oma tarpeensa. Rakenteiden ei tarvitse olla raskaita tai kahlitsevia. Niiden tehtävä on huolehtia siitä, että haluttu toiminta voi tapahtua ja se voidaan tehdä hyvin.

Pääkaupunkiseudun kuntien lastensuojelutyö saa praksistoiminnan kautta yhteyden isoon joukkoon Helsingin yliopiston sosiaalityön opiskelijoita. Se, miten opiskelijat innostuvat lastensuojelusta ja juuri jonkin

kunnan tekemästä työstä, on kiinni paitsi yliopisto-opetuksesta, mutta myös kuntien ja työyhteisöjen panoksesta opiskelijoiden oppimiseen. Opiskelijoiden oppimiseen panostaminen näyttää synnyttävän erinomaisia oppimiskokemuksia opiskelijoilla ja työntekijöillä. Työyhteisöissä syntyvät yhteisoppimisen alueet mahdollistavat monen toimijan tiedonmuodostuksen, reflektoinnin ja tiedon hyödyntämisen sekä kehittämiseen innostavan tutkivan mielen synnyn. Työntekijöiden tutkivan mielen ylläpito on kuin takuu asiakkaille eettisesti kestävästä ja kehittyvistä toimintatavoista.

Mikä lopulta on tärkein oppi tähän mennessä? Mikä on lastensuojelun sosiaalityön opetuksessa tärkeää? Se, että kaikki oppivat -asenne herättää tutkivan asenteen omaan työhön ja niihin ilmiöihin, joita siinä liikkuu. Praksis-toiminnalla on merkittävä vaikutus työyhteisön oppivan mielen herättämiseen ja sen ylläpitämiseen. Praksis pitää yllä kiinnostusta omaan työhön ja sen kehittämiseen, tutkimiseen ja myös opettamiseen. Yhteys työhyvinvointiin toimii sitä ylläpitävänä mekanismina: tietoisuus vaikuttavasta työstä lisääntyy, yhteisön yhteinen näkemys kirkastuu, siihen voi liittyä, sitä voi muokata, se on avointa.

Taulukko 23. Yhteenvedo.

Praksis-opetuksessa on tärkeää sekä toimintatapa että sitä tukeva rakenne.

- Rakenne mahdollistaa reflektiivisen ja dialogisen toimintatavan.
- Työyhteisöön kiinnitynyt opetus saa aikaan rakenteen, joka mahdollistaa osallisten yhteisoppimisen.
- Verkostomainen rakenne ja tiimipohjainen oppiminen saavat aikaan opiskelijoiden ja työntekijöiden oppimista ja tutkivan mielen kehittymistä.
- Käytäntöön kiinnittyneenä opetus, kehittäminen ja tutkimus voivat hyödyttää käytäntöä – asiakasta.

Käytännössä lastensuojelun Praksis-toiminta tarkoittaa:

- Opetusta lastensuojelun sosiaalityössä ja -työstä
- Reflektiivisen käytännönopettajuuden vahvistamista
- Verkostojen, toimipisteiden ja tiimien kanssa tehtävää rakenteellista työtä
- Lastensuojelun sisällöllisen kehittämisen, tutkimuksen ja oppimisen tukemista käytännön työssä.

6. Tutkimuksen tukiryhmä

SUVI KROK JA TIINA MUUKKONEN

Lähtökohta tutkimusryhmälle – kehittämistä tukeva tutkimus

Tutkimuksen tukiryhmä on opetuksen ja käytännön vuoropuhelun foorumi, jossa tuetaan tutkimuksen käytäntöyhteyttä ja käytännön tutkimusyhteyttä. Helsingin lastensuojelun Kaarelan Praksis-toimipisteeseen perustettiin tutkimuksen tukiryhmä. Se syntyi tarpeesta kehittää käytäntöön toimiva yhteys lastensuojelusta ja sosiaalityöstä tehtävään tutkimukseen lastensuojelun Praksis-kontekstissa. Tutkimuksen tukiryhmän aloittamisen mahdollisti suotuista maaperä, jossa Praksis-toimijat näkivät käytäntöön kiinnittyvän tutkimuksen tukemisen tarpeellisenä. Helsingin yliopistossa ja pääkaupunkiseudun kunnissa oltiin jo pitkällä sosiaalityön tutkimus- ja opetusympäristöjen perustamisessa sekä osaamiskeskusten hyödyntämisessä välittävänä organisaationa. Tutkimuksen tukiryhmän ideana oli kokeilla, miten käytäntöön liittyviä tutkimuksia pystytään toteuttamaan mahdollisimman hyvin käytäntöyhteys säilyttäen ja samalla antaen tutkimukselle käytännön täysi tuki.

Tutkimuksen tukiryhmän idea lähti liikkeelle Kaarelan lastensuojelun Praksiksen kokouksessa, jossa mietittiin tutkimusten ja käytännöntyön parempaa vuoropuhelua ja molemminpuolista hyödyntämistä. Toisaalta haluttiin liittää tutkimuksia käytäntöön ja toisaalta poimia tutkimuksista tietoa käytännön hyödyksi. Tutkimuksen käytäntöyhteyttä haluttiin tukea, ja rakenteen ytimeen sijoitimme opiskelijoiden käytäntöön kiinnittyvät opinnäytetyöt. Tässä yhteydessä innostuimme ajatuksesta, että voisimme laajentaa keskustelua lastensuojelun sosiaalityön sisältä aikuissosiaalityöhön ja ammattikorkeakoulujen suuntaan. Valtakunnallinen Sosiaalityön kou-

lutuksen työelämälähtöisyysshanke¹⁰ oli valmis yhteistyöhön edistämään tutkimuksellisuutta ja kehittämään rakennetta kaikkia osapuolia hyödyttäväksi toiminnaksi. Lähtökohtana oli kehittää ja kokeilla rakenteita, joilla yliopistojen ja käytännön sosiaalityön kentän yhteistyötä voidaan lisätä. Helsingin yliopiston sosiaalityön yksikkö sekä Metropolia Ammattikorkeakoulu ryhtyivät yhteistuumin perustamaan Helsingin lastensuojelun ja aikuissosiaalityön kanssa tutkimuksen tukiryhmää 2010–2011¹¹.

Tässä artikkelissa jäsennetään tutkimuksen tukiryhmän toimintaa Helsingin sosiaalitoimen yhdessä osoitteessa, jossa toimii Kaarelan lastensuojelun avohuolto sekä läntinen aikuisten kanssa tehtävä sosiaalityö. Kirjoituksen tarkoitus on kirjoittaa auki tukiryhmän toimintaa, jotta siinä tulleet löydökset voisivat olla muidenkin käytettävissä. Tutkimuksen tukiryhmän tavoitteessa, rakenteessa, toimintaperiaatteissa sekä löydöksissä yhdistävät käytännössä tapahtuvan kehittämisen, sen tutkimuksen sekä opetuksen parhaat puolet. Artikkeliki avaa näitä löydöksiä.

Asiakastyön parantaminen teorian rakennuksen apuna

Käytännön sosiaalityössä kehittäminen on parhaimmillaan arkipäiväiseen työhön liittyvän oman toiminnan parantamista. Asiakastyöhön liittyvä kehittäminen tarvitsee tutkimustietoa, jolle perustaa työ, ja toisaalta kehittämistyötä tulee tutkia, jotta sen tuloksia saadaan näkyviin itselle ja muille. Kehittämistyön tieto tarvitsee käsitteellistämistä, analysointia ja liittämistä muuhun aiheesta jo tieteellisesti keskusteltuun eli tutkimusta. Tutkimuksellisuus lisää kehittämisestä syntyvän tiedon käytettävyyttä. Käytännön työn kehittämiseen liitettyssä tutkimuksessa siihen kohdistuu melko tasavahvasti kaksi erilaista painetta tutkimuksen teolle: akateemisen tieteen tekemisen vaatimukset ja toisaalta käytännön halu saada tutkittua tietoa työstä sen edelleen parantamiseksi. Käytäntötutkimuksessa pyritään

10 Valtakunnallisessa hankkeessa tavoitteena oli 1) sosiaalityön käytännön, tutkimuksen ja koulutuksen integroituminen, 2) sosiaalityön tiedon muodostuksen käytäntölähtöisyyden lisääntyminen, 3) sosiaalityön opiskelijoiden, sosiaalialan käytännön työntekijöiden ja asiakkaiden yhteisen tiedonmuodostuksen vahvistaminen.

11 Ryhmään osallistuivat myös Vantaan lastensuojeluun ja aikuissosiaalityöhön liittyvät tutkimuksen tekijät sekä Läntisen perhekeskuksen Lassilan toimipisteen työntekijä-opiskelija tutkimuksineen. Kaarelan hyviin kokemuksiin pohjaten Espoon lastensuojelun Praksiksessa aloitettiin tutkimuksen tukiryhmätoiminta keväällä 2011.

sosiaalityön kehittämiseen ja sen yhtäaikaiseen tutkimukseen, joka tapahtuu käytännössä. Käytäntötutkimuksen periaatteiden mukaan tutkimus ja kehittäminen ovat vuoropuhelussa ja toimijoina ovat käytännön tekijät (työntekijät ja asiakkaat), sen kehittäjät sekä tutkijat. Tutkijoina, kuten myös kehittäjinä, voivat olla opiskelijat, sosiaalityöntekijät, asiakkaat, opettajat tai tutkijat. Tärkeää on, että käytäntöä kehitetään, sitä tutkitaan ja siitä opitaan. Merkityksellistä on, että tehtävät prosessissa voivat jakautua toimijoille hyvin eri tavoin ja yhteisessä tekemisessä hyödynnetään toisen tietoa.

Käytäntöön kiinnittyvä tutkimus tukee sosiaalityön ammattikäytäntöjen kehittämistä ja lisää tiedonmuodostuksen käytäntölähtöisyyttä. Tutkimuksen tukiryhmässä haastettiin perinteinen hierarkkinen tietokäsitys, jossa teoria edustaa ylempää abstraktia ajattelua ja sosiaalityön työkäytännöt ovat lähellä arkiajattelua. Lähtökohtana pidimme sitä, että erilaiset tiedonlajit ovat kaikki arvokkaita ja niillä on myös oma erinäkökulmainen äänensä tuotavana tutkimuksen käyttöön. Ryhmän toiminnan pyrkimyksenä oli saada tiedon erilaiset lajit keskustelemaan keskenään ja hyötymään toisistaan rakentaen yhdessä eheää käsitystä asiakastyön kipupisteistä ja tulevaisuuden kehittämisen suunnista. Vaikka sosiaalityön teorioita jäsennetään lähtökohtana käytännötoiminta ja sen sisällöt (Mäntysaari ym. 2009, 8), luodut teoriat ovat vielä kaukana siitä, että niitä voitaisiin suoraan soveltaa sosiaalityön arjen ammattikäytäntöjen kehittämiseen. Perinteisesti yliopistovetoinen tutkimusryhmä lähestyy tutkimuskohdetta tutkimus- ja teoriapainotteisesti. Tällöin vaarana on käytännön roolin kutistuminen aineistonkeruupaikaksi, kun tuloksetkin raportoidaan ehkä perinteisin menoin paperilla ja mahdollisesti vain pienelle joukolle. Perinteisessä tutkimustraditiossa sosiaalityön käytännöstä tuleva sosiaalityöntekijä asettuu työtään tutkiessaan yliopiston määrittelemään tutkijan rooliin, jolloin käytännön ammatillinen kokemus saattaa jäädä hyödyntämättä. Tutkimuksellinen ja toisaalta käytännön työhön vaikuttava yhteys tutkija-ammattilaisen omaan työyhteisöön jää monesti määrittämättä ja hyödyntämättä. Helposti jää avoimeksi, miten tutkimuksen tulokset siirretään ammattikäytäntöjä tukevaan kehittämiseen, puhumattakaan yhteisen prosessin puuttumisesta.

Lastensuojelun Praksiksessa tutkimuksen ja käytännön ammattilaisten tiedon yhteensovittamisessa lähdettiin käytännön työn kehittämistä ja opetusta tukevan tutkimuksen näkökulmasta. Tällöin kehittämisestä tuli avain tutkimuksen ja sosiaalityön kokemustiedon yhdistämiseen, ja

lähtökohtana oli kaikkien oppiminen prosessin myötä. Voidaan puhua käytäntötutkimuksellisesta tavasta yhdistää kehittäminen, tutkimus ja opetus.

Kehittämistä tukeva tutkimuksen tiedon käsitys lähtee siitä, että teoriaa rakentuu myös sosiaalityön käytäntöyhteyksissä. Tiedonmuodostus voi siis lähteä myös sosiaalityön ammattikäytännöistä. (Satka ym, 2005, 9; Karvinen-Niinikoski 2009, 145–146). Tutkimuksen tukiryhmän ajatus tiedosta perustuu ajatukseen käytäntötutkimuksesta, jossa tietoperusta rakentuu asiakkaiden eletystä tiedosta, sosiaalityöntekijöiden työn kautta muodostuneesta tekijän kokemustiedosta ja tutkijan teoreettisesta tiedosta (Satka ym, 2005, 16). Tukiryhmässä lähtökohdan tiedon rakentelulle muodostaa käytännön ammattilaisten tieto. Lähtökohta on se tieto, joka kyseisessä sosiaalityön toimipisteessä on tai on muutoin ammatillisesti laajemmin hankittu. Tavoitteena oli siirtää tietoa hiljaiselta alueelta eksplisiittiseen muotoon (vrt. Parviainen 2007).

Tutkimuksen tukiryhmän käytännön toteutus

Lastensuojelun Praksiksessa tutkimuksen tarkoituksena on auttaa sosiaalityön käytännön asiantuntijoita oman työn kehittämiseksi. Lähtökohtana oli ajatus siitä, että tutkimuksen tehtävä on palvella työpisteen kehittämistehtäviä. Tämän takia tutkimuksen tukiryhmän perustan muodostivat paikalliset kehittämishankkeet, joissa pyrittiin kehittämään ammattikäytäntöjä. Tutkimusongelmat määrittyivät käytännön tarpeista ja palvelivat käytännön ammattilaisten sosiaalityön kehittämistä.

Lastensuojelun Praksiksessa toimiva Läntisen avohuollon lastensuojelun toimipiste Kaarela valikoitui tutkimuksen tukiryhmän kokeilupaikaksi paitsi siksi, että idea lähti sieltä, mutta myös siksi, koska siellä koko toimipiste oli mukana opetuksen ja käytännön yhteyden kehittämiseksi. Heillä oli myös toimipisteenä ja tiimeinä kehittämistehtäviä, joihin tutkimusta oli jo liitetty. Sen lisäksi Kaarelan toimipiste ja aikuissosiaalityön Haagan toimipiste ja aikuissosiaalityön Praksis sijaitsevat samassa rakennuksessa, joka mahdollisti niiden kummankin mukaantulon tutkimuksen tukiryhmään. Tämä sektorirajat ylittävä keskustelun mahdollisuus oli merkittävä lisäarvo, minkä vuoksi Kaarela oli hyvä paikka kokeilla tukiryhmän toimintaa.

Kaarelassa oli halu kehittää sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työparityötä, mistä lähdettiin liikkeelle.¹² Sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden työparityöskentelyn kehittäminen oli tärkeää tässä kohtaa siksi, että sosiaaliohjaajat olivat toimineet jo vuosia lastensuojelutyössä työparina, osana lastensuojelun avohuollon tiimejä. Työtä oli määritelty Tehty-hankkeessa (Liukkonen & Lukman 2007), jossa nähtiin, että sosiaaliohjaajilla on laajemmin annettavaa lastensuojelussa kuin vain perhetyössä. Samaan aikaan lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet, ja työnjaon sekä työparityön selkeyttämisen tarve oli työntekijöillä itsellään. Kaarelan toimipisteen kehittämishankkeessa haluttiin saada tutkittua tietoa siitä, mitä hyötyä sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan työparityöskentelystä on ja miten työtä kannattaa tehdä yhdessä. Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työparityöskentelyn lisäämisessä on kysymys konkreettisten työtapojen lisäksi myös asenteista ja opituista työtavoista luopumisesta. Erityisesti Kaarelassa haluttiin saada kuulla asiakkaiden näkökulma aiheeseen ja ottaa se jatkokehittämisen lähtökohdaksi. Kehittämistehtävää työstettiin Kaarelan omissa kehittämispäivissä ja Kehrä-kontekstissa. Samaan aikaan haettiin opiskelijoita, jotka voisivat liittyä tutkimuksillaan kehittämisen tukijoukkoihin.

Parityöhön saatiin kiinnitettyä opiskelijoiden tekemänä yliopiston käytäntötutkimus ja ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen päättötyö. Tutkimuksen tukiryhmän avulla Kaarelan toimipisteen kehittämishankkeessa saatiin vuoropuhelu eri tutkimusten, niiden tekijöiden, oppilaitosten edustajien ja käytännönohjaajien välille. Toiminnan tarkoituksena oli tukea kollektiivisesti tutkimusta tekevää opiskelijaa ja ohjaajaa ohjaustehtävässä eli tuoda tutkimuksen ohjaukseen kollektiivisia elementtejä. Tärkeää oli myös avata oppilaitoksen vaatimuksia ja odotuksia tutkimustyölle ja sen ohjaukselle sekä tuoda tuki suoraan käytäntöön. Tutkimuksen tukiryh-

¹² Kaarelassa yhteisesti sovittu kehittämistehtävä on sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien (systemaattisen/mallinnetun) työparityöskentelyn kehittäminen ja sen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin ja asiakkaiden osallisuuteen lastensuojelun asiakkaina. Ajatus tutkimuksen tukiryhmästä esiteltiin Kaarelan Praksis-ryhmälle joulukuussa 2009. Kaarelan Praksis-tiimiin muodostui tuolloin kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää, kaksi sosiaalityöntekijää ja kaksi sosiaaliohjaajaa. Oppilaitoksen edustajia on Metropolian Ammattikorkeakoulusta ja yliopistolta yliopisto-opettaja. 2010 Kaarelassa siirrettiin Praksis-asiat käsiteltäväksi koko toimipisteen säännöllisissä kokouksissa. Tutkimuksen uudenlaista käytäntökiinnittymistä etsivään tutkimuksen tukiryhmään tulivat toimijoina mukaan Kaarelan lastensuojelun toimipisteen sekä aikuissosiaalityön Praksiksen työntekijät kehittämishankkeeseen.

män tapaamisissa oli ideana jakaa, saada ohjausta ja varmistua siitä, että tutkimuksen käytäntöyhteys on mahdollisimman tiivis. Ohjauksessa oli käytettävissä sekä käytännön tietämys, kehittämistehtävän tavoite että toisaalta oppilaitosten tuoma tutkimuksen tuki.

Seuraavana vuonna (2011) teema-alue laajeni niin, että tutkimuksen tukiryhmään sai tulla millä tahansa teemalla, joka liittyi lastensuojelun Praksiksen tai aikuissosiaalityön Praksiksen käytännön työn kehittämiseen. Käytännön kehittämistehtävät olivat laajentuneet, ja tutkimuksen tukiryhmässä haluttiin pitää teemat avoimina, jotta ne edelleen palvelevat käytännön työssä tapahtuvaa kehittämistä. Matkan varrella avartui myös käsitys siitä, miten työyhteisöissä työssä olevat ja opintoja tekevät tai pätevytyvät sosiaalityöntekijät sekä sosiaaliohjaajat ovat toisaalta työyhteisön tuen tarpeessa tutkimuksiensa kanssa ja toisaalta siitä, miten paljon työyhteisöt voivat hyötyä omien työntekijöiden tekemistä tutkimuksista. Yhteyden tiivistämiselle oli molemminpuolinen tarve.

Tapaamisia sovittiin opiskelijoiden tutkimusten teon kannalta vilkkaimmille ajanjaksoille eli keväille useampia (5–7) ja syksyille harvemmin (2–3). Ryhmän kokoonpano määrittyi lukukausien alkaessa, mutta se täydentyi matkan varrella muutamilla uusilla jäsenillä joka lukukausi. Tapaamisiin sovittiin lukukausien alussa teemat eli se, mitä töitä käsitellään milläkin kerroilla, ja kyseessä oli näin periaatteessa suljettu ryhmä. Töiden esittäjät lähettivät tutkimustyönsä siinä vaiheessa kuin ne olivat luettavaksi ennen tapaamista kaikille jäsenille, jolloin kaikilla ryhmäläisillä oli mahdollisuus valmistautua antamaan palautetta, vinkkejä ja kysymään tarkennuksia. Ryhmän toimintaperiaate oli melko sama kuin yliopisto-opintojen seminaariryhmissä, mutta kokoonpano ja keskustelun tavoitteet erottivat ne tavallisesta seminaarista. Sosiaalityön koulutuksen työelämä -hankkeen työntekijä toimi tukiryhmän puheenjohtajana ja Kaarelan (koko läntisen lastensuojelun) erityissosiaalityöntekijä käytännön koordinaattorina ja yliopisto-opettaja välittäjänä yliopistoon ja osaamiskeskukseen ja ammattikorkeakoulu Metropolian lehtori yhteyshenkilönä omaan oppilaitokseensa.

Tutkimuksen tutkimusryhmässä ajatuksena on vahvistaa yhdessä tutkimista koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimukset ovat jonkun vastuulla, mutta niitä ei tarvitse tehdä yksin. Tutkimuksen tukiryhmässä pyritään yhteisölliseen työskentelyyn tutkimusprosessin eri vaiheissa sekä moniammatilliseen verkostoitumiseen ja tiedonvaihtoon.

Yhteisöllisyys on sitä, että eri toimijat eri lähtökohdiltaan kohtaavat tietyssä solmukohdassa, tutkimuksen tukiryhmässä. Solmukohdassa kohtaavat:

- käytännön sosiaalityön kehittämistarpeet
- käytännön sosiaaliohjaajat, sosiaalityöntekijät, erityissosiaalityöntekijä ja johtavat sosiaalityöntekijät kokemustietoineen ja ammatillisine kehittämispyrkimyksineen
- opinnäytetöiden käytännönohjaajat
- Helsingin yliopiston opiskelijat ja työntekijät, jotka tekevät esimerkiksi käytäntötutkimusopintojaksoon, pro graduun tai lisensiaattityöhön liittyvää käytäntötutkimusta
- ammattikorkeakoulu Metropolian opiskelijat ja opetushenkilökunta, jotka tekevät käytäntötutkimusta (esim. nuorisoasteen tai YAMK-lopputyöt, jotka ovat kiinnittyneet käytännön kehittämistehtävään)
- käytäntöön kiinnittyneet kehittämis-, tutkimus- ja opetusverkostojen muut työntekijät (hankehenkilökunta, osaamiskeskusedustajat, koordinaattorit tms.).

Yhteisöllisyyden ja monitoimijuuden katsotaan tuottavan kumuloituvaa, lisääntyvää tietoa. Eri toimijoiden tietojen ja taitojen yhteen kokoontuminen tarkoittaa myös sitä, että koottuna yhteen ne tuottavat enemmän tietoa kuin vain yksittäisen tutkijan tai opiskelijan tuottama tieto. Prosessi voi olla aidosti emergentti, jolloin käsitykset, joihin päädytään, eivät ole liikkeelle lähdettyä tiedossa (Parviainen 2007). Tutkimuksen tukiryhmän yhteistoiminnallisuus perustuu collaborative learning -lähestymistapaan tai yhteisölliseen oppimiseen, jossa myös kyseenalaistetaan tiedon alkuperä ja perimmäiset käsitykset tiedon luonteesta. Tiedon tuottaminen ja luominen tilanteet rakennetaan yhdessä eritasoisten opiskelijoiden, opettajien, sosiaalityöntekijöiden ja ryhmän vetäjien kanssa (Bruffee 1999).

Monitoimijuus tarkoittaa tutkimuksen tukiryhmässä ennen kaikkea tiedon yhteen kokoamista monesta eri näkökulmasta. Voidaan puhua avoimesta tai kollektiivisesta asiantuntijuudesta (Metteri & Hotakainen 2010; Parviainen 2007). Monet nykymailman ongelmat ovat liian monimutkaisia,

että niitä voitaisiin ratkaista yhdellä asiantuntijuusalueella, jolloin myöskään yksilöperustainen tiedonmuodostus ja oppiminen eivät enää riitä (Parviainen 2007). Moniammatillisuus syntyy siitä, että sekä yliopistolla opiskelevien sosiaalityön opiskelijoiden että ammattikorkeakoulussa opiskelevien sosionomiopiskelijoiden opinnäytetöiden avulla saadaan eri näkökulmista tietoa ammattikäytäntöjen kehittämiseen. Toinen moniammatillisuuden näkökulma on se, että eri toimijat eli sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, opiskelijat ja hanketyöntekijät tuottavat moniammatillista tietoa yhden kehittämishankkeen tueksi. Yhteisöllisyydellä ja monitoimijaisella verkostoitumisella pyrittiin toteuttamaan käytäntöyhteyden tiivistämistä.

Yhteisöllisyys ja moniammatillisuus takaavat sen, että tieto saadaan pysymään käytännönläheisenä ja että tutkimuksen tulokset voidaan liittää ammattikäytäntöjen kehittämiseen. Päämääränä on saada käytännön sosiaalityössä syntynyttä tietoa käsitteellistettyä tutkimuksen avulla ja toisaalta kehittää sitä, miten tutkimus palvelee käytännön ammatillisen sosiaalityön kehittämistä. Jotta tiedon, tietämisen ja osaamisen kiinnittyminen käytäntöön ja erityisesti ammatilliseen kehittymiseen pysyi tärkeimpänä asiana, edellytyksenä oli käytännön sosiaalityöntekijöiden ja ohjaajien mukanaolo koko tutkimusprosessin ajan. Käytännön toimipisteen työntekijöiden tehtävä on pitää esillä ja miettiä sitä, miten tutkimus palvelee käytännön ammatillisen työn kehittämistä. Tutkimuksen tukiryhmän opiskelijoilla olikin ohjaajana oppilaitoksen opettajan lisäksi sosiaalityön toimipisteen sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja.

Opiskelijoiden tekemät tutkimukset ytimessä

Tutkimuksen tukiryhmän ytimen muodostavat eri sosiaalialan opiskelijat ja heidän eritasoiset opinnäytetyönsä, jotka liitetään sosiaalityön toimipisteiden kehittämishankkeisiin sekä tutkimusyhteisöön. Tutkimuksen tukiryhmän toimintaan tulivat mukaan alussa Helsingin yliopisto ja Metropolian ammattikorkeakoulu. Olennaisen tärkeitä tutkimuksen tukiryhmän toiminnan mahdollistajana ja osallistujina olivat oppilaitokset – sekä siksi, että kohteena olivat opiskelijoiden opinnäytetyöt ja tutkimukset, mutta myös siksi, että oppilaitokset edustavat teoreettista tietoa, joka palvelee ammattikäytäntöjen kehittämistä.

Tutkimuksen tukiryhmä lähti liikkeelle Kaarelassa silloin, kun siellä kehittämiskohteena oli työparityöskentely. Oleellinen tavoite oli parantaa asiakkaiden hyvää palvelua, mutta myös työntekijöiden työssäjaksamista.

Yhden kehittämissyklin jälkeen parityön kehittämis- ja tutkimustulosten mukaisesti kehittäminen fokusoitui asiakkaiden kokemusten tarkempaan kuulemiseen ja asiakasnäkökulman vahvistamiseen lastensuojelutyössä.

Tutkimuksen tukiryhmään kuuluva Annina Suni (2010) tuo käytäntö-tutkimuksessaan *Asiakkaiden kokemukset lastensuojelun moniammatillisesta työparityöstä* esille sen, kuinka asiakkaat näkevät työparityöskentelyn hyödyn ja haasteet. Tutkimuksen mukaan työparityöskentely on hyödyllistä asiakkaan näkökulmasta, koska työntekijöiden saatavuus parani ja asiakkaan elämäntilanteeseen saatiin monipuolinen näkemys. Vaikka työntekijöitä asiakastapaamisissa oli kaksi, asiakkaat kokivat tulleet kuulluksi ja osallisiksi työparityöskentelystä.

Lisäksi haluttiin hyödyntää kunkin ammattikunnan asiantuntijuus mahdollisimman hyvin. Työparityöskentelyn kehittämishankeen tarkoituksena on koota hyviä työparityöskentelyn malleja. Kaarelan toimipisteessä sovittiin, että jokainen työntekijä tekee lastensuojelun selvityksen työparityönä tai suunnitelmallisen muutostyönvaiheessa työparityötä. Tämän jälkeen muutaman kuukauden päästä työntekijät täyttävät itsearviointilomakkeen, jossa kysyttiin esimerkiksi sitä, ottavatko sosiaalivyöntekijä ja sosiaaliohjaaja työparityöskentelyssä selkeitä rooleja, minkälaista asiantuntijuutta sosiaalivyöntekijä ja sosiaaliohjaaja tuovat työskentelyyn ja mitä hyötyjä ja haasteita työparityöskentelyssä on. Aineistoa analysoi ylempää ammattikorkeatutkintoa suorittava Anne Kurppa (tekeillä) tutkimuksessaan *Sosiaaliohjaajan ja työntekijän työparityöskentely lastensuojelun avohuollossa*.

Jotta ammattikäytäntöjen kehittäminen paikallisissa toimipisteissä on mahdollista, täytyy kehittämiselle olla edellytyksiä. Maria Turunen (2010) tutki käytäntötutkimuksessaan *Kehittämisen rakenteet pääkaupunkiseudun lastensuojelussa* sitä, mitkä ovat kehittämisen edellytyksiä lastensuojelun toimipisteissä. Marian tutkimuksen mukaan keskeiset edellytykset työn kehittämiselle löytyvät asenteista ja organisaatiokulttuurista. Myönteinen asenne toimii kehittämisen pontimena. Kehittämismyönteisen asenteen täytyy olla juurtunut jokaiseen työntekijäportaaseen. Ilman ylimmän johdon tukea on mahdotonta alemman johdonkaan kannustaa kehittämiseen. Kehittämisen esteitä ovat johdon hierarkkisuus ja tiedonkulun puute, sillä tiedon jakamiselle tarvitaan aikaa ja tiedonkulun rakenteiden tulee olla kunnossa. Keskeinen edellytys kehittämistyölle on riittävä resursointi. Aikaresurssin puutteen lisäksi kuntien sosiaalityötä vaivaavat henkilöpula tai henkilöstön vaihtuvuus.

Tutkimuksen tukiryhmä -konsepti yhdistää tutkimuksen käytäntöön

Kokeilun tuloksena on syntynyt jäsennettyä, analysoitua ja tutkittua tietoa käytännöstä käytäntöön. Ensimmäisen vuoden kehittämis- ja tutkimusteema oli parityö, jonka aikana työparityöstely kehittyi tietoisena ja jäsentyneenä toimipisteen työkäytännönä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kun toimistoon tulee lastensuojeluilmoitus, mietitään, onko selvityksen tekemiseen mielekasta ottaa työpariksi sosiaaliohjaaja vai sosiaalityöntekijä ja valinnan tekeminen on aikaisempaa tietoisempaa ja selkeämpää. Työparityöskentelyn kehittämis- ja tutkimusprosessin myötä kunnioitus toista ammattikuntaa kohtaan on kasvanut. Sosiaalityöntekijät osaavat arvostaa sosiaaliohjaajien kohtaamistaitoja, ja sosiaaliohjaajat arvostavat sosiaalityöntekijöiden taitoa puhua vaikeista asioista ja reflektointikykyä. Kehittämishankkeen aikana päädyttiinkin siihen, että työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyi sisältöjen kehittämisen myötä. Vaikka työhyvinvointia huonontavia asioista, kuten liian alhaista palkkaa tai vähäistä henkilökuntaa ei voida ainakaan suoraan kehittämis- ja tutkimustyöllä muuttaa, tuleen työn kehittämistä jatkaa.

Parityön käytäntötutkimuksessa kysyttiin asiakkaiden näkemystä parityöstä. Asiakkaiden viestin voi tiivistää siihen, että merkityksellistä ei olekaan parin ammattiryhmä (noin puolet tutkimuksen asiakkaista tiesi kumpi on sosiaalityöntekijä ja kumpi sosiaaliohjaaja) vaan asiakkaan huomioiminen sinänsä (Suni 2010, 20). Asiakkaat kokivat, että heitä kyllä kuunnellaan, muttei aina ymmärretä. Tehty käytäntötutkimus suuntasi seuraavaa Kaarelan toimipisteen kehittämistehtävää. Työntekijät halusivat kehittää asiakkaiden ymmärtämistään ja valitsivat osallisuuden kehittämisen seuraavaksi teemaksi. Tavoitteeksi tuli tietää lisää asiakkaiden osallisuuden kokemuksista suunnitelmallisessa työn vaiheessa. Vaikka tutkimus ja kehittämistehtävä olivat tiiviissä yhteydessä, työntekijät arvioivat silti jälkikäteen, että tehtyä tutkimusta olisi voinut hyödyntää vieläkin paremmin työyhteisössä. Keskusteluille ja prosessoinnille ei ollut riittävästi aikaa.

Kiinnostava ja käytäntöä suoraan hyödyttävä tutkimuksen substanssietieto on jaettavissa hyödyksi suoraan asiakastyöhön ja toisaalta hyödyksi kehittämisen uuden kohteen valinnassa. Käytäntötutkimuksen tuomien substanssihyötyjen lisäksi tutkimuksen, käytännön ja kehittämisen tiiviin yhteyden ylläpitoon syntyi toimiva tutkimuksen tukiryhmä -konsepti, jota voi hyödyntää tutkimuksen käytäntö- ja kehittämisyyhteyden vahvistamiseen jatkossa ja muuallakin. Käytännön tieto ja kehittämällä saatu tieto saatiin

tutkittavaan muotoon prosessissa, jossa eri elementtien vuoropuhelu oli luontevaa. Käytäntöä elettiin ja lähdettiin kehittämään, käytäntöön liitettiin opetus ja sen kehittämiseen liitettiin tutkimus ja nämä pääsivät vaikuttamaan toisiinsa.

Tutkimuksen tukiryhmä kokoontui ensimmäisen kerran 2009, jolloin sen tapaamisten osallistujista ja aikataulusta sekä luonnollisesti tarkoituksesta sovittiin. Näistä kaikista – osallistujista, aikatauluista ja tavoitteista – on keskusteltu jatkuvasti, ryhmä luo itseään säännöllisen epäsäännöllisesti. Mukana on aina opiskelijoita Helsingin yliopistosta ja Metropolia Ammattikorkeakoulusta, käytännön työntekijöitä ja oppilaitosten edustajat. Opiskelijat ovat usein kaksoisroolissa, eli he ovat työssä Kaarelassa tai Haagassa ja samalla myös opiskelevat.

Edellytykset tutkimuksen tukiryhmätoiminnalle

Tutkimuksen tukiryhmän malli perustuu laajalle verkostoitumiselle. Siinä on toimijoina eri oppilaitokset, paikallinen toimipiste, eri hankkeet ja niiden taustaorganisaatiot¹³. Tällaisen verkostoitumisen mahdollisti se, että lastensuojelun Praksis toimi jo verkostomaisesti ja siinä oli luotu eri toimijoiden verkosto.

Edellytyksenä tutkimuksen tukiryhmän toiminnalle oli eri toimijoiden yhtäaikainen sitoutuminen ryhmään. Sosiaalityön toimipisteen työntekijöiden mukaan lähteminen ja heidän kokemustietonsa kunnioittaminen yhtenä merkittävänä tiedon lajina oli toimintaa ohjaava lähtökohta. Tärkeää oli eri tiedonlajien yhtä aikaa merkittävänä pitäminen ja yhteen saattaminen (kokemus-, kehittämis- ja tutkimustiedon). Hyvä lähtökohta tutkimuksen tukiryhmälle oli se, että Helsingin yliopistossa ja pääkaupunkiseudun kuntien välisessä sosiaalityön yhteistyössä oltiin jo niin pitkällä, että luotettiin yhteisen tekemisen tuomaan synergiaan, ja osalliset olivat valmiita panostamaan sen eteen. Kokemukset sosiaalityön tutkimus- ja opetusympäristöjen perustamisesta sekä osaamiskeskuksen hyödyntämisestä välittävänä organisaationa olivat hyvät.¹⁴

¹³ SOCCA:n Heikki Waris -instituutti sekä ESR-hankkeen taustalla Sosnet.

¹⁴ Helsingissä perustettiin Praksis 2005, jonka toiminnassa yhdistyy aikuissosiaalityön käytännön opetus, tutkimus, asiakastyö ja kehittäminen (Hinkka ym. 2009. Praksis. Sosiaalityön käytännön opetus ja oppimisen tutkimus. SOCCAn julkaisu nro 21). Vuonna 2008 Kasterahoituksen turvin aloitettiin verkostomaisen lastensuojelun Praksiksen kehittäminen.

Tutkimuksen tukiryhmä vaati myös käytännön sosiaalityöntekijöiltä paljon. Heidän tuli ottaa tutkijakoulutuksessa omaksuttu kehittävä työntutkimuksen asenne aktiivisesti käyttöön sekä kyetä olemaan käytännön ohjaaja opiskelijoiden oppimäytetoissa. Helsingin yliopiston ja Soccan yhteistyönä on pitkään toiminut käytännönopettajien koulutus, joka pyrkii edistämään jokaisen koulutettavan kykyä ja asennetta toimia oman työnsä opettajana ja kehittäjänä. Tämä lähtökohta tuki käytännön sosiaalityön kehittämiseen kiinnittyvää tutkimusta erinomaaisesti.

Toimipisteen edellytykset hyödyntää tutkimuksen tukiryhmää

Läntisen perhekeskuksen Kaarelassa on pitkät työn kehittämisen perinteet. Toimipisteellä on ollut pidempikestoisia kehittämistehtäviä useampia ja nyt viimeisimpinä mukanaolo Kehrässä omalla kehittämistehtävällä ja sen lisäksi Kehän osassa eli Pääkaupunkiseudun lastensuojelun Praksis-opetus- ja tutkimusverkosto -hankkeessa. Toimipiste on mukana kehittämässä käytännön yhteyttä sosiaalityön yliopisto-opintoihin, erityisesti käytännönopetusta osana yliopisto-opintoja. Toisaalta toimipiste kehitti Praksis-työnä hyvin aktiivisesti ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden harjoitteluohjauksen käytäntöjä ammattikorkeakoulujen kanssa panostaen erityisesti yhteistyöhön Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa. Kehrahankkeessa työryhmät kehittivät käytännön lastensuojelutyötä toimipisteiden omista lähtökohdista. Toimipisteessä itse arvioitiin merkittäväksi tekijäksi myös se, että siellä oli pätevät työntekijät.

Oppilaitosten konkretisoitunut halu tehdä käytäntöön kiinnittyvää tutkimusta yhdessä käytännön sosiaalialan toimijoiden kanssa

Helsingin yliopiston sosiaalityön oppiaineessa on pakollinen Sosiaalityön käytäntötutkimuksen opintojakso (16 op), jossa opiskelijat saavat käytäntötutkimuksen teoriaopinnot, tekevät käytäntötutkimuksen sosiaalityön toimipisteessä ja raportoivat työn. Opintojakson lähtökohta antaa mainiot mahdollisuudet oppilaitoksen ja käytännön sosiaalityön yhteistyöhön. Käytäntötutkimuksen ideologian mukaan tutkimustarve lähtee käytännöstä, käytännön toimijat ovat tutkimusprosessissa mukana (Satka & Synnöve-Karvinen & Nylund 2005, 11–12) ja yliopisto ohjeistaa myös opiskelijoita noudattamaan näitä periaatteita. Mikäli oppilaitokset haluavat aidosti tutkimuksen kiinnittyvän käytäntöön, on tutkimuksen opetukseen oltava

jotain konkreettista rakenteita yliopiston lisäksi myös käytännössä. Tutkimuksen tukiryhmä voi olla tutkimuksen opetuksen käytäntöön kiinnittyviä rakenne. Käytäntötutkimuksia syntyi lastensuojelun Praksiksessa juuri siksi, että työryhmät osasivat markkinoida kiinnostavia kehittämistehäviään mielenkiintoisina myös tutkimusnäkökulmasta, opiskelijat olivat saaneet sellaisen kuvan lastensuojelun toiminnasta, että sitä kannattaa ja voi tutkia käytäntöön kiinnittyneenä ja työyhteisöt ovat kiinnostuneita opiskelijan työn tuloksista, valmiita tukemaan opiskelijaa ja sitoutuneet tutkimusprosessiin. Tähän kaikkeen lastensuojelun Praksis-toimipisteet ja -verkostot saivat Helsingin yliopiston sosiaalityön yksiköltä tukea.

Tutkimuksen tukiryhmä tukee käytäntöön kiinnittynyttä kehittämistä, sen tutkimusta sekä opetusta

Lastensuojelun Praksiksen kehittämiseen liittyvä tutkimus toimi koeluontoisesti yhdessä toimipisteessä 2010–2011. Toimintaa arvioitiin 2010 kesällä ja 2011 kesällä tutkimuksen tukiryhmän omana arviointina. Arvioinnissa oli Helsingin Haagan toimipisteen edustajien lisäksi mukana 2010 yliopiston henkilökuntaa ja 2011 myös Vantaan ja Espoon edustajia. Kummassakin arvioinnissa nähtiin ryhmä toimivana. Ryhmän koettiin tukevan opiskelijoita tutkimuksen tekemisessä ja käytännön ohjaajia ohjaustehtävässä. Kollektiivinen ohjaus on avointa, ja se pitää kaikki osapuolet tiedonrakentelussa mukana. Tiedonrakentelussa myös erilaiset tiedonlajit voivat tulla huomioiduksi. Arvioinnissa nähtiin yhtenä onnistumisen tärkeimmistä tekijöistä käytäntölähtöisyyden tiivis yhteys tutkimusten tekoon.

Kaarelan tutkimuksen tukiryhmään liittyivät ensimmäisen vuoden aikana myös Vantaalta kaksi eri tutkimusta, toinen YAMK-työ lastensuojelusta ja toinen yliopiston käytäntötutkimus ja gradutyö aikuissosiaalityöstä. Espoon lastensuojelun Praksis kiinnostui myös konseptista, ja se kokeili omaa tutkimuksen tukiryhmää 2011 keväällä kahden eri käytäntötutkimuksen tueksi.

Tukiryhmän osallistujat toivoivat, että tutkimuksen tukiryhmä toimii myös tulevaisuudessa. Yliopiston tai ammattikorkeakoulun edustajan puheenjohtajuus ja toiminnan ohjaus nähtiin ehdottoman tärkeänä, jotta tutkimuksellisen tiedon näkökulma on vahvasti läsnä ohjauskeskusteluissa. Tällä hetkellä, kun sekä sosiaalityön koulutuksen työelämälähtöisyys-hankkeen ja lastensuojelun Praksiksen hanketyöntekijät ovat lopetta-

neet, ei uusia oppilaitosten vetäjiä ole saatu. Syksyn 2011 tukiryhmä on kokoontunut ilman ulkopuolista vetäjää, ja nyt mietitään, miten ja mistä uusi ryhmän vetäjä saadaan.

Tietoa voi samanaikaisesti tuottaa, jakaa ja kumuloida vain yhteisessä prosessissa. Kun samaan prosessiin yhdistetään käytännöntieto, tutkimustieto ja kehittämisen tieto ja eri toimijoiden näkökulmasta, ollaan hyvässä jakamisen tilassa. Kumuloituva ja samalla jaettu tieto tukee kaikkia osapuolia näkemään toimimaan tarkoituksen yhteisenä asiana – asiakkaan saama hyvä käytäntö on kaikkien tavoite. Organisaation menestys riippuu siitä, miten hyvin työntekijöiden välinen yhteistoiminta ja tietämyksen jakaminen toimivat (Parviainen 2007). Tutkimuksen tukiryhmän tavoite on siis hyvin linjassa menestyvän organisaation tekijöiden kanssa, sillä yhteistoiminta ja eri tiedon jakaminen olivat tutkimuksen tukiryhmän ydintä.

7. Johtopäätökset ja pohdinta

TIINA MUUKKONEN JA ANNUKKA PAASIVIRTA

Kehrässä valittu kehittämistyön kiinnittäminen asiakastyöhön vei työskentelyn kiinteästi työyhteisöihin. Työyhteisölähtöisyyden voima kehittämisen, tutkimuksen ja opetuksen kiinnittämisessä olemassa olevaan työryhmään, tiimiin tai toimipisteeseen oli suurempi tekijä kuin etukäteen osasimme arvella. Työyhteisölähtöisyys oli merkittävä tekijä työn onnistumiselle, mutta lähtökohtana se ei yksin saa aikaan kehittyvää työtä. Tarvitaan monen toimijan sitominen työskentelyyn, kehittämiselle rakenne ja ymmärrys toiminnan prosessimaisuudesta. Erityisen tärkeää on myös lähijohdon tuki ja kehittämisen johtaminen sekä ylemmän johdon tuki näille molemmille. Toteuttamamme käytäntötutkimuksellisen kehittämisen rakenteen tuloksena syntyy yhteisöllistä oppimista ja tiedonmuodostusta.

Kehran tavoitteena oli käytäntöyhteyteen liitetyn opetuksen kehittäminen, käytäntöyhteyteen liitetyn kehittämisen rakenteen luominen ja siinä tapahtuvan kehittämisen tukeminen sekä käytäntöyhteydessä tehtävä tutkimus ja tutkimustiedon hyödyntäminen käytännössä. Nämä osat liittyivät käytännön kehittämistyössä hyvin yhteen kehittämissuunnitelman mukaisesti. Kehittämistapamme oli sitoutunut käytäntötutkimuksen metodologiaan. Olemme abduktiivisesti jälkikäteen analysoineet kehittämistapaamme ja huomanneet sen noudattavan käytäntötutkimuksellisen kehittämisen mallia (Heinonen 2007, 100). Käytäntötutkimuksellinen kehittämisen tapa tarkoittaa käytäntötutkimuksen elementtien läsnäoloa ja käytäntötutkimuksen ajattelutavan ohjaavaa roolia kehittämisessä. Kehittämisen-, opettamisen- ja tutkimustyö on tehty käytäntöyhteydessä, ja tavoitteena on ollut vaikuttaminen suoraan asiakkaiden kanssa tehtävään työhön. Kehittämisessä, opetuksessa ja tutkimuksessa on avattu tekeminen, ajattelu ja kirjoittaminen toisille ja pyritty yhteisölliseen ja osallistavaan tapaan toimia. Olemme pyrkineet luomaan rakennetta yhteisoppimisen alueelle omassa Kehrä-työssämme samalla tavalla kuin pyrimme edistä-

mään toimipisteiden ja työyhteisöjen kehittämisen rakennetta. Yhteisen tekemisen hetkiä on ollut paljon, ja olemme niissä mielestämme lähestyneet yhteisöllistä tapaa tehdä kehittämis- ja opetustyötä.

Käytäntötutkimuksessa keskeistä on Erja Sauraman (2009) mukaan muun muassa käytäntölähtöinen ja dialoginen tiedonmuodostus ja sen hyödynnettävyys sosiaalityön käytännössä ja tiedollisen perustan vahvistamisessa, kokemuksesta nousevan ammatillisen toiminnan käsitteellistäminen ja kehittyvä ymmärrys sosiaalityöstä sekä kollektiivinen tiedonmuodostus. Käytäntötutkimuksessa yhteys kehittämiseen on jatkuva ja välttämätön. (Mt.) Käytäntötutkimus on myös vahvasti arvosidonnaista: se on kiinnittynyt käytäntöön ja sen kehittämiseen, sosiaalityön näkyväksi tekemiseen ja uudelleen käsitteellistämiseen, yhteisölliseen työskentelytyyliin sekä sosiaalialan etiikkaan (Saurama & Julkunen 2009, 305).

Kehittämisessä lähdimme liikkeelle jo olemassa olevien työyhteisöjen kanssa, joissa asiakastyöhön ja sen rakenteisiin kiinnitettiin kehittäminen. Kehittämisen rakenteita on luotu prosessin aikana yhdessä, valmista mallia ei työyhteisöille ole tarjottu. Kehitetyn, tutkitun ja opitun työn juurtumisen mahdollisuudet käytäntöön olivat mahdollisimman hyvät, kun kehittäminen, tutkimus ja opetus olivat osa työyhteisön arkea. Monissa työyhteisöissä kehittämistehtävästä löytynyt uusi työtapo voitiin ottaa käyttöön kehittämisprosessin myötä. Yhteisöllisenä työnä ja tehtävänä kehittäminen, opetus ja tutkimus olivat mielekkäitä ja työyhteisöä tukevia, jolloin tehtävät eivät myöskään henkilöidy eikä kukaan jää yksin.

Asiakkaiden osallistumiseen sosiaalityön kehittämisessä on perinteitä, mutta toisaalta lastensuojelun suunnitelmallinen kehittäminen kunnissa on harvinaisempaa kuin yleisten lapsipoliittisten ohjelmien tekeminen (Paavola ym. 2006; ks. Oranen 2007). Laajamittaista tai pienäkään lastensuojelun kehittämistyötä on nykyään vaikea kuvitella ilman lasten ja perheiden osallisuutta. Asiakasosallisuus oli Kehrässä kehittämisessä lähtökohta, jonka työryhmät ottivat alun hämmennyksen jälkeen erittäin hyvin omakseen. Asiakasosallisuudelle löytyi monia tapoja, ja työryhmät kuvasivat, että kehittämistä on jatkossa vaikea kuvitella ilman asiakasosallisuutta. Systemaattista asiakasosallisuuden tapojen kuvausta voisi vielä syventää ja mallintaa lisää. Erityisesti yhteisölliseen kehittämiseen liittyvänä asiakkaan asema kehittäjänä on vielä tutkimatonta tietoa täynnä.

Tärkeä voimavara kehittämisessä oli ehdottomasti lähijohto. Lähijohdamisen merkitys tiimille tai toimipisteelle tukea antavana, kannustavana ja innostavana oli kehittämisen legitimoimisen kannalta merkittävä. Mo-

nissa työryhmissä johtavat sosiaalityöntekijät olivat kehittämistehtävissä sisällä ja mukana, toisissa johtavat olivat työryhmän kannustajina antaen työryhmän ottaa kehittämistyö itselleen. Johtavalla sosiaalityöntekijällä on keskeinen rooli toimia aktiivisen vuorovaikutteiseen kehittämisotteen mahdollistajana (Turunen aiemmin tässä raportissa). Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen jatkuvuutta ja toimivuutta haastaa Seppänen-Järvelän (2009, 48) mukaan se, että organisaation kokonaisjohtaminen ei tunnista ja arvosta työyhteisölähtöistä kehittämistä. Myös Kehran aikana käytännössä tapahtuvan kehittämisen toimiva yhteys ylempään ja keskijohtoon huomattiin erittäin merkitykselliseksi. Perinteiset tiedonkulun kanavat eivät välttämättä vie viestiä, ja kenties uudenaikaisesti tuotetulle tiedolle ei ole tilaa ja paikkaa päätöksenteko- ja johtamiskäytännöissä.

Osalla pääkaupunkiseudun lastensuojelun työyhteisöistä on käytettävissä kehittämistyötä tukevana resurssina erityis- tai kehittäjäsosiaalityöntekijä. Heidän roolinsa nousi merkittäväksi sekä Kehran kehittämistehtävien että Praksiksen käytäntöjen toteuttamisessa työyhteisöissä sekä tutkimuksellisen ajattelun rakentamisessa. Erityissosiaalityöntekijät tuovat käytäntöön kiinnittyneeseen kehittämiseen, opetukseen ja tutkimukseen pitkäjänteisyyttä ja varmistavat näiden edistymisen työyhteisöissä yhdessä johtavien sosiaalityöntekijöiden kanssa (Palsanen aiemmin tässä raportissa).

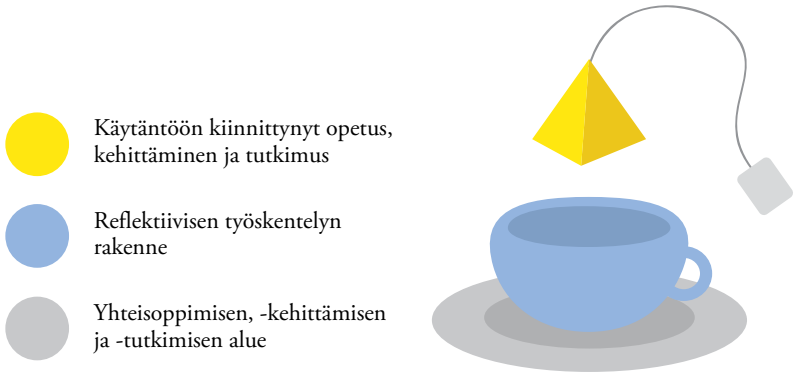
Praksis-toiminnassa lähdettiin hakemaan hyvää opetusta ja päädyttiin yhteiseen, vastavuoroiseen oppimiseen. Olemme vasta tämän kautta syvällisemmin ymmärtäneet, miten opiskelija ja käytännönopettaja voivat oppia asiakkailta ja toisiltaan ja viedä reflektoiden asian myös työyhteisölle, jolloin oppimisprosessi jatkuu ja laajenee. Dialoginen ja reflektiivinen oppimisprosessi tuottaa arvokasta tietoa, jota olisi tärkeä kerätä, hyödyntää ja viedä eteenpäin. Näköpiirissä siintää ajatus kunnan ja seudullisen verkoston olemassa olevan oppimisympäristön käytäntöön kiinnittyneen tiedon systemaattisemmasta hyödyntämisestä.

Tutkimuksen ja teoreettisen tiedon hyödyntäminen lastensuojelun työryhmien ja verkostojen tekemässä työssä oli haaste, jota lähdimme rohkeasti ottamaan vastaan. Opetuksen läheinen suhde käytäntöön toi käytäntöön tutkimuksen tietoa ja mahdollisti vuoropuhelun tutkimustiedon ja käytännöntiedon välillä. Käytäntötutkimuksellisen kehittämisen kautta tutkimuksen periaatteet tulivat puheisiin ja käytäntöihin; työstä kerättiin tietoa, sitä jäsennettiin, käsitteellistettiin, analysoitiin ja tehtiin johtopäätöksiä ja päätöksiä toimia uusin tavoin. Nämä tulivat esiin kehittä-

missuunnitelmien laadinnassa, niiden arvioinnissa ja tiedonmuodostuksen tavassa. Tiedonmuodostus noudatti Kehrän ja Praksiksen työyhteisöissä käytäntötutkimuksen periaatetta yhteisestä tiedonmuodostuksesta, jossa eri osallisten erilainen tieto on otettu yhteisen kehittämisen materiaaliksi. Käytännön lastensuojelutyössä nousevia ilmiöitä tuotiin esille ja syvennettiin tietoa kehittämisen ja opetuksen prosessimaisuus mahdollisti eri tavoin hankitun tiedon hyödyntämisen käytännössä, kehittämisessä ja opetuksessa.

Dialogisuus ja vastavuoroisuus olivat vahvasti läsnä Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena -käytäntötutkimuksessa (Pitkänen aiemmin tässä raportissa). Käytännön työ muuntui tutkimusaineistoksi tutkijasosiaalityöntekijän ja pilottien yhteisissä reflektioissa. Käytäntötutkimus-hankkeen aikana tiedon ja käytännön dialogisuus oli hyvin tiivistä, ja jo aineiston keräämisen vaiheissa työkäytännöissä ja asenteissa tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat ammatilliseen toimintaan.

Kehrän suurimpia empiirisiä löydöksiä oli opetuksen, kehittämisen ja tutkimuksen tuoma synergia käytäntöön. Merkittävää on käsitellä näitä elementtejä toisiinsa liittäen ja toisaalta yhteistoiminnallisesti. Opetus, tutkimus ja kehittäminen yhdistyivät monessa tiimissä, kehittämistehtävässä, oppimisen tilanteessa ja tutkimuksen toteutuksessa. Yhteyksiä löytyi eri elementtien välille. Mitä nuo elementit opetus, tutkimus ja kehittäminen ovat suhteessa käytäntöön? Ne näyttävät olevan käytännön lastensuojelun sosiaalityötä tukevat ja uudistavat elementit, jotka yhdessä pitävät käytännön voimissaan ja uudistuvana. Käytäntöön kiinnittyäkseen elementit tarvitsevat työyhteisötasolla dialogisen ja reflektiivisen työskentelyn rakenteen, jossa mahdollistuu avoin yhteinen keskustelu ja jatkuva oman työn uudelleenarviointi. Hyöty tulee sosiaalityön tekemiselle sen kehittyessä ja uudistuessa asiakkaalle, opiskelijalle, työntekijälle, toimipisteelle, johdolle ja organisaatiolle.



Kuvio 28. Kollektiivinen tiedonmuodostus.

Yllä oleva ”kollektiivinen tiedontuotannon teekuppi” -kuva on käyttöteoria ja metafora Kehrän tutkimuksen tuloksesta; kollektiivisesta, yhteisöllisestä tiedonmuodostuksesta. Tämän käyttöteorian avulla voi kuvata, miten tutkimuksellisuus, opetus ja kehittäminen liittyvät käytäntöön ja mihin ne itse asiassa liittyvät. Tutkimus, kehittäminen ja opetus tarvitsevat rakenteen, johon liittyä, ja rakenne tarvitsee alueen, joka mahdollistaa toiminnan. Tämä rakenne löytyy käytännön sosiaalityöstä. Kehran kehittämisessä keskityttiin erityisesti metaforan mukaan kupin eli reflektiivisten ja dialogisten rakenteiden sekä alustan eli kehittämisen, oppimisen ja tutkimisen alueen luomiseen käytäntöön. Käytännön sosiaalityössä reflektiiviset rakenteet kuuluvat työn tekoon ja samoja rakenteita voi käyttää kehittämisen, oppimisen ja tutkimuksen hyödyntämiseen. Käytännön sosiaalityön reflektiivinen ja dialoginen rakenne mahdollista myös näiden eri elementtien tiedon yhdistämisen käytännön työssä. Prosessimainen, säännöllinen, systemaattinen ja käytännöntyöhön kiinnittyvä dialoginen ja reflektiivinen rakenne yhdistää Praksis-ajattelun käytännön lastensuojelutyöhön.

Dialoginen ja reflektiivinen rakenne tarvitsee alueen, jossa rakenne voi toimia ja joka kokoaa tekijät yhteen. Alueen tulee kutsua luokseen sekä käytännön että tutkimuksen tietoa ja tekijöitä, jossa yhteinen tiedontuotanto ja oppiminen ovat mahdollisia. Tarvitaan työstään innostuneet työntekijät, lastensuojelusta kiinnostuneet opiskelijat ja johtajat, esimiehet ja johtavat, jotka antavat ajan, tilan, tuen ja johtamisensa tälle yhteiselle prosessille. Tähän perusrakenteeseen voivat muut toimijat, kuten tutkijat, liittyä helposti.

Joissain työyhteisöissä reflektiiviset rakenteet eivät vielä tulleet kovin tukviksi, ja joissain paikoissa yhteisoppimisen alue oli hyvin satunnainen tai luisumassa alta, jolloin rakenteita oli vaikea saada aikaan ja muita yhteistoimijoita oli vaikea kutsua mukaan. Silloin opiskelijoiden, asiakkaiden, tutkimusten tai työntekijöiden tieto saattoi jäädä työyhteisössä keräämättä, kuulematta ja hyödyntämättä. Toisissa työyhteisöissä taas saatiin Kehrän avulla aikaan rakennetta dialogiselle ja reflektiiviselle toiminnalle tai jo olemassa olevaa hyvää rakennetta vahvistettiin entisestään. Parhaimmillaan työyhteisöissä saatiin aikaan yhteisiä oppimisen, kehittämisen ja tutkimisen alueita, sekä tuettiin yhteisoppimisen, -tutkimisen ja -kehittämisen aluetta.

Metaforaa voi käyttää edelleen avuksi kollektiivisen tiedontuotannon ajattelun avaamiseksi. Johdannossa esitelty Praksis-toiminnan ajattelutapaa kuvaava pyramidin -mallinen teepussi on tässä kuvassa keltainen. Praksiksen ajattelutapa, että kehittäminen, tutkimus ja opetus ovat kaikki kiinnittyneinä käytäntöön on ollut työyhteisöjen ja verkostojen optio, heillä on ollut mahdollisuus kehittää tätä kokonaisuutta ja liittää käytäntöön muita teepussin kulmia. Tätä kokonaisvaltaista ajattelutapaa on tavoiteltu käytännössä, mutta Kehrän työryhmissä ei ollut velvollisuutta ottaa koko Praksis-ajattelua käytäntöön; työryhmät ovat voineet valita myös jonkun kulman ajattelusta. Praksis-ajattelusta on käytännössä voitu hyödyntää jotain kulmaa, esimerkiksi opetusta tai kehittämistä. Joissain työyhteisöissä on lähdetty kiinnittämään käytäntöön koko praksisajattelua eli kaikkia teepussin elementtejä.

Voimme edelleen jatkaa metaforaa teepussista, kupista ja lautasesta. Praksisajattelun teepussi saattoi työyhteisössä olla maultaan yhdistelmä «käytäntöön kiinnittynyt kehittäminen», joissain «käytäntöön kiinnittynyt opetus», joissain »käytäntöön kiinnittynyt kehittäminen ja opetus» ja joissain «käytäntöön kiinnittynyt kehittäminen, opetus ja tutkimus». Nämä erilaiset tavat hyödyntää tarjolla olevaa Praksis-ajattelua ovat kuin erilaisia teevalikoimia, joista työyhteisöt, verkostot tai kunnat valitsivat tilanteeseensa sopivat. Uusiutuvan ja oppivan käytännön näkökulmasta kaikki kokeillut erilaiset käytäntöön kiinnittyneet yhdistelmät »teemakuvaltoehdot» herättävät oppivan ja tutkivan mielen työtä kohtaan ovat erinomaisia vaihtoehtoja teemaulle vahva ja aromikas «käytäntö». Praksisajattelu tukee kollektiivista tiedontuotantoa, jossa tietoa ei tuoteta yksin vaan moniäänisesti ja sitä myös testataan käytännössä ja koetellaan tutkimuksen kentällä. Muodostuvaa tietoa voi kutsua kollektiivisesti tuotetuksi, joka tuo uutta ja jaettua ymmärrystä kaikille osallisille. Käytäntöön

kiinnittynyt yhteisöllinen ja monitoimijainen tutkimus-, kehittämis- ja oppimis- toiminta tuottaa käytäntötutkimuksellista tietoa.

Voidaan puhua jopa käytäntötutkimuksellisen ja yhteisöllisen tiedonmuodostuksen kulttuurista, jonka tuloksena on vahva, vireä, moniääninen ja oppiva työyhteisö. Tällainen työyhteisö pystyy itse aktiivisesti uudistamaan työkäytäntöjään, ei vain ottamaan vastaan muualta annettuja ohjeita. Käytäntötutkimuksellinen tiedonmuodostuksen kulttuuri kasvattaa tutkivaa ja kehittävää mieltä käytännössä ja toisaalta se vastavuoroisesti kasvattaa käytäntölähtöisyyttä tutkimuksessa ja opetuksessa. Praksiksessa voimme puhua käytäntötutkimuksellisesta opetuksesta, jossa opetettu tieto on testattu sekä käytännössä että tutkimuksessa. Antamalla mahdollisuuden kehittää, tutkia ja oppia omasta työstään, voimme pitää lastensuojelutyön oppivana ja itseään uudistavana, joka houkuttelee työntekijöitä ja palvelee asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

Älä usko siihen, mitä näet.

Silmäsi erottavat ainoastaan rajallisen.

*Katsele ymmärrykselläsi, perehdy siihen, minkä jo tiedät,
silloin olet oppiva lentämään.*

(Richard Bach, Lokki Joonatan)

Lähteet

- Anttila, Markus & Rousu, Sirkka & Kinnunen, Petri & Vuorijärvi, Petri (2005)
Onko meillä mahdollisuutta kehittää toisin? Kokemuksia ja arviointia
kehittämistyön poluilta. Tapaus Harava 2000–2004. Suomen Kuntaliitto ja
Lastensuojelun keskusliitto. Kerava.
- Alasoini, Tuomo (2007) Osallistava ohjelmallinen kehittäminen
tietoyhteiskunnassa teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu
(toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Stakes, Vaajakoski. s. 34–52.
- Anttila, Markus; Rousu, Sirkka; Kinnunen, Petri & Vuorijärvi, Petri (2005)
Onko meillä mahdollisuutta kehittää toisin? Kokemuksia ja arviointia
kehittämistyön poluilta. Tapaus Harava 2000–2004. Suomen Kuntaliitto ja
Lastensuojelun keskusliitto, Kerava.
- Bardy, Marjatta (2009) Tiedon punninta ja maailman asuttaminen. Teoksessa:
Bardy, Marjatta (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Terveiden ja hyvinvoinnin
laitos. Helsinki.
- Bruffee Kenneth (1999) Collaborative Learning. Higher Education,
Interdependence, and Authority of Knowledge. 2 painos. Baltimore and
London: The John Hopkins University Press.
- Dewey John (1929/1999) Pyrkimys varmuuteen. Alkuperäisteos The Quest for
Certainty. A Study of the Relation of Knowledge and Action. Finnish edition
Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Gaudeamus.
- Drucker F. Peter (1999) Johtamisen haasteet. WSOY, Juva.
- Egan Gerard (2009) The Skilled Helper. A Problem-Management and
Opportunity-Development Approach to Helping. Pacific Grove (Calif.)
Brooks/Cole.
- Engeström Yrjö (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä.
Vastapaino.

- Engeström, Yrjö (2002) Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Editia Prima Oy, Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.
- Forsman, Sinikka (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tampereen yliopisto, työsuojelurahasto, Tampere.
- Haarakangas, Kauko (2008) Parantava puhe. Magnetum, Helsinki.
- Hakkarainen, Kai; Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse (2004) Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY, Porvoo.
- Hakkarainen, Kai; Palonen, Tuire & Paavola, Sami (2002) Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. Helsinki: Psykologia 37 (6). s. 448–464.
- Heinonen, Hanna ja Metsälä, Johanna (2009) Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikköhanke – kuka kehittää, kenelle ja miten? teoksessa Heinonen, Hanna ja Metsälä, Johanna (toim.) Lastensuojelua kehittämässä. Kokemuksia pääkaupunkiseudulta. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 19, Helsinki. s. 15–32.
- Heinonen, Hanna ja Sinko, Päivi (2009) Sosiaalityöntekijät lastensuojeluprosessia johtamassa Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. s. 89–100.
- Heinonen, Hanna (2007) Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 16, Helsinki.
- Hinkka Terhi, Juvonen Tarja, Kangas Saija, Mustonen Tiina, Saurama Erja, Tapola-Tuohikumpu Sirpa ja Yliruka Laura (toim). (2009) Praksis. Sosiaalityön käytännön opetus ja oppimisen tutkimus. SOCCAn julkaisusarja nro 21.
- Hipp, Tiia (2007) Lastensuojelu ja asiakastyön taidot – sosiaalityöntekijä kentällä. (www.socca.fi/lastensuojelu)

Honkanen, Henry (2006) Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita, Helsinki.

Hällman, Heidi (2009) Osaamisen johtaminen sosiaalivirastossa. Koulutusmateriaali; koulutusmateriaali päivätty 6.10.2009.

Högnabba, Stina (2010) Lapsen ääni -kehittämishjelman väliarviointi 2010. 8.11.2010. <http://www.lapsenaani.fi/MATERIAALI/V%C3%A4liarviointi%208.11.10.pdf> [viitattu 6.3.2012]

Immonen, Stina (1993) Vuorovaikutus johtamisen välineenä: tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta. Teknillinen korkeakoulu, Otaniemi.

International Federation of Social Workers: Sosiaalityön määrittely. <http://www.ifsw.org/p38000408.html> Päivätty 17.10.2005. [Viitattu 31.10.2011]

Isaacs, William (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito – urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Kauppakaari, Helsinki.

Jokiranta Harri (1989) Teorian ja käytännön suhteesta sosiaalityössä – näkökulma sosiaalityön käytännönopetukseen. Lapin korkeakoulun yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Katsauksia ja puheenvuoroja 5. Rovaniemi.

Julkunen, Ilse (2011) Knowledge-Production Processes in Practice Research – Outcomes and Critical Elements. Social Work & Society, Volume 9, Issue 1, 2011. s. 60–75.

Julkunen, Ilse (2009) Kunskapsutveckling inom socialt arbete – hur var det tänkt och vad blev det? Teoksessa Söderström, Eivor; Julkunen, Ilse ja Backman, Ann (toim.): Att utveckla praktiken – i praktiken. FSKC Rapporter 1/2009, Helsinki. s. 8–21.

Juuso Hannu (2007) Lapsi, filosofia ja kasvat. Keskustelua Filosofaa lapsille -ohjelman perusteista. Kasvatustieteiden väitöskirja. Oulun yliopisto.

- Juuti, Pauli (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Järvinen, Pekka (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY, Helsinki.
- Karvinen-Niinikoski Synnöve (2009) Esipuhe teoksessa Sosiaalityön käytännön opetus ja oppimisen tutkimus. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen SOCCAN ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 21.
- Karvinen-Niinikoski Synnöve (2009) Postmoderni sosiaalityö. Teoksessa Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli & Pösö, Tarja (toim.) Sosiaalityö ja teoria. PS-kustannus, Jyväskylä. s. 131–160.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2005) Sosiaalityön opetus, tutkimus ja kehittyvä asiantuntijuus teoksessa Satka, Mirja, Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Nylund, Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Palmenia-kustannus, Helsinki. s. 73–96.
- Karvinen-Niinikoski Synnöve (1996) Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 34.
- Kemppainen Tarja, Kostamo-Pääkkö Kaisa, Niskala Asta, Ojaniemi Pekka, Vesterinen Kerttu (2010) Sosiaalityön vaikuttavuuden ensiaskeleet Lapista. Tutkimus sosiaalitoimistojen työn vaikuttavuudesta. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 32. Rovaniemi.
- Kirjonen, Juhani (2007) Kehittäminen asiantuntijatyönä teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskisiä. Stakes, Vaajakoski. s. 116–133.
- Koskensalmi, Saija; Lauttio, Leena-Maija & Lindström, Kari (2000) Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kotter, John P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Kääriäinen, Aino (2011) Esitys opiskelijoiden käytäntötutkimuksista 2010. Julkaisematon.

- Kääriäinen Aino (2009) Neuvoprojektin tutkimus ja arviointi. Teoksessa Erossa neuvon keksii. Neuvo-projekti tukemassa eronneita vanhempia vuosina 2005–2009. Helsinki. Lastensuojelun keskusliitto.
- Kääriäinen, Aino; Paasivirta, Annukka; Jouttimäki, Päivi; Tukiala, Anna-Kaisa & Muukkonen, Tiina (2011) Heikki Waris -instituutti NYT! Instituutin toimintatapojen esittely. Esitys Heikki Waris -instituutin 10-vuotisjuhlaseminaarissa 9.9.2011.
http://www.socca.fi/files/1473/Heikki_Waris_-instituutti_NYT_hw_juhlaseminaari_9.9.2011.pdf [viitattu 14.3.2012]
- Lahtinen Aino-Maija & Toom Auli (2009) Yliopisto-opetuksen käytäntö ja yliopisto-opettajan ammatillinen kehittyminen. Teoksessa Yliopisto-opettajan käsikirja. WSOY.
- Lanning, Harri (1996) Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Nordmanin Kirjapaino Oy, Forssa.
- Lanning, Harri; Roiha, Mikko & Salminen, Antti (1999) Keskellä kehitystä. Opa muutoksen tehokkaaseen johtamiseen. Nokia, Helsinki.
- Lapsen ääni -hakemus (2009)
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417
- Lastensuojelun Kuusikko -työryhmä; Kilponen, Marja-Riitta (2011) Suomen kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2010. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja 5/2011.
http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/Raportti_lastensuojelu2010.pdf
http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/Liitteet_lastensuojelu2010.pdf [viitattu 19.3.2012]
- Lawler, Edward E. III (2003) Treat People Right!: How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success. Jossey-Bass, cop, San Francisco.

- Leskelä, Jori (2002) Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Liukonen, Ritva ja Lukman, Leena (2007) Sosiaalialan tehtävärakenteiden ja toimintamallien kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa. Tehty-hanke. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 2007:5. Yliopistopaino.
- Louhi-Lehtio, Mari (In press). EASEL®, Equine Assisted Social Emotional Learning. In Trotter, K (Ed.) Harness the Power of Equine Assisted Counseling: Adding Animal Assisted Therapy to Your Practice. New York, NY: Routledge (http://www.easeltraining.fi/miksi_easel/teoreettinen_pohja) [viitattu 6.3.2012]
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005) Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Mattila, Virpi (2009) Pienin askelin -malli kehittämisen työkaluna teoksessa Ojala, Mikko; Venninen, Tuulikki; Mäkitalo, Anna-Riitta ja Vilpas, Birgitta (toim.) Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimusta päiväkodin arjessa. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 22, Helsinki. s. 51–58. http://www.socca.fi/files/94/Loytoaretkella_omaan_tyohon_kehittamista_paivakodin_arjessa.pdf [viitattu 24.2.2012]
- Mezirow Jack (1995) Uudistava oppiminen, kriittinen reflektio. Palmenia.
- Miettinen, Mira & Stenroos, Marja-Leena (2011) Lupaako laki liikaa? Selvitys lastensuojelulain asettamien määräaikojen noudattamisesta Etelä-Suomen aluehallintoviraston toimialueen kunnissa. Etelä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 15/2011, Hämeenlinna.
- Miettinen Reijo (1992) Miten kokemuksesta voi oppia? Aikuiskasvatus vol 18. 2/1992.

- Murto, Kari (1994) Yhteisön prosessikeskeisestä kehittämisstrategiasta teoksessa Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, Helsinki. s. 106–116.
- Muukkonen, Tiina & Tulensalo, Hanna (2004) Kohtaavaa lastensuojelua. Lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilannearvion käsikirja. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston selvityksiä 2004:1
- Muukkonen, Tiina (2008) Suunnitelmallinen sosiaalityön lapsen kanssa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 17. Yliopistopaino, Helsinki. http://www.socca.fi/files/102/Suunnitelmallinen_sosiaalityo_lapsen_kanssa.pdf [viitattu 6.3.2012]
- Mäkisalo-Ropponen, Merja (2011) Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Hämeenlinna.
- Mäntysaari, Mikko; Pohjola, Anneli & Pösö Tarja (2009) Johdanto. Teoksessa Mäntysaari Mikko & Pohjola Anneli & Pösö Tarja (toim.) Sosiaalityö ja teoria. PS-kustannus, Jyväskylä. s. 7–16.
- Mönkkönen, Kaarina (2007) Vuorovaikutus – Dialoginen asiakastyö. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Mönkkönen, Kaarina (2008) Työyhteisön näkymättömät tulostekijät. Yhteiskuntapolitiikka 73: 5, Stakes. s. 538–551
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu (2010) Työyhteisötaidot. Unipress, Kuopio.
- Niiranen, Vuokko (1995) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Sosiaaliturvan keskusliitto, Helsinki.
- Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus, Helsinki.
- Nousiainen, Kirsi (2006) Miksi kehittämistyön tulokset eivät juurru käytäntöön? Sosiaaliturva 3/2006. s. 14–15.

- Näyhö, Minna (2010) pro gradu -työ. Helsingin yliopisto. Sosiaalityö.
http://www.socca.fi/files/141/Venalaistaustaisten_nuorten_kokemukset_lastensuojelusta_MinnaNayho27.4.2010.pdf
- Oranen Mikko (2007) Mitä mieltä!/? Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysministeriö, Lastensuojelun kehittämisohjelman osahankeen raportti.
- Oulun yliopiston kasvatustieteen verkkosivut: www.apumatti/lcms.php?am=640-640-1&page=644, [viitattu 30.11.2011]
- Paasivirta, Annukka (2012) Miten tullaan lastensuojelun asiakkaaksi? Vastaanottoryhmillä apua nopeasti ja oikea-aikaisesti. Teoksessa Strömberg-Jakka, Minna & Karttunen, Teija (toim.) Sosiaalityön haasteet. Tukea ammattilaisten arkeen. PS-kustannus, Juva. s. 234–252.
- Paasivirta, Annukka (2010) ”KEHITTÄMINEN LÄHELLE ARKEA!” Koonti pääkaupunkiseudun lastensuojelun avopalveluiden tiimeille ja erityis- sekä kehittäjäsosiaalityöntekijöille toteutetuista kehittämiskyselyistä syksyllä 2009. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Socca.
http://www.socca.fi/files/114/Kehittaminen_lahelle_arkea_raportti.pdf [viitattu 15.11.2011]
- Paasivirta, Annukka (2009) Vastaanottoryhmä-kokeilu Korso-Koivukylän avopalveluissa 1.3. - 31.12.2008. Vantaan kaupunki.
- Parviainen Jaana (2007) Minun, sinun vai meidän? Kollektiivisen tiedonrakentamisen ongelmista asiantuntijatyössä. Viestintätieteiden yliopistoverkoston kevätseminaarin esitys.
- Palsanen Kati (2011) Lastensuojelun Praksiksen vuosikello. Esitetty Lastensuojelun Praksisseminaarissa 28.1.2011. viittauspäivä 13.3.2012 http://www.socca.fi/files/868/Lastensuojelun_Praksiksen_vuosikello.pdf
- Parviainen Jaana & Koivunen Niina (2004) Kollektiivinen asiantuntijuus – 10 kysymystä. <http://www.uta.fi/tutkimus/liike/seminaari030604/parviainen.pdf> [viitattu 24.2.2012]

- Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen avauksia 7/2010.
Myös verkkodokumenttina: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626> [Viitattu 31.10.2011]
- Pitkänen, Miia (2011) Vastuun paikka – Vanhempien tukeminen lapsen huostaanotossa. Soccan ja Heikki Waris instituutin julkaisusarja nro 26. Yliopistopaino, Helsinki.
http://www.socca.fi/files/1404/Vastuun_paikka!_Vanhempien_tukeminen_lapsen_huostaanotossa.pdf
- Pohjola, Anneli (2004) Sosiaalityön kehittämisen myyttejä ja mahdollisuuksia. Teoksessa Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä – artikkelikokoelma. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2004:15. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. s. 64–73.
- Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2004) Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford.
- Puolimatka Tapio (2002) Education for Critical Citizenship. Philosophy of Education.
- Rantalaiho Ulla-Maija (2007) Ristiriita. Teoksessa käytännönopetuksen aakkoset. Praktiklärans ABC. Helsinki: Yhteiskuntapolitiikan laitoksen tutkimuksia 2/2007.
- Rinkinen Katriina (2001) Opiskelijan ohjauksen hyvät käytännöt sosiaalityön käytännön opettajaksi kouluttautuvien näkökulmasta. HY ja SOCCA.
- Rinkinen Katriina (2001) Opiskelijan ohjauksen hyvät käytännöt sosiaalityön käytännön opettajaksi kouluttautuvien näkökulmasta. HY ja Socca
- Robbins, Stephen B (2001) Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Satka, Mirja; Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nylund Marianne (2005) Johdanto. Teoksessa Satka, Mirja; Karvinen-Niinikoski, Synnöve; Nylund, Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Palmenia-kustanus, Helsinki.
- Satka Mirja, Karvinen-Niinikoski Synnöve & Nylund Marianne (2005) Mitä sosiaalityön käytäntötutkimus on? Teoksessa Sosiaalityön käytäntötutkimus. Toim. Satka Mirja, Karvinen-Niinikoski Synnöve, Nylund Marianne & Hoikkala Susanna Palmenia-kustannus.
- Satka, Mirja (2002) Tiedon tuotannon politiikka ja käytännön teoria. Julkaisussa Ulla Ryyänen & Riitta Vornanen (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Helsinki: Talentia-lehti, Sosiaalityön tutkimuksen seura- s. 5–8.
- Saurama, Erja ja Julkunen, Ilse (2009) Lähestymistapana käytäntötutkimus teoksessa Mäntysaari, Mikko; Pohjola, Anneli ja Pösö, Tarja (toim.) Sosiaalityö ja teoria. PS-kustannus, Juva. s. 293–314.
- Saurama, Erja (2009) Esitys Tutki ja kirjoita -tapaamisessa Soccassa 9.10.2009.
- Saurama, Erja & Muukkonen, Tiina (2008) Kurkotus tulevaan. Lastensuojelun opetus- ja tutkimusclinikan näkymät pääkaupunkiseudulla. Esitys Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö -hankkeen päätösseminaarissa 4.9.2008.
- Saurama, Erja (2009) Esitys Tutki ja kirjoita -tapaamisessa Soccassa 9.10.2009.
- Saurama Erja & Julkunen Ilse (2009) Lähestymistapana käytäntötutkimus. Teoksessa Mikko Mäntysaari; Anneli Pohjola; Tarja Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. PS-kustannus, Jyväskylä. s. 293–314.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) (2009a) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2009a) Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva. s. 31–50.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2009b) Lopuksi teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva. s. 185–187.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (2009b) Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva. s. 13–29.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (2009c) Jokainen on kehittäjä teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva. s. 11–12.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Luottamus prosessiin – Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla, Stakes, tutkimuksia 104.

Schein, Edgar (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.

Shaw Ian (2011) Evaluating in Practice. Ashgate Publishing Company.

Sorsimo, Jussi (2012) Asiakkaasta ohjautuvien palveluiden muotoilu sosiaalitoimissa. Esitys Sosiaalipalvelumessuilla Espoossa 2.2.2012. http://www.sosiaalipalvelumessut.net/images/jussi_sorsimo.pdf [viitattu 22.2.2012]

Sulavuori Maarit (2007) Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Stakes. Raportteja 3/2007.

Suni Anniina (2010) Asiakkaiden kokemukset lastensuojelun moniammatillisesta työparityöstä. www.socca.fi/opetus/lastensuojelun_praksis/materiaalit

Tavast Marketta (2010) Reflektiivinen ajattelu, opettamisen luova tehokeino. Kasvatustiede. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Turunen Maria (2010) Kehittämisen rakenteet pääkaupunkiseudun lastensuojelussa – Mitkä rakenteelliset tekijät mahdollistavat ja edistävät kehittämistyötä lastensuojelun sosiaalityössä?
www.socca.fi/files/124/Kehittamisen_rakenteet_turunen.pdf

Tynjälä Päivi (2004) Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Sanoma Pro.

Työministeriö (2005) Luova työote – tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. Työhallinnon julkaisu.
Myös verkkodokumenttina: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj345.pdf [Viitattu 31.10.2011]

Vaininen, Satu (2011) Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina. Sosiaalityöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden käsitys sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta toiminnasta 2000-luvun alussa. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Vataja, Katri (2009) Kehittämistyön seuraaminen teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva. s. 65–68.

Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta (2008) Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt – Tutkimusavusteinen kehittämishanke 2005–2007. Loppuraportti.
<http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/6DB0E84E-ACA0-4E47-8948-AB4F53F04CAF/0/HYKEloppuraportti.pdf> [viitattu 14.3.2012]

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko (2005) Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Wenger Etienne (1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity.* Cambridge: Cambridge University Press.

Yliruka Laura, Koivisto Juha, Karvinen-Niinikoski Synnöve (2009) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

Yliruka, Laura (2009) *Kuvastin-menetelmä sosiaalityön työyhteisöjen asiantuntijuutta tukevana rakenteena.* Teoksessa Yliruka, Laura; Koivisto, Juha & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6, Helsinki. s. 104–125.

Yliruka, Laura & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2009) *Paloittaisesta parantamisesta kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen.* Teoksessa Yliruka, Laura; Koivisto, Juha & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6, Helsinki. s. 142–148.

Yukl, Gary (2006) *Leadership in Organizations.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Åberg, Leif (2006) *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.* Inforviestintä, Helsinki.

Liite 1 : KEHRÄN TYÖRYHMÄT JA KEHITTÄMISTEEMAT

Yhteistyö peruspalvelujen kanssa ja suunnitelmallisuus

Tässä teemassa kuusi lastensuojelun työryhmää Espoosta, Helsingistä ja Vantaalta kehitti yhteistyötä lastensuojelun ja koulun välillä, asiakassuunnitelmia, sosiaaliohjausta ja asiakaspalautetta.

1.) Vuosaari: Suunnitelmat toimiviksi työvälineiksi

Vuosaaren toimipiste (Etelä-Itäinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti lastensuojelun avohuollossa tehtävien asiakassuunnitelmien sisältöä ja tapaa, jolla asiakassuunnitelmat tehdään.

2.) Leppävaaran sosiaalityöntekijät: SUKEDO (suunnitelmallinen dokumentointi)

Leppävaaran sosiaalityöntekijät (Espoo, lastensuojelun avopalvelut) kehittivät asiakassuunnitelmia suunnitelmallisen työn tueksi.

3.) Leppävaaran sosiaaliohjaajat: VIUHKA

Leppävaaran sosiaaliohjaajat (Espoo, lastensuojelun avopalvelut) kehittivät sosiaaliohjauksen työprosesseja ja palveluvalikkoa.

4.) Hakunila: Kohti asiakaslähtöistä lastensuojelutyötä yhteistyössä koulun kanssa

Hakunilan lastensuojelun avopalvelut (Vantaa) kehitti lastensuojelun ja koulun välistä yhteistyötä lastensuojeluilmoituksen tekemisen vaiheessa ja lastensuojelutarpeen selvitykseen liittyvissä yhteisissä tapaamisissa. Näkökulmana korostetaan asiakkaiden osallisuutta.

5.) Espoonlahti: KOVISO

Espoonlahden työryhmä (lastensuojelun avopalvelut, Espoo) kehitti tukitoimia lapsille, nuorille ja heidän perheille, joilla on koulupoissaoloja, syrjäytymisen ehkäisemiseksi yhdessä koulun kanssa.

6.) Oulunkylän tiimi: Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen

Oulunkylän lastensuojelun tiimi (Maunulan toimipiste, Länsi-Pohjoinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti mielekästä asiakaspalautteen keräämisen mallia, joka aidosti ohjaa ja innoo asiakastyötä.



KEHRÄ
Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla



Asiakkuuden alku

Tässä teemassa kuusi lastensuojelun työryhmää Espoosta, Helsingistä ja Vantaalta kehitti lapsen kohtaamista ja vastaanottotiimien toimintaa.

1.) Myyrmäen vastaanottotiimi: Lastensuojelutarpeen selvitysten yhtenäistäminen

Myyrmäen vastaanottotiimi (Vantaan lastensuojelun avopalvelut) kehitti lastensuojelutarpeen selvityksen käytäntöjen yhtenäistämistä.

2.) Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimi: Intake

Herttoniemi-Itäkeskuksen vastaanottotiimi (Etelä-Itäinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti helmikuussa 2010 aloittaneen tiiminsä toimintaa.

3.) Koivukylä: SILTA

Koivukylän lastensuojelun avopalvelut (Vantaa) kehitti vastaanottoryhmän ja tiimien välistä yhteistyötä arvioinnissa ja lastensuojelutarpeen selvityksen teossa.

4.) Espoonlahden asiakasohjaus

Espoonlahden lastensuojelun työryhmä (Espoon lastensuojelun avopalvelut) kehitti asiakasohjausta lastensuojeluasiakkuuden alussa.

5.) Maunulan tiimi: Lapsen ääni keskiössä

Maunulan tiimi (Länsi-Pohjoinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti lapsen kohtaamista ja lapsen äänen kuulemistä erityisesti lastensuojelun asiakkuuden alkuvaiheessa.

6.) Tikkurilan tiimi: Lapsi keskiöön

Tikkurilan tiimi ”menetelmä-mestarit” (Tikkurilan lastensuojelun avopalvelut, Vantaa) kehitti työmenetelmiä lasten kanssa.

Suunnitelmallinen työ

Tässä teemassa seitsemän lastensuojelun työryhmää Helsingistä ja Vantaalta kehitti muun muassa asiakassuunnitelmia, asiakkuuden suunnitelmallista päättämistä, työparityöskentelyä, perehdyttämistä ja sosiaalista raportointia. Katso tarkemmin kehittämistehtävien tavoitteet ja tuotokset alla.

1.) Myyrmäen aluetiimit: HTTP-hyvä tulos pienemmällä panostuksella

Myyrmäen aluetiimit (lastensuojelun avopalvelut, Vantaa) kehittivät asiakasmäärän hallintaa aluetyössä, sisältäen asiakkuuden laatuksiteereiden määrittelyn, ohjauksen peruspalveluihin ja asiakkuuden suunnitelmallisen lopettamisen.

2.) Tiksun tiimi: Asiakkuuden suunnitelmallinen päättäminen

Tiksun tiimi (Tikkurilan lastensuojelun avopalvelut, Vantaa) kehittäsi asiakkuuden suunnitelmallista päättämisen prosessia.

3.) Myllypuro-Vartiokylän tiimi: Myllis - lakisääteinen, lapsikeskeinen, laadukas

Myllypuro-Vartiokylän tiimi (Etelä-Itäinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti lastensuojelun prosessin hallintaa ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi mentorointijärjestelmää.

4.) Kivikko-Kurkimäen tiimi: Sosiaalinen raportointi

Kivikko-Kurkimäki-tiimi (Etelä-Itäinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti sosiaalityön tiedontuotantoa ja sosiaalista raportointia Kuvastin-menetelmän kautta.

5.) Laajasalon tiimi: Suunta

Laajasalon tiimi (Etelä-Itäinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti asiakassuunnitelmien laatimista yhdessä asiakkaan kanssa ja työntekijöiden roolia suunnitelmallisessa sosiaalityössä.

6.) Itäkeskuksen tiimi: Asiakassuunnitelmat ja osallisuus

Itäkeskuksen tiimi (Etelä-Itäinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti asiakassuunnitelmien laatimista osallisuuden (lapsi, lapsen verkosto, muut viranomaiset) näkökulmasta.

7.) Kaarela: Työparityö ja asiakasosallisuus suunnitelmallisessa työssä

Kaarelan toimipiste (Länsi-Pohjoinen avohuollon sosiaalityö, Helsinki) kehitti sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden välistä työparityötä asiakasosallisuuden lisäämiseksi ja työntekijöiden jaksamisen lisäämiseksi. Lisäksi Malminkartanon tiimi kehitti asiakasosallisuutta suunnitelmissa Heijastin-välineen avulla ja Kannelmäen tiimi kehitti nuorten osallisuutta suunnitelmallisessa työssä.



KEHRÄ
Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla



Sijoitusvaihe: vanhemmuuden tuki

Sijoitusvaihetta kehitettiin käytäntötutkimushankkeessa ”Sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kuntoutumisen tukena”.

Hankkeessa oli käytännön pilotteja Espoon, Helsingin ja Vantaan lastensuojelussa.

1.) Hyvän perhetyön keskeiset periaatteet - Perhe on paljon enemmän kuin siitä kerrotut tarinat

Pilotissa oli mukana Oulunkylän perhetukikeskus Helsingistä. Kehittämiseen osallistui moniammatillisen työryhmän jäseniä perhetukikeskuksen vastaanotto-osastoilta.

Pilotissa kehitettiin ja tutkittiin, miten vastaanottosijoitus voi tukea vanhempien kuntoutumista ja vahvistaa vanhemmuutta. Samalla jäsennettiin Oulunkylän perhekuntoutuskeskuksen hyvän perhetyön periaatteet.

2.) Kaikki vanhemmuus lapsen eduksi - Vanhempien asiakassuunnitelmat perhehoidossa

Pilotissa oli mukana Helsingin perhehoito. Pilotissa kehitettiin vanhempien asiakassuunnitelmia kuntoutumista tukevana työvälineenä ja vanhempien kokemustietoa oman kuntoutumisensa tukemisesta perhehoidon sosiaalityössä.

3.) Yhteistyöllä vahvemmaksi Vanhempien kuntoutumisen tukeminen lapsen laitossijoituksen aikana

Pilotissa oli mukana Mellunkylän lastenkoti Helsingistä. Pilotissa tutkittiin miten vanhemmat kokevat lapsen laitossijoituksen oman kuntoutumisesta ja siihen tarvitsemansa tuen näkökulmista sekä miten tukea perhettä ja vanhempien kuntoutumista lastenkotisijoituksen kautta, mihin suuntiin työskennellä ja millä tavoin.

4.) Kotia kohti: Perheen jälleenyhdistyminen

Espoon tutkimuspilotissa oli mukana laitoshoidon sosiaalityön yksikkö. Pilotissa kehitettiin sijoituksen lopettamista ammatillisena työvaiheena ja ammatillisen tuen muotoja sijoituksen päättymisen vaiheessa.

Lisää tietoa työryhmien tuotoksista löytyy Soccan verkkosivuilta osoitteesta:

www.socca.fi/lastensuojelu



Liite 2 Kehittämissuunnitelmat

KOKONAISUUNNITELMA KEHITTÄMISTEHTÄVÄLLE

lomake 1

TYÖRYHMÄN NIMI:	
Pvm: jolloin täytetty työryhmän kanssa	
KEHITTÄMISTEHTÄVÄN NIMI	
TAVOITTEET	
VISIO Mitä päämäärää kohti pyritään? Mikä on se taso, jolloin tavoite voidaan katsoa toteutuneeksi? Mikä on riittävän hyvä tulos? Mikä on nykytilanne? Kuvataa konkreettisesti kehittämisen kohteena olevan asian nykytila.	
ASIAKASOSALLISUUS Miten asiakkaat osallistuvat kehittämistehtävään - suunnitteluvaiheessa - toteuttamisessa - arvioinnissa	
YHTEISTYÖ Keitä muita kehittämiseen osallistuu? Miten yhteistyötahot ovat kytköksissä tavoitteiden toteutumiseen?	

TOTEUTUS eli miten tavoitteisiin päästään? Rakenne omalle kehittämiselle Mitä kehittämistavoitteen toteuttaminen käytännössä tarkoittaa? Mitä tehdään? - suunnittelu - toteutus - dokumentointi - arviointi Kuka tekee? Tarkemmat vastuunjaot	
TARKEMPI AIKATAULUTUS Missä ja milloin kehitetään? Teematyöpajarakenne yhdistettynä työyhteisön omaan aikatauluun. Miten aikaa on varattu toteutukseen?	
ARVIOINTI JA SEURANTA Missä ja miten tarkastellaan kehittämistehtävän toteutumista? Mistä tiedetään, edetäänkö työyhteisössä tavoitetta kohti? Miten tavoitteen toteutuminen näkyy omassa työssä? Missä ja milloin kehittämissuunnitelman toteutumista peilataan? Miten hankkeen tuotosten hyödyntäminen varmistetaan hankkeen jälkeen?	



KEHRÄ- Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla

**ENSIMMÄINEN JAKSO: SUUNNITTELU & TOTEUTUS**

lomake 2

Työryhmä:	
------------------	--

pvm: jolloin täytetty työryhmän kanssa	
--	--

ENSIMMÄINEN TEHTÄVÄ	
ENSIMMÄINEN TAVOITE / TAVOITTEET Valitaan tavoite/tavoitteet, jota lähdetään ensimmäisenä tarkastelemaan ja konkretisoimaan Hyvän tavoitteen kriteerejä: realistisuus, tarkkuus, konkreettisuus ja ymmärrettävyys, on mahdollista saavuttaa työryhmän omalla toiminnalla	
ASIAKASOSALLISUUS juuri nyt? Asiakasosallisuus kehittämistehtävää suunniteltaessa / toteutettaessa?	
YHTEISTYÖ Yhteistyötahojen kanssa työskentely kehittämissuunnitelman tiimoilta.	
TOTEUTUSSUUNNITELMA Yksityiskohtaisempi suunnitelma ajalle:	
Mitä tehdään? Kuka tekee? Mitä tekee - lähiesimies/johtava? - kehittäjäsosiaaliohjaaja? - tiimiläiset? - (opiskelija?)	
Miten tehdään?	
TARKEMPI AIKATAULUTUS Missä ja milloin kehitetään? Miten aikaa on varattu toteutukseen? Tarkempi viikkokohtainen aikataulu Miten tehtävä kulkee mukana päivittäisessä työssä?	



KEHRÄ- Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla



TOINEN JAKSO: TOTEUTUS

lomake 3

Työryhmä:	
Pvm: jolloin täytetty työryhmän kanssa	
VÄLITSEKKAUS Miten ensimmäinen suunnitelmanne toteutui? Miten palveli kokonaissuunnitelmaa? Mitä teitte? Mitä jäi tekemättä? Millaisia kokemuksia ja havaintoja teitte? Haasteet? Odottamattomat tulokset?	
Toinen tehtävä Mitkä ovat johtopäätökset ensimmäisestä kehittämisjaksosta? Mitä teemme seuraavaksi?	
SEURAAVA TAVOITE / TAVOITTEET Valitaan tavoite/tavoitteet, jota lähdetään seuraavaksi tarkastelemaan ja konkretisoimaan	
ASIAKASOSALLISUUS juuri nyt? Asiakasosallisuus kehittämistehtävää toteutettaessa / arvioidessa?	
YHTEISTYÖ Yhteistyötahojen kanssa työskentely kehittämistehtävän tiimoilta.	

TOTEUTUSSUUNNITELMA Yksityiskohtaisempi suunnitelma ajalle Mitä tehdään? Kuka tekee? Mitä tekee - lähiesimies/johtava? - kehittäjäsosiaalityöntekijä? - tiimiläiset? - (opiskelija?) Miten tehdään?	
TARKEMPI AIKATAULUTUS Missä ja milloin kehitetään? Miten aikaa on varattu toteutukseen? Tarkempi viikkokohtainen aikataulu Miten tehtävä kulkee mukana päivittäisessä työnteossa?	



KEHRÄ- Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla



KOLMAS JAKSO: ARVIOINTI JA TOTEUTUKSEN JATKUMINEN

lomake 4

Työryhmä:	
Pvm: jolloin täytetty työryhmän kanssa	
KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTI	
TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN Miten kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet? Arvioi tavoite kerrallaan.	
VISION TOTEUTUMINEN Mikä on tämän hetkinen tilanteenne verrattuna kokonaissuunnitelmassa kuvattuun nykytilanteeseen. Onko tässä tapahtunut muutosta?	
TOIMINTA Mitä teitte? Mikä auttoi teitä onnistumaan tehtävässä? Mitä jäi tekemättä? Miksi ette saaneet tehtyä suunniteltua kehittämistä? Mitkä olivat keskeisimpiä haasteita? Entä odottamattomia tuloksia? Keitä kiittäisitte? Ansaitseeko joku työryhmässä kiitokset?	
ASIAKASOSALLISUUS Millä tavalla asiakkaat osallistuivat kehittämiseen? Onko asiakasosallisuus jollain tavalla muuttunut kehittämistehtävänne aikana? Miten asiakasosallisuus on näkynyt kehittämisessä?	

YHTEISTYÖTAHOT Millä tavalla yhteistyötahot osallistuivat kehittämiseen?	
KEHITTÄMISEN RAKENTEET Miten kehittäminen kulki mukana työn arjessa? Mitkä rakenteet olivat erityisen toimivia? Mitä haluaisitte muuttaa rakenteissa? Millainen kehittämisen prosessi oli?	
TUOTOS Millaisia tuotoksia kehittämisestä on syntynyt? (kuvauksia, työvälineitä jne.)	
TULOS Mikä on kehittämisen keskeisimmät tulokset? (kolme tärkeintä)	
KEHITTÄMISEN JATKUMINEN Miten kehittämisen jatkuu eli mitä aiotte kehittää seuraavaksi?	
JATKOTAVOITE	
TOTEUTUSSUUNNITELMA JATKOLLE Mitä tehdään? Kuka tekee? Mitä tekee - lähiesimies/johtava? - kehittäjäsosiaalityöntekijä? - tiimiläiset? - (opiskelija?) Miten tehdään? Aikataulus	

LIITE 3



KEHRÄ
Lastensuojelun kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla



Liite 3 : Teematyöpajojen vertaispalaute

KEHRÄN TEEMATYÖPAJA

Työryhmien pikkujoululahjojen vertaispalaute

Työryhmä / lahjan aihe



Mitä hyvää / oivallista lahjassa on?

Mitä meidän työryhmämme voisi lahjasta hyödyntää?

Miten kehittäisit lahjaa vielä?

