

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Piia Kuusisto

JÄLKIHUOLTOON SIIRTYVIEN NUORTEN KANSSA TEHTÄVÄN
TYÖN KEHITTÄMINEN FAMILAR JOENSUUN LASTENSUOJE-
LUN ERITYISYKSİKÖSSÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Piia Kuusisto

Nimeke
Jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävän työn kehittäminen Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen. Jälkihuollon tilaa on käsitelty laajasti viime vuosina eri lastensuojelun valtakunnallisten toimijoiden julkaisuissa ja raporteissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ennen kaikkea tehdä näkyväksi jälkihuollon merkitys lastensuojelun asiakasprosessissa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin, joilla haluttiin selvittää lastensuojelun erityisyksikön työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa suhteessa jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävään työhön. Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena oli kehittää työntekijöiden osaamista pitkällä aikavälillä. Lopullisena tavoitteena oli saada työntekijöille uusia valmiuksia työntekoon ja näin ollen parantaa myös kohdeasiakkaiden kanssa tehtävän työn laatua, sekä nuorten osallisuutta omassa prosessissaan. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa uudenlainen toiminta- tai työskentelymalli sijaishuollosta jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävään työhön.

Kehittämiprosessi eteni syklimäisesti. Aineistoa tuotettiin erilaisin osallistavin menetelmin, joita olivat kehittämispäivässä ja työpajassa toteutetut learning café ja SWOT-analyysi sekä vapaamuotoinen oppimis- ja havaintopäiväkirja. Kehittämistyön tulosten pohjalta kehitettiin työskentelymalli, joka on tavoitteena ottaa käyttöön vuoden 2020 aikana.

Opinnäytetyö osoitti näkyväksi työntekijöiden osaamisen kehittämisen tärkeyden laadukkaana jälkihuoltotyön kannalta. Erityisesti asiakasryhmää ajatellen jälkihuoltotyön kehittämällä on keskeinen merkitys. Opinnäytetyö korosti lisäksi lastensuojelun sijaishuollon ja jälkihuollon välisen nivelvaiheen merkitystä.

Kieli
suomi

Sivuja 80
Liitteet 1
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
lastensuojelu, sijaishuolto, jälkihuolto, osaamisen johtaminen



THESIS
April 2020
Master's Programme In development and Management of Social Services and Health Care
Tikkariinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600

Author
Piia Kuusisto

Title
Developing Work Among Young People Transferred to Aftercare in Familiar Joensuu Child Welfare Special Unit

Abstract

The subject of this thesis is very topical. Aftercare has been a widely addressed issue in the releases and reports of nationwide actors of child welfare over the past few years. The purpose of this study was, above all, to make visible the importance of aftercare in the child welfare client process.

This thesis was conducted as a research-oriented development project, which aim was to explore the competence level of the employees when working with young people transferred to aftercare in a child welfare special unit. The first aim of the project was to develop employee competence in the long run. The main goal was to gain new working skills and thus improve the quality of client work, and young people's participation in their own process. The thesis assignment was to produce a new strategy for the work among young people transferred to aftercare.

The development process progressed in cycles. Material was produced using different participatory methods, such as, the learning café, SWOT analysis and a free-form learning and observation diary. The new strategy, based on the results of the development work, will be implemented during 2020.

The thesis pointed out the significance of developing employee competence in relation to high-quality aftercare. Especially considering clients, it is vital to develop aftercare. The thesis also highlighted the importance of the transitional phase between substitute care and aftercare.

Language
Finnish

Pages 80
Appendices 1
Pages of Appendices 3

Keywords
Child welfare, substitute care, aftercare, competence management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Lastensuojelu ja kodin ulkopuolinen sijoitus	7
2.1	Lastensuojelun lainopilliset periaatteet ja lastensuojelun historiaa.....	8
2.2	Kodin ulkopuolinen sijoitus ja lastensuojelun sijaishuolto.....	10
2.3	Asiakkaan asema, etu ja osallisuus sijaishuollossa.....	11
3	Lastensuojelun jälkihuolto.....	14
3.1	Jälkihuoltoprosessi.....	16
3.2	Jälkihuollon tuen merkityksellisyys.....	19
3.3	Jälkihuollon tila ennen ja nyt	21
3.4	Nuorten näkemyksiä jälkihuollosta	23
4	Johtajuus sosiaalialalla	27
4.1	Osaamisen johtaminen muutoksessa.....	29
4.2	Muutosjohtaminen osana osaamisen johtamista.....	32
4.3	Asiakasprosessien johtaminen sosiaalialalla.....	33
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	35
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	36
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja kehittämistutkimus.....	36
6.2	Osallistavat menetelmät learning café ja työpaja	39
6.3	Sisällönanalyysi.....	40
6.4	SWOT-analyysi	41
7	Kehittämistyön prosessikuvaus ja käytännön toteutus.....	42
7.1	Kehittämistyön käytännön toteutuksen kuvaus	45
7.2	Kehittämispäivä learning café- menetelmällä	48
7.3	Työpaja ryhmäkeskusteluna.....	50
8	Kehittämistyön tulokset.....	51
8.1	Learning cafén tulokset	52
8.2	Työpajan tulokset	54
9	Kehittämistyön tulosten jalkauttaminen käytäntöön	59
9.1	Työskentelymalli jälkihuoltoon siirtyville nuorille	59
9.2	Kehittämistyön seuranta ja arviointi.....	63
10	Pohdinta.....	66
10.1	Kehittämistyön tuloksen pohdintaa tietoperustan valossa	67
10.2	Opinnäytetyöprosessin pohdintaa	71
	Lähteet.....	78

Liitteet

Liite 1. Learning cafén tulosten analyysi

1 Johdanto

Lastensuojelun jälkihuollon tilaa on käsitelty laajasti eri lastensuojelun valtakunnallisten toimijoiden julkaisuissa ja raporteissa viime vuosina. Tärkeä näkökulma on ollut jälkihuoltotyön yhdenvertaisuuden ja tasalaatuisuuden kehittäminen valtakunnallisesti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan nuoren itsenäistymistä lastensuojelun sijaishuollon loppuvaiheessa ja nuoren jälkihuoltoon siirtymistä työntekijöiden osaamisen kehittämisen näkökulmasta käsin.

Keskeistä on, että lastensuojelun sijaishuollosta itsenäiseen elämään siirtyvää nuorta tuetaan jo sijaishuollon aikana niin, että nuori saa tarvittavia ja yksilöllisesti riittäviä valmiuksia itsenäisen elämän aloittamiseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu jälkihuolto turvaavat nuoren siirtymisen itsenäiseen elämään. (Familiar 2019a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 12.) Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä Mehiläinen-konsernin tytäryhtiöön Familiar Oy:n kuuluvassa lastensuojelun erityisyksikössä Joensuussa. Familiar tarjoaa lastensuojelupalveluja maanlaajuisesti. Familiarissa jälkihuollon palveluiden ensisijaisena tavoitteena on turvata nuoren siirtyminen tuetusta lapsuudesta itsenäiseen elämään ja näin toivottavasti poistaa myös syrjäytymisriski. (Familiar 2019a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ennen kaikkea tehdä näkyväksi jälkihuollon merkitys lastensuojelun asiakasprosessissa. Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena oli kehittää Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikön työntekijöiden osaamista pitkällä aikavälillä. Kehittämistyön lopullisena tavoitteena oli saada työntekijöille uusia valmiuksia työntekoon ja näin ollen parantaa myös kohdeasiakkaiden kanssa tehtävän työn laatua sekä nuorten osallisuutta omassa prosessissaan. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa uudenlainen toiminta- tai työskentelymalli sijaishuollosta jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävään työhön.

Lastensuojelun sijaishuollossa olevilta nuorilta odotetaan usein itsenäistymisen kynnyksellä jopa enemmän kuin niiltä nuorilta, jotka ovat asuneet kotona. Sijaishuollon päätyttyä nuorella ei kuitenkaan välttämättä ole mitään paikkaa, minne

palata, jos itsenäistyminen ei onnistukaan. Lisäksi nuoren ympärillä oleva tukiverkosto ei välttämättä ole riittävä, nuorella itsellään voi olla haastavaa problematiikkaa tai muita itsenäistymistä vaarantavia ja haittaavia tekijöitä.

Asiakaslähtöisyys on sosiaalialan työn keskeinen periaate. Ammattilaisen työtä ohjaavat vahvat moraaliset ja eettiset arvot. Sosiaalialan ammattilaisen on oltava myös jatkuvasti valmis kehittämään ammattiaan, ja näin ollen pyrkiä työssään kehittämään työskentely- ja menettelytapoja vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Jos ammattilainen ei ylläpidä omaa osaamisen kehittämistään ja ammattitaitoaan, ei voida taata asiakkaiden oikeutta laadukkaaseen ja asianmukaiseen palveluun. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry., 2013, 7—8, 28—29.)

2 Lastensuojelu ja kodin ulkopuolinen sijoitus

Yksinkertaisimmillaan lastensuojelu tarkoittaa lasten tai nuorten hyvinvoinnin ja oikeuksien edistämistä ja turvaamista. Se on varsin moniulotteinen käsite, joka yltää aina lapsen tai nuoren kasvuolojen kehittämisestä huostaanottoon ja kodin ulkopuoliseen sijoitukseen. Termi lastensuojelu on määritelty laissa varsin laajasti. (Bardy 2013, 43—45; Lastensuojelulaki 2007.)

Lastensuojelussa on asiakkaina eri-ikäisiä lapsia ja nuoria. Lastensuojelulaki erottaa lapset alle 18-vuotiaisiin ja nuoret 18—20-vuotiaisiin. Vuoden 2020 alusta alkaen laki määrittelee, että nuorena pidetään 18—24-vuotiasta. Arkikäytössä on kuitenkin monia muitakin ikäjaotteluja, esimerkiksi vauvat, kouluikäiset, teini-ikäiset ja itsenäistymisvaiheessa olevat. 12 vuoden ikä on tärkeä, koska tuolloin lapsella on juridinen oikeus tulla kuulluksi omissa asioissaan. Lastensuojelun asiakkaiksi voi kuulua myös kokonaisia perheitä, ja lastensuojelua voidaankin nykyään toteuttaa hyvin monella eri tavalla ja erilaisissa konteksteissa. (Bardy 2013, 43—45; Lastensuojelulaki 2007; Rätty 2019, 21.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy itsenäistymisvaiheessa oleviin nuoriin. Vaikka laki määrittelee lapsen ja nuoren juridisen eron 18 vuoden ikään, käytetään tässä opinnäytetyössä selvyuden vuoksi sijaishuollossa olevasta vielä alaikäisestä asiakkaasta käsitettä nuori. Usein jälkihuollosta puhuttaessa käytetään myös eri julkaisuissa, tutkimuksissa ja puhekielessä käsitettä nuori. Tässä opinnäytetyössä lastensuojelulakiin ja siihen viittaavissa teksteissä käytetään silloin termiä lapsi, kun sillä halutaan kattaa laajempia kokonaisuuksia teoreettisessa viitekehyksessä. Lastensuojelulaissa yleisesti käytetään termiä lapsi, kun kuvataan esimerkiksi sijaishuollossa olevan asiakkaan asemaa.

Vuonna 2014 kodin ulkopuolelle oli sijoitettu kaikkiaan 17 958 lasta ja nuorta. Vastaavasti vuonna 2017 kodin ulkopuolelle oli sijoitettu lastensuojelun toimenpiteenä 17 956 lasta tai nuorta, joista huostaanotettuina oli 10 526. Jälkihuollossa oli tuolloin yhteensä 7 894 nuorta, ja tämä määrä on pysynyt lähes samana

vuoteen 2018 tultaessa. Vuonna 2018 kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna yhteensä jo 18 544 lasta ja nuorta. (Tasala 2019, 21; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019b.)

2.1 Lastensuojelun lainopilliset periaatteet ja lastensuojelun historiaa

Lastensuojelulaki on tärkein ohjenuora, joka määrittelee sekä lastensuojelussa toimivien ammattilaisten että asiakkaiden oikeuksia ja velvollisuuksia. Lain tarkoituksena on turvata asiakkaan oikeus tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen ja turvalliseen kasvuympäristöön sekä erityiseen suojeluun. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen liittyvillä toimilla pyritään siihen, että voidaan ehkäistä varsinaisen lastensuojelun tarvetta. Ehkäisevä lastensuojelu, jota voidaan toteuttaa etenkin kouluissa ja päiväkodeissa, on tärkeää ja sillä pyritään tarjoamaan apua riittävän ajoissa, jotta ongelmien muodostumista tai pahenemista voitaisiin ehkäistä tai välttää. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019a; Rätty 2019, 1–2.)

Lasten hyvinvoinnin edistämisessä on pohjimmiltaan kyse lapsen elinympäristön turvallisuudesta ja riittävästä mahdollisuudesta toteuttaa ikätasoisia asioita, kuten leikkiä. Lastensuojelu ei näin ollen ole vain pelkästään lastensuojeluviranomaisten toimintaa. Kaiken kaikkiaan lastensuojelulla voidaan nähdä olevan kolme keskeistä päätehtävää: vanhempien tukeminen heidän kasvatustehtävässään, varsinainen lasten suojelutehtävä sekä lapsen kasvuoloihin vaikuttaminen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019a.)

Vuoden 2015 sosiaalihuoltolaki toi mukanaan monia muutoksia ja tarkennuksia lastensuojeluun ja sen määrittelyyn. Osa niistä palveluista, joita kuntien velvollisuutena oli aiemmin järjestää vain lastensuojelun asiakkaille, siirtyivät osaksi yleisiä perhepalveluita. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi kunnan on järjestettävä ehkäisevää lastensuojelua silloin, kun lapsella tai perheellä ei vielä ole lastensuojelun asiakkuutta. Näin ollen lastensuojelun määritelmä keveni pois siitä ajatuksesta, että lastensuojelun mukaan tuleminen lapsen tai perheen arkeen tarkoittaa automaattisesti huostaanottoa tai muita raskaita lastensuojelun tukitoimia. (Hämeen-Anttila 2017, 228—232; Sosiaalihuoltolaki 2014.)

Sosiaalihuoltolain 36 §:n mukainen palvelutarpeen arviointi on tehtävä aina tarvittaessa. Arvioinnin perusteella voidaan selvittää myös mahdollinen lastensuojelun asiakkuuden tarve. Lastensuojelun asiakkuutta ei silloin tarvita, jos perhe saa ja ottaa vastaan riittävästi tukea ja apua yleisten perhepalveluiden kautta, tai jos lastensuojelulain mukaisille tukitoimille ei muutoin ole selvästi tarvetta. Lastensuojelulain (27 §) mukaan lastensuojelun asiakkuus alkaa siitä, jos tehdyn palvelutarpeen arvioinnin pohjalta voidaan todeta, että lapsen kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä ja kehitystä, lapsi omalla käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään tai kehitystään tai lapsi muutoin tarvitsee lastensuojelulain mukaisia tukitoimia ja palveluja. Asiakkuus alkaa myös silloin, jos perhe saa lastensuojelun tukitoimia ennen palvelutarpeen arvioinnin valmistumista, tai on ryhdytty kiireellisiin lastensuojelullisiin toimenpiteisiin lastensuojelulain mukaisesti. (Hämeen-Anttila 2017, 231; Lastensuojelulaki 2007; Sosiaalihuoltolaki 2014.)

Lastensuojelussa tulee olla mahdollista käyttää erilaisia tukitoimia asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden. Tuen on oltava myös laadultaan sellaista, että lapsi ja perhe saavat tarvitsemansa tuen ja avun. Käytettävissä olevista tukitoimista ja keinoista on valittava aina se, jonka arvioidaan tukevan parhaiten ja joka on lievin tapa puuttua perheen tai lapsen yksityisyyteen. Huostaanotto on aina viimesijainen toimenpide. Lastensuojelulaissa korostetaan avohuollon olevan ensisijainen vaihtoehto, mutta sijaishuolto on järjestettävä välittömästi silloin, kun lapsen etu sitä vaatii. (Hämeen-Anttila 2017, 228—229; Sosiaalihuoltolaki 2014.)

Lastensuojelua määriteltäessä on olennaista tietää myös lastensuojelun historiaa ja kehitystä. Näin voidaan huomioida erityisesti lastensuojelulain sekä lastensuojelun prosessien kehityskaarta. Lastensuojelun keskusliiton tekemässä raportissa vuodelta 1977 käsitellään lastensuojelun kehittämistä yleisesti. Tuossa raportissa lastensuojelu- käsitettä avataan tarkemmin, koska tuolloin voimassa olleessa lastensuojelulaissa käsite on jätetty vielä kokonaan määrittelemättä. Lastensuojelu määritellään tarkoittavan niitä yhteiskunnan toimenpiteitä, joilla pyritään turvaamaan lasten ja nuorten kasvatus sekä heidän terve sielullinen ja ruumiillinen kehityksensä. (Lastensuojelun keskusliitto 1977, 3—5.)

Lastensuojelun keskusliitto (1977) hahmottelee lisäksi lastensuojelun määritelmää julkaisussaan niin, että lastensuojelun tarkoituksena ja päämääränä on erilaisilla toimenpiteillä luoda yhteiskunnan lapsiväestölle vallitsevien taloudellisten edellytysten rajoissa mahdollisimman hyvät kehittymisen edellytykset, jotta lapsista kehittyisi fyysisesti ja psyykkisesti terveitä, mieleltään tasapainoisia ja jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaelämään hyvin sopeutuvia, vastuuntuntoisia ja rakentavia yksilöitä. (Lastensuojelun keskusliitto 1977, 5.)

Useassa vuosikymmenessä lastensuojelun määritelmä on tarkentunut paljon. Vuonna 2007 hyväksyttiin vuoden 2008 alusta voimaan tullut uusi lastensuojelulaki. Lain mukaan ensisijaisesti vanhemmilla on vastuu lapsen hyvinvoinnista, mutta viranomaisten tehtävä on auttaa ja tukea vanhempia kasvatustehtävässä sekä tarjota perheille apua riittävään ajoissa. Tuossa laissa huomioitiin erityisesti ennaltaehkäisy ja varhaisen puuttumisen korostaminen. (Paavilainen 2012, 379.)

Vuonna 2004 Lastensuojelun keskusliitto hyväksyi toimintalinjauksensa suomalaiseen lasten suojelupolitiikkaan sekä lapsipolitiikkaan. Tuolloin Lastensuojelun keskusliiton laatimassa Lapsen hyvä elämä 2015- ohjelmassa sana lastensuojelu kirjoitettiin ensimmäistä kertaa erikseen muotoon lasten suojelu. Tällä pyrittiin pääsemään eroon tietyllä tavalla tiukasta lastensuojeluajattelusta, johon vaikuttavat vahvasti ennakoasenteet, historia sekä sen rajatut toiminnalliset merkitykset. Auki kirjoitetussa visiossa Lastensuojelun keskusliitto halusi kuvata tulevaisuuden Suomea, jossa sanasta lastensuojelu on siirrytty siihen, että suojellaan lapsia. Visio sisälsi sen, että vuonna 2015 jokaisella Suomessa asuvalla lapsella on turvallinen ja hyvä lapsuus. Tähän kuuluu ajatus siitä, että lapsi tulee kuulluksi ja saa olla osallisena itseään koskevissa päätöksissä. (Paavilainen 2012, 379).

2.2 Kodin ulkopuolinen sijoitus ja lastensuojelun sijaishuolto

Lapsi voidaan sijoittaa asumaan kodin ulkopuolelle erilaisilla päätöksillä, joiden perusteet ja tarkoitus voivat olla toisistaan poikkeavia. Lapsen sijoittaminen kodin ulkopuolelle voi tapahtua avohuollon tukitoimena, huostaanotettuna, kiireellisesti sijoitettuna tai hallinto-oikeuden väliaikaisella määräyksellä. Näiden lisäksi lapsi

voidaan sijoittaa myös yksityisesti kodin ulkopuolelle, esimerkiksi isovanhemman luokse huoltajan toiveesta. (Lastensuojelulaki 2007; Saastamoinen 2010, 4—6.)

Lastensuojelulain 49 § käsittelee sijaishuoltoa. Sijaishuollon määritelmä ei kata kaikkia niitä tilanteita, jolloin lapsi on sijoitettu kodin ulkopuolelle. Sijaishuolto tarkoitetaan huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai hallinto-oikeuden väliaikaisella määräyksellä sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Määrittely on tärkeää, koska esimerkiksi lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä voidaan kohdistaa ainoastaan laitoksessa sijaishuollossa olevaan lapseen. Avohuollon tukitoimin kodin ulkopuolelle sijoitettuun lapseen tällaisia rajoituksia ei voida kohdistaa. (Hämeen-Anttila 2017, 243—245; Lastensuojelulaki 2007; Saastamoinen 2010, 4—6; Rätty 2019, 471.)

Lapsen edun mukainen sijaishuoltopaikka valitaan aina yksilöllisten tarpeiden mukaan. Sijaishuoltopaikkaa valittaessa tulee ottaa huomioon lapsen tarpeet, sisarusuhteet sekä muut tärkeät ihmissuhteet. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan tulee huomioida myös kulttuurinen, uskonnollinen ja kielellinen tausta. Sijaishuollon muotoja ovat muun muassa perhehoito, ammatillinen perhekoti, laitoshuolto tai muu lapsen tarpeita vastaava sijoitusmuoto. Lastensuojelulaitoksia, joissa voidaan järjestää lapsen sijaishuoltoa, ovat lastenkodit, nuorisokodit, vastaanottokodit, koulukodit sekä muut vastaavanlaiset lastensuojelulaitokset. Laitoshuoltoon sijoitetaan vaikeahoitoisia ja erityisosaamista vaativia lapsia ja nuoria. (Hämeen-Anttila 2017, 243—245; Saastamoinen 2010, 9—11.)

Kodin ulkopuoliseen sijoitukseen siirtyminen pitää aina olla suunnitelmallista. Sijoittaminen on kriisi ja näin ollen myös lapsen itsensä pitää tietää, miksi hänet on esimerkiksi otettu huostaan ja mitä sijaishuoltopaikkaan siirtymisen jälkeen tapahtuu. Ensiarvoisen tärkeää on, että tärkeät ihmissuhteet turvataan, jollei niitä jollain laillisella perusteella ole tarve rajoittaa. (Hämeen-Anttila 2017, 243—245.)

2.3 Asiakkaan asema, etu ja osallisuus sijaishuollossa

Jokaisella lapsella on heti syntymästään alkaen yksilölliset oikeudet. Lapsella on lähtökohtaisesti samat oikeudet kuin aikuisillakin, koska ihmisen perusoikeuksia

ei ole pääsääntöisesti sidottu ikään. Näiden perusoikeuksien lisäksi lapsilla on myös tiettyjä erityisiä oikeuksia. Näitä ovat muun muassa oikeus turvalliseen ja virikkeitä antavaan kasvuympäristöön, monipuoliseen ja tasapainoiseen kehitykseen sekä hän on etusijalla erityiseen suojeluun. Vuonna 1991 voimaan tulleessa YK:n lapsen oikeuksien yleissopimuksessa ja perustuslaissa säädetään lapsen oikeuksista. Lastensuojeluprosessin jokaisessa vaiheessa tulee turvata lapsen etu ja oikeudet. Niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota ja ne tulee turvata koko lapsen sijaishuollon ajan. Näitä oikeuksia ovat muun muassa oikeus laadultaan hyvään sosiaalihuoltoon, oikeus hyvään kohteluun sekä oikeus tarpeita vastaavaan sijaishuoltopaikkaan. (Saastamoinen 2010, 1; Rätty 2019, 2.)

Syyt lapsen tarvitsemaan suojeluun vaihtelevat, mutta lähes aina taustalla on lapsen jollain tavalla tuntema turvattomuus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen vuosina 2013—2015 tekemän kehittämis- ja tutkimushankkeen selvityksen mukaan lapsen tai nuoren sijoituksen taustalla on useimmiten vanhemman uupumus tai jaksamattomuus (58 prosenttia) sekä myös kasvatustyylin sopimattomuus suhteessa lapsen tarpeisiin tai perheen sisäiset ristiriidat. Joskus kodin ulkopuolisen sijoituksen syynä voivat olla vanhemman mielenterveysongelmat (33 prosenttia) tai vanhemman alkoholinkäyttö (26 prosenttia). (Hämeen-Anttila 2017, 225.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemien tilastotietojen mukaan lastensuojelun asiakasmäärät ovat jatkuvasti kasvaneet ja myös lastensuojeluilmoitusten määrä on lisääntynyt. Lastensuojeluilmoitusten lukumäärää on tilastoitu vuodesta 2008 lähtien, jolloin kuntien velvollisuudeksi tuli perustaa rekisteri tätä varten. Vuonna 2014 lastensuojeluilmoitus tehtiin yhteensä 63 707 lapsesta, kun taas vuonna 2018 ilmoitus tehtiin jo 78 875 lapsesta. (Hämeen-Anttila 2017, 225; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019b.)

Lastensuojelussa tärkein periaate on aina lapsen etu. Sijaishuollossa lasta pitää kohdella niin, että hänelle tulee tunne hyväksytyksi tulemisesta ja hän saa osakseen hellyyttä, ymmärrystä, turvaa ja huolenpitoa. Sijaishuollossa pitää huomioida lapsen erityistarpeet ja tukea normaalia kehitystä. Erityisen tärkeää on aikuisen läsnäolo, koska usein sijaishuollon tärkeänä tehtävänä on luoda lapselle

läheisiä ja luotettavia ihmissuhteita. Sijaishuollossa opetetaan lapselle ottamaan vastuuta itse oman arkensa sujumisesta sekä kasvamaan vastuuntuntoiseksi aikuiseksi. (Hämeen-Anttila 2017, 228; Saastamoinen 2010, 3.)

Lastensuojelulaissa on oma luku lapsen osallisuuden huomioimiselle (4 luku). Lapsi on aina asianosainen omassa lastensuojeluasiassaan. Lapsen näkökulma on näin ollen otettava aina huomioon, häntä on tiedotettava häntä itseään koskevista toimenpiteistä ja hänen mielipiteensä on selvitettävä iän ja kehitystason edellyttämällä tavalla. Osallisuus on yksi lastensuojelutyön tärkeimmistä periaatteista, joten lapsella on oltava aina mahdollisuus vaikuttaa häntä itseään koskeviin asioihin. (Hämeen-Anttila 2017, 229; Lastensuojelulaki 2007; Saastamoinen 2010, 65; Rätty 2019, 182.)

Lapsen osallisuudesta puhuttaessa on tärkeää, että lapsi nähdään yksilönä ja omista lähtökohdistaan käsin. Lapsen mielipiteen ja toiveiden selvittäminen on keskeinen käsite osallisuudessa, missä on kuitenkin huomioitava lapsen ikä ja kehitystaso. Hänen on tultava kuulluksi omassa asiassaan myös siinä tilanteessa, että lapsen kertoma tieto on ristiriitaista aikuisten tiedon kanssa, tai kun lapsi kertoo jotain sellaista, jota aikuiset eivät koe yhtä merkittävänä kuin lapsi itse. Lasta koskevissa tärkeissä asioissa on keskeistä, että lapsen mielipiteelle annetaan painoarvoa ja se selvitetään aina hienovaraisesti niin, ettei siitä aiheudu lapselle tai hänen perheelleen tarpeetonta haittaa. (Hotari, Oranen & Pösö 2009, 124; Saastamoinen 2010, 66—69; Rätty 2019, 181—182.)

Lastensuojelulain lisäksi myös Suomen perustuslain (1999) 6 §:n 3 momentti määrittää, että lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti ja lapsella on oikeus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavalla tavalla. Lain mukaan lapsen osallisuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että lapsi voi olla mukana toteuttamassa, kehittämässä ja arvioimassa hänen etunsa turvaamiseksi tehtävää työtä. (Saastamoinen 2010, 65—66; Suomen perustuslaki 1999.)

Lapsen osallisuus rakentuu sekä yksittäisissä kohtaamisissa lapsen kanssa että yleisesti asiakasprosessissa. Näistä elementeistä muodostuu jokaisen lapsen kohdalla omanlaisensa osallisuus. Osallisuus lähtee kuitenkin aina siitä, että

jokaisessa pienessäkin kohtaamistilanteessa lapsen kanssa toimitaan dialogisesti, jolloin kohtaamisosallisuus voi toteutua. Lapsella on usein paljon sellaista tietoa ja kokemusta omasta elämästään, ettei sitä muuten kuin kysymällä lapselta itseltään saada lastensuojelun tietoon. (Hotari ym. 2009, 135—137.)

Lapsen näkeminen, lapsen roolin korostaminen arvioijana, lapsen kohtaaminen ja lapsen oleminen puheen aiheena vahvistavat prosessi- ja kohtaamisosallisuutta. Lapsen ja perheen osallisuus nojaa paljon siihen, että lapsen etu toteutuu ja lapsen kannalta tehdään työskentelyssä oikeita ratkaisuja. Jokaiselle lapselle ja perheelle osallisuus on erilaista, mutta yhteistä on aina se, että osallisuus vaikuttaa suoraan useaan lastensuojelun perustehtävän hoitamiseen. (Hotari ym. 2009, 135—137.)

Tärkeä elementti lastensuojelutyössä on lapsen ja työntekijän välinen luottamuksellinen suhde. Tämä kytkeytyy lapsen edun huomioimiseen sekä osallisuuteen. Ilman luottamuksellista suhdetta lapsen ei ole mahdollista puhua vaikeista ja ahdistavista asioista. Lastensuojelun laatusuosituksessa osallisuus lastensuojeluasiassa on yhdistetty vahvasti myös lapsen tai nuoren kokemusasiantuntijuuden hyödyntämiseen palveluja kehitettäessä. (Hämeen-Anttila 2017, 229.)

Luottamus ja osallisuus nousevat hyvin usein esiin käytännön lastensuojelutyössä. Lapset ja nuoret ovat erittäin tietoisia siitä, mitä oikeuksia heille kuuluu ja he haluavat vaikuttaa omaan prosessiinsa usein varsin aktiivisesti. Näin ollen myös lasten ja nuorten oma näkökulma esimerkiksi palveluiden toimivuudesta on tärkeää ottaa huomioon. Palveluiden kehittäminen antaa parhaan mahdollisen lopputuloksen missä tahansa kontekstissa silloin, kun palvelun kohteena olevat asiakkaat pääsevät mukaan vaikuttamaan kehittämistyöhön.

3 Lastensuojelun jälkihuolto

Jälkihuolto on keskeinen osa lastensuojelua ja sen järjestämisestä ja sisällöstä säädetään erikseen lastensuojelulain 12 luvussa pykälissä 75—77. Lain mukaan sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on järjestettävä lastensuojelulain 40

§:ssä tarkoitetun sijaishuollon päättymisen jälkeen lapselle tai nuorelle jälkihuolto. Jälkihuollon järjestämisvelvollisuus on myös avohuollon tukitoimena tapahtuneen sijoituksen jälkeen, jos sijoitus on kestänyt yhtäjaksoisesti ainakin puoli vuotta ja sijoitus on kohdistunut vain lapseen. (Lastensuojelulaki 2007; Saastamoinen 2010, 62; Rätty 2019, 709.)

Jälkihuolto-oikeus ei ole rajoittamaton. Kunnan velvollisuus järjestää jälkihuoltoa päättyy viimeistään viiden vuoden kuluttua siitä, kun lapsi tai nuori on viimeksi ollut lastensuojelun asiakkaana kodin ulkopuolisen sijoituksen päättymisen jälkeen. Velvollisuus jälkihuollon järjestämiseen päättyy viimeistään silloin, kun nuori täyttää 25 vuotta. Ennen vuotta 2020 jälkihuollon yläikäraja oli 21 vuotta. (Lastensuojelulaki 2007; Hämeen-Anttila 2017, 245; Rätty 2019, 711.)

Yksinkertaisimmillaan jälkihuolto tarkoittaa siis sitä, että sijaishuollossa olleelle lapselle tai nuorelle tarjotaan tukea sijaishuollon päättymisen jälkeen. Tuen piiriin kuuluvat lisäksi ne henkilöt, jotka ovat vastanneet lapsen tai nuoren kasvatuksesta ja hoidosta. Lastensuojelulaki kertoo yksiselitteisesti, että jälkihuolto on järjestettävä aina sijaishuollon päättymisen jälkeen, riippumatta lapsen tai nuoren iästä ja siitä, muuttaako lapsi tai nuori takaisin kotiin vai omaan asuntoon. Näin ollen myös huoltajat tulee tarpeen mukaan ottaa huomioon jälkihuollon tukitoimia suunniteltaessa. (Hämeen-Anttila 2017, 245—246; Linqvist 2016, 52; Pukkio & Hoikkala 2016, 8.)

Huomionarvoista lakia tulkittaessa on se, että säännöksen tarkan sanamuodon mukaan jälkihuolto-oikeus kohdentuu vain niihin lapsiin ja nuoriin, jotka ovat olleet sijoitettuna kodin ulkopuolelle huostaanotettuina (40§) tai vähintään kuusi kuukautta kestäneellä avohuollon tukitoimin tehdyllä päätöksellä (37§), kun sijoitus on kohdistunut yksin lapseen. Tämä tarkoittaisi lakia tiukasti tulkittaessa sitä, että kiireellisen sijoituksen päätöksellä toteutettu sijaishuolto ei aiheuta säännöksen sanamuodon mukaan kunnalle velvollisuutta jälkihuollon järjestämiseen. Näin siitäkkin huolimatta, että lapsi tai nuori on saattanut olla kiireellisesti sijoitettuna sijaishuollossa useammankin kuukauden. (Lastensuojelulaki 2007; Saastamoinen 2010, 62.)

Lastensuojelulaki antaa kuitenkin mahdollisuuden jälkihuollon järjestämiseen aina, kun tilanne niin vaatii. Jälkihuoltoa voidaan tarjota myös siinä tilanteessa, kun lapsi tai nuori ei ole ollut sijoitettuna kodin ulkopuolelle ollenkaan tai sijoitus on kestänyt vähemmän, kuin puoli vuotta. Näin esimerkiksi nuorta voidaan tukea itsenäistymisessä silloinkin, kun ehdotonta jälkihuoltovelvollisuutta ei ole lainkaan. (Hämeen-Anttila 2017, 245; Lastensuojelulaki 2007.)

3.1 Jälkihuoltoprosessi

Jälkihuoltoprosessia voidaan tarkastella eri-ikäisten sijaishuollosta kotiutuvien tai itsenäistyvien lasten ja nuorten näkökulmasta katsottuna. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan jälkihuoltoprosessia kohdennetusti täysi-ikäisyyttä lähestyvän nuoren näkökulmasta käsin.

Jälkihuollon yhtenä keskeisenä tavoitteena on turvata nuoren sijaishuollon kantavuus sekä kotiutumisen tai omaan itsenäiseen elämään siirtymisen helpottaminen. Jälkihuollon järjestäminen pohjautuu aina nuoren asioista vastaavan sosiaaliohjaajan tekemään erilliseen päätökseen. Jos nuori vastaanottaa jälkihuoltoa alle 18-vuotiaana, on hänen asiassaan asianosaisena myös huoltaja. Jos nuori on täyttänyt jo 18 vuotta, on hän yksin asianosainen ja saa päättää, onko huoltaja mukana jälkihuoltoprosessissa. (Linqvist 2016, 52—53; Rätty 2012, 540.)

Sijaishuoltoa ja jälkihuoltoa ei pidä koskaan nähdä toisistaan erillisinä prosesseina, vaan toisiinsa selkeästi sisältyvinä vaiheina lapsen tai nuoren asiakaspolussa. Ilman onnistunutta jälkihuoltoa sijaishuollon aikana saavutetut positiiviset muutokset voivat olla vaarassa epäonnistua. Toisaalta ilman onnistunutta sijaishuoltoa myös jälkihuollon toteutuminen on haastavaa. Hyvissä ajoin suunniteltu jälkihuolto voi parhaassa tapauksessa tukea nuorta ja hänen perhettään jo sijaishuollon aikana niin, että syntyy tunne turvallisesta tulevaisuudesta. Tärkeää on tunne siitä, että joku välittää ja on kiinnostunut nuoresta sijoituksen päättymisen jälkeen. (Pukkio & Hoikkala 2016, 8.)

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli tuoda esille juuri tätä näkökulmaa. Ei voida olettaa, että nuorella olisi sijaishuollon päättyessä automaattisesti tarvittavat

tiedot ja taidot itsenäistä elämää varten. Siksi jo sijaishuollon aikana tulee aloittaa nuoren itsenäistymistä tukeva toiminta, jossa nuorelle tarjotaan tarvittavia avaimia itsenäiseen elämään. Erityisesti, jos nuori on ollut sijaishuollossa monta vuotta, voi hänellä olla suuria haasteita hahmottaa asioita, mitä itsenäinen elämä tuo mukanaan, ja mihin hänen pitäisi kyetä. Usein itsenäiseen elämään siirtyminen voi myös henkisellä tasolla pelottaa nuorta.

Jälkihuollon toteuttamisessa keskeistä on asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen. Jotkut nuoret tarvitsevat vielä sijaishuollon päättymisenkin jälkeen intensiivistä tukea ja apua, kun taas toisille vähempi ohjaus on riittävää. Olennaista olisi se, että palvelujärjestelmä taipuisi vastaamaan tuen tarpeeseen nuoren elämäntilanteen huomioiden aina yksilöllisesti, joustavasti ja asiakaslähtöisesti. Sijaishuollon päättymisen jälkeen nuorten elämät muotoutuvat erilaisiksi, joten myös tarjottavien palveluiden ja tukimuotojen tulee olla yksilöllisiä. Nuorelle jälkihuolto ja siihen kuuluvien palveluiden ja tukitoimien vastaanottaminen on aina vapaaehtoista. (Pukkio & Hoikkala 2016, 17–18; Törrönen & Vauhkonen 2012, 91.)

Lastensuojelulaki ei yksiselitteisesti määrittele, millaista työskentelyä jälkihuollon tukitoiminnan tulisi pitää sisällään. Tästä johtunee osittain sen epäselvyys ja vaihtelu kunnittain. Jälkihuolto ei näin ollen ole valtakunnallisesti ajateltuna tasalaa-tuista. Kuvaavaa on, että tilastoja siitä, mitä palveluja jälkihuoltona järjestetään, ei ole löydettävissä. Lastensuojelulaissa säädetään kuitenkin yleisesti ottaen jälkihuollon sisällöstä, ja tarkempia säännöksiä löytyy lastensuojelulain eri luvuista. Jälkihuoltoon kuuluu lain mukaan ainakin sosiaalihuoltolain takaamia sosiaalipalveluja, kuten esimerkiksi lastensuojelun avohuollon tukitoimia, ehkäisevää toimeentulotukea ja tukihenkilö tai -perhe. Jälkihuollon sisältöön voi kuulua periaatteessa mikä tahansa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. (Pukkio & Hoikkala 2016, 17; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 10—11.)

Esimerkkejä itsenäistyvälle nuorelle tarjottavista jälkihuollon tukimuodoista on nähtävissä tarkemmin kuviossa 1. Jälkihuollon palveluita voidaan järjestää eri kunnissa usealla eri tavalla. Jotkut kunnat hoitavat sen omana toimenaan ja toiset ostavat tarvittavan palvelun muualta, esimerkiksi yksityisiltä palveluntarjoajilta. (Lastensuojelulaki 2007; Pukkio & Hoikkala 2016, 17—18.)

Yhteistä kaikille on oltava se, että riittävä toimeentulo ja asuminen on järjestettävä, koska ne ovat jokaisen ihmisen elämän perusedellytyksiä. Lastensuojelulain 76 a §:n mukaisesti vähintään ne on järjestettävä aina, kun nuoren kuntoutuminen näin vaatii. Nuoren on esimerkiksi saatava toimeentulotukea koulunkäyntiin, jos riittävä toimeentulo on esteenä kuntoutumisen etenemiselle. (Lastensuojelulaki 2007; Pukkio & Hoikkala 2016, 17—18; Rätty 2012, 533—534.)



Kuvio 1. Esimerkkejä nuorelle tarjottavista tukimuodoista jälkihuoltovelvoitteen nojalla. (Pukkio & Hoikkala 2016, 17—25.)

Keskeinen asia nuoren itsenäistymisen tukemisessa ovat myös itsenäistymisvarat, joista säädetään erikseen lastensuojelulaissa (77§). Itsenäistymisvarojen tarkoituksena on turvata ja tukea lapsen tai nuoren itsenäistymistä rahallisesti. Kun lapsi tai nuori on sijoitettu kodin ulkopuolelle sijaishuoltoon, voi sijoittava kuva periä hänen hoidostaan maksua. Hoidon korvauksena suoritettava maksu voidaan määrätä perittäväksi sekä vanhemmilta että lapselta itseltään hänen tuloistaan ja varoistaan, esimerkiksi opintotuesta. Lapsilisää ei kuitenkaan tässä oteta huomioon. Itsenäistymisvarat maksetaan nuorelle sijaishuollon päättyessä, kun nuori täyttää 18 vuotta ja viimeistään jälkihuolto-oikeuden päättyessä. (Linqvist 2016, 50—60; Saastamoinen 2010 129—130.)

3.2 Jälkihuollon tuen merkityksellisyys

Jälkihuolto tarkoittaa eri asioita eri maissa. Suomessa jälkihuollon tärkeimpänä tehtävänä on mahdollistaa onnistunut siirtymä pois sijaishuollosta ja tukea nuoren itsenäistä elämää sijaishuollon jälkeen. Suomessa jälkihuollon toteuttaminen on kaikinensa erityistä, koska sitä voidaan kohdentaa sijaishuollosta eri-ikäisinä kotiutuviin lapsiin ja nuoriin sekä itsenäiseen elämään siirtyviin täysi-ikäisiin nuoriin. Näin ollen se kattaa sijaishuollon jälkeiset palvelut iästä riippumatta joko heti sijoituksen päättymisen jälkeen tai myöhemmässä elämänvaiheessa. (Hoikkala 2016, 31—35.)

Vertailun vuoksi, Norjassa ja Tanskassa jälkihuollon tukea saa 23 ikävuoteen saakka ja Englannissa puolestaan 25-vuotiaaksi asti. Pohjoismaiden välillä on tehty jonkin verran vertailua jälkihuollon järjestämisestä ja lainsäädännöstä. Vertailu osoittaa, että Norjassa, Tanskassa ja Suomessa lainsäädäntö on velvoittavampaa suhteessa jälkihuollon järjestämiseen kuin esimerkiksi Ruotsissa. Itsenäistyville nuorilta edellytetään Ruotsissa suurempaa oma-aloitteisuutta muun muassa palveluiden hakemisessa. Huomionarvoista on, että Ruotsissa ja Islannissa ei ole olemassa lainkaan vastaavaa lainsäädäntöä jälkihuollon järjestämisvelvollisuudesta kuin Suomessa. (Heino 2014; Stein 2019; Vinnerljung, Forsman, Jacobsen, Kling, Kornor & Lehman 2015, 18.)

Erilaiset siirtymävaiheet ovat lastensuojelun asiakkaille usein haastavia. Sijais- huoltoon siirtyminen ja erityisesti sijaishuollon päättyminen edellyttävät huomiota ja tarkkaa valmistelua. Jälkihuolto vaiheena kiinnittyy vahvasti sijaishuolto- prosessiin sekä yleisesti lastensuojeluprosessiin, eli jälkihuolto on osa laajempaa kokonaisuutta ja pidempikestoinen jatkumo. Tähän siirtymään liittyy eroaminen vanhasta eli sijaishuollosta, varsinainen siirtymävaihe sekä uuteen kiinnittyminen. Kaikki nämä vaiheet ovat kytköksissä toisiinsa, joten jälkihuoltoa on tarkasteltava aina pidempikestoisena kokonaisuutena. (Hoikkala 2016, 35–37.)

Aina lapsi tai nuori ei voi syystä tai toisesta saada tarvitsemaansa tukea omasta lähipiiristään tai verkostostaan sijaishuollon aikana, eikä sen jälkeen. Tuija Eronen (2013) on kerännyt sosiaalityöntekijöiltä aineistoa huostaanoton jälkeistä aikaa tutkivaan tutkimukseensa yhteensä 97:stä vuonna 2006 huostaanotetusta

lapsesta. Näiden lasten sijoitusprosessit ovat olleet hyvin eri pituisia vaihdellen muutaman kuukauden mittaisesta sijoituksesta useisiin vuosiin. (Eronen 2013, 77—82.)

Lapsen tai nuoren tilannetta ja sijaishuoltoa tukeviksi asioiksi voidaan Erosen (2013) tutkimuksen perusteella nähdä muun muassa sijaishuollon aikaiset sosiaaliset suhteet, läheisverkoston tuki sekä itsenäistymiseen sitoutuminen. Uhkina voidaan pitää erityisesti perheeseen liittyviä hankaluuksia tai muita elämänvaikeuksia. Itsenäiseen elämään siirtyminen sijaishuollon jälkeen tuo tutkimuksen mukaan mukanaan uusia haasteita ja ongelmia, joita sijaishuollon aikana ei välttämättä vielä ollut. (Eronen 2013, 77—82.)

Erosen (2013) tekemän tutkimuksen perusteella olisi tärkeää huomioida, että lapselle tai nuorelle sijoitusaikana muodostuneet tutut ja turvalliset työntekijäsuhteet jatkuisivat vielä jälkihuollon alkaessa, ja niille mahdollisesti asetetut hallinnolliset esteet purettaisiin. Tämä on tärkeää myös siksi, että usein laitossijoituksesta itsenäistyvät nuoret joutuvat itsenäistymään vertaisiaan usein nopeammassa tahdissa. Sijaishuollon laatu ja siirtymävaiheen tuki ovat keskeisiä asioita nuoren selviytymisessä tämän tärkeän vaiheen läpi. Myös nuoret itse kokevat usein suhteen säilyttämisen sijaishuoltopaikkaan merkityksellisenä. (Hoikkala 2016, 38—39.)

Jälkihuoltovelvoitteella on myös moraalinen ulottuvuus. Kun lapsi tai nuori on sosiaalitoimen taholta sijoitettu pois kotoa, on yhteiskunta puuttunut kaikkein raskaimmalla toimenpiteellä yksilön elämään. Näin ollen yhteiskunnalla on velvollisuus myös huolehtia ja kantaa vastuu lapsesta tai nuoresta siihen saakka, kunnes tämä pystyy huolehtimaan itse itsestään. (Pukkio & Hoikkala 2016, 10—11.)

Oikein toimiva jälkihuolto on myös edellytys sille, että lastensuojelu on vaikuttavaa. Näin ollen jälkihuollon yhtenä tavoitteena on ennaltaehkäisy. Jos hyvin järjestetyllä jälkihuollolla voidaan turvata avo- ja sijaishuollossa saavutetut positiiviset tulokset, voidaan parhaassa tapauksessa ehkäistä syrjäytymistä ja nuoren ajautumista yhteiskunnan muun huolto- ja hoitokoneiston varaan. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012, 92—93.)

3.3 Jälkihuollon tila ennen ja nyt

Vuonna 1977 Lastensuojelun keskusliiton julkaisemassa julkaisussa kerrotaan jälkihuollon tilasta yhteiskunnassa useita vuosikymmeniä sitten. Julkaisusta käy ilmi, että sijaishuollon jälkeiseen aikaan ei ole tuolloin kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Jälkihuolto määritellään julkaisussa niin, että sillä turvataan jo saavutettujen tulosten pysyvyyttä tai korjataan tapahtuneita virheitä. Puutteellinen lastenhuolto sijaishuollon jälkeen voi tehdä tyhjäksi sijaishuollossa saavutetut tulokset. Nuoren kannalta onnistunein ratkaisu olisi saada itsenäistymisvaiheessa sellainen kodinomainen paikka, josta tarvittaessa voisi saada tukea. Nuorten psyykkis-sosiaalinen tukeminen pitäisi pystyä järjestämään tukihenkilöiden avulla tehokkaammin. Henkilökohtaisen ohjauksen tehostaminen olisi tärkeää. (Lastensuojelun keskusliitto 1977, 57—58.)

Nykypäivän jälkihuollossa on edelleen nähtävissä osittain samankaltaisia ongelmia, vaikka moni asia suomalaisessa lastensuojelussa ja jälkihuollossa onkin muuttunut. Merkittäviä muutoksia lainsäädännöllisesti ovat varmasti olleet vuonna 2008 voimaan tullut lastensuojelulaki sekä vuoden 2015 sosiaalihuoltolaki. Myös sijaishuollon palveluiden järjestämisessä on ilmennyt muutoksia, kun sijaishuollon kentälle on tullut uusia palveluntarjoajia laitoshuollon siirryttyä entistä enemmän yksityisten sijaishuollon toimijoiden vastuulle. (Heinonen 2016, 5—6; Sosiaalihuoltolaki 2014.)

Jälkihuollon näkökulmasta suurimpia muutoksia ovat olleet sijoitusten määrän kasvu sekä lastensuojelun painopisteen siirtäminen perhehoitoon. 2000-luvulla kunnat ovat alkaneet myös ostaa yhä enemmän avohuollon palveluita yksityisiltä palveluntuottajilta, mikä on jälkihuollon palveluiden osalta merkinnyt niiden osittaista markkinaistumista ja jälkihuollon ulkoistusta. Tähän liittyen on tärkeää nostaa esille näkökulma siitä, että sosiaalityöntekijän on tunnettava oman alueensa jälkihuollon palvelut voidakseen hankkia niitä onnistuneesti. Joskus sosiaalityöntekijä voi kokea ostopalveluina ostettavien palveluiden olevan liian kalliita ja siksi niitä hankitaan vain lyhyeksi aikaa. Tähän aiheeseen linkittyy vahvasti kysymys lapsen edun toteutumisesta. (Heinonen 2016, 5—6; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012, 101—109.)

Lastensuojelun keskusliitto julkaisi vuonna 2004 Jälkihuolto-oppaan, jossa nostettiin esille jälkihuoltoon liittyviä ilmiöitä. Näiden ilmiöiden avulla perusteltiin tarvetta kyseisen oppaan hyödyllisyydelle. Keskeisiä asioita olivat esimerkiksi se, että jälkihuoltoon siirtyvät nuoret eivät välttämättä tiedä, mitä jälkihuolto todellisuudessa tarkoittaa ja mihin heillä on oikeus. Valtakunnallisesti ajatellen jälkihuollon toimintakäytänteet olivat vuonna 2004 epäyhtenäisiä ja vaihtelevia. Nämä samat ilmiöt ovat edelleen ajankohtaisia. (Heinonen 2016, 5–6.)

Vuonna 2014 Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi raportin nimeltään Toimiva lastensuojelu-toteuttamissuunnitelma vuosille 2014–2019. Toimiva lastensuojelu-selvitystyhmä toimi vuosien 2012–2013 aikana. Vuonna 2014 julkaistu loppuraportti ja toteuttamissuunnitelma perustuu työryhmän esityksiin ja näistä saatuun lausuntopalautteeseen. Jälkihuollon merkittävyys on yleisesti ottaen tiedostettu valtakunnallisesti jo pitkään, mutta lastensuojelutyön kehittämisessä painopiste on silti viime vuosien aikana ollut vahvasti avo- ja sijaishuollon kehittämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012, 92.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) loppuraportin perusteella yhdeksän toimenpidekokonaisuutta käynnistettiin vuosien 2014–2015 aikana ja neljä asetettiin käynnistettäväksi vuosien 2015–2019 aikana. Yhtenä aiheena oli jälkihuolto, jonka osalta toimenpiteeksi ehdotettiin jälkihuollon suunnitelman aloittamista riittävän aikaisessa vaiheessa sijaishuollon aikana. Loppuraportissa tuodaan esille, että kunnat toteuttavat jälkihuoltovelvoitetta hyvin eri tavalla, mikä voi johtaa eriarvoiseen kohteluun. Tärkeää on edistää yhdenvertaisuutta. Näin ollen sijaishuoltopaikalla tai asuinkunnalla ei saa olla vaikutusta siihen, millaisia palveluja nuorelle tarjotaan jälkihuollon piirissä. (Heinonen 2016, 5; Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 26.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) tekemässä loppuraportissa huolta herättää erityisesti se, että nuoren tukeminen kohti itsenäistä elämää aloitetaan usein liian myöhään vasta siinä vaiheessa, kun sijaishuolto on jo päättymässä. Jälkihuollossa tarjottavan tuen ja palveluiden tulee näin ollen olla riittävän päällekkäin sijaishuollon palveluiden kanssa. Näiden kahden prosessin yhteensovittaminen on

nuoren näkökulmasta tärkeää ja useimmiten paras keino tukea nuoren itsenäistymistä ja irtautumista sijaishuollosta. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2014, 26.)

Suomessa ja myös muissa Pohjoismaissa jälkihuollon kehittämisestä käydään jatkuvaa keskustelua. Erityisesti asiakkaiden omakohtaisten kokemusten ja kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen tiedontuottamisessa ovat vahvistuneet ja korostuneet. Näin ollen osallisuus on käsitteenä yhtä enemmän vahvemmin läsnä niin käytännön työn kehittämisessä kuin tutkimuksellisuudessakin. Kuitenkin pitkittäistutkimukset jälkihuollossa olleiden nuorten tilanteesta puuttuvat. (Heino 2014; Paaso 2018, 2.)

Jälkihuoltotyön kehittämisestä työntekijöiden osaamisen näkökulmasta ei kuitenkaan ole löydettävissä tutkimusmateriaalia. Tämä johtunee siitä, että jälkihuoltotyön kehittäminen on kaikista huolimatta edelleen vähäistä suhteessa muuhun lastensuojelutyöhön. Työn kehittäminen yksityiskohtaisemmin on vielä keskenäistä. Yleisesti lastensuojeluprosessin ja jälkihuollon toimivuuden tutkimiseen tarvittaisiin lisäresursseja (Heino 2014).

3.4 Nuorten näkemyksiä jälkihuollosta

Paaso (2018) on tutkinut lisensiaattitutkimuksessaan nuorten ja heidän jälkihuollon työntekijöidensä tarinoita jälkihuollon merkityksellisyydestä. Tutkimuksessa mukana olleet nuoret ovat pärjänneet elämässään hyvin ja ovat hyötynneet jälkihuollon tuesta. Tutkimuksen tärkeimmiksi asioiksi nousivat Paason mukaan nuoren tukena olevat aikuiset. Lisäksi nuoren sijaishuollossa viettämä aika sekä sieltä saadut eväät itsenäiseen elämään olivat tärkeitä asioita. Erityisesti nivelvaihe sijaishuollon ja jälkihuollon välillä on korostuneen tärkeässä asemassa ja siihen tulisi siksi kiinnittää erityistä huomiota. Valmistautuminen jälkihuoltoon tulisi aloittaa hyvissä ajoin. (Paaso 2018, 2–3.)

Ajantasainen opas viranomaisille jälkihuoltotyön tueksi on Lastensuojelun keskusliiton vuonna 2016 julkaisema Mikä jälki jää- opas. Tehty opas on kattava koonti siitä, mitä jälkihuoltotyön lakiperusteisiin kuuluu sekä millaista käytännön työn tulisi olla. Oppaassa on myös haluttu tuoda näkyväksi se, millaisia ajatuksia

jälkihuollon piirissä olevilla nuorilla itsellään on. Opas on koottu useiden eri lastensuojelun kentällä toimivien ammattilaisten kirjoittamista teksteistä ja tutkimuksista. Opasta varten on lisäksi teemahaastateltu vuoden 2013 alussa 70 jälkihuollon 16—21-vuotiasta asiakasta, haastattelut toteutettiin Helsingin jälkihuollon sosiaalityöntekijöiden toimesta. Tavoitteena haastatteluissa oli saada tietoa asiakkaiden kokemuksista ja kehittämissuhteista jälkihuollon palveluihin liittyen. (Pitkänen 2016, 120.)

Mikä jälki jää- oppaaseen (2016) kerätyn asiakasnäkökulman perusteella haluttiin saada myös tietoa siitä, mikä on jo toimivaa jälkihuollossa. Haastatteluissa käytettiin teemoja liittyen esimerkiksi siihen, millaista palvelua nuoret ovat saaneet, miten he ovat kokeneet oman osuutensa jälkihuollossa sekä mitä pitäisi vielä kehittää. Haastatellut nuoret kokivat jälkihuollon tärkeänä siirtymävaiheena laitossijoituksesta omaan itsenäiseen elämään. Nuoret kokivat tärkeänä sen, että apua ja tukea tarjotaan heille ja nuori voi itse päättää, ottaako sitä vastaan vai ei. Tärkeänä hyötynä jälkihuollosta koettiin konkreettisen avun saaminen esimerkiksi virastoissa asioimiseen sekä asunnon järjestämisessä ja opiskeluissa ohjaamisessa. (Pitkänen 2016, 120—127.)

Kehittämiskohteina Mikä jälki jää- opasta (2016) varten haastatellut nuoret kokivat, että tapaamisia oman työntekijän kanssa olisi riittävästi. Nuoret toivoivat työntekijän tutustuvan heihin tarpeeksi hyvin, sekä saavansa ohjaamista itseohjautuvuuteen ja omaan ajatteluun. Nuoret pitivät myös tärkeänä työntekijän taitoa kuunnella heitä. Jälkihuollon sisältöön toivottiin räätälöidympiä palveluita ja enemmän taloudellista tukea. Useimmat nuoret olivat myös sitä mieltä, että jälkihuollon palvelu loppuu liian aikaisin. (Pitkänen 2016, 120—127.)

Mikä jälki jää- oppaaseen (2016) on koottu lyhyesti myös nuorilta kerättyjä näkemyksiä erilaisten sijais- ja jälkihuollon piirissä oleville nuorille suunnattujen tapahtumien yhteydessä, kuten Lastensuojelun keskusliiton nuorten päivissä sekä Helsingin jälkihuollon asiakasraadissa vuosien 2014—2015 aikana. Nuorten näkemyksiä on lähestytty muutamien kohdennettujen kysymysten kautta. Näistä tapahtumista kerättyjen nuorten mielipiteiden perusteella nuoret muun muassa kokivat, että jälkihuollon työntekijän pitää yhdessä nuoren kanssa selvittää, mitä

taitoja nuorella jo on ja missä asioissa taas tarvitsee vielä tukea. Itsenäistyminen vaatii luottamusta sekä nuoren omana luottamuksena omiin kykyihinsä että myös aikuisen luottamuksena nuorta kohtaan. Kehittämiskohteina nuoret mainitsivat muun muassa sen, että työntekijöitä pitäisi olla enemmän, ja työntekijä-asiakassuhteen toivottiin olevan pitkäkestoinen ja pysyvä. Nuorten mielestä itsenäistymisen tulisi tapahtua porrastetusti ja pikkuhiljaa. Itsenäistymiseen tarvittavien taitojen opettelu ja harjoittelu tulisi aloittaa jo sijaishuollossa riittävän aikaisin, viimeistään vuosi ennen sijaishuollon päättymistä. (Hipp & Pukkio 2016, 112—119.)

Törrönen ja Vauhkonen (2012) ovat tarkastelleet nuorten jälkihuoltoon siirtymistä sekä yleisesti itsenäistymistä elämänvaiheena lastensuojelutaustaisten nuorten osalta. Tutkimuksessa on käytetty osallistavaa tutkimusta sekä myös soveltaen toimintatutkimusta. Tutkimuksessa tavoitteena oli saada aikaan muutosta vaikuttamalla sijaishuollon ja etenkin itsenäistymisvaiheen parantamiseen. Tutkimukseen on kerätty aineistoa vertaishaastattelujen avulla 18—25-vuotiailta nuorilta, joilla on omaa sijaishuoltokokemusta taustalla tai jotka ovat edelleen sijaishuollossa. Nuorten sijaishuollon jälkihuollosta ei ole olemassa paljon tutkimuksellista tietoa. (Törrönen & Vauhkonen 2012, 2—10.)

Nuoret, jotka itsenäistyvät lastensuojelulaitoksista, kokivat tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen perusteella voivansa huonommin kuin nuoret, jotka itsenäistyvät esimerkiksi sijaisperheestä. Itsenäistymiseen liittyviä kipukohtia, jotka ovat selvästi yhteydessä sijaishuoltoon, ovat nuorten mukaan muun muassa kokemus yksin jäämisestä sijaishuollon päättymisen jälkeen, arkielämän taitojen puute, itsestä huolehtimisen heikkous, talouden hallinta sekä epäselvät tulevaisuuden näkymät. (Törrönen & Vauhkonen 2012, 46—54.)

Yleisesti ottaen nuoret kokivat Törrösen ja Vauhkonen (2012) tutkimuksen mukaan, että itsenäistyminen on useita vuosia kestävä ajanjakso, joka alkaa jo sijaishuollon aikana ja jatkuu edelleen omilleen muuttamisen jälkeen. Nuoret myös kuvasivat itsenäistymisen yksilöllisenä asiana, joten esimerkiksi sijaishuollon päättymisen ajankohta pitäisi olla yksilöllisesti harkittua. Nuorten mukaan he olisivat tarvinneet vielä enemmän aikaa itsenäistymiseen valmistautumiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella on myös mielenkiintoista huomata, että vaikka

nuoret odottivat sijaishuollosta lähtöä, saattoivat he kuitenkin kokea itsenäisen elämän alkaessa yksinäisyyttä ja vastuun omasta elämästä liian raskaaksi. Näin ollen sijaishuoltoon tulisi kyetä ottamaan mahdollisimman lapsilähtöisempi ajattelu suhteessa sekä sijaishuoltoon yleisesti että erityisesti itsenäistymiseen liittyen. (Törrönen & Vauhkonen 2012, 91—97.)

Kupiainen ja Kosonen (2019) toteuttivat opinnäytetyönä Joensuun Nuorisoasuntoyhdistyksen alla toimivan SOMA-hankkeen toimeksiannolla haastattelututkimuksen siitä, mikä on nuorten kokemus sosiaalisen verkoston merkityksestä jälkihuollon aikana. Sosiaalinen verkosto tarkoitti tässä tapauksessa perheen lisäksi myös sosiaalialan ammattilaisia. Yksi tutkimuskysymyksistä oli, keneltä nuoret saivat tukea jälkihuollon aikana. Suurin osa haastateltavista piti opinnäytetyön mukaan jälkihuollon ohjaajia tärkeinä sosiaalisen tuen antajina, koska heillä oli tärkeä osa nuoren arjessa monella eri tavalla itsenäisen elämän tukemisessa. Kolme viidestä haastateltavasta nosti ohjaajat jopa läheisimmiksi ihmisiksi jälkihuollon aikana. (Kupiainen & Kosonen 2019, 34—40.)

Kupiaisen ja Kososen (2019) saamassa haastatteluaineistossa yksi keskeinen teema oli se, oliko sijaishuoltopaikka mahdollistanut nuorelle itsenäistymistaitojen harjoittelun. Suurempi osa nuorista oli sitä mieltä, että sijaishuoltopaikka oli tarjonnut hyvät mahdollisuudet opetella arjenhallintataitoja, joita oli myös harjoiteltu yhdessä sijaishuoltoyksikön ohjaajien kanssa. Osa haastatelluista nuorista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei sijaishuoltopaikalta ollut mahdollista saada juuri lainkaan eväitä itsenäistä elämää varten. Opinnäytetyön tekijät kuvaavat johtopäätöksissään sitä, että ohjaajat ovat keskeisiä sosiaalisen tuen tarjoajia jälkihuollon aikana. (Kupiainen & Kosonen 2019, 34—44.)

Näitä kaikkia edellä mainittuja nuorten haastatteluja ja tutkimuksia voidaan käyttää validina tietopohjana myös tässä opinnäytetyössä ja tehdyssä kehittämistyössä tarkasteltaessa nuoren näkökulmasta sitä, millaista jälkihuoltotyön tulisi nuorten itsensä mielestä olla. Tehdyn kehittämistyön fokus on työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja keskeisenä näkökulmana on nimenomaan työntekijöiden työskentelytapojen kehittäminen. On kuitenkin olennaista kehittämistyön lopputulosta ajatellen tiedostaa, millaiseen työskentelyyn nuoret olisivat itse

tyytyväisiä ja halukkaita sitoutumaan. Tässä korostuvat jo aiemmin tässä opin-
näytetyössä esiin nostetut käsitteet osallisuus ja kokemusasiantuntijuus.

Viime vuosien aikana tehtyjen tutkimusten pohjalta on yleisesti ottaen todetta-
vissa se, että nuorten omien kokemusten mukaan työntekijä voi omalla toimin-
nallaan vaikuttaa jo sijaishuollon aikana siihen, millaiseksi nuoren kokemus it-
senäistymisestä ja jälkihuoltoon siirtymisestä muodostuu. Nuoren kanssa työs-
kentelevällä työntekijällä on tässä arvokas ja tärkeä tehtävä. Työntekijä toimii ti-
lanteessa nuoren kannustajana ja motivoijana. Tärkein työmenetelmä jälkihuol-
totyössä on kohtaaminen, jossa nuorelle tulee tunne nähdyksi ja kuulluksi tulemi-
sesta yksilöllisesti (Heinonen 2016, 6).

Itsenäistymisessä sekä jälkihuoltoon siirtymisessä on tärkeää huomioida nuori
aina kokonaisuutena. Se mikä usein saattaa jäädä vähemmälle huomiolle sijais-
huollossa ja sosiaalipalvelujärjestelmässä on nuorten psykofyysinen hyvinvointi.
Psykofyysinen terveys kulkee sosioekonomisen hyvinvoinnin rinnalla, koska ta-
loudelliset edellytykset ja sosiaalinen tuki tukevat myös psyykkistä ja fyysistä hy-
vinvointia. Nuorten tukeminen henkisesti on erityisen tärkeää. Usein tämä onnis-
tuu nuoren jälkihuoltoon siirryttyä luotettavan aikuisen tukemana. (Törrönen &
Vauhkonen 2012, 100—108.)

4 Johtajuus sosiaalialalla

Onnistunut johtaminen on tavoitteellisen sosiaalihuollon edellytys. Sosiaalihuol-
lossa on hyvin erilaisia johtajia työkentän ja asiakasryhmän mukaan, mutta heitä
kaikkia yhdistää se, että heillä on johdettavanaan ihmisiä. Yksi tärkeimmistä joh-
tamistyön painopisteistä ja tavoitteista sosiaalihuollossa on laadukkaiden palve-
luiden tarjoaminen niille, jotka niitä tarvitsevat. Se, miten tähän tavoitteeseen
päästään, voi vaihdella työn luonteen sekä vastuualueitten mukaan. (Martin,
Charlesworth & Henderson 2010, 7; Pakarinen & Kananoja 2017, 471; Rissanen
& Hujala 2015, 94—95; 81—84.)

Jokainen johtaja luo oman johtamiskäyttäytymisensä taustalle yksilöllisen ja erilaisia aineksia sisältävän sovelluksen johtajuudesta. Johtamisessa yleisesti on tärkeää tunnistaa ja tuntea johtamisen moninaisuus. Tärkeää on huomata erilaisten tehtävien ja roolien vaihtelevuus erilaisissa johtamistehtävissä ja johtamis-ympäristöissä. Esimerkiksi henkilöstö- ja budjettivastuu tai sen puuttuminen vaikuttavat vahvasti johtamistyöhön myös sosiaalialalla. Johtajien rooli organisaation keulakuvana on myös korostunut viime vuosina yhä enemmän ja enemmän. Tämä näkyy yritysten niin sanottuna maineenhallintatyönä, jossa johdolla on aina keskeinen rooli. (Martin ym. 2010, 7; Pakarinen & Kananoja 2017, 471; Rissanen & Hujala 2015, 94—95; 81—84.)

Yksi tapa lähestyä johtamista sosiaalihuollossa on myös julkisen ja yksityisen johtamisen vertaileminen. Julkisen ja yksityisen sektorin välistä luokittelua voidaan tehdä useasta eri näkökulmasta käsin. Yleisesti ottaen suomalaisessa sosiaalihuollossa julkisella sektorilla on ollut merkittävä rooli. Johtamisympäristönä julkinen sektori nähdään usein pysyvyyttä ja hierarkkisia rakenteita ylläpitävänä. Kuitenkin julkisen sektorin toiminnan muutos ja yksityisen sektorin kasvu sekä yksityisen ja julkisen sektorin välinen yhteistyö ovat muuttaneet alan johtamista entistä monimuotoisemmaksi. Yhä useampi sosiaalialan johtaja ja työntekijä työskentelee yksityisessä yrityksessä. (Rissanen & Hujala 2015, 84—86.)

Erilaisia johtamisen teorioita, malleja ja näkökulmia on useita. Voidaan puhua johtamisnäkökulmista tai johtamissuuntauksista. Tällöin tarkastellaan usein tiettyä johtamisen aluetta, kuten strategiaa, osaamista tai muutosta. Nämä johtamista kokoavat näkemykset rakentuvat eri tieteenalojen teorian pohjalta ja johtamismallit ovat usein niiden konkreettisia sovellutuksia. Erilaisia johtamisen näkökulmia voivat olla esimerkiksi laatujohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja talousjohtaminen. Usein yhdellä johtajalla voi olla piirteitä useammasta eri johtamismallista, mutta yleensä jokin korostuu enemmän kuin toinen. (Rissanen & Hujala 2015, 90—91.)

Sosiaalihuolto on yhteiskunnallisesti ajateltuna merkityksellistä sekä työllistämisen että kustannusten näkökulmasta. Näin ollen henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää huomioida erikseen ja tähän onkin yrityksissä kiinnitetty viime

aikoina yhä enemmän huomiota. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on merkittävää niin rekrytoinnin kuin työpaikkaan sitoutumisen edistämiseksi. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Sillä voidaan edistää myös työvoiman saatavuutta, joka on sosiaalihuollossa kriittinen kysymys sosiaalialaa usein vaivaavan työpulan takia. Sosiaalihuollossa henkilöstön vaihtuvuus voi olla merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta. Henkilöstön kehittäminen, koko henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja työntekijöiden pysyminen yrityksessä tulevat jatkossa nousemaan yhä tärkeämmiksi menestystekijöiksi. (Lammintakanen 2015, 237—257.)

4.1 Osaamisen johtaminen muutoksessa

Sosiaalialan johtaminen on moniulotteista ja monimuotoista osaamista vaativa alue. Sosiaalialalla toimiva johtaja joutuu toimimaan usein ympäristössä, joissa tapahtuu jatkuvasti sekä nopeita että hitaita muutoksia. Johtamiselle sosiaalialalla ovat tyypillisiä elementtejä ainakin tulosvastuu, lakisidonnaisuus, oikeudenmukaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys. Sosiaaliala ei poikkea siitä suhteessa muista aloista, että organisaatioiden tärkein resurssi ovat siellä olevat työntekijät ja henkilöstö. Sosiaaliala on myös jatkuvassa muutoksessa ja tämä tuo haastetta myös johtajuuteen. Tähän muutokseen voidaan parhaiten vastata sillä, että sosiaalialan johtajat kiinnittävät tarpeeksi huomiota omaan osaamiseensa, mutta erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja olemassa olevan osaamisen ylläpitämiseen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13—15, 93—94.)

Tarkasteltaessa osaamisen johtamista tutkimusnäkökulmasta muun muassa Huotari (2009) on väitöskirjassaan kuvannut neljän eri kunnan sosiaali- ja terveystoimien esimiesten ajatuksia strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirjan tulosten mukaan osaamisen strateginen johtaminen on yrityksen nykytilan ja vision välisen osaamisvajeen määrittämistä ja tämän vajeen poistamista henkilöstön osaamisen kehittämisellä. Osaamisen kehittämiselle ja suuntaamiselle on luotava yksilö- ja yksikkökohtaiset tavoitteet. Lähijohdon rooli korostuu strategisessa osaamisen johtamisessa. Ihmisten ja toiminnan johtamista ei voida

erottaa toisistaan. Tärkeää on se, että johto itse sitoutuu strategiseen osaamisen johtamiseen ja johtamisen osaamisen kehittämiseen. (Huotari 2009, 180—185.)

Osaamisen johtaminen on yksi johtamisnäkökulmista, mutta osaamista käsitteenä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Se on monitahoinen ja jopa kiistanalainenkin käsite, ja sillä on erilaisia määrittelyjä ja vaihtoehtoja eri tieteenaloilla. Osaamisen johtamisen tavallisimmasta englanninkielisestä käännöksestä knowledge management käytetään lähestymistavan mukaan erilaisia suomenoksia, joita ovat esimerkiksi tietojohdaminen, tietämyshallinta, tietämysjohtaminen ja tiedon ja osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen painottuu tutkimuskirjallisuudessa usein yksilölliseen ja yhteisölliseen osaamispääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. (Huotari 2009, 38—39; Lammintakanen 2015, 237—258; Niiranen ym. 2010, 93—94.)

Osaaminen ylipäänsä on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi työelämässä sekä menestystekijäksi organisaatioissa. Osaaminen on laajentunut myös toimintatapojen kehittämiseen ja uuden osaamisen tuottamiseen. Työelämän vaatimukset ovat koko ajan koventuneet, joten myös yksittäisen työntekijän pitää kehittää osaamistaan jatkuvasti. (Lammintakanen 2015, 237—258; Niiranen ym. 2010, 93—94.)

Sosiaalihuoltolain mukaisesti sosiaalialan ammattilainen on vastuussa siitä, että asiakkaalle on tarjolla riittävästi monialaista asiantuntemusta. Sosiaalialan työntekijöiden tulee luoda työntekijälle ja työyhteisölle riittävästi edellytyksiä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Sosiaalipalveluiden jatkuva uudistuminen vaatii esimiehiltä hyvää henkilöstöjohtamista, joka edesauttaa työn hallittavuutta ja oikeanlaista kohdentamista. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2017, 49—51.)

Osaamista organisaatiossa voidaan tarkastella osaamisen ja yksilön tai ryhmän kyvykkyyden ja tietotaidon näkökulmasta käsin. Johtajan tehtävänä on yhdistää nämä toisiaan tukeviksi eli kehittää organisaatiota ja sen osaamista kehittämällä ja tukemalla yksilön tai ryhmän osaamista. Yksilöiden osaamisen kehittäminen ja tämän osaamisen kohdentaminen tehtävien vaatimusten mukaisesti tai

erityisosaamisen hyödyntäminen tehokkaasti on erityisesti toiminnallista osaamisen johtamista. (Huotari 2009, 39; Niiranen ym. 2010, 93—94; Lammintakanen 2015, 237—258.)

Jokaisen organisaation täytyy myös tehdä linjaus siitä, mikä tieto on tärkeää jotta ja miten ihmiset saadaan motivoitumaan tämän tiedon jakamiseen tai käyttöönottoon. Tarkasteltaessa organisaatiota tiedon ja tiedon johtamisen näkökulmasta, on keskeistä saada olemassa oleva hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi organisaation käyttöön. Tämän hiljaisen tiedon tunnistaminen auttaa tekemään strategisessa johtamisessa parempia valintoja organisaation menestymisen kannalta. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on muun muassa hiljaisen tiedon luonteen ymmärtäminen johtamisen kohteena olevaan asiaan. (Huotari 2009, 39–40.)

Kun tavoitteena on jonkin muutoksen läpivieminen yrityksessä, tarvitaan oikeanlaista osaamista ja kyvykkyyttä. Muutoksen tavoitteena on hyödyntää paremmin yrityksen vahvuuksia ja parantaa yrityksen suoritusta mahdollisesti heikoilla osa-alueilla. Muutoksessa olisi tärkeää hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista ja työntekijöiden vahvuuksia. Vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä muutoksessa on esimiehellä, mutta myös työntekijällä itsellään sekä organisaatiolla. Muutosprosessin alussa olisi tärkeää tehdä osaamiskartoitus esimerkiksi henkilöstön kyselyn avulla, koska usein yrityksissä ei ole tarkkaa tietoa siitä, millaista osaamista heillä on. Näin saadaan selvyys siihen, millaista osaamista on jo olemassa ja missä on vajetta. Osaamisvajeen perusteella voidaan helpommin suunnitella työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Yksi syy muutoksen epäonnistumiseen voi olla siihen tarvittavan osaamisen puuttuminen. (Pirinen 2014, 113—114.)

Sen lisäksi, että kehittämistyössä halutaan korostaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä, liittyy siihen lähes poikkeuksetta jonkinlainen muutos verrattuna aiempaan. Esimiestyön näkökulmasta ajateltuna esimiehen työ on hyvin pitkälle jatkuvaa erilaisten muutosten johtamista. Työntekijöiden näkökulmasta mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen suunnitteluun ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Parhaat toimintamuutokset saadaan aikaan, kun työntekijät ovat mukana

prosessissa jo alusta lähtien. Osallistamalla työntekijät mukaan muutokseen esimies voi sekä hyödyntää työntekijöiden kokemuksia että motivoida heitä muutokseen. Perustasolla työskentelevillä työntekijöillä on paljon arvokasta kokemusta ja tietoa asiakkaista sekä työn toimivuudesta ylipäänsä, mitä on tärkeää hyödyntää muutoksessa. (Pirinen 2014, 13; 19—20.)

4.2 Muutosjohtaminen osana osaamisen johtamista

Sosiaalihuollossa on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti rakenneuudistusta sekä erilaisten palvelumallien kehittymistä, ja tämä vaatii erityisesti muutosjohtamisen sisäistämistä. Esimiehen tehtäviin kuuluu erityisesti asioiden ja ihmisten johtaminen. Tähän liittyy muun muassa innostaminen ja kannustaminen muutokseen. Esimies johtaa muutoksessa tavoitteita ja toteutusta sekä on läsnä arjessa innostaen työntekijöitä. (Pakarinen & Kananoja 2017, 472; Pirinen 2014, 61—63.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset muuttavat aina myös organisaation johtamisen luonnetta. Erityisen piirteensä sosiaalialan muutosten johtamiselle antaa se, että ala on yksi tärkeimmistä ihmisten hyvinvointia ylläpitävistä julkisista toimintasektoreista. Tärkeää työntekijän näkökulmasta on selventää sitä, mitä organisaatioissa tai yrityksessä tehtävä muutos tarkoittaa käytännössä. Muutostavoitteita on hyvä käydä läpi alusta asti eri näkökulmista: miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa, tuleeko muutos vaikuttamaan työntekoon, mitä odotuksia muutos asettaa ja mitä hyötyä muutoksesta tullaan saamaan. (Niiranen ym. 2010, 39—42; Pakarinen & Kananoja 2017, 472; Pirinen 2014, 61—63.)

Tehtävissä muutoksissa ja uudistuksissa on tärkeää korostaa asiantuntijoiden omaa liikkumatilaa. Uusi työ tai toimintamalli on tiedettävä ennakoita, jotta työntekijä saa aikaa ja tilaa yhdistää aikaisemman tietonsa ja uudistuneen tilanteen. Näitä tarvitaan reflektointiin eli uuden ja vanhan yhdistämiseen. Muuttunut tilanne edellyttää kaikilta osallisilta luovuutta, kykyä vastata tarpeisiin sekä tietynlaista herkkyttä. Tärkeää on myös tunnistaa jo etukäteen organisaation perustehtävä ja yhteiskunnallinen paikka, organisaation kulttuuri, henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja jokaisen työntekijän oma paikka muutoksessa. (Niiranen ym. 2010, 39—42; Pakarinen & Kananoja 2017, 472; Pirinen 2014, 61—63.)

Parhaimmillaan muutosjohtaminen on sitä, että esimies keskustellen ja yhdessä työntekijöiden kanssa läpikäy ideoita muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Työntekijöillä on paras tuntemus omasta työstään ja ajatuksia työn edelleen kehittämistä ja parantamisesta. Tiimistä nousee ideoita ja ratkaisuja, joita voidaan viedä eteenpäin. Muutosjohtaminen ei ole ylhäältä alas johtamista, vaan vastavuoroista ja joka suunnasta tapahtuvaa johtamista. (Niiranen ym. 2010, 39—42; Pakarinen & Kananoja 2017, 472; Pirinen 2014, 61—63.)

Oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöllinen osaaminen, mikä on aina osittain hiljaista, siirtyy ryhmien osaamiseksi ja sitä kautta edelleen organisaation kulttuurin ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi. Työntekijöiden intuitiivinen, usein kokemukseen perustuva hiljainen tieto on organisaation oppimisen lähtökohta. Ryhmätasolla oppimiselle keskeistä on dialogissa tapahtuva yhteisen näkemyksen luominen. Silloin, kun ryhmässä tapahtuvien prosessien tuloksia siirretään uusiksi toimintamalleiksi, voidaan puhua onnistumisesta. Ryhmän osaaminen tapahtuu aina yksilötason oppimisprosessien varassa. Yksilöiden ajatusmallien kehittyneisyydellä on tärkeä vaikutus heidän ympäristöstään tekemien havaintojen ja tulkintojen tasoon. Voidaan ajatella, että oppimisen lähtökohtana on yksilöiden hiljainen tieto. (Viitala 2005, 175—177; 169—170.)

4.3 Asiakasprosessien johtaminen sosiaalialalla

Sosiaalialalla kohdataan aina asiakkaita. Johtamisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että tehtävän työn ja tarjottavan palvelun tärkein kohde on palvelun vastaanottaja eli asiakas. Tarjottavan palvelun mukaan asiakas otetaan huomioon siinä kontekstissa, missä palvelua tarjotaan. Sosiaalityö ja sosiaalihuolto nähdään yhä useammin prosessina eikä niinkään joinakin yksittäisinä toimenpiteinä tai tehtyinä päätöksinä. Prosessimaisuus korostuu usein erityisesti lastensuojelussa, jossa asiakkaat ovat usein asiakkuudessa hyvin erilaisissa prosesseissa. Tähän prosessimaisuuteen liittyy vahvasti asiakkaan palvelutarpeen arviointi, asiakkaan tarvitseman avun suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa, asiakkaan tilanteeseen perehtyminen kokonaisvaltaisesti sekä suunnitellun tuen toteuttaminen. (Martin ym. 2010, 95; Pakarinen & Kananoja 2017, 478—479.)

Asiakasprosessien johtamiseen sisältyy vahvaa substanssiosaamista johdettavasta prosessista, työn kehittämistä ja valvontaa sekä varsinaisia johtamistehtäviä. Siihen kuuluu myös olennaisena osana työyhteisön ohjaamista, päätöksentekoa ja organisointia. (Martin ym. 2010, 95; Pakarinen & Kananoja 2017, 478—479.)

Sosiaalityön tehtäviin kuuluu erilaisissa elämäntilanteissa olevia ja hyvinkin vaihtelevien ongelmien kanssa painivia ihmisiä. Myöskään sosiaalialan johtaja ei vältty asiakasprosessien kohtaamiselta. Johtajan tulee tuntea toiminnan luonne ja auttamisprosessien lainalaisuudet voidakseen johtaa asiakasprosesseja. Johtaminen on usein helpompaa, jos johtajalla on kokemusta työn kohteena olevasta asiakasryhmästä ja prosessien sisällöstä. Sosiaalityössä kiinnitetään yhä enemmän huomiota työn kohteeseen eli asiakkaaseen. Toimintaa tarkastellaan ja arvioidaan erityisesti tehokkuuden, tuottavuuden ja erityisesti vaikuttavuuden näkökulmasta käsin. Asiakasprosessin johtamisen keskeisimmäksi tavoitteeksi voidaan ajatella asiakkaille tarjottavan palvelun vaikuttavuuden lisääminen. (Huotari 2009, 72; Pakarinen & Kananoja 2017, 478—479.)

Sosiaalialan asiantuntijuus on keskeisessä roolissa asiakasprosessien johtamisessa. Erilaiset eteen tulevat ongelmatilanteet edellyttävät erilaisia asiakasprosesseja ja näin ollen myös erilaista johtamista. Esimerkiksi lastensuojelussa on usein tilanteita, joissa joudutaan tekemään nopeita päätöksiä esimerkiksi lapsen huostaanottamisesta. Tämä on eräänlainen kriisitilanne, jolloin hyvä asiantuntemus ja kokemus auttavat päätöksen tekemisessä. Jos puolestaan kyseessä on asiakasprosessi, jossa asiakas ja jokin palvelu pitää saattaa yhteen, on kyse enemmän toiminnan organisoinnin johtamisesta kuin nopeiden ratkaisujen tekemisestä. (Pakarinen & Kananoja 2017, 478—479.)

Jari Ketola (2015) on haastatellut lastensuojelun asiantuntijoita muun muassa lastensuojelun johtamisen tulevaisuuskuvaan liittyen. Haastateltavat saivat valita viisi merkittävintä tulevaisuuden johtamista ohjaavaa tapaa kymmenestä väitteestä. Tuloksista käy ilmi, että tulevaisuudessa asiakaslähtöisten prosessien

johtaminen tulee haastateltujen valintojen mukaan nousemaan kaikkein tärkeimmäksi johtamistavaksi. (Ketola 2015, 39.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön kehittämisprosessi toteutettiin Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä. Familiar on osa Mehiläinen- konsernia, ja se tuottaa erilaisia lastensuojelun palveluja maanlaajuisesti. Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä on kaksi erillistä sijaishuollon osastoa, joista toinen on erityisesti kohdennettu itsenäistymisvaiheessa oleville nuorille. Lisäksi Familiar Joensuu tarjoaa sijaishuollon palveluiden ohella avohuollon palveluita erillisen tiimin toteuttamana. Avohuollon palveluilla tarkoitetaan työskentelyä, jota tehdään esimerkiksi tukea tarvitseviin perheisiin heidän omiin koteihinsa. Avohuollon palvelukokonaisuuteen kuuluu myös jälkihuoltotyö. (Familiar 2019a; Familiar 2019b.)

Familiarin kokonaisuus on muodostettu vuosien 2015—2016 aikana yhdistämällä Mediverkon, MilaPron ja Mehiläisen lastensuojelupalvelut valtakunnalliseksi toimijaksi. Lastensuojelun erityisyksiköissä tarjotaan vahvasti tavoitteellista ja intensiivistä työskentelyä lapsille ja nuorille, joiden kohdalla tarvitaan ongelmien haastavuuden tai monimutkaisuuden takia perinteistä perhe- tai laitoshoidon tiiviimpää työskentelyä. (Familiar 2019a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä näkyväksi jälkihuollon merkitys lastensuojelun asiakasprosessissa, sekä lisäksi korostaa jälkihuoltotyötä tekevien työntekijöiden merkitystä asiakkaalle. Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena oli kehittää työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa pitkällä aikavälillä jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävään työhön liittyen. Lopullisena tavoitteena oli saada työntekijöille uusia valmiuksia työntekoon ja näin ollen parantaa myös kohdeasiakkaiden kanssa tehtävän työn laatua sekä nuorten osallisuutta omassa prosessissaan. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa uusi toiminta- tai työskentelymalli jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävään työhön.

Kehittämistehtävät Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä ovat

- 1) Selvittää työntekijöiltä, millaista itsenäistyvien nuorten sekä jälkihuollossa olevien nuorten kanssa tehtävä työ tällä hetkellä on.
- 2) Selvittää, millainen on työntekijöiden tietotaso ja osaaminen aiheesta.
- 3) Tuottaa uudenlainen toiminta- tai työskentelymalli arjen työhön.

Koko Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikön sijaishuoltoyksikön henkilöstö osallistettiin alkuvaiheessa mukaan kehittämistyöhön. Tämän jälkeen kehittämistyö kohdennettiin spesifimmin koskettamaan vain tiettyjä työntekijöitä. Kehittämistyöhön osallistettiin sijaishuoltoyksikön työntekijöiden lisäksi Familiar Joensuun avohuollon palveluiden työntekijöitä. Koska kehittämistyön lopullisena tavoitteena oli saada työntekijöille uusia valmiuksia työntekoon, ovat kehittämistyö ja sen tulokset käytettävissä kohdennetusti suoraan myös asiakastyöhön.

6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistavina menetelminä kehittämispäivässä toteutettua learning caféa sekä työpajaa, joka toteutettiin avoimena ryhmäkeskusteluna. Aineiston analysointi puolestaan tapahtui aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja SWOT- analyysin avulla.

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja kehittämistutkimus

Kehittäminen voidaan yleisesti ottaen määritellä konkreettiseksi toiminnaksi, jolla tähdätään jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminnan kohde, lähtökohta ja organisointitapa voivat olla hyvinkin erilaisia. Kehittämisen tarkoituksena voi olla muun muassa pyrkiä jonkin toimintatavan kehittämiseen. Tällöin kehittäminen voi tarkoittaa pelkästään yhden työntekijän toiminnan kehittämistä, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös koko työyhteisön toimintatavan selkiyttämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 13—16.)

Perinteisellä tutkimuksella tarkoitetaan yleensä uuden tiedon hankintaa jostain aiheesta ilman, että tätä tietoa kytketään käytäntöön millään tavalla. Perinteiseen tutkimukseen ei myöskään kuulu ongelman poistamisen ajatusta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan nähdä väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan kehittämistoiminnan ja tutkimustoiminnan välistä yhteyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tapa tuottaa tietoa, jossa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla pyritään tuottamaan tietoa. Kehittämistutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tai määrällinen tutkimus (Kananen 2015, 33—40; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19—27; Toikko & Rantanen 2009, 21—23.)

Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmänsä. Se koostuu erilaisista tutkimusmenetelmistä, joita käytetään tilanteesta ja kehittämiskohteesta riippuen. Kehittämistutkimus on enemmänkin tutkimusstrategia tai -ote, joka yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Taustalla on aina jokin teoria, johon kehittäminen nojaa. (Kananen 2012, 19—25.)

Tutkimuksellinen kehittäminen vaatii aina tutkimuksellista otetta, jotta voidaan ylipäänsä puhua tutkimuksesta. Tieteellistä tästä tekee se, että kehittämistyö dokumentoidaan ja käytetään sellaisia tieteellisiä menetelmiä, joiden avulla saadaan uutta tietoa. Taustalla voi olla esimerkiksi jokin asiantila tai ongelma, johon halutaan kehittämisen avulla vaikuttaa ja saada muutosta. Useimmiten kehittämistutkimuksen aiheet ovat lähtöisin työelämästä ja ne ovat vahvasti ammattisidonnaisia. Kehittämistutkimukseen yleisesti liittyvä peruskysymys on esimerkiksi se, että mitä vaikutuksia kehittämistoiminnalla voi olla. (Kananen 2012, 13—21, 19—25; Kananen 2015, 19.)

Kehittämistoiminnalla voidaan tähdätä organisaation sisäiseen kehittämiseen tai työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tällöin yleensä tavoitellaan muutosta työntekijöiden tavassa työskennellä tai työmenetelmissä. Keskeisin tekijä kehittämisessä on kuitenkin aina tavoitteellisuus. Tavoitteelliseen toimintaan liittyy tulevaisuuteen tähtäävä muutos. Muutos voi tapahtua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 13—16.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa lähes aina alkunsa organisaation tai työyhteisön kehittämistarpeista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis vahvasti uusien käytäntöjen tai toimintamallien tuottamista ja toteuttamista. Yleisesti ottaen kehittämistyössä ei vain selitetä jotain asiaa, vaan etsitään tälle asialle parempia vaihtoehtoja tai viedään asioita käytännön tasolla eteenpäin. Perinteisen tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön pohjimmainen ero onkin toiminnan päämäärässä: uuden teorian tuottaminen vai käytännön toiminnan parannusten aikaansaaminen. (Ojasalo ym. 2009, 19—27.)

Kehittämistoiminnalle olennaista on selvittää, mikä on kehitettävä kohde, mikä on kehittämisen tavoite, mitä menetelmiä on tarkoitus käyttää sekä miten tuloksia jaetaan. Kehittämistoimintaan kuuluu näin ollen tiedon tuottamisen lisäksi saatujen tulosten tulkintaa. Kehittämistyöhön osallistuvilla on oltava selkeä ja yhdenmukainen käsitys siitä, mitä kehitetään ja miten olemassa olevaa kehittämisen kohdetta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla ymmärtää, uudistaa, parantaa tai muuttaa. (Kananen 2015, 33—40; Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 27—33.)

Yrityksissä ja organisaatioissa on tärkeää tehdä jatkuvasti kehittämistyötä. Kehittämistyö on yrityksissä tapahtuvaa, jatkuvaa arjen toimintaa, jossa muutos- ja kehityssykli seuraavat toisiaan. Kehittämistoiminnan aloittaminen edellyttää ennen kaikkea sitä, että tunnustetaan kehittämisen tarve, asetetaan jonkin tavoite sekä huomioidaan osallisuus ja johtaminen. Tutkittavaan ilmiöön tulee myös perehtyä tarkasti ja tehdä eräänlaista lähtökohta- ja tilanneanalyysiä. Tämä on olennaista tavoitteiden arvioinnissa ja ratkaisukeinojen etsimisessä. Muuttuvassa maailmassa yritysten täytyy pysyä mukana kehityksessä, eikä menestystä enää takaa se, että pystytään sopeutumaan tapahtuviin muutoksiin. Yritysten täytyy pystyä viemään kehitystä aktiivisesti eteenpäin. (Kananen 2012, 54—55; Kananen 2015, 42; Ojasalo ym. 2009, 12—14; Salonen ym. 2017, 16—17.)

Yritysten mahdollisuudet innovaatioiden tuottamiseen ovat paremmat kuin koskaan ennen. Organisaatioiden toimintaa kehitetään koko ajan asiakaslähtöisempään suuntaan ja tätä kautta voidaan paremmin vastata asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Sosiaalialan työ kehittyy koko ajan yhteiskunnallisessa muutoksessa.

Asiakaslähtöisyydessä on yleisesti ottaen kyse tavoitteellisesta toiminnasta organisaation toiminnassa ja se on myös palvelun vastaamista yksilöllisiin tarpeisiin. Sosiaalialan ammattilaisen on oltava valmis kehittämään omaa työtään ja itseään. Sosiaalialan ammattilainen osallistuu työn kehittämiseen, joka yhdistää käytännön ja tutkimuksen. (Ojasalo ym. 2009, 12—14; Salonen ym. 2017, 16—17; Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2013, 28.)

6.2 Osallistavat menetelmät learning café ja työpaja

Learning café eli oppimiskahvila on keskustelun, tiedon luomisen ja siirtämisen yhteistoimintamenetelmä. Menetelmän avulla voidaan ideoida ja oppia käsiteltävästä teemasta. Keskustelu avaa näkemyksiä, joita yhteisen pohdiskelun avulla pyritään selittämään. Kommentoinnin ja kyseenalaistamisen avulla pyritään ryhmän yhteisen mielipiteen löytämiseen yhdessä oppimisen kautta. Learning caféssa osallistujat pohtivat teemoja yhteisesti sekä mahdollisesti kehittämällä ja ideoiden niitä edelleen. Lopuksi keskustelua voidaan käydä myös yhteisesti koko ryhmän kesken. (Innokylä 2015.)

Learning café toteutetaan yleensä niin, että osallistujista muodostetaan ensin pienet ryhmät. Tämän jälkeen ryhmät kiertävät tilaan kasattujen teemapisteiden luona, joissa ryhmät keskustelevat annetusta aiheesta ja vastaavat siihen liittyviin kysymyksiin esimerkiksi isoille papereille. Jokaiselle teemapisteelle voidaan erikseen määritellä kirjuri, joka ei vaihda paikkaa muiden vaihtaessa. Kirjurin johdolla voidaan käydä aina ryhmän vaihtuessa läpi asiat, jotka edelliset ryhmät ovat kirjoittaneet. Teemapisteeltä toiselle vaihtoa jatketaan niin pitkään, kunnes kaikki ryhmät ovat kiertäneet jokaisen teemapisteen. Learning café on yleisesti käytössä oleva menetelmä, vaikka sen alkuperää ei tunneta. (Hyppönen & Lindén 2009, 40.)

Työpajatyöskentelyn keskeisin asia on, että kehitettävänä oleva asia tai ratkaisua vaativa ongelma määritellään tarkasti. Lisäksi ennen työskentelyä on oltava määriteltynä kohderyhmä. Työpajaan osallistuvien on myös tiedettävä, mihin työpajalla pyritään. Työpajan tavoitteena on ideoida ja kehittää yhdessä. Osallistujien

pitää olla tilanteessa hyvin läsnä, jotta työpajan tarkoitus toteutuu. Vetäjän rooli on myös keskeinen ja osallistujille on tehtävä selväksi myös heidän oma roolinsa. Työpajatyöskentelyn tulee olla koko ajan vuorovaikutteista ja läsnä olevaa. (Kanttojärvi 2012, 41–53.)

6.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota hyödynnetään erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysi voi olla sekä yksittäinen metodi että väljä teoreettinen viitekehys, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida dokumentteja, esimerkiksi haastatteluja, puhetta tai keskustelua, systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata dokumentin sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysillä pyritään siihen, että aineisto saadaan järjestettyä selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Analyysillä halutaan ennen kaikkea saada selkeyttä aineistoon. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää eri vaiheita, joita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klausterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voi edetä käytännössä niin, että ensin esimerkiksi tehty haastattelu aukikirjoitetaan vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen aineistoon perehdytään tarkemmin ja aineistosta etsitään pelkistettyjä ilmauksia, jotka kuvaavat tutkimustehtävää. Tässä vaiheessa saadaan karsittua pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto, joka voi tapahtua aineiston tiivistämisenä tai pilkkomisena osiin. Pelkistäminen voi tapahtua esimerkiksi alleviivaamalla samaa asiaa kuvaavat ilmaisut samalla värillä. Seuraavaksi nämä pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja ilmaukset ryhmitellään tai yhdistetään luokiksi. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi tutkittavan ilmiön piirrettä tai ominaisuutta. Aineisto saadaan tiiviimpään muotoon, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleiskäsitteisiin. Luokittelua jatketaan niin, että alaluokkia toisiinsa yhdistämällä muodostetaan yläluokkia. Yläluokat voidaan vielä yhdistää

pääluokiksi tai kokoavaksi käsitteeksi. Nämä nimetään tutkittavaa ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistelemällä käsitteitä. Sisällönanalyysi yleisesti ottaen perustuu päättelyyn ja tulkitsemiseen, jossa tutkija rakentaa kuvausta tutkimuskohteesta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä eli sen perimmäisenä tavoitteena on paljastaa tekstin ydin tai merkitys ja siitä tiivistetty kuvaus. Voidaan myös laskea ilmiöön liittyvien käsitteiden keskinäisiä kytköksiä. Eri ihmiset näkevät aineiston eri tavalla eli sama aineisto voi tuottaa erilaisia tulkintoja. Aineisto tuottaa juuri sen tuloksen, mitä lähettiin etsimään. Tavoitteena on selvittää se, mitä aineisto haluaa tutkijalle kertoa. (Kananen 2012, 116—117; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

6.4 SWOT-analyysi

SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Se on nelikenttä- menetelmä, jota voidaan käyttää muun muassa yrityksen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä sekä strategian laatimisessa. Analyysimenetelmää voidaan käyttää myös jatkokehitykseen ja ideointiin. Sitä käytetään usein välineenä tunnistamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden kannalta. (Halaychik 2016; Pk- yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2019.)

SWOT-analyysiä tehtäessä tehdään yleensä kaavio, jonka vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion yläosa kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alaosa ilmaisee tulevaisuuden ja ulkoiset asiat. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, kuvataan vahvuuksilla ja heikkouksilla. Vahvuudet edesauttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkouksilla on päinvastainen vaikutus eli ne estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia, yrityksen toimintaympäristössä olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi näitä olemassa olevia mahdollisuuksia yritys voi menestyä paremmin. SWOT-analyysin pohjalta on mahdollista tehdä päätelmiä muun muassa siitä, miten heikkoudet

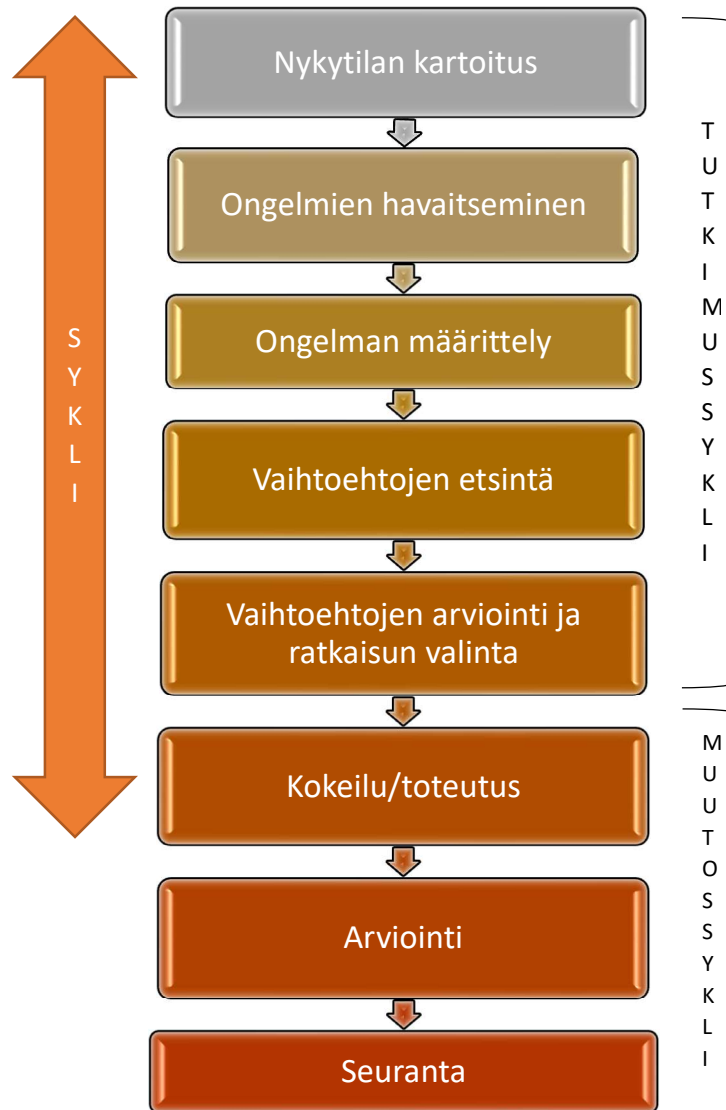
voidaan muuttaa vahvuudeksi ja miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä kullekin asialle pitää tehdä. (Halaychik 2016; Pk- yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2019.)

SWOT-analyysillä voidaan syventää nykytilan kartoituksen antamia tuloksia. Jokainen analyysin kenttä voidaan myös edelleen jakaa eri aihealueisiin analysoitavan aiheen mukaan. Onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää yrityksen ja sen toimintaympäristön vahvaa tuntemusta sekä yrityksen toiminnan tarkastelua niin monipuolisesti, kuin se vain on mahdollista. (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2019.)

7 Kehittämistyön prosessikuvaus ja käytännön toteutus

Kehittämisprosessin käytännön etenemistä voidaan kuvata erilaisilla malleilla. Yksinkertaisimmillaan kehittämistoimintaa havainnollistetaan lineaarisesti etenevän mallin avulla. Kehittämistutkimuksessa on mallista riippumatta eroteltavissa aina selkeät vaiheet edeten syklisesti eri vaiheiden seurattessa toisiaan. Kehittämistutkimuksen eri mallien perusajatus on yleensä hyvin samanlainen. Vaiheisiin kuuluvat ongelman tai tavoitteen määrittely, suunnittelu ja ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja toteutus sekä päättäminen ja arviointi. (Kananen 2012, 53; Kananen 2015, 42; Toikko & Rantanen 2009, 64—65.)

Kuviossa 2 kuvataan kehittämistutkimuksen vaiheet teoreettisesti Kananen (2015, 42) esittämän mallin mukaisesti. Toteutettu kehittäminen eteni kuviossa esitettyä tutkimussykliä mukaillen.



Kuvio 2. Kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2015, 42).

Kehittämistyön vaiheiden lisäksi kehittämistutkimukselle olennaista on dokumentaatio, eli toteutettu kehittämistyö avataan kirjoitettuun muotoon. Lisäksi kehitteeseen tulee liittää aiheeseen kuuluvaa kirjallisuutta. (Kananen 2012, 52.)

Muutosprosessin suunnittelu, toteutus ja arviointi muodostavat oman syklinsä. Tämän toteuttaminen voi olla usein haastavampi tehtävä kuin tutkimussykli. Mitään takeita ei ole siitä, että oikean ratkaisun löytäminen ongelmaan takaisi automaattisesti sen, että se voitaisiin viedä osaksi käytännön toimintaa. Ongelmia on erilaisia ja niiden poistamiseen sekä muutoksen aikaansaamiseen käytettävä aika vaihtelevat paljon. Havaitulle ongelmalle pitää aina löytää syyt, joista

ongelma johtuu. Näiden syiden poistaminen on tavallaan myös oma syklinsä, jossa arvioidaan keinojen vaikutuksia. Läheskään aina kaikkein optimaalisimman keinon käyttäminen ei ole mahdollista. Ongelman poistaminen on aina oma prosessinsa. Itse muutoksen toteuttaminen edellyttää vahvasti suunnitelmallista otetta. (Kananen 2015, 41—42.)

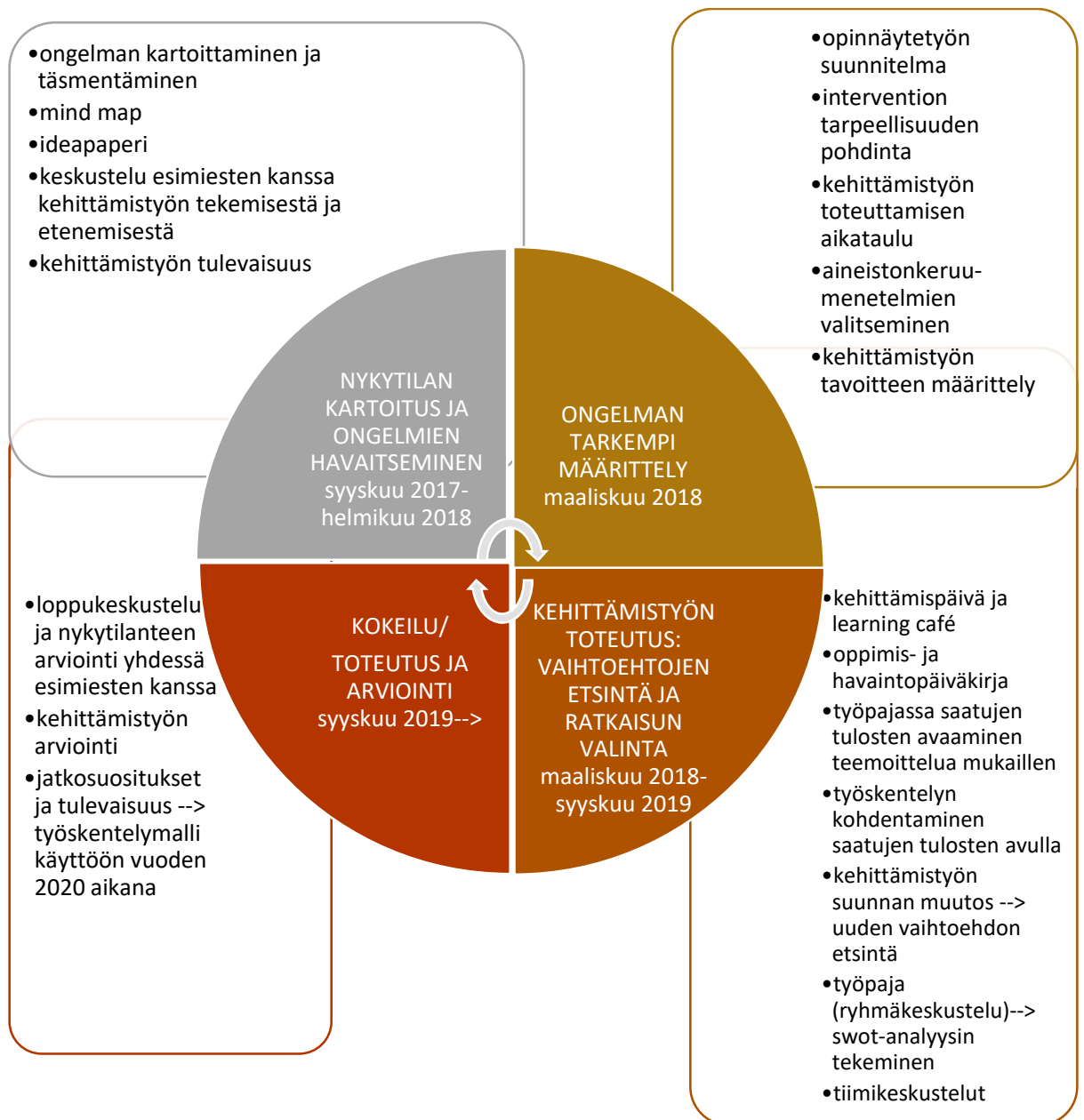
Ongelman määrittelyyn tulee varata aina riittävästi aikaa. Tärkeää on myös muistaa selvät mitattavat tavoitteet, joilla arvioidaan kehittämistyön tuloksia. Ongelman poistamiseen tähtäävät toimenpiteet seuraavat ongelman määrittelyä, eli esitetään parannusehdotuksia. Ongelma poistetaan keinoilla, joita kutsutaan interventioiksi, eli muutetaan jotain ja tarkastellaan sen vaikutusta lähtötilanteeseen. (Kananen 2012, 52—53.)

Kehittämishankkeen läpiviennin ja osallisten sitouttamisen kannalta on tärkeää, että osalliset osallistetaan jo suunnitteluvaiheessa mukaan. Osallisten tulisi voida osallistua kehittämistoimintaan alusta alkaen henkilökohtaisen kokemuksensa ja näkemyksensä perusteella. Kokeiluvaiheessa muutokseen tähtäävät toimenpiteet viedään käytännön toimintaan ja tämän jälkeen suoritetaan arviointi. Arvioinnissa tuloksia voidaan peilata asetettuun tavoitteeseen. Ongelman poistamisen esteiksi voivat helposti nousta työyhteisössä erilaiset ristiriidat tai muut inhimilliset tekijät. Ratkaisu voi usein ollakin kompromissi, jossa otetaan huomioon eri tahojen edut, eli ratkaisu tyydyttää mahdollisimman monia. (Kananen 2012, 52—53; Toikko & Rantanen 2009, 99.)

Suunnitteluvaiheessa projektille voidaan laatia riskianalyysi ja miettiä osallistujat. Lisäksi voi olla tarpeellista tehdä esiselvitys, jossa varmistetaan, että projektin ennakoitu lopputulos on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Toikko & Rantanen 2009, 64.) Kehittämistyön idea ja itse prosessi käynnistyivät kehittämistyön vetäjän havaitsemasta tarpeesta kehittää itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävää työtä Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä. Tähän vaikutti myös aiheen ajankohtaisuus valtakunnallisesti.

7.1 Kehittämistyön käytännön toteutuksen kuvaus

Kehittämisprosessissa oli selvästi eroteltavissa eri vaiheet: nykytilan kartoitus ja ongelman havaitseminen, ongelman tarkempi määrittely, toteutusvaihe ja vaihtoehtojen etsintä sekä viimeisenä kokeilu-, toteutus- ja arviointivaihe. Kuviossa 3 on kuvattu kehittämisprosessin käytännön toteutus Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä.



Kuvio 3. Kehittämisprosessin käytännön toteutus Kanasen (2015, 42) mallia mukaillen.

Jälkihuoltotyön kehittämisen ajankohtaisuuden vuoksi Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä tehtävän jälkihuoltotyön selkiyttäminen, työntekijöiden osaamisen vahventaminen ja samalla työskentelyn laadukkuuden parantaminen nousivat jo alkuvaiheessa kehittämistyön kannalta keskeisiksi asioiksi.

Kehittämistyö oli tarkoitus toteuttaa kohdennetusti sijaishuoltoyksikön puolella itsenäistyville nuorille tarkoitetun osaston työntekijöiden kesken. Tavoitteena oli ensin alkuvaiheessa osallistaa koko Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikön työyhteisö mukaan, ja siitä edelleen kohdentaa kehittämistyötä tähän pienempään tiimiin. Kehittämistyö oli tarkoitus viedä loppuun tämän tiimin kesken. Kehittämisprosessin aikana kehittämistyön suuntaa ja kohdennusta jouduttiin kuitenkin muuttamaan, jolloin kehittämistyöhön osallistuviksi työntekijöiksi tarkentui sijaishuoltoyksikön työntekijöiden lisäksi myös avohuollon palveluiden työntekijät. Tämä johtui siitä, että syksyn 2018 aikana avohuollon palveluiden työntekijöiden työskentely täsmentyi perhetyön lisäksi koskettamaan myös jälkihuoltotyötä.

Kehittämistyön varsinainen ideointi alkoi siitä, että sijaishuoltoyksikön puolella itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävässä työssä oli havaittavissa oleva ongelma, johon tarvitaan ratkaisu. Ongelman hahmottelu ja kehittämisidean tarkempi visiointi alkoivat mind map- työskentelyllä aiheesta vuoden 2017 lopulla. Alkutilanteesta käytiin keskustelua myös yhdessä yksikön esimiesten kanssa, jotka kokivat aiheen olevan ajankohtainen ja tärkeä. Kehittämistyön vetäjälle annettiin melko vapaat kädet kehittämistyön tekemiselle myös organisaation edustajan puolesta, eikä kehittämistyölle ollut tarvetta tehdä erillistä toimeksiantosopimusta.

Ongelman tarkempi määrittely tehtiin maaliskuussa 2018: itsenäistyvien nuorten sekä jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävä työ kaipaisi suunnitelmallisempaa sisältöä sekä selkeämpää työskentelyotetta. Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä tehtiin vuosien 2017—2018 aikana osastovaihdoksia niin, että kahdesta sijaishuoltoyksikön osastosta toinen kohdentui selvästi itsenäistyvien nuorten osastoksi. Tämä selkeytti kehittämistyön kohdentamista.

Itsenäistyvien nuorten osaston työntekijät muodostavat Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä oman tiiminsä, joten kehittämistyö oli loogista kohdentaa erityisesti heihin. Työntekijät olivat myös halukkaita lähteä kehittämään työskentelyä sekä erityisesti omaa osaamistaan. Kehittämisprosessin käynnistäminen oli näin ollen vaivatonta sekä selvästi tarpeellista.

Täysi-ikäisyyden lähestyessä nuoret siirtyvät itsenäistyvien osastolla kohti edelleen vastuullisempaa ja kohdennetumpaa itsenäistymisen harjoittelua. Itsenäistyvien nuorten osastolta nuoret kotiutuvat pääsääntöisesti omaan asuntoon ja heille tulee mahdollisuus siirtyä jälkihuollon palveluiden piiriin. Varsinainen jälkihuoltotyö alkaa siinä vaiheessa, kun nuoren sijoitus sijaishuoltopaikassa päättyy. Kuitenkin jälkihuoltoon siirtymiseen tähtäävää työskentelyä on tärkeä aloittaa jo sijaishuollon aikana. Tämä oli kehittämistyön yksi tärkeimmistä näkökulmista.

Ongelman hahmottamisen ja aiheen rajaamisen jälkeen alkoi pohdinta siitä, millä tavalla tätä olemassa olevaa ongelmaa voitaisiin parhaiten yrittää poistaa, muuttaa tai ratkaista. Lähestymissuunnaksi ongelman ratkaisuun muodostui hyvin nopeasti työntekijöiden työotteen kehittämisen näkökulma ja sitä kautta mahdollisesti jonkin uuden työskentelymallin kehittäminen. Tähän kehittämistyöhön valittiin sopivat menetelmät, joilla saataisiin mahdollisimman tarkkaa ja hyödynnettävissä olevaa tietoa muutoksen mahdollistamiseksi.

Aikataulullisesti kehittämistyö toteutui useamman vuoden aikana vuosina 2017—2019. Kehittämistyön aikana tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat suoraan kehittämistyön toteuttamiseen, aikatauluun sekä myös sen sisältöön. Prosessi eteni kuitenkin tästä huolimatta syklimäisesti ja kehittämistyölle asetettuja yleisiä vaiheita mukailen.

Sosiaaliala uudistuu jatkuvasti, joten tarvetta kehittämistyölle on monella eri alueella. Palvelurakenteet uudistuvat ja myös yksityisten palvelutarjoajien tuottamia palveluja tuodaan lähemmäksi julkisia palveluja. Ammattirakenne monipuolistuu ja näin ollen työn vaikuttavuutta pitäisi pystyä osoittamaan paremmin. Vanhoja työmenetelmiä pitää pystyä arvioimaan uudelleen, koska työntekijöiltä odotetaan moniammatillista työtettä ja taitoa ennaltaehkäisevään työotteeseen. Eri

asiakasryhmien palvelutarpeeseen tulee myös pystyä vastaamaan oikealla tavalla. (Marjamäki 2017, 502—503.)

Kehittämistyön onnistumisen takaamiseksi on tärkeää valita juuri ne henkilöt, keitä asia koskee. Näin saadaan myös sitoutettua nämä ihmiset muutoksen toteuttamiseen. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi ja se edellyttää ihmisiltä vuorovaikuttamista ja osallistumista. Osallistuminen perustuu aina avoimeen keskusteluun. Onnistuneella kehittämistoiminnalla on vahva yhteys sosiaalialan perustyöhön ja siitä esiin nouseviin tarpeisiin. Se onkin sosiaalipalvelujen järjestämistä uudelleen organisoimista. (Kananen 2012, 70; Marjamäki 2017, 502—503; Toikko & Rantanen 2009, 89—90.)

Kehittämistyössä on pitkälti kyse siitä, että otetaan käyttöön hyviä käytäntöjä sekä toteutetaan jatkuvaa työn parantamista ja vertaisoppimista. Palvelujen uudistamisessa tarvitaan ajantasaista tietoa asiakkaiden kokemuksista suhteessa palveluihin ja tutkimuksellista otetta. (Kananen 2012, 70; Marjamäki 2017, 502—503; Toikko & Rantanen 2009, 89—90.)

Kehittämistyön tiedonkeruuvaihe toteutettiin kahdessa erillisessä vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin kehittämispäivässä Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikön sijaishuoltoyksikön työntekijöiden kanssa. Toinen vaihe oli työpaja, joka toteutettiin ryhmäkeskusteluna avohuollon palveluiden työntekijöiden kanssa.

7.2 Kehittämispäivä learning café- menetelmällä

Työyhteisön kehittämispäivä järjestettiin maaliskuussa 2018. Kehittämispäivään osallistui yhteensä 16 työntekijää eli lähes koko sijaishuoltoyksikön työyhteisö. Työntekijät ovat osa moniammatillista tiimiä, johon kuuluu sosionomeja, lähihoitajia, nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajia, sairaanhoitajia sekä yhteisöpedagogeja. Työntekijöitä osallistettiin kehittämispäivässä learning café- menetelmällä.

Kehittämispäivän aikana pidetyssä learning caféssa kartoitettiin viiden kohdenetun kysymyksen avulla työntekijöiden näkemyksiä yleisesti jälkihuoltotyöstä

sekä itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävästä työstä Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä. Kysymykset oli etukäteen aseteltu niin, että ne aiheajauksen perusteella voisivat tuottaa parhaiten tietoa kehittämistyön jatkoa ajatellen. Asetetut kysymykset olivat seuraavat:

- 1) Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelyssä? Mieti asiaa työntekijän, työyhteisön sekä asiakkaan näkökulmasta.
- 2) Mitä lisätietoa/ohjeistusta koet tarvitsevasi itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävässä työssä ja jälkihuoltotyössä?
- 3) Mitä jälkihuoltotyö mielestäsi tarkoittaa? Mitä tiedät jälkihuoltotyön tekemisestä?
- 4) Mitä/millaisia toimivia tai hyviä menetelmiä tai toimintamalleja on jo käytössä yksikössä itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelyssä? Pohdi asiaa yksittäisen nuoren ja ryhmän näkökulmasta.
- 5) Jos mielestäsi jotain pitäisi kehittää itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelyssä, mitä se olisi?

Näiden kysymysten tarkoituksena oli herätellä työyhteisöä pohtimaan itsenäistyvien nuorten sekä jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävän työn tilaa. Tavoitteena oli saada työntekijöitä pohtimaan henkilökohtaisesti omaa osaamistaan ja tietotaitoaan. Kysymykset oli etukäteen kirjoitettu isoille papereille, joihin vastaaminen tapahtui post-it-lappujen avulla. Yksittäisen työntekijän vastausten määrää kysymystä kohden ei ollut rajattu eikä vastaustyyliä ennalta määrätty. Työntekijät kulkivat pienissä ryhmissä paperilta toiselle. Jokainen työntekijä vastasi ensin henkilökohtaisesti kysymyksiin ja tämän jälkeen työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella aiheesta vapaasti keskenään jokaisen kysymyksen kohdalla.

Kysymykset oli aseteltu niin, että työntekijät joutuivat pohtimaan omaa osaamistaan kohdennetummin itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävästä työstä sekä yleisesti jälkihuoltotyöstä. Näiden kysymysten avulla saatiin kehittämistyön kannalta nopeasti ja heti hyvin olennaista tietoa. Kysymysten tarkoituksena oli myös saada työntekijöitä näkemään yhteys sijaishuoltoyksikössä tehtävän työn sekä jälkihuoltotyön välillä. Tavoitteena oli saada näkyväksi työskentelyn kokonaiskuva.

Kehittämispäivän aikataulusyiden vuoksi learning cafén viimeistä vaihetta, eli kysymysten vastausten läpikäyntiä yhdessä ei ehditty kehittämispäivän yhteydessä tekemään. Työntekijät kuitenkin kävivät jokaisen pisteen kohdalla keskenään aktiivista keskustelua kysymyksistä ja niihin annetuista vastauksista.

Kehittämispäivän jälkeen työskentelyä lähdettiin kehittämään heti eteenpäin. Tarkoituksena oli kehittää jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävää työtä niin, että itsenäistyvien nuorten osastolla työskentelevät työntekijät jatkaisivat jokainen oman nuorensa kanssa työskentelyä myös sijaishuollon päättymisen jälkeen jälkihuollossa. Tällä ajatuksella pyrittiin erityisesti luottamuksellisen suhteen säilymiseen nuoren ja aikuisen välillä. Myös nuoren sitoutuminen työskentelyyn on usein varmempaa, kun työntekijä on nuorelle entuudestaan tuttu.

Tätä työskentelytapaa kokeiltiin ajallisesti noin kevästä syksyyn 2018, jonka aikana useampi työntekijä aloitti jälkihuoltotyöskentelyn oman nuorensa kanssa. Suunnitelmana oli koko itsenäistyvien nuorten osaston työntekijöiden voimin kehittää työskentelyä eteenpäin muun muassa tiimipäivien aikana. Melko pian oli kuitenkin havaittavissa, että työskentely tällä ajatuksella muodostui niin haastavaksi, ettei sitä voitu lähteä kehittämään eteenpäin ennakkoon mietityllä konseptillä. Syynä tähän oli erityisesti työvuorosunnittelun haastavuus, sekä myöhemmin myös yrityksen yleinen linjaus jälkihuoltotyön toteuttamisesta avohuollon palveluiden työntekijöiden tekemänä. Näitten syitten takia kehittämistyölle oli etsittävä toisenlainen reitti, jotta se olisi mahdollista toteuttaa loppuun.

7.3 Työpaja ryhmäkeskusteluna

Kehittämistyön työpaja toteutettiin Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikön avohuollon palveluiden työntekijöiden kanssa joulukuussa 2018. Työpajaan osallistui kehittämistyön vetäjän lisäksi viisi työntekijää, joista kaikki olivat koulutukseltaan sosionomeja. Työpaja kesti ajallisesti noin tunnin ja se toteutettiin avoimena ryhmäkeskusteluna. Työpaja toteutettiin suljetussa tilassa. Työpajan tavoitteena oli osallistaa avohuollon palveluiden työntekijät mukaan kehittämistyöhön.

Työpajassa kehittämistyön aihetta tarkasteltiin nimenomaan jälkihuoltotyötä tekevien avohuollon palveluiden työntekijän näkökulmasta käsin. Työpajan tavoitteena oli myös saada ryhmäkeskustelun ja yhteisen ideoinnin avulla aikaan näkemys siitä, millä tavalla sijaishuollon ja jälkihuollon yhdistäminen onnistuisi parhaiten ja mitä asioita se vaatii toteutuakseen.

Kehittämistyötä jatkettiin tästä eteenpäin niin, että myös avohuollon palveluiden työntekijät ja heidän esimiehensä olivat osa kehittämistyötä, koska heidän näkemysensä työn kehittämisestä oli olennaista saada mukaan. Kehittämistyön tavoite ja kohderyhmä pysyivät kuitenkin koko ajan samana. Lisätavoitteeksi nousi kuitenkin tässä vaiheessa entistä vahvemmin sijaishuollossa nuorten kanssa tehtävän itsenäistymistyöskentelyn sekä jälkihuoltotyön yhdistäminen ja tämän siirtymä- ja nivelvaiheen helpottaminen. Toisessa kehittämistyön työpajassa fokus oli nimenomaan tämän vaiheen tarkastelussa ja kehittämisessä.

8 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön lähtökohtana on aina jokin ongelma, johon halutaan muutosta. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää ratkaisun keksimistä tähän alkuperäiseen ongelmaan ja sen mahdolliseen poistamiseen. Kehittämistyön aikana kaikki ei aina välttämättä mene alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja siksi kehittämisprosessin aikana onkin tehtävä jatkuvaa arviointia ja mahdollisesti korjaustoimenpiteitä. Tärkeintä on päästä asetettuun tavoitteeseen. (Kananen 2012, 74—80.)

Kehittämistyön sisällä voidaan tehdä testausta siten, että saatua ratkaisua kokeillaan ensin esimerkiksi pienemmässä tiimissä, kuten organisaation jossain yksikössä, jotta sitä onnistuessaan voidaan ottaa käyttöön yleisimminkin. Tällöin voidaan puhua pilotoinnista, ja jos tämä onnistuu, voidaan syntynyttä ratkaisua siirtää muuallekin. Kehittämistutkimus ei yleensä yleistä, mutta tällaisessa tapauksessa voidaan puhua yleistämisestä. Tämä ajatus voi toimia esimerkiksi sellaisen yrityksen sisällä, jossa on useita ei-toimipisteitä tai yksiköitä. (Kananen 2012, 74—80.)

Lastensuojelusta ja jälkihuollosta tarvitaan koko ajan ajantasaista ja eri tavoilla tuotettua tietoa. Tutkimuksiin ja muihin aineistoihin perustuvaa tietoa olisi saatavana monista eri lastensuojelun ilmiöistä, myös jälkihuollosta. Viime vuosina erityisesti lasten ja nuorten osallisuuden kysymykset ovat nousseet vahvasti esiin niin tutkimuksellisen tiedon tuottamisessa kuin käytännön työn kehittämisessä. Lisäksi tärkeää on pohtia sitä, pitäisikö jotain tehdä eri tavalla, jotta kodin ulkopuolelle sijoitetuilla lapsilla ja nuorilla olisi mahdollisuus saada riittävät valmiudet elämässä pärjäämiseen. (Hoikkala 2016, 31–32.)

8.1 Learning cafén tulokset

Kehittämispäivässä maaliskuussa 2018 saatujen tulosten analysointi alkoi learning cafén vastausten purkamisella. Learning caféssa työntekijät vastasivat aiheeseen liittyvään viiteen erilliseen kysymykseen, ja näistä kysymyksistä saadut vastaukset avattiin ja pilkottiin osiin kehittämistyön vetäjän toimesta. Tässä käytettiin menetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Saadut vastaukset kirjattiin alkuvaiheessa jokaisen kysymyksen kohdalta auki tekstimuotoon post it-lapuilta. Jokaisen kysymyksen kohdalla vastauksia oli reilusti. Työntekijät olivat vastanneet kysymyksiin pääasiassa yksittäisillä sanoilla, ilmaisuilla tai lyhyillä lauseilla. Suurin osa vastauksista oli jo itsessään hyvin pelkistettyjä.

Sisällönanalyysin eteneminen vaihe vaiheelta on esitelty liitteessä 1. Liitteessä kuvataan learning caféssa saatujen vastausten analysointia kolmivaiheisesti edeten työntekijöiden antamien alkuperäisten vastausten ryhmittelystä ja pelkistämisestä kokoaviin teemoihin.

Kaikki saadut vastaukset käytiin ensin tekstimuotoon kirjaamisen jälkeen huolellisesti läpi kehittämistyön vetäjän toimesta jokaisen kysymyksen kohdalta. Yksittäisistä vastauksista etsittiin alkuvaiheessa yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia. Näin toimimalla saatiin selvyyttä siihen, kuinka yhteneväisiä ja samanlaisia työntekijöiden antamat vastaukset olivat. Työntekijöiden antamat vastaukset eli alkuperäisilmaukset jaoteltiin jokaisen erillisen kysymyksen alle ryhmittelemällä samankaltaiset vastaukset. Vastausryhmiä muodostui jokaisen kysymyksen alle useampi. Työntekijöiden antamia alkuperäisiä vastauksia olivat esimerkiksi ”arjen

taitojen oppiminen”, ”itsenäisen elämän taitojen opettelu” ja ”katse tulevaisuuteen”. Muun muassa nämä vastaukset muodostivat suoraan omaksi luokakseen ilmauksen ”itsenäistymistaitojen harjoittelu”. Näin edettiin jokaisen kysymyksen alle saatujen vastausten kohdalla yhdistämällä vastausryhmät uusiksi alaluokiksi. Näistä alaluokista muodostettiin lopulta kokoaviksi pääluokiksi kolme teemaa, jotka ovat suoraan yhteydessä tutkimustehtävään. Värikoodausta käytettiin apuna muodostettaessa alaluokista kokoavat teemat (liite 1).

Vastausten analysointi oli tässä tapauksessa helppoa, koska jokaisen kysymyksen alta oli selvästi löydettävissä useita samankaltaisia tai toisiinsa liittyviä vastauksia. Kysymykset oli alun perin aseteltu niin, että niiden pohjalta oli mahdollista saada yleiskuva työntekijöiden osaamisen tasosta sekä heidän ajatuksistaan siitä, miten käytännön työtä pitäisi mahdollisesti kehittää. Työntekijöiden vastauksista nousseet teemat ovat:

1. Työntekijöiden puutteellinen tai yleisellä tasolla oleva tieto itsenäistyvien nuorten ja jälkihuollossa olevien nuorten kanssa tehtävästä käytännön työstä
2. Suunnitelmallisen työtteen omaksuminen itsenäistymisprosessin eteenpäin viemisessä, sekä työntekijän että nuoren osalta
3. Luotettavan ohjaajasuhteen ja yksilötyön tärkeys

Vastauksista nousseet keskeisimmät yhteneväisyydet työntekijöiden osaamisen osalta liittyivät siihen, että työntekijöiden tietämys käsiteltävästä aiheesta oli heidän omasta mielestään puutteellinen tai heillä on vain vähäisesti tietoa aiheesta. Osalla työntekijöistä tietoa oli enemmän, luultavasti siitä syystä, että osalla työyhteisöstä on aikaisempaa kokemusta jälkihuoltotyöstä sekä itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelystä.

Itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävä työ sijaishuoltoyksikön puolella koettiin vastausten perusteella selvästi helpommin hahmotettavammaksi kuin jälkihuoltotyö. Jälkihuoltotyöhön liittyen työntekijät kokivat tarvitsevansa lisätietoa esimerkiksi nuoria koskevista Kelan palveluista ja muista tukiasioista sekä ylipäänsä

konkreettista tietoa työn tekemisestä. Työntekijöiden tietämys jälkihuoltotyöstä oli kaiken kaikkiaan varsin yleisellä tasolla olevaa vastausten perusteella. Jokainen työntekijä osasi jollain tavalla kuvailla, mitä jälkihuoltotyö käsitteenä tarkoittaa, mutta tarkemmasta työn sisällöstä kaivattiin lisätietoa. Jälkihuolto määriteltiin vastauksissa muun muassa tuen antamisena, itsenäistyvän nuoren tapaamisina ja työnä, jota tehdään varsinaisen sijoituksen päätyttyä.

Vastausten perusteella yhdeksi keskeiseksi kehittämisen kohteeksi nousi konkreettisten, käytännön asioiden tekeminen kohderyhmän eli nuorten kanssa. Työntekijät kokivat, että itsenäistymiseen tähtäävää työtä nuorten kanssa tehdään jo, ja siinä on olemassa hyviä elementtejä, mutta konkreettinen malli tai tapa tehdä työtä puuttuu. Näitä olemassa olevia hyviä elementtejä työntekijät osasivat nimetä hyvin, esimerkiksi kaupassa asiointi nuorten kanssa sekä ohjattu arki sijaishuoltoyksikössä.

Tärkeimmiksi nuorten kanssa tehtäviksi asioiksi suhteessa itsenäistymiseen työntekijät nimesivät motivoinnin, kannustavan otteen ja osallistamisen sekä nuoren vastuun kasvattamisen. Nuorten näkökulmasta ajateltuna tärkeimmiksi asioiksi nimettiin itsenäistymistaitojen harjoittelu ja valmistautuminen itsenäiseen elämään. Tämä liittyy käytännön työn suunnitelmallisuuteen sekä työntekijän että nuoren osalta.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, mitä asioita heidän mielestään pitäisi kehittää työskentelyssä itsenäistyvien nuorten kanssa, nousivat yleisimmiksi vastauksiksi suunnitelmallisuus, aikuisen ajan antaminen, tavoitteiden tuominen selväksi myös nuorelle, luotettava ohjaajasuhde sekä yksilötyö. Hyvänä jo olemassa olevana asiana koettiin erityisesti omaohjaajatyön merkitys.

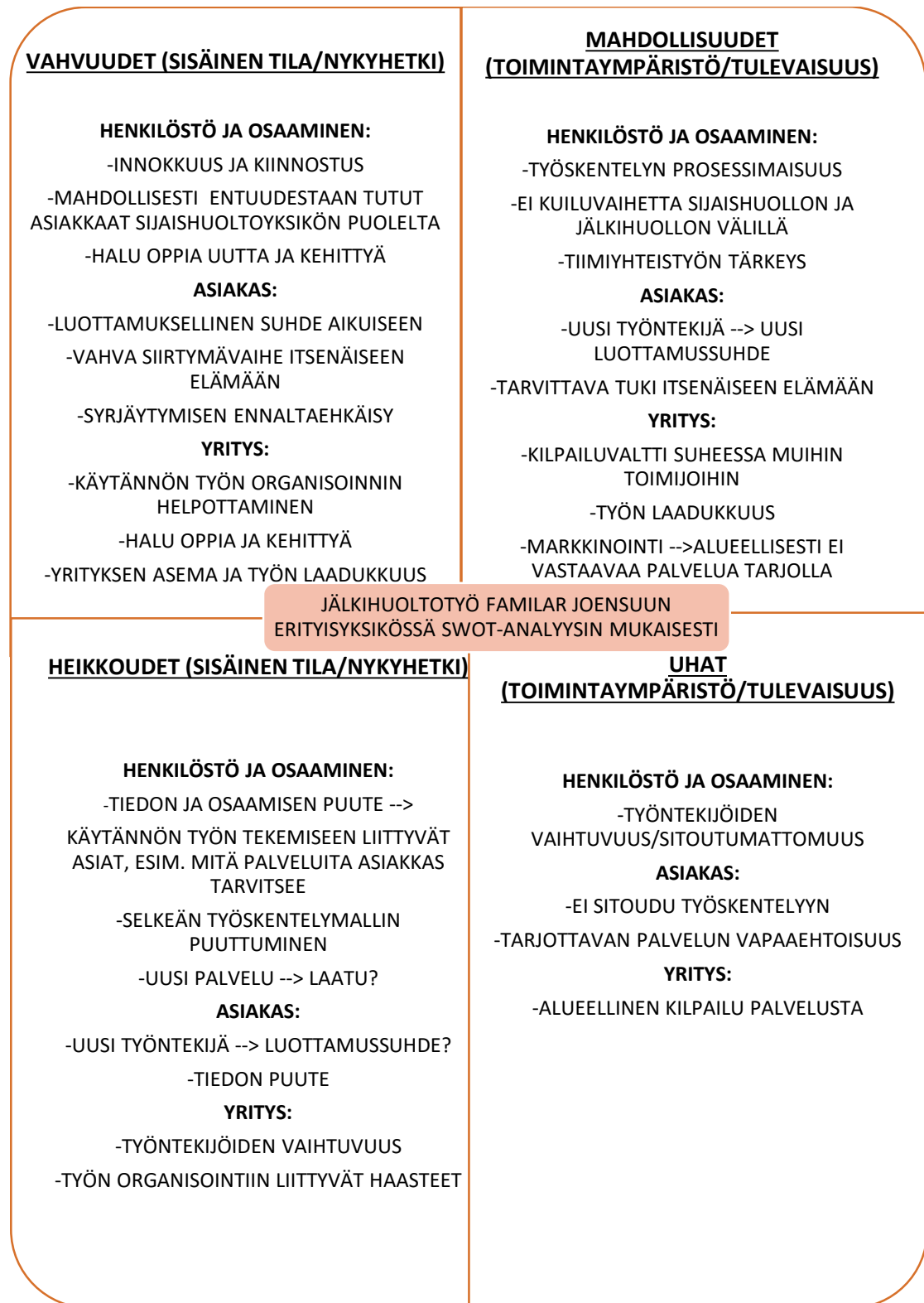
8.2 Työpajan tulokset

Avohuollon työntekijöiden kesken joulukuussa 2018 pidetyssä työpajassa jatkojalostettiin kehittämispäivässä maaliskuussa 2018 saatuja tuloksia ryhmäkeskustelun avulla. Työpajan tulosten analysointimenetelmänä käytettiin SWOT-analyysiä. Tämä valikoitui menetelmäksi siitä syystä, että käsiteltävänä oleva aihe ja

kehittämispäivästä saadut tulokset vaativat vielä tarkempaa konkretisoimista. Aihetta oli syytä myös tarkastella laajemmin yrityksen ja työntekijöiden omaamien vahvuuksien, mahdollisuuksien, heikkouksien ja uhkien näkökulmasta. Työpajassa saatuja vastauksia verrattiin learning cafésta saatuihin tuloksiin. Learning cafén vastausten tarkempi analyysi on nähtävissä liitteessä 1. Työpajan aikana käydystä kollektiivisesta keskustelusta koostettiin SWOT-analyysi, joka syventää learning caféssa saatuja tuloksia edelleen.

SWOT-analyysin nelikentät jaettiin vielä pienempiin osiin helpottamaan aiheen käsittelyä ja hahmottamista. Nelikenttään kirjattiin asioita henkilöstön ja osaamisen, asiakkaan sekä yrityksen näkökulmasta. Tämä helpotti aiheen avaamista ja kehittämistyön jatkojalostamista. Keskeisimpänä ajatuksena oli käydä läpi kehittämispäivästä saatuja tuloksia ja saada ne näkyviin sen kautta, mikä on yrityksen nykytila ja millaisia vahvuuksia ja mahdollisuuksia työskentelylle on olemassa tällä hetkellä. Nämä asiat nousevat yrityksen sisältä eli työntekijöistä.

Keskeistä oli myös tuoda näkyviin, millaisia heikkouksia tai uhkia on olemassa liittyen jälkihuoltotyön tekemiseen. Näin ollen niitä voidaan mahdollisimman tehokkaasti välttää tai muuttaa vahvuuksiksi. SWOT-analyysin tekeminen osoittautui hyväksi tavaksi aiheen käsittelyyn syvemmin, koska sen myötä jo saatujen tulosten lisäksi esiin nousi uusiakin näkökulmia. Tämä oli nähtävissä erityisesti pohdittaessa kehittämistyötä puhtaasti yrityksen näkökulmasta, koska learning cafén teemat keskittyivät pääasiassa työntekijöihin ja työyhteisöön. Kuviossa 4 on esitelty kaavion muodossa työpajassa tehty SWOT-analyysi.



Kuvio 4. SWOT- analyysi kehittämistyön teemoista.

Koska kehittämistyön alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan kesken kehittämistyön tekemisen, keskittyi tehty SWOT-analyysi siihen, miten helpotettaisiin työskentelyä sijaishuollon ja avohuollon palveluiden välillä nuoren

siirtyessä sijaishuollon puolelta jälkihuoltoon. Tässä pohdinnassa ensiarvoisen tärkeää oli kehittämispäivästä keskeiseksi teemaksi noussut tulos siitä, että sijaishuoltoyksikön puolella työskentelevien työntekijöiden tietotaso itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävästä työstä ja jälkihuoltotyöstä kaipaavat kehittämistä ja päivittämistä.

Tehty nelikenttä avaa konkreettisesti sen, että henkilöstön vahvuutena ovat innokkuus ja kiinnostus aihetta kohtaan sekä halu oppia uutta. Heikkoutena kuitenkin on tiedon ja osaamisen puute sekä työskentelymallin puuttuminen. Tulevaisuuden mahdollisuutena voidaan nähdä työskentelyn prosessimaisuus sekä kuluvaiheen poistaminen sijaishuollon ja jälkihuollon välillä sekä tiimiyhteistyön tärkeys. Työn kehittäminen koskettaa näin ollen vahvasti sekä sijaishuoltoyksikön että avopalveluiden työntekijöitä.

Nelikentän perusteella yrityksen näkökulmasta ajateltuna huomionarvoista on, että vahvuuksina jälkihuoltotyössä Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikössä on selvästi yrityksen hyvä asema lastensuojelupalveluiden kentällä sekä laadukas työ. Tämä takaa palveluntarjonnan myös tulevaisuudessa, vaikka alueellista kilpailua olisikin. Toimintaa kehittämällä saadaan kilpailuvaltti suhteessa muihin toimijoihin ja panostamalla markkinointiin tämä onnistuu varmemmin.

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna jälkihuoltotyössä on nelikentän perusteella nykyhetkessä jo olemassa syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn tähtäävä ote. Lisäksi nuorilla on luotettavia aikuisia rinnallaan. Sekä mahdollisuutena että heikkoutena voidaan mukaan nähdä se, jos nuoren työntekijä vaihtuu jälkihuoltoon siirryttäessä. Tämä riippuu nuoresta yksilöllisesti. Jälkihuoltotyö voi epäonnistua silloin, jos nuori ei sitoudu työskentelyyn. Yksi syy tähän voi olla luotettavan ja tutun työntekijän vaihtuminen.

Tehdyllä SWOT-analyysillä haluttiin kuvata erityisesti sijaishuollon ja jälkihuollon nivelvaiheeseen liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia mahdollisimman laajasta näkökulmasta käsin. Tavoitteena oli pohtia erityisesti sitä, millä tavalla ja mitä kehittämällä työskentelyä voitaisiin helpottaa ja miten siitä saataisiin mahdollisimman joustavaa, selkeää ja vaikuttavaa. Kantavana

ajatuksena oli se, miten tehtävä työ olisi mahdollisimman laadukasta asiakkaan näkökulmasta ajateltuna, mutta myös työntekijän osaamisen kehittäminen huomioiden.

Kehittämispäivän learning cafén tulosten, työpajassa käydyn keskustelun sekä tehdyn SWOT-analyysin pohjalta oli tehtävissä kaiken yhdistävä johtopäätös, että työskentelyn helpottamiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan jonkinlainen selkeä suunnitelma ja toimintamalli, joka yhdistää sijaishuollon ja jälkihuollon mahdollisimman portaattomasti. Toimintamalli tulisi olla sellainen, että se takaisi sekä asiakkaan, työntekijän että yrityksenkin kannalta parhaan lopputuloksen. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena ja kehittämistehtävänä oli alusta saakka luoda mahdollisuuksien mukaan uusi toimintamalli, joka jäsentäisi työn tekemistä. Jo ensimmäisessä kehittämispäivässä saatujen tulosten pohjalta oli havaittavissa, että sijaishuoltoyksikössä itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävän työn ja jälkihuoltotyön kehittäminen vaatii selkeyttä ja johdonmukaisempaa työskentelyotetta.

Kehittämistyöstä saatujen tulosten pohjalta lähdettiin miettimään kehitettävänä toimintamallina jonkinlaisen itsenäistymissuunnitelman tekemistä. Tällainen suunnitelma takaisi työskentelylle työntekijän näkökulmasta mahdollisimman yksinkertaisen, selkeän ja ennen kaikkea työn jatkuvuutta tukevan työskentelymallin. Nuorten osallistaminen sekä vaikuttavuus tehtävään työhön, eli nuorten ottaminen aktiivisesti mukaan suunnitelman tekemiseen, olisi yksi tärkeä elementti.

Kehittämistyön tuloksista ja työskentelymallin kehitysideasta käytiin keskustelua myös Familiar Joensuun erityisyksikön esimiesten kanssa (yksikön johtaja ja vastaava ohjaaja). Tämän keskustelun pohjalta kehittämistyön lopullinen suunta tarkentui entisestään ja myös mahdollisuudet ratkaisun toteuttamiselle täsmentyivät. Vastuu lopullisen mallin rakentamisesta ja konkretisoimisesta jäi kehittämistyön vetäjän vastuulle. Malli rakentui saatujen tulosten pohjalta.

9 Kehittämistyön tulosten jalkauttaminen käytäntöön

Kehittämistyöstä saatujen tulosten pohjalta saatiin aikaan konkreettinen tuotos, joka voidaan jalkauttaa käytännön toimintaan. Kehittämistyön alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää työntekijöiden osaamista sekä tietotaitoa. Tavoitteena oli myös kehittää jokin uusi toiminta- tai työskentelymalli arjen työhön kehittämistyöstä saatujen tulosten pohjalta. Lisäksi tavoitteena oli osaamista kehittämällä ja toiminta- tai työskentelymalli käyttöön ottamalla parantaa asiakastyön laatua. Näihin tavoitteisiin päästiin, mutta asiakastyön laadun parantamisen arviointi tapahtuu pidemmällä aikavälillä, eikä sitä tässä kehittämistyössä päästy arvioimaan.

Lopputuloksena ja alkutilanteen ongelman ratkaisuna on uusi tapa tehdä työtä. Tuotetun työskentelymallin sisällön selvittämiseen tarvittiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoja. Kehittämistyön vetäjällä oli tässä suhteessa myös vastuu siitä, mihin suuntaan ja millä menetelmillä kehittämistyötä lähdettiin tekemään, jotta saatiin aikaan jotain konkreettista. Lopputuloksen tulee palvella sekä työntekijöitä että asiakasryhmää parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka kehittämistyön edetessä alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiin muokkaamaan siltä osin, keitä kaikkia kehittämistyön lopputulos lopulta koskettaa, onnistui kehittämistyön loppuun saattaminen hyvin.

9.1 Työskentelymalli jälkihuoltoon siirtyville nuorille

Tehdyn kehittämistyön lopputulos eli ratkaisu on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 5) ja siihen sisältyviä prosesseja on myös avattu tarkemmin.

1. TILANTEEN YHTEENVETO (HISTORIA JA NYKYTILA)

- Missä mennään nyt?
- Mitä tavoitteita asetetaan (lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet)
- Arvio itsenäistymisen toteutumisesta (asiakas ja työntekijä)
- Itsenäistymistä tukevan työskentelyn sisältö yhdessä asiakkaan kanssa
- Vahvuudet ja heikkoudet
- > Itsenäistymissuunnitelman kirjoittaminen
- > Palvelutarpeen arviointi

- TÄMÄ TYÖVAIHE ALOITETTAVA HYVISSÄ AJOIN SIIJASHUOLTOYKSIKÖN PUOLELLA, NOIN 1- 1/2 VUOTTA ENNEN SUUNNITELTUA ITSENÄISTYMISTÄ, ASIAKKAAN TILANTEESTA RIIPPUEN. TYÖSKENTELESTÄ VASTAA NUOREN OMAOHJAAJA TAI MUU NUOREN TILANTEEN TUNTEVA TYÖNTEKIJÄ.

2. TYÖSKENTELESTÄ SOPIMINEN TARKEMMIN

- Ketkä nuoren kanssa työskentelyvät?
- Miten työskentely toteutetaan käytännössä?
- Tehdään suunnitelmaa, millä keinoin itsenäistymistä tuetaan parhaiten --> tuen tarve
- Itsenäistymissuunnitelman tarkentaminen
- Nuoren perheen tukeminen ja ohjaaminen itsenäistymisen lähestyessä
- > Itsenäistymissuunnitelman päivittäminen

- VIIMEISTÄÄN TÄSSÄ TYÖVAIHEESSA OTETAAN MUKAAN AVOPALVELUIDEN TYÖNTEKIJÄ, ELI TULEVA NUOREN JÄLKIHUOLLON TYÖNTEKIJÄ. TYÖNTEKIJÄ TAPAA NUORTA SÄÄNNÖLLISESTI.

3. INTENSIIVINEN ITSENÄISTYMISEN HARJOITTELU SIIJASHUOLTOYKSIKÖSSÄ JA KOHTI JÄLKIHUOLTOA

- > Jälkihuollon työntekijä mukaan työskentelyä tukemaan viimeistään tässä vaiheessa!
- > Itsenäistymissuunnitelman mukainen toiminta yksikössä, esim. asunnon etsintä, arjen toimintojen harjoittelu jne.
- > Palvelutarpeen arviointi yhdessä sosiaalityöntekijän ja jälkihuollon työntekijän kanssa

- OMAAAN KOTIIN MUUTON VALMISTELU JA JÄLKIHUOLTOSUUNNITELMAN TEKEMINEN SOSIAALITYÖNTEKIJÄN KANSSA
- ITSENÄISTYMISSUUNNITELMAN JÄLKEINEN TUKI JA TYÖSKENTELESTÄ JATKUMINEN AVOPALVELUIDEN PIIRISSÄ

Kuvio 5. Työskentelymalli itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävään työhön.

Kehittämistyön lopputulos antaa mahdollisuuden sijaishuollon ja avohuollon työskentelyn yhdistämiselle tavalla, jossa työskentelyn keskiössä tärkeimpänä oleva asiakas otetaan huomioon riittävällä ja hänen toiveitaan kunnioittavalla tavalla. Se tukee myös ajatusta siitä, että itsenäistymistä tukeva työskentely on aloitettava nuoren kanssa riittävän ajoissa jo sijaishuollon aikana jo ennen jälkihuoltoon siirtymistä. Familiar Joensuun erityisyksikössä tätä tukee myös se, että sekä sijaishuoltoyksikkö että avohuollon palvelut toimivat saman työnantajan alaisuudessa. Tämä antaa mahdollisuuden myös siihen, että nuoren tuleva jälkihuollon työntekijä voi helposti tavata nuorta jo sijaishuollon aikana sekä työskennellä nuoren rinnalla tämän vielä ollessa sijaishuollossa.

Työskentelymalli antaa valmiuden työskentelyn systemaattisempaan suunnitteluun moniammatillisessa tiimissä, johon otetaan mukaan nuoren tilanteeseen kuuluvat tärkeimmät henkilöt. Perheen ja muun lähiverkoston osallisuutta on tärkeä painottaa, koska perhe on osa nuoren sijoitusta ja itsenäistymistä koko ajan, myös nuoren täyttäessä 18 vuotta.

Kehittämistyön aikana saatujen tulosten pohjalta kehitetty konkreettinen työskentelymalli sisältää nuorelle tehtävän yksilöllisen itsenäistymissuunnitelman, joka tehdään sijaishuollon loppuvaiheessa ja sitä käytetään työvälineenä nuoren siirtymässä jälkihuoltoon. Itsenäistymissuunnitelmalle luotiin valmis pohja, jota jokaisen työntekijän on helppo käyttää. Suunnitelma rakentuu kuviossa 5 esitellyn mallin mukaisesti. Itsenäistymissuunnitelma tukee myös virallista lastensuojelulain mukaista jälkihuoltosuunnitelmaa, joka tehdään yhdessä nuoren asioista vastaavan sosiaalityöntekijän kanssa sijoituksen loppuvaiheessa.

Suunnitelman teon ajankohta riippuu nuoren iästä, tilanteesta sekä suunnitellusta itsenäistymisen ajankohdasta. Aikajänne vaihtelee yleensä vuodesta puoleen vuoteen. Tähän on kuitenkin varattava riittävästi aikaa ja aina nuoren tilanne ja kehitystaso huomioiden. Suunnitelmaan kirjataan ensin yhdessä nuoren kanssa muun muassa nykytilanne, hänen vahvuuksiaan ja heikkouksiaan liittyen itsenäistymiseen sekä pohditaan, millaisilla keinoilla itsenäistymistä voitaisiin parhaiten tukea. Tärkeää suunnitelman tekemisessä on käydä läpi kaikki ne toimijat

ja ammattilaiset, ketkä nuoren elämässä ovat mukana, jotta myös nuori hahmottaa verkoston ympärillään.

Suhde työntekijän ja asiakkaan välillä ei rakennu itsestään, vaan se vaatii työtä ja aikaa, jotta luottamussuhde syntyy. Nuorelle on tärkeää tulla tunne siitä, että hän on arvokas ja merkityksellinen työntekijälle. (Pukkio & Hoikkala 2016, 20.) Nuoren siirtyessä vähitellen sijaishuollosta avohuollon palveluiden piiriin jälkihuollon myötä, on olennaista, että nuoren elämään tuleva uusi työntekijä tutustuu nuoreen riittävän ajoissa ja aloittaa työskentelyn hänen kanssaan. Tämä on käytännössä koko kehittämistyön lopputuloksen kannalta tärkein elementti, jonka onnistuminen tulee mahdollistaa riittävällä tavalla. Itsenäistymissuunnitelma tukee tätä työskentelyä.

Se, miten itsenäistymissuunnitelmaa toteutetaan käytännössä ja millainen sen sisältö on, riippuu jokaisen nuoren yksilöllisestä tilanteesta, tuen tarpeesta ja kehitystasosta. Nuoren kanssa voidaan esimerkiksi koota työkalupakki tehden kirjallisesti itsenäistymistä tukevia tehtäviä liittyen esimerkiksi talouden tai raha-asioiden hoitoon. Jonkun nuoren kohdalla tärkeintä voi olla esimerkiksi ruuanlaitto tai henkiseen jaksamiseen liittyvien asioiden läpikäyminen. Pääasia on, että jokaisen nuoren kohdalla itsenäistymissuunnitelma rakennetaan yksilöllisesti nuoren toiveita ja ajatuksia kuunnellen. Käytännön työskentelyn sisältö ja toteutus-tapa tulee nousta itsenäistymissuunnitelmaan kirjatuihin tavoitteisiin. Itsenäistymissuunnitelman mukaisesta työskentelystä vastaa nuoren omaohjaaja sijaishuoltoyksikössä yhdessä jälkihuollon työntekijän kanssa.

Itsenäistymissuunnitelma on tavoitteena jalkauttaa pysyvästi Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikköön vuoden 2020 aikana. Se edellyttää koko työyhteisöä, sekä sijaishuoltoyksikön että avopalveluiden työntekijöitä, koskevaa informointia ja ohjeistusta työskentelymallin käyttöönotosta ja itsenäistymissuunnitelman toteuttamisesta. Tässä kehittämistyön vetäjällä on edelleen keskeinen rooli. Työskentelymallin käyttöönotto vie aikaa ja näin ollen tuloksia sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen että asiakastytyväisyyteen tulee pitkällä aikavälillä.

9.2 Kehittämistyön seuranta ja arviointi

Jo ennen kehittämistyön aloittamista on tärkeintä tuntea kehittämisen kohde. Tähän vaikuttaa huolellinen taustatyön tekeminen sekä historian ja nykytilan tuntemus. Lisäksi tärkeää on tiedostaa kehittämänsä ilmiön luonne. Toimialan ymmärtäminen on tärkeää, koska kehittämistyössä tuotetut ratkaisut eivät voi perustua pelkästään teoriasta nostettuihin malleihin, vaan ne pitää tuoda osaksi arkipäiväistä toimintaa. Onnistunut kehittämistyö huomioi tutkimuksen lähtökohdat, sekä aiemmat tutkimukset ja käytännön tilanteen. Luotettavan tietoperustan luominen ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista on keskeinen lähtökohta onnistuneelle kehittämistyölle. (Ojasalo ym. 2014, 22—28.)

Kehittämistyön kohteen luonteen ymmärrys oli vahvaa heti kehittämistyön alkamissa. Kehittämistyön vetäjä työskentelee kohdeyrityksessä, joten arjen työn havainnointi oli helppoa. Kehittämistyön vetäjällä on myös usean vuoden kokemus lastensuojelusta sekä spesifisti jälkihuoltotyöstä sekä sen kehityslinjoista. Kehittämistyölle asetetut tavoitteet nousivat luontevasti suoraan arjen työstä sekä siinä nähtävissä olevista haasteista ja ongelmista.

Kehittämiprojektin viimeinen vaihe on päättäminen ja arviointi. Kehittämiprojekti on rajattu ajallisesti, joten sillä on myös oltava selkeä päätepiste. Arviointia joudutaan tekemään koko kehittämistyön ajan, jolloin sen tarkoituksena on suunnata kehittämistyötä. Kehittämistyön tekemisen jälkeen tapahtuvassa loppuarvioinnissa tavoitteena on tehdä näkyväksi, miten kehittämistyössä onnistuttiin. (Ojasalo ym. 2014, 46—47; Toikko & Rantanen 2009, 65.)

Arviointi on yksinkertaisimmillaan kehittämistyön aikana kerätyn tiedon analysointia. Arviointi perustuu yleensä etenkin muutosprosessiin ja tuloksiin sekä näiden välisiin suhteisiin. Näihin liittyen voidaan arvioida sekä yksilön, ryhmän kuin organisaationkin toimintaa. Lisäksi arvioinnissa tarkastellaan usein kehittämistyön tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, käytettyjä menetelmiä sekä sitoutumista. Kehittämistyön lopputulosta arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää muun muassa lopputuloksen merkittävyyttä, toistettavuutta sekä helppokäyttöisyyttä. Tässä arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, kyselyjä tai haastatteluita. (Ojasalo ym. 2014, 46—47.)

Kehittämistoiminnassa toiminnan aiheuttamien käytännön muutosten sijasta voidaan tutkia myös vaikuttavuutta. Voidaan tarkastella esimerkiksi osallistavaa vaikuttamista, jolloin arvioinnin kohteena on se, saavatko kehittämistoimintaan osallistuneet toimijat kehittämistoiminnan myötä lisää osallistumismahdollisuuksia tai löytävätkö he uusia tapoja vaikuttaa omiin asioihinsa. Vaikuttavuutta voidaan tässä tapauksessa arvioida sen kautta, edistävätkö tehdyt toimenpiteet ja ratkaisut osallistumista. Lisäksi voidaan puhua kriittisestä vaikuttavuudesta, joka näkyy ihmisen tietoisuuden kasvuna ja toimintavalmiuksien lisääntymisenä. Vaikutus ei ole kriittinen, jos vain toinen edellä mainituista tekijöistä toteutuu. Keskeistä tässä on se, että toimijat tiedostavat ne tekijät, jotka määrittelevät heidän rooliaan tai statustaan, sekä yhteisön toimintatapoja ja rakenteita. (Toikko & Rantanen 2009, 153—154.)

Kehittämistyön lopputulosta arvioitaessa on nähtävissä, että alkutilanteeseen nähden tilanne on muuttunut huomattavasti, nimenomaan ajatellen työntekijöille mahdollistettuja valmiuksia tehdä työtään. Tämän lisäksi kehittämistyön aikana organisaatiossa otettiin käyttöön linjaus, jonka mukaan jälkihuoltotyöstä vastaavat avohuollon palveluiden työntekijät. Tämä toi kehittämistyön aikana mukanaan haastetta jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävän työn uudelleen järjestelystä ja organisoinnista. Kehittämistyön aikana tähän haasteeseen pysyttiin kuitenkin vastamaan ja hyödyntämään alkuvaiheessa kerättyjä tietoja. Jos näitä tietoja ei olisi voinut hyödyntää, olisi kehittämistyö pitänyt aloittaa alusta. Loppujen lopuksi kehittämistyön tulokseksi saatiin toimiva ratkaisu.

Kehittämistyön vetäjä oli vahvasti osallisena koko kehittämisprosessin ajan toiminnan arvioinnissa ja seurannan toteutumisessa. Kehittämistyö oli sen tyyppinen, että sen eteenpäin vieminen oli pääasiassa vetäjän vastuulla, joten arviointia oli tärkeä tehdä koko ajan. Kehittämistyön vetäjä oli osa kehittämisen kohteena olevaa työryhmää, joten jatkuvaa arviointia kehittämistyön etenemisestä tehtiin arjen työn ohessa esimerkiksi keskustelujen avulla esimiesten sekä muun työyhteisön kanssa tiimiskeskusteluissa.

Yritys on aina osa ympäristöään ja vuorovaikutuksessa sen kanssa. Siksi on tärkeää toteuttaa havainnointia sekä suorittaa arviointia koko prosessin ajan.

(Kananen 2012, 155—157.) Kehittämistyön vetäjä kirjasi koko kehittämisprosessin ajan omia havaintojaan oppimis- ja havaintopäiväkirjaan ja seurasi ja arvioi prosessin etenemistä. Kehittämistyön vetäjän oman osaamisen kehittyminen liittyi vahvasti osaamisen johtamiseen sekä kehittämisprosessin johtajana toimimiseen.

Kehittämisprojektin johtaminen yhdistää prosessiohjaajan ja projektipäällikön roolit ja tehtävät. Kehittämisprosessin kulkua joudutaan koko ajan suuntaamaan uudelleen ja korjaamaan. Kehittäjä etenee prosessimaisesti tehtyjä suunnitelmia ja tavoitteita tarpeen mukaan muokaten ja uudelleen kohdentuen. Prosessimaisuus merkitsee sitä, että tavoitteiden tarkasta määrittämisestä luovutaan. (Niiranen ym. 2010, 163; Toikko & Rantanen 2009, 10, 51.)

Projekti elää aina jonkin verran toteutusvaiheen aikana, joten joskus suunnitelmaa saatetaan joutua muuttamaan tai täydentämään (Toikko & Rantanen 2009, 65). Kehittämistyön etenemisen arviointia jouduttiin erityisesti tekemään siinä vaiheessa, kun alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiin muokkaamaan uudelleen. Tällöin kehittämisprosessin vetäjä joutui tekemään arvion siitä, voidaanko kehittämisprosessiä jatkaa loppuun jo siihen mennessä kerättyjen tulosten avulla. Päätökseen jatkaa vaikuttivat lopulta myös organisaation yleiset linjaukset, joita noudatettiin. Tehtyä kehittämisprosessiä arvioitaessa on tärkeää muistaa, että vaikuttavuuden näkökulmasta suuressa roolissa on erityisesti työntekijöiden tietoisuuden kasvu sekä toimintavalmiuksien lisääntyminen kehitetyn työskentelymallin myötä.

Kehittämistoiminta koostuu yleensä useiden eri toimijoiden aktiivisesta sitoutumisesta ja osallistumisesta toimintaan. Kehittämisessä sovitellaan yhteen erilaisia näkemyksiä ja luodaan yhteistä ymmärrystä asioista. Tärkeää on kehittäjän osallistuminen konkreettisesti mukaan toimintaan. Kehittäjällä ei ole ulkopuolista roolia, vaan hän on mukana käytännön toimijoiden kanssa. Kehittäjältä vaaditaan myös taitoa reflektoida ja olla asiantuntijan roolissa. Kehittäjän tulisikin olla osa kehitettävää yhteisöä niin, että hän kerää tietoa ja analysoi sitä yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kehittäjän tehtävä on myös kannustaa muista osallistumaan aktiivisesti kehittämiseen ja muutostyöhön. (Toikko & Rantanen 2009, 10, 51, 90—91.)

Tehdyssä kehittämistyössä vetäjällä oli tärkeä rooli kehittämistyön alussa tuoda muulle työyhteisölle nähtäväksi muutostarve sekä luoda mahdollisuus ideoinnille ja ajatuksille siitä, millaista lopputulosta kohti pitäisi pyrkiä. Tiedonkeruumenetelmän valinta työyhteisöä osallistavaksi oli tässä tärkeässä asemassa. Päätös siitä, että kehittämistyön fokus oli työntekijöiden osaamisen vahvistamisessa ja työn kehittämisessä sitä kautta, osoittautui parhaaksi mahdollisesti tavaksi suunnata kehittämistyö. Esimerkiksi asiakkaille suunnatut laajat haastattelut eivät olisi tässä tapauksessa tuoneet juurikaan lisäarvoa kehittämistyön lopputulokseen. Tähän päätökseen vaikutti myös se, että jo olemassa olevaa teoriakirjallisuutta sekä tehtyjä tutkimuksia ja julkaisuja voitiin luotettavasti pitää pohjana tämän kaltaiselle kehittämistyölle.

10 Pohdinta

Oikealla tavalla toteutettu jälkihuolto on edellytys lastensuojelun ja sijaishuollon vaikuttavuudelle. Onnistunut jälkihuolto on tärkeää, koska sillä on mahdollista ehkäistä nuorten syrjäytymistä, usein jopa ennaltaehkäisevästi. Sijoitettuna olleiden nuorten aikaikkuna itsenäistymisen suhteen on myös usein pienempi ja itsenäistyminen tapahtuu nopeammin, kuin muilla saman ikäisillä nuorilla. Usein jälkihuoltoon siirtyvillä nuorilla ei siis välttämättä ole riittävästi aikaa eikä mahdollisuutta sopeutua itsenäistymiseen liittyviin muutoksiin. (Heinonen 2016, 4; Pukio & Hoikkala 2017, 8—15.)

Jälkihuoltotyön kehittämiseen tarvitaan jatkuvasti selkeitä ja eteenpäin vieviä työskentelytapoja ja -menetelmiä sekä uusia innovaatioita. Tässä opinnäytetyössä kehitetyn työskentelymallin avulla työntekijöiden osaamista pystytään kehittämään ja olemassa olevia taitoja ylläpitämään. Vaikka kehittämistyön tavoitteena oli kehittää työntekijöiden osaamista, tärkeimpänä lopputuloksena voidaan varmasti pitää sitä, että työntekijöiden laadukkaasti tekemän työn myötä asiakas-tyytyväisyys lisääntyy ja nuori saadaan saateltua itsenäiseen elämään mahdollisimman hyvin.

Tehdyssä kehittämistyössä keskeisenä punaisena lankana on ollut näkemys sijaishuollon ja jälkihuollon prosessien yhdistämisestä ja työskentelyn eräänlaisesta limittämisestä. Lisäksi nuoren osallisuus oman itsenäistymisprosessinsa suunnitteluun jo sijaishuollossa on ollut keskeinen kantava ajatus kehittämistyössä. Tähän tähtää myös kehittämistyön lopputuloksena syntynyt työskentelymalli. Toteutettu kehittämistyö ja siitä saatu lopputulos pyrkivät myös siihen, että jälkihuoltoon siirtyvän, itsenäistyvän nuoren kanssa tehtävä työ olisi aina mahdollisimman yksilöllistä.

Jälkihuoltotyön toteuttamista tarkastellaan usein teoriakirjallisuudessa kuntien näkökulmasta katsottuna. Tässä opinnäytetyössä tarkastelukulma oli yksityisessä sosiaalipalveluja tarjoavassa yrityksessä. Yksityisillä lastensuojelulaitoksilla on yleisesti ottaen hyvät mahdollisuudet toteuttaa laadukasta jälkihuollon mukaista tukitoimintaa ja työskentelyä, joten jälkihuollon toteuttaminen ei ole vain pelkästään kuntien tai sosiaalityöntekijän vastuulla.

10.1 Kehittämistyön tuloksen pohdintaa tietoperustan valossa

Opinnäytetyön aihe on kokonaisuudessaan erittäin ajankohtainen. Erityisesti jälkihuoltotyön merkityksellisyyden esille nostaminen yhtenä tärkeänä osana lastensuojelun prosesseja on keskeistä. Jälkihuoltotyön kehittämisestä on käyty keskustelua erityisen laajasti viime vuosien aikana erilaisissa foorumeissa. Jälkihuolto on kiistatta ollut useita vuosia vähemmällä huomiolla suhteessa muihin lastensuojelun prosesseihin, eikä työ ole välttämättä ollut riittävän tasalaatuista. Jälkihuollon merkittävyys on tiedostettu, mutta lastensuojelutyön kehittämisessä painopiste on silti viime vuosien aikana ollut vahvasti avo- ja sijaishuollon kehittämisessä. Sijaishuollon kehittämiseen kuuluu yhtenä tärkeänä osana sijaishuollon jälkeisestä ajasta ja jälkihuollosta huolehtiminen. (Heinonen 2016, 4; Pukkio & Hoikkala 2017, 8—15; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012, 92.)

Vuoden 2019 alussa Sosiaali- ja terveysministeriö asetti työryhmän, jonka tavoitteen oli selvittää sitä, miten lastensuojelun jälkihuoltoa pitäisi uudistaa, jotta se tukisi riittävästi nuorten aikuisten toimintakykyä ja itsenäistymistä, työelämään siirtymistä ja yhteiskuntaan kiinnittymistä. Työryhmän keräämien tietojen mukaan

jälkihuollossa ei ole olemassa tarpeeksi yhteen sovitettuja tukitoimia ja -palveluja tai nuoren vierellä kulkijoita. Tämä aiheuttaa jälkihuollon palvelujen hajanaisuutta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019, 3–7, 13–16.)

Huomionarvoista työryhmän esittämässä ajatuksissa on se, että jälkihuollon tukea tarvitsevilla nuorilla on usein hyvin vaihtelevia ja vaikeitakin ongelmia. Keskeistä on myös pohtia, onko jälkihuollossa työskentelevien työntekijöiden osaaminen vaaditulla tasolla. On tärkeää, että jälkihuollon työskentelyä kehitetään ja päivitetään jatkuvasti tämän hetken mukaiseksi niin, että jokainen nuori saisi tarvitsemansa avun ja tuen. Näitä ajatuksia ylipäänsä on tärkeää hyödyntää kokonaisvaltaisesti tämänhetkisessä lastensuojelun sijaishuollossa, kun suunnitellaan nuoren itsenäistymistä ja aikuistumista sekä jälkihuoltoon siirtymistä.

Valtiontalouden tarkastusviraston vuonna 2012 tekemässä lastensuojelun tuloksellisuustarkastuskertomuksessa haluttiin selvittää, toteutuuko lapsen etu lastensuojelussa ja sen tarjoamissa palveluissa, esimerkiksi jälkihuollossa. Tarkastuksen mukaan lapsen etu toteutuu lastensuojelussa vaihtelevasti tarkastelunäkökulman ja lapsen tai nuoren asuinkunnan mukaan. Jälkihuollossa lapset ja nuoret saavat kohtalaisesti tarpeitaan vastaavia palveluja. Jälkihuollossa olevia nuoria tuetaan taloudellisesti tarpeen mukaan, mutta itsenäistymisessä tarvittavaa henkilökohtaista tukea ja ohjausta ei tarjota riittävästi. Tutkimusten mukaan moni jälkihuoltoon siirtymässä oleva nuori ei koe olevansa valmis itsenäiseen elämään. Tarkastuskertomuksen perusteella moni nuori myös haluaisi jälkihuollon tuen samasta laitoksesta tai sijaisperheestä, jotta kontakti tuttuihin aikuisiin säilyy. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012, 1–2, 96–97.)

Valtiontalouden tarkastusviraston (2012) kertomuksesta tulee ilmi, että kaikki sijaishuolto- ja sijaishuoltopaikat eivät valmenna nuoria riittävästi itsenäiseen elämään tai aloita itsenäistymistaitojen opettamista riittävän ajoissa. Moni nuori voi kokea olevansa huonosti valmistautunut siirtymään sijaishuoltopaikasta omilleen. Tarkastuskertomukseen haastatellut kymmenen kunnan lastensuojelun työntekijää olivat yksimielisiä siitä, että lastensuojelulaitoksilla on yleensä parempi mahdollisuus antaa nuorille opit itsenäiseen elämään kuin sijaisperheillä. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012, 1–2.)

Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 julkaisemassa Toimiva lastensuojelu- työryhmän toteuttamissuunnitelmassa vuosille 2014—2019 tuodaan konkreettisesti esille se, miten jälkihuoltoa pitää kehittää. Työryhmä ehdottaa, että jälkihuollon suunnitelman valmistelu on aloitettava riittävän aikaisessa vaiheessa ja se on voitava toimeenpanna viimeistään sijaishuollon päättyessä. Lisäksi kunnan vastuuta jälkihuollon järjestämisestä halutaan vahventaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 26—27.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) ottaa toteuttamissuunnitelmassa kantaa siihen, että lapsen oikeuden sopimuksen näkökulmasta on tärkeää taata yhdenvertainen kohtelu jälkihuollossa oleville nuorille. Jälkihuoltoon tarvitaan yhtenäisiä ohjeita, jotta voidaan varmistaa lasten ja nuoren tasa-arvoiset mahdollisuudet tuen ja avun saamiseen. Tärkeää on, että sijaishuollon päättymisen jälkeen jälkihuollossa tarjottava tuki tulee olla päällekkäin sijaishuollon palvelujen kanssa. Näiden kahden prosessin päällekkäisyys ja sovittaminen yhteen on usein paras tapa tukea itsenäistymistä sekä aikuistumista ja/tai sijaishuollosta irtautumista. Keskeistä on myös nuoren osallisuus omaan prosessiinsa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 26—27.)

Yhä useampi nuori haluaa ottaa jälkihuollon tukea vastaan sijaishuollon päättymisen jälkeen. Tähän vaikuttanee varmasti se, millä tavalla asiaa käydään läpi nuoren kanssa jo sijaishuollon aikana. On tärkeää luoda nuorelle mahdollisimman turvallinen kuva siitä, millaista hänen elämänsä tulee olemaan sijaishuollon päättymisen jälkeen. Usein tähän turvallisuuden tunteeseen liittyy nuoren vahva side niihin aikuisiin, jotka ovat kulkeneet hänen rinnallaan mahdollisesti useankin vuoden ajan sijaishuollon aikana. Nuorelle on tarjottava itsenäistymisen kynnyksellä tarpeita vastaavaa tukea ja apua riittävällä tavalla. Tässä yksi keskeinen toimija ovat lastensuojelun sijaishuoltoyksiköt.

Asiakaslähtöisesti työskenneltäessä tulee aina muistaa, että asiakassuhde etenee asiakkaan esiin nostamien ja määrittelemien tarpeiden kautta. Asiakaslähtöisyys toteutuu sosiaalialan työssä silloin, kun asiakkaalle tulee tunne osallisuudesta. Asiakaslähtöisyyden lisäksi on aina muistettava asiakkaan itsemääräämisoikeus. Kumpikaan näistä ei voi toteutua, jos asiakkaan yksilöllistä tilannetta ei

huomioida. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2017, 15—16.)

Ehdottoman tärkeää on se, että itsenäistymiseen tähtäävä työskentely nuorten kanssa aloitetaan riittävän ajoissa. Tehdyn kehittämistyön lopputulos tähtää juuri tähän. Tämä on myös luettavissa lähes kaikista aiheeseen liittyvistä julkaisuista, joissa myös nuoret itse ovat saaneet kertoa omia näkemyksiin jälkihuoltotyön kehittamisestä. Toinen tärkeä elementti on pysyvien ihmissuhteiden merkitys nuorelle. Etenkin turvallisten työntekijäsuhteiden jatkuminen on tärkeää ja tälle ei saisi tulla hallinnollisia esteitä. Jälkihuoltanuoret eivät välttämättä saa tarvitsemaansa tukea omasta lähipiiristään. Nuoren tarvitsemaa tukiverkkoa tulee kasata jo hyvissä ajoin sijaishuollon aikana. (Pukkio & Hoikkala 2017, 38—40.)

Sosiaalihuollossa yksi kriittisimmistä voimavaroista on osaaminen. Tämä muodostuu monista eri tekijöistä, kuten henkilöstön tiedoista ja taidoista, kokemuksesta ja koulutuksesta. Lähiesimiehen työ osaamisen johtajana edellyttää organisaation päämäärän selventämistä työyhteisölle. Tästä saadaan suuntaa osaamistarpeiden määrittelylle ja kehittämiselle. Osaamisen johtamista voidaan vahventaa keräämällä aktiivisesti tietoa asiakkaiden palvelutarpeesta, palvelujen käyttäjistä ja asiakasprosessien vaikutuksesta. Myös henkilöstön pysyvyys ja motivaatio pysyvät yllä ja parantuvat, kun työntekijä itse voi vaikuttaa omien työtehtäviensä ja asiakasprosessien kehittämiseen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 479—480.)

Osaamisen kehittämisellä on nähtävissä suoria vaikutuksia työssäjaksamiseen sekä tunteeseen oman työn tärkeydestä ja vaikuttavuudesta. Osaamisen kehittämisellä ja ammattitaidon ylläpitämisellä saadaan myös suoraa vaikuttavuutta suhteessa asiakkaisiin. Lisäksi osaamisen kehittämisellä voidaan nähdä olevan vaikutusta myös työn laatuun, taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen sekä näiden kehittämiseen.

Tarkasteltaessa yrityksissä tapahtuvaa kehittämistyötä, esimerkiksi jonkin uuden toimintamallin kehittämistä, nousevat osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen usein esiin keskeisenä asiana kehittämistyön onnistumisen kannalta.

Usein kehittämistyössä voi olla esimerkiksi mukana työntekijöitä, jotka ovat kokeineet jokin vanhan toimintatavan tai -mallin toimimattomaksi ja nähdään tarve kehittää jotain uutta. Tämä vaatii esimieheltä vahvaa osaamisen johtamisen hallintaa, jotta esille tuotua ideaa tai ajatusta uudesta toimintamallista voidaan jalostaa eteenpäin. Toisaalta tämä vaatii myös työntekijöiltä oman osaamisen johtamista, jotta mahdollisuus jonkin uuden toimintamallin käyttöönotto on mahdollista. (Kananaja & Lähteinen 2017, 475—476; Niiranen ym. 2010, 97.)

Sosiaalialalla tarvitaan osaamisen johtamista yhtä paljon kuin missä tahansa muulla alalla. Sosiaalialalla henkilöstön osaaminen, sijoittaminen oikeisiin tehtäviin ja koko ajan tapahtuva oppiminen ovat tärkeitä toiminnan onnistumisen kannalta. Tavoitteisiin voidaan päästä, kun johtajat pitävät huolta henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Myös muutosprosessien johtaminen on tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta, koska yrityksissä tapahtuvat muutokset edellyttävät lähes aina organisaation ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä. (Kananaja & Lähteinen 2017, 475—476; Niiranen ym. 2010, 97.)

Usein jokin uusi tapa toimia vaatii kokeilua ja kärsivällisyyttä sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaista halua toimia uudella tavalla. Ajatuksia uusista toimintamalleista tai ideoista työn kehittämiseksi voidaan yrityksissä tuoda esiin paljonkin, mutta niiden käyttöönotto vaatii kuitenkin aina systemaattista kehittämistä ja toimintaa eli kehittämistoimintaa. Tehdyssä kehittämistyössä osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen ovat keskeisessä asemassa juuri näistä syistä. Tähän linkittyy myös omalta osaltaan muutosjohtaminen.

10.2 Opinnäytetyöprosessin pohdintaa

Sosiaalialalla pitkäjänteinen ja järjestelmällinen tutkimus- ja kehittämistoiminta on välttämätöntä sosiaalialan uudistumiselle ihmisten ja yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Sosiaaliala uudistuu jatkuvasti ja siksi alalla työskentelevät työntekijät tarvitsevat hyvin järjestettyä kehittämistoimintaa, joka tarjoaa myös työntekijöille mahdollisuuden käyttää aikaa muuhunkin kuin pelkkään asiakastyöhön. Kehittämistoiminta tarvitsee myös vahvaa tiedontuotantoa ja tutkimusta, jotta se voisi olla vaikuttavaa. Palvelujen tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden

vaatimukset luovatkin painetta jatkuvalla sosiaalialan kehittämiselle sekä käytännön työssä että teoreettisella tasolla. Kehittämistoiminnalla voidaan ylläpitää alalla pitkään töissä olleiden työntekijöiden osaamista sekä toisaalta myös vahvistaa uusien työntekijöiden ammatillista kasvua. (Kananoja & Lähteinen 2017, 487—502.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda näkyväksi jälkihuollon merkityksellisyyttä lastensuojelun asiakasprosessissa. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää lastensuojelun erityisyksikön työntekijöiden osaamista sekä saada työntekijöille uusia valmiuksia työntekoon ja sen myötä parantaa myös kohdeasiakkaiden kanssa tehtävän työn laatua. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa uudenlainen toimintatäi työskentelymalli jälkihuoltoon siirtyvien nuorten kanssa tehtävään työhön. Kehittämistyön aikana näihin asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Työntekijöiden osaamisen kehittyminen tapahtuu kehitetyn työskentelymallin käyttöönoton myötä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Myös kohdeasiakkaiden kanssa tehtävän työn laadun mittaaminen mahdollistuu siinä vaiheessa, kun työskentelymallia on kokeiltu riittävän pitkään. Tässä olisi tilaa myös jatkokehitykselle siten, että asiakastyytyväisyyttä testattaisiin esimerkiksi haastattelun keinoin. Työn laadun parantaminen entisestään tapahtuu nopeasti, kun työskentelymalli otetaan käyttöön, koska aikaisemmin sellaista ei ollut olemassa tällaisessa muodossa. Asiakkaiden kanssa tehtävä työn laatu on jo parantunut sen osalta, että heitä varten on kehitetty systemaattinen tapa tehdä työtä.

Opinnäytetyön lopputulos on vahvasti hyödynnettävissä ja sitä voidaan joko sellaisenaan tai muokaten jakaa ja hyödyntää muihinkin Familiarin lastensuojeluyksiköihin. Erityisesti jälkihuollon merkityksellisyyden kuvantaminen tuli myös hyvin näkyväksi koko kehittämistyön ajan. Myös tätä voidaan pitää onnistuneena lopputuloksena, ja sen myötä myös työntekijöiden osaaminen ja tietoisuus aiheesta lisääntyi. Jatkokehityksenä voisi olla esimerkiksi jälkihuoltotyön digitalisoiminen niin, että nuorilla olisi puhelimissaan jälkihuoltosovellus. Tämä voisi sisältää esimerkiksi erilaisia tehtäviä ja pohdintoja itsenäistymisestä.

Lastensuojelutyöhön ja jälkihuoltotyöhön sekä näiden käytännön toteuttamiseen on tulossa tulevaisuudessa varmasti muutoksia ja päivityksiä. Siksi ammattilaisten on pysyttävä ajan hermolla koko ajan. Keskeisenä asiana tähän liittyy asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sekä oman työn kehittäminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tämä vaatii kykyä reagoida muutoksiin myös esimiesten ja yritysten taholta. Kehittämistyön tavoitteena oli saada erityisesti ryhmätasolla aikaan sellaista muutosta, mikä tukisi sekä työntekijöiden osaamisen kehittymistä että asiakkaiden kanssa tehtävän työn laadukkuutta. Nämä molemmat asiat tukevat toinen toisiaan ja takaavat mahdollisimman hyvän lopputuloksen onnistuneelle lastensuojelutyölle.

Sosiaalialan lainsäädäntö uusiutuu ja täydentyy jatkuvasti. Myös työn toimintaympäristö muuttuu ja tapa tehdä työtä muuttuu sen myötä. Sosiaalialan ammattilaisen pitää nähdä muutokset omassa työssään ja pyrkiä näkemään nämä muutokset kehittymisen haasteina. Työn tekemisessä tarvitaan tutkittua tietoa ja kykyä soveltaa tätä tietoa käytäntöön arjen asiakastilanteissa. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2013, 28—29).

Sijaishuollosta itsenäistyvä nuori tarvitsee pitkäjänteistä työskentelyä, jotta hänellä olisi sijaishuollon päättyessä mahdollisimman hyvät valmiudet itsenäiseen elämään. Tämä ei kuitenkaan toteudu itsestään, vaan siihen tarvitaan suunnitelmallista työskentelyotetta ja viranomaisten vahvaa yhteistyötä toistensa kanssa sekä laajaa substanssiosaamista. Nuorella tulee olla jälkihuollon tuen piiriin siirtymässään tunne siitä, että hänestä välitetään ja hänellä on merkitystä, koska vain tuolloin jälkihuoltotyöllä on mahdollisuudet onnistua. Usein ammattilainen on nuoren elämässä tässä haastavassa nivelvaiheessa se tärkein henkilö, joka nuorelle voi tämän tunteen saada aikaiseksi. Siksi ammattilaisten on entistä enemmän panostettava nuorten kanssa tehtävään jälkihuoltotyöhön.

11 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Kaikkien tutkimusten, johtopäätösten ja tulosten pitää olla aiheesta riippumatta aina luotettavia, uskottavia ja oikeita. Tieteellisen tutkimuksen keskeisimpiä asioita ovat tieteelliset menetelmät ja niiden käyttö sekä tiedon luotettavuus. Tiedon luotettavuus voidaan nähdä olevan tutkimuksen tärkein tekijä ja tunnusmerkki, koska tieto on jokaisen tutkimuksen keskeinen elementti. Kehittämistutkimuksessa tärkein tekijä on muutos johonkin parempaan, joten tutkimuksen lopputulos on tällöin yhtä tärkeä kuin tieteellisyys. Kehittämistutkimuksessa on lisäksi aina kaksi prosessia, eli kehittämissyö ja tutkimustyö. Tutkimustyössä on käytössä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää tarkastelua ja menetelmiä. Kehittämissyö menee eteenpäin omien prosessiensa mukaisesti, joissa kyllä taustalla vaikuttavat tutkimustyön menetelmät ja tieteellinen näkökulma. (Kananen 2012, 161—163.)

Kehittämistutkimuksen tulosten arviointi pohjautuu aina hyvään dokumentaatioon. Tämä kohdistuu kehittämissyöprosessin vaiheiden, lähtökohtien ja lopputuloksen kuvaamiseen, sekä myös menetelmien avaamiseen. Yksi hyvä työkalu dokumentaatioon on tutkimuksen tekijän pitämä päiväkirja, johon kirjataan ylös tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät. Tulosten ja johtopäätösten aukottomuus on myös yksi edellytys luotettavuusarviointille. Kehittämistutkimuksella pyritään aina johonkin lopputulokseen, ja tämän arviointi riippuu lähtökohtatilanteesta asetetuista tavoitteista, joiden tulisi olla tavalla tai toisella mitattavia. (Kananen 2012, 164—166.)

Luotettavan työn pohjana on oltava mahdollisimman tarkasti avattu kuvaus siitä, mitä on tehty ja miksi. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei pyri vaikuttamaan tutkittavaan ilmiöön, mikä usein ajatellaan olevan tärkein luotettavuuden mittari. Kehittämistutkimuksessa tilanne on kuitenkin päinvastoin. Kehittämistutkimus on oma tieteenlajinsa. Näin ollen kehittämissyöprosessilla ei ole olemassa omaa luotettavuustarkasteluaan, koska se on sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. (Kananen 2012, 164—166.)

Kehittämistyö eteni kaikkienensa luotettavasti ja eettisesti. Kehittämistyöstä saatu lopputulos on johdettu suoraan tutkimuksella ja kehittämistyöllä saaduista tuloksista. Kehittämistyöllä päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämisen prosessin vaiheet on opinnäytetyössä kuvattu eli dokumentoitu tarkasti siten, kuin se eteni. Saadut tulokset on avattu opinnäytetyöhön sellaisena, kuin ne on saatu eli niitä ei ole muutettu millään tavalla. Opinnäytetyön tekijä on lisäksi pitänyt koko kehittämissä prosessin ajan päiväkirjaa, johon on kirjattu ylös kehittämissä prosessin eri vaiheet alusta lähtien.

Tärkein luotettavuuden kriteeri kehittämistutkimuksessa on ennen kaikkea käytökelpoisuus. Kehittämistoiminnassa syntyvä tieto on oltava totuudenmukaista, mutta sen tulee olla myös hyödyllistä ja hyödynnettävää. Tulosten siirrettävyys on tärkeää kehittämistutkimuksessa. Siirrettävyyteen liittyen on tärkeää pohtia myös sitä, olisiko saadut tulokset mahdollisesti siirrettävissä suoraan tai osittain johonkin toiseen ympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 125—126.)

Kehittämissä prosessin aikana saadut tulokset on avattu opinnäytetyöhön sekä kirjallisesti että havainnollistavin kaavioin. Saadut tulokset ovat hyödynnettävissä ja helposti siirrettävissä myös toiseen ympäristöön, esimerkiksi toiseen Familiar Oy:n lastensuojeluyksikköön. Opinnäytetyön tekijä on ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamista tutustunut sosiaalialan eettisiin sääntöihin ja velvoitteisiin. Opinnäytetyön kirjoittaja on kokonaisuudessaan kirjoittanut opinnäytetyön itse.

Eettinen harkinta on osa sosiaalialan työntekijän ammattikäytäntöä. Työssä tehtävät päätökset perustuvat työntekijän kokemuksen ja tiedon lisäksi aina eettiseen harkintaan. Työyhteisössä eettinen harkinta edellyttää yhteistä keskustelua, koska oman toiminnan kriittiseen arviointiin on jokaisen työntekijän kyettävä. Ammattieteen on sosiaalialan tavoitteiden mukaista ratkaisujen etsimistä, löytämistä ja vaihtoehtojen valitsemista. Sosiaalihuollon lainsäädännössä huomioidaan myös työhön ja ammattiasemaan liittyvä vallankäyttö ja sen myötä mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan elämään merkittävällä tavalla. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2017, 25—28.)

Kehittämistyön eettisyyden kannalta on tärkeää muistaa, että työelämään kohdentuvassa kehittämistyössä on otettava huomioon sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden tulee olla sellaisia, että työ voidaan tehdä noudattaen huolellisuutta ja rehellisyyttä. Kehittämistyö on aina inhimillistä toimintaa, joten kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mitkä ovat tavoitteet ja keitä tutkimus koskee. Tärkeää on myös huomioida mahdollinen toimeksiantaja ja tämän asettamat rajat ja ehdot. Kehittämiskohteen valinnassa on jo pohdittava sitä, miksi tietty kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen ryhdytään. (Ojasalo ym. 2014, 48—49.)

Tehdyssä kehittämistyössä osallistettiin osallistavin menetelmin koko Familiar Joensuun lastensuojelun erityisyksikön työyhteisö. Jokainen osallistuja tiesi, mikä on kehittämistyön aihe ja mihin sillä pyritään. Kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden määrä oli riittävä, jotta saatiin aikaan luotettavia tuloksia. Kehittämistyön lähtökohdat kerrottiin yleisesti ja rehellisesti kaikille. Sekä kehittämispäivä että työpaja järjestettiin suljetussa tilassa, johon vain kehittämisprosessiin osallistujilla oli mahdollisuus päästä.

Kehittämistyössä ei ollut toimeksiantajaa, vaan kehittämistyö käynnistettiin ja toteutettiin kehittämistyön vetäjän ehdottaman kehittämisidean pohjalta. Vetovastuu kehittämistyöstä oli näin ollen koko ajan kehittämistyön vetäjällä. Kehittämistyön vetäjä kävi kehittämisprosessin aikana kuitenkin jatkuvaa vuoropuhelua omien esimiesten kanssa kehittämistyöstä ja sen etenemisestä.

Tiedonhankinta toteutettiin eettisesti ja tulosten käsittely ja tehdyn työn arviointi luotettavasti. Kehittämistyössä saatuja tuloksia analysoi ainoastaan kehittämistyön vetäjä, eikä niitä näytetty kenellekään ulkopuoliselle. Kehittämistyössä saadut tulokset esiteltiin analysoinnin jälkeen kehittämistyössä mukana olleille työntekijöille sekä esimiehille. Työyhteisön lisäksi kehittämistyön lopputulos koskettaa tiettyä sosiaalialan asiakasryhmää, joten kehittämistyössä oli tärkeää huomioida myös sosiaalialan eettiset periaatteet. Kehittämistyöstä myös kerrottiin suullisesti niille asiakkaille, joita kehittämistyön lopputulos koskettaa. Kehittämistyölle asetetut tavoitteet, tarkoitus ja tehtävä on avattu opinnäytetyössä. Kehittämistyö

eteni systemaattisesti kohti muutosta näiden asetettujen reunaehtojen mukaisesti.

Kehittämistyön aiheesta on olemassa vielä suhteellisen vähän tutkimustietoa. Tästä huolimatta tehtyä tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavana ja oikein toteutettuna, koska tutkimus pohjaa riittävästi teorian tietoon. Tämä teoriapohja on esitelty opinnäytetyössä varsin laajasti lähdeviitteineen. Raportointi on kaikkienensa tehty noudattaen sille annettuja ohjeistuksia.

Lähteet

- Bardy, M. 2013. Johdanto. Teoksessa: Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Yliopistopaino Oy, 43—47.
- Eronen, T. 2013. Viisi vuotta huostaanotosta. Seurantatutkimus huostaanotettujen lasten institutionaalisista poluista. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportti: Raportti 4/2013.
- Familiar 2019a. Lastensuojelupalvelut. https://www.familiar.fi/palvelut#vaativa_laitoshoito. 16.4.2019.
- Familiar 2019b. Avopalvelut Pohjois-Karjala. <https://www.familiar.fi/avopalvelut-pohjois-karjala>. 12.9.2019.
- Halaychik, C.S. 2016. Lessons in Library Leadership – A Primer for Library Managers and Unit Leaders. CP Chandos Publishing.
- Hipp, T. & Pukkio, S. 2016. Nuorten osallisuus ja kokemustieto jälkihuollon kehittämiseksi. Teoksessa: Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 104—119.
- Heino, T. 2014. Lastensuojelun jälkihuolto pohjoismaisen tutkimuksen aiheena. <https://www.allipaasikivensaatio.com/uploads/o8s7J9Wv/apuraharaportti2013-pohjoismainen-tutkijaryhma.pdf>. 30.3.2020.
- Heinonen, H. 2016. Esipuhe. Teoksessa: Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 4—6.
- Hämeen-Anttila, L. 2017. Lasten ja perheiden sosiaalipalvelut. Teoksessa: Kananen, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy, 216—246.
- Hoikkala, S. 2016. Havainnot ja jälkihuolto koskevasta kokemuksesta ja tutkimustiedosta. Teoksessa: Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 31—48.
- Hotari, K-E, Oranen, M., Pösö T. 2009. toim. Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Yliopistopaino OY.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hyppönen, O. & Lindén, S. 2009. Opettajan käsikirja – opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Espoo: Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisuja 4/2009.
- Innokylä, 2015. Learning cafe eli oppimiskahvila. <https://www.innokyla.fi/web/malli109421>. 12.12.2018.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittaminen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen & Lähteinen, 2017. Tutkiminen ja kehittäminen sosiaalialalla. Teoksessa: Kananen, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy, 487—501.

- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kupiainen, V. & Kosonen, J. 2019. Nuorten kokemuksia sosiaalisen verkoston antamasta tuesta jälkihuollon aikana. Sosiaalialan koulutusohjelma. Karelia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903143102>. 20.10.2019.
- Ketola, J. 2015. Möröstä keijuksi – kohti vaikuttavampaa lastensuojelua. SOS-lapsikyläsäätiö.
- Linqvist, M. 2016. Jälkihuollon lainsäädäntö ja laatusuositukset. Teoksessa: Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 50—60.
- Lastensuojelulaki. 13.4.2007/417. 2007.
- Lastensuojelun keskusliitto 1977. Julkaisu n:o 51. Helsinki. Lastensuojelun kehittäminen – ongelmia ja kannanottoja. Mikkeli: Oy Länsi-Savon offsetpaino.
- Lammintakanen, J. 2015. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 237—258.
- Marjamäki, P. 2017. Sosiaalialan kehittämistoiminnan ja nykytila ja muutos suunnat. Teoksessa: Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy, 502—515.
- Martin, V., Charlesworth, J. & Henderson, E. 2010. Managing in health and social care. London and New York: Routledge.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paaso, K. Merkityksellisiä polkuja – tarinoita lastensuojelun jälkihuollon merkityksellisyydestä. Sosiaalitieteiden laitos. Kuntouttava sosiaalityö. Turun yliopisto. Lisensiaattitutkimus. <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=b03eaff1-9ae5-4435-955d-8a3ebf61d82e>. 30.3.2020.
- Paavilainen, M. 2012. Ristiaallokosta lasten oikeuksiin – lastensuojelun yhteistoiminnan historia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Pakarinen, T. & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa: Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy, 471—484.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pitkänen, M. 2016. Asiakasnäkökulman kerääminen jälkihuollossa. Teoksessa: Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 120—127.
- Pk- yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. SWOT-analyysi. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. 11.9.2019.
- Pukkio, S. & Hoikkala, S. 2016. Jälkihuolto kasvun ja itsenäistymisen tukena. Teoksessa: Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 8—26.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81—104.
- Räty, T. 2012. Lastensuojelulaki – käytäntö ja soveltaminen. 2.painos. Helsinki: Edita.

- Räty, T. 2019. Lastensuojelulaki – käytäntö ja soveltaminen. 4.uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa – Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2013. Arki, arvot, elämä ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Helsinki: Ammattieettinen lautakunta.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>. 2.12.2019.
- Sosiaalihuoltolaki. 30.12.2014/1301. 2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Toimiva lastensuojelu- toteuttamissuunnitelma vuosille 2014—2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70276/URN_ISBN_978-952-00-3496-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 14.5.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Lastensuojelun jälkihuollon uudistamistyöryhmän loppuraportti. Lastensuojelun jälkihuollon uudistamistyöryhmä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4084-0>. 27.5.2019.
- Stein, M. 2019. Supporting young people from care to adulthood: International practice. *Child and Family Social Work* 24(3), 400-405.
- Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731. 1999.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019a. Mitä on lastensuojelu. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>. 6.9.2019.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019b. Lastensuojelun tilastoa. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/lastensuojelu-ja-thl/lastensuojelun-tilastoa>. 1.12.2019.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 30.4.2020.
- Törrönen, M. & Vauhkonen, T. 2012. Itsenäistyminen elämänvaiheena. Osallistava vertaistutkimus sijaishuollosta itsenäistyneiden nuorten hyvinvoinnista. SOS-lapsikylä Ry
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2012. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Lastensuojelu. 6/2012. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Vinnerljung, B, Forsman, H., Jacobsen, H., Kling, S., Kornor, H. & Lehman, S. 2015. Barn kan inte vänta. Stockholm: Nordens Välfärdscenter.

Learning cafén tulosten analyysi

KYSYMYKSET JA ALKUPERÄISILMAUKSET	ALALUOKAT	PÄÄLUOKAT/TEEMAT
1. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelyssä? Mieti asiaa työntekijän, työyhteisön sekä asiakkaan näkökulmasta.		
"Nuorten kannalta: itsenäistymistaitojen opettelu, niiden ylläpito, valmistautuminen itsenäistymiseen"	ITSENÄISTYMISTAITOJEN HARJOITTELU	1. Työntekijöiden puutteellinen tai yleisellä tasolla oleva tieto itsenäistyvien nuorten ja jälkihuollossa olevien nuorten kanssa tehtävästä käytännön työstä.
"Oman itsenäisen ajattelun päätöksen teon harjoittelu nuorilla, ohjaaja ei päättää ja hoitaa puolesta vaan kulkee rinnalla"		
"Arjen taitojen oppiminen"		
"Itsenäisen elämän taitojen opettelu"		
"Nuorille tunne, että pärjää itse, mutta osaa hakea tarvittaessa apua"		
"Nuoren aktivointi kiinnostumaan omista asioista, omasta elämästä"		
"Katse tulevaisuuteen"		
"Työyhteisön kannalta: pitkäjänteisyys, motivointi, perustelut"	SUUNNITELMALLINEN TYÖOTE	
"Työyhteisön kannalta: samat säännöt kaikilla, ei luisteta tai tehdä puolesta, motivoidaan"		
"Suunnitelmallisuus: itsenäistyminen on prosessi, joka ei etene itsestään. Lopputuloksena nuorella on riittävät tiedot ja taidot itsenäiseen asumiseen ja varma olo muuttaa omilleen"		
"Aika, suunnitelmallisuus, läsnäolo"		
"Osallisuus"	NUOREN OSALLISTAMINEN	
"Oikeanlainen osallistaminen, aikuistuvan nuoren taitojen osaaminen, kannustava ote"		
"Yksilötyö"	YKSILÖTYÖ JA AIKUISEN AIKA	
"Aikuisen aika ja paljon ohjausta"		
"Aikuisen aika, ohjausta"		
2. Mitä lisätietoa/ohjeistusta koet tarvitsevasi: a) itsenäistyvien nuorten kanssa tehtävässä työssä?		
"Konkreettista tietoa, mitä tukia ja mistä nuori voi niitä hakea, esim. asuntohakemusten teko"	ENEMMÄN KONKREETTISTA TIETOA TUKIMUODOISTA	
"Tukimuodot, palvelut"		
"Tukiasiat"		
"Tukihakemuksien täyttö"		
"Tukiasiat, mitä tukia nuori saa esim. Kelasta"		
"Etuudet ja tukiasiat"		
"Kuinka motivoida itsenäistymistaitoihin ja oman elämän vastuullisuuteen"	LISÄÄ KONKREETTISTA TIETOA	ARJEN TYÖSTÄ
"Kuinka motivoida nuoria itsenäistymistaitoihin ja oman elämän vastuullisuuteen"		
"Selkeä tehtävälista, luo rutiinin ohjaajille"		
b) jälkihuoltotyöstä?		
"Millaista käytännön työskentely on?"	MITÄ JÄLKIHUOLTOTYÖ ON?	
"Käytännön kokemusta, koska kokemusta ei ole"		
"Miten eroaa osastotyöstä?"		
"Mitä muuta työ pitää sisällään kuin virastoasiointia: ohjaamista, juttelua, kahvittelua?"		
"Mitä kaikkea jälkihuolto pitää sisällään? Millaista ohjausta nuorille annetaan, tavoitteet ja menetelmät"		
"Mitä kaikkea jälkihuoltomenetelmiin kuuluu?"		
"Hoidettavat asiat?"	ENEMMÄN KONKREETTISTA TIETOA TUKIMUODOISTA	
"Tukiasiat, mitä rahaa tulee, mistä, mitä rahan tulo vaatii"		
"Virastoasioinnit, miten esim. toimeentulotuki"		

Learning cafén tulosten analyysi

3. Mitä jälkihuoltotyö mielestäsi tarkoittaa? Mitä tiedät jälkihuoltotyön tekemisestä?	
"Sopimuksen mukaista tukea nuorelle täysi-ikäistyttyä tai muuten sovittuna"	NUOREN TUKEMINEN ITSENÄISTYMISSÄ
"Tarkoittaa työtä, jota tehdään varsinaisen sijoituksen loputtua"	
"Avustaminen itsenäiseen elämään liittyvissä koukeroissa"	
"Nuoren tuki"	
"Käytännön asioiden yhdessä tekeminen ja keskustelu"	
"Tarkoittaa nuoren auttamista ja tukemista itsenäisen elämän taidoissa ja päätöksissä"	
"Varmistetaan ja tuetaan nuorta omillaan olemisessa omassa asunnossa?"	
"Autetaan pesästä lentänyttä"	
"Tuetaan ja autetaan virastoasioissa (toimeentulotuki, asumistuki jne.) ja arkisissa asioissa (ruuanlaitto, perhe jne.)"	
"Tsekkaus siitä, että nuorella on asiat hyvin: tuo nuorelle turvallisuuden tunteen, kun tietää, että joku välittää ja tarvittaessa pysäyttää"	YKSILÖTYÖN TÄRKEYS
"Työskentelyä yksilöityjen tarpeiden mukaan (aiheet ja määrä)"	PUUTTEELLINEN KÄYTÄNNÖN KOKEMUS/TIETO
"Tarkoittaa itsenäistyneiden nuorten tapaamista, en tiedä, mitä pitää sisällään"	
"Käytännön työstä ei tietoa"	
"Omakohtaista kokemusta ei ole, mutta ajatuksena on aina ollut, ettei nuori jää tyhjän päälle eli autetaan nuorta asunto-, raha-, työ/opiskeluun liittyvissä asioissa ja muussa, missä nuori kokee tarvetta"	
4. Mitä/millaisia toimivia tai hyviä menetelmiä tai toimintamalleja on jo käytössä yksikössä itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelyssä? Pohdi asiaa yksittäisen nuoren ja ryhmän näkökulmasta.	
"?"	MENETELMIÄ EI OLE
"Itsenäistyvien nuorten omat ohjaajat, jotka osaavat hoitaa nuorten tilannetta eteenpäin, ohjeistus ja toimintamallit selkeiksi myös muille ohjaajille"	OMAOHJAAJATYÖN MERKITYKSELLISYYS
"Omat työntekijät itsenäistyville nuorille"	
"Omat luotettavat ohjaajat läsnä"	
"Hyvä omaohjaatyö"	
"Omaohjaajatyöskentely hyödyttää prosessin etenemistä, kun suunnittelu- ja toteutusaikaa on riittävästi"	
"Omaohjaajuus"	
"Hyvä omaohjaajatyö"	
"Ohjaajan tuki asioiden hoidossa"	
"Ohjattu arki ja säännöllisyys (kauppapäivä, ruuanlaitto...)"	
"Kauppapäivä (itsenäinen ruokahuollon harjoittelu)"	
"Arjen taitojen harjoittelu (ruuanlaitto, ostokset, siivous)"	
"Kauppapäivät"	
"Asiointiasioiden harjoittelu"	
"Vastuuttaminen omista valinnoista"	NUOREN OMA VASTUU
"Vastuuta saa ottaa enemmän"	
5. Jos mielestäsi jotain pitäisi kehittää itsenäistyvien nuorten kanssa työskentelyssä, mitä se olisi?	
"Yksilötyötä ja aikaa nuorelle"	YKSILÖTYÖ JA AIKUISEN AIKA
"Lisää yksilötyötä"	

2. Suunnitelmallisen työtteen omaksuminen itsenäistymisprosessin eteenpäin viemisessä, sekä työntekijän että nuoren osalta.

3. Luotettavan ohjaajasuhteen ja yksilötyön tärkeys.

Learning cafén tulosten analyysi

"Luotettava ohjaaja, jonka valintaan myös nuori on saanut vaikuttaa"		
"Resurssointi ja aikuinen aina läsnä"		
"Resurssit"		
"Enemmän aikaa työskennellä itsenäistävän nuoren kanssa yhdessä"		
"Enemmän ohjaaja-aikaa: vaikka on enemmän vapaata aikaa, myös velvollisuus työskentelyyn"		
"Nuorten osallistaminen, otetaan mukaan ideointiin ja suunnitteluun"		
"Työskentelyn suunnitelmallisuus"	SUUNNITELMALLISUUS JA TAVOITTEET	
"Asetetaan tavoitteet ja niille välitavoitteet"		
"Suunnitelmallisuus ja selkeä prosessi, mitkä kaikki asiat kuuluu itsenäistymiseen, selkeät tavoitteet, jotka myös nuorella tiedossa"		
"Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työskentely"		
"Pitkäjänteinen ja suunniteltu prosessi, erityisesti ohjaajuuden kautta"		
"Suunnitelmallisuus, missä vaiheessa ja miten tehdään mitään, huomioiden nuoren vahvuudet ja heikkoudet"		