



”LUODAAN KÄYTÄNTÖJÄ, EI BYROKRATIAA!”

Lastensuojelun sosiaaliohjauksen alueellinen
kehittäminen Kaarelassa



Karjalainen, Lauri

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

”LUODAAN KÄYTÄNTÖJÄ, EI BYROKRATIAA!”
Lastensuojelun sosiaalihojauksen alueellinen
kehittäminen Kaarelassa

Lauri Karjalainen
Sosiaalialan koulutusohjelma (yamk)
Sosiaalialan käytäntöjen kansalais-
ja aluelähtöinen kehittäminen
Opinnäytetyö
07/2011

Laurea – ammattikorkeakoulu

Laurea Tikkurila

Sosiaalialan koulutusohjelma (ylempi amk)

Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen

Tiivistelmä

Karjalainen Lauri

”LUODAAN KÄYTÄNTÖJÄ, EI BYROKRATIAA”

Lastensuojelun sosiaaliohjauksen alueellinen kehittäminen Kaarelassa

Vuosi 2011

Sivumäärä 51

Opinnäytetyössä kuvataan ja arvioidaan lastensuojelun sosiaaliohjauksen alueellista kehittämistä Kaarelassa. Kehittämissykli alkoi toukokuussa 2007 osana Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö –hanketta ja jatkui vielä hankerahoituksen päättymisen jälkeen kesäkuusta lokakuuhun 2008, kestäen yhteensä 18 kuukautta. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö –hanke oli SOCCAn ja Heikki Waris instituutin, Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien, Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen yhteistyönä toteuttama kehittämissyysyksikkö –hanke, jonka tavoitteena oli luoda pääkaupunkiseudulle toimijalähtöinen kehittämissyysyksikkö rakenne. Käytännössä kehittäminen tapahtui eri kuntien pilottitoimistoissa ja verkostoissa, joista yksi oli Kaarelan toimipiste. Kaarelan lastensuojelun sosiaaliohjauksen kehittämissyysyksikkön tavoitteena oli jäsentää Kaarelan alueen lastensuojelun sosiaaliohjausta ja sen toimintatapoja sekä kehittää niitä koko lastensuojelun asiakasprosessia tukeviksi. Lisäksi tämän kehittämistyön dokumentoinnin kautta oli tarkoituksena luoda alueellisen kehittämisen malli.

Kehittämisen teoreettinen viitekehys muodostui kehittävän työntutkimuksen metodologiasta, joista tärkeimmiksi tulivat ekspansiivinen oppimissykli sekä lähikehityksen vyöhyke. Kehittämissyysyksikkön vastasin yhdessä vaihtuvien sosiaaliohjaajien ja erityissosiaalityöntekijöiden kanssa koko Kaarelan toimipisteen työyhteisön osallistuen kehittämisen suuntaamiseen ja käytäntöjen muuttamiseen. Kehittämisen tuloksena alueellisen sosiaaliohjauksen toimintamuodot jäsennettiin, ne paikannettiin lastensuojelun asiakasprosessin vaiheisiin, herätettiin ja sanoitettiin työntekijöiden tarve vastavuoroiselle asiantuntijuudelle sekä muutettiin työyhteisön käytäntöjä oma ammattikunta keskeisyydestä kohti moniammatillisuutta hyödyntävää työskentelytapaa.

Kehittäminen oli tavoitteisiin nähden tuloksellista, sillä kehittämisen alussa asetetut tavoitteet saavutettiin. Kehittämisen alueellisen mallin luomisessa onnistuttiin, mutta sen juurruttaminen ei aivan toivotusti toteutunut. Tähän pääasiallisena syynä oli luvattujen kehittämissyysyksikkön, erityissosiaaliohjaaja vakanssien, toteutumattomuus. Opinnäytetyössä mallinnettu kehittämistyö ei ole mahdollista tässä laajuudessa toteuttaa ilman kehittämisen erityisresursointia, mutta Kaarelassa hyödynnetään edelleen kehittämisen aikana tuotettuja materiaaleja sekä sovelletaan kevennettyä opinnäytetyössä kuvattua alueellisen kehittämisen mallia.

Asiasanat: Kehittävä työntutkimus, kehittämissyysyksikkö, lastensuojelu

Laurea Tikkurila
 Degree Programme in Social Services (Master's degree)
 Developing Social Service Practices with Citizen and Regional Development Orientation

Karjalainen Lauri

"LET'S CREATE PRACTICES, NOT BUREAUCRACY"

Regional development of social counseling in child protection at Kaarela

Year 2011

Pages 51

This thesis focused on describing and evaluating the regional development of social counseling in child protection at Kaarela. The development process began in May 2007 as part of a project called Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikkö and it continued, after the project funding ended, from June to October 2008, altogether for 18 months. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikkö project was put into practice in cooperation with SOCCA and Heikki Waris institute, Cities of Helsinki, Vantaa and Espoo, and Department of Social Policy of the University of Helsinki.

The aim of the project was to try to create an actor-based development unit structure for the Capital area. Development work took place in pilot offices and networks of the above mentioned cities, and Kaarela social services office was one of them. The aims of the development process of social counseling at Kaarela were to analyze social counselling and its practices at Kaarela and also, to build them up to support the whole client process in child protection. By documenting this development work, there was a purpose to create a model for regional development.

The theoretical framework of this thesis included methodology of developmental work research, and the most important concepts were expansive learning cycle and the zone of proximal development.

While the whole work community of Kaarela office participated in focusing the development and changing the practices, putting the development work in practice was my responsibility together with different social counselors and specialized social workers. As a result of this development process, the practices of social counseling were analysed, locating them in terms of the different phases of the client process in child protection, and the employee need for interactive expertise was expressed and finally, the practice of work community was changed from single professional centredness to multiprofessional practice.

Based on the results of the thesis, it can be claimed that the development process was successful since all the original objectives were achieved. Creating the regional development model was achieved, whereas the implementation was not as successful as hoped for. The main reason for that was the fact that the promised development resources were not realised. Those resources would have been vacancies of specialized social counselors. The regional development model developed in this thesis can not be put into practice as such without special resources provided for the development work. However, at Kaarela, the materials produced in the development process are still in use and the regional development model has also been applied to a modified extent.

Key words: developmental work research, development project, child protection

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET JA TAUSTAT	7
2.1	Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö.....	7
2.2	Kaarela kehittämissyksikkönä	7
3	KEHITTÄMISEN TEORIAPERUSTA	10
3.1	Kehittävä työntutkimus.....	10
3.1.1	Ekspansiivinen oppimissykli	12
3.1.2	Lähikehityksen vyöhyke	14
3.2	Kehittämisen rakenne.....	14
3.3	Käsitteiden määrittely	15
3.3.1	Lastensuojelun sosiaaliohjaus	15
3.3.2	Tiimi	16
4	LASTENSUOJELUN SOSIAALIOHJAUKSEN KEHITTÄMISSYKLI	17
4.1	Orientaatio.....	17
4.2	Toimintamallien kuvaus	19
4.3	Kehittämisen uudelleen kohdentaminen	25
4.4	Toiminnan muuttuminen	27
4.5	Kehittämisprosessin arviointi ja jatkuminen.....	34
5	KEHITTÄMISSYKLIN ARVIOINTI	36
5.1	Orientaatiovaiheen arviointi.....	36
5.2	Toimintamallien kuvaus vaiheen arviointi.....	37
5.3	Kehittämisen uudelleen kohdentamisen vaiheen arviointi	38
5.4	Toiminnan muuttumisvaiheen arviointi.....	39
5.5	Koko kehittämissyklin arviointi.....	41
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45

Lähteet

Kaavioluettelo

Taulukkuuettelo

Liite 1 Ryhmäarviointi lomake

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe, lastensuojelun sosiaaliohjauksen alueellinen kehittäminen Kaarelassa, syntyi heti ylempi ammattikorkeakoulu (YAMK) opintojeni alussa syyskuussa 2007. Keväällä 2007 varmistui Kaarelan alueen sosiaaliohjaajien osallistuminen Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämysyksikkö - hankkeeseen. Hankkeen pilotointiin haki alun perin ainoastaan Kaarelan kahdesta lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden tiimeistä toinen. Sosiaaliohjaajat pääsivät hankkeeseen mukaan eräällä tavalla takaoven kautta sen jälkeen kun tieto sosiaalityöntekijöiden kehittämisidean hyväksymisestä tuli. Ehdotin esimiehelleni että sosiaaliohjaajat osallistuisivat myös omalta osaltaan hankkeeseen, ja esimieheni suhtautui ajatukseen positiivisesti. Lopulta muutaman kuukauden odottelun jälkeen saimme kuulla, että myös sosiaaliohjaajat voivat virallisesti osallistua kehittämysyksikkö työskentelyyn. Kehittämisen eteenpäin viemisestä ja toteutuksesta vastasin vaihtuvien sosiaaliohjaajien, -työntekijöiden ja erityissosiaalityöntekijöiden kanssa.

Oli hyvin helppo päätös yhdistää kehittämysyksikkötyöskentely ja opinnäytetyö, koska opintojen sisällöt tukivat kehittämysyksikkötyötä ja kehittämysyksikkötyö vuorostaan antoi käytännön sovellusväylän opintojen tuomalle teoriapohjaiselle oppimiselle.

Opinnäytetyössäni sovellan kehittävän työntutkimuksen teorioita sekä tutkimuksia työn ja työyhteisön kehittämisestä. Työssäni kuvaan, raportoin ja mallinnan lastensuojelun sosiaaliohjauksen alueellista kehittämistä Helsingin kaupungin sosiaaliviraston Läntisen perhekeskuksen Kaarelan toimipisteessä. Kehittäminen tapahtui pääosin Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämysyksikkö - hankkeen puitteissa, kestäen kaiken kaikkiaan 18 kuukautta. Kuvauksen ja raportoinnin lisäksi arvioin kehittämistoiminnan tavoitteiden toteutumista.

Opinnäytetyöni tarpeellisuuden ja ajankohtaisuuden suurimmat yksittäiset määrittelijät ovat 1.1.2008 voimaan tullut uusi lastensuojelulaki, Sosiaali- ja terveysministeriön Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävä rakenne suositus (Sarvimäki & Siltaniemi (toim.) 2007) sekä Liukosen ja Lukmanin (2007) Sosiaalialan tehtävä rakenteiden ja toimintamallien kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa, Tehty -hanke. Yhteistä näillä kaikilla on lastensuojelun sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajien työnkuvan uudelleen painottaminen ja yhteistyön merkityksen lisääminen. Tähän on voimakkaasti vaikuttanut sosiaalialan koulutuksen kehittyminen sekä siitä seurannut ammatillisen osaamisen uudistuminen (Sarvimäki 2007, 192-193).

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET JA TAUSTAT

Vuonna 2004 käynnistyi Sosiaali- ja terveysministeriössä (STM) lastensuojelun kehittämissuunnitelma, joka toteutettiin yhteistyössä alueellisten, paikallisten ja valtakunnallisten lastensuojelutoimijoiden kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004). Kehittämissuunnitelman yksi tavoitteista oli tuoda pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta sekä tavoitteellisuutta lastensuojelun asiakastyöhön. Ohjelman pohjalta tehtiin Lastensuojelun kansalliset linjaukset, missä linjattiin lastensuojelun kehittämisen painopisteet tuleville vuosille. Pääkaupunkiseudulla käynnistyi vuonna 2006 monen toimijan yhteistyönä Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissuunnitelma -hanke, joka sai rahoituksestaan 75 % STM:n hankerahoituksena. (Socca 2007)

2.1 Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissuunnitelma

Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissuunnitelma - hanke toteutettiin Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Vantaan kaupunkien, Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen, Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin yhteistyönä. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli tukea pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämistä luomalla toimijalähtöinen, pysyvä ja dynaaminen kehittämissuunnitelma -rakente. (Heinonen & Metsälä 2009, 20)

Kuntatasolla kehittämissuunnitelma toteutui yhteensä kuuden pilottiryhmän tai -toimiston kautta. Yksi näistä toimistoista oli Helsingin kaupungin sosiaaliviraston Läntisen perhekeskuksen Kaarelan toimipiste, josta kehittämissuunnitelma-toiminnassa olivat mukana Malminkartanon lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ja Kaarelan sosiaaliohjaajien ryhmät. Sosiaaliohjaajista toiminnassa aktiivisesti mukana oli aluksi kolme kuudesta Kaarelan sosiaaliohjaajasta, mutta työntekijöiden vaihtuvuuden johdosta näistä kolmesta alkuperäisestä kehittäjästä oli mukana tammikuun 2008 lopussa vain minä. Viimeiseksi neljäksi kuukaudeksi sain uuden sosiaaliohjaaja työparin, jotta voisimme saattaa kehittämissuunnitelma-työtä eteenpäin. Lisätuen kehittämissuunnitelma-työhön antoi lopputalvesta 2008 alkaen erityissosiaalityöntekijän vakanssilla olleet sosiaalityöntekijät.

2.2 Kaarela kehittämissuunnitelma

Kaarelan toimipisteen työalueena ovat Länsi-Helsingin pohjoiset lähiöt Malminkartano, Kannelmäki, Hakuninmaa sekä Maununneva. Toimipisteessä on kaksi lastensuojelun tiimiä, joissa on yhteensä kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää, kymmenen sosiaalityöntekijää sekä kuusi sosiaaliohjaajaa. Sosiaaliohjaajat työskentelevät käytännössä yhteisenä tiiminä koko Kaarelan alueella.

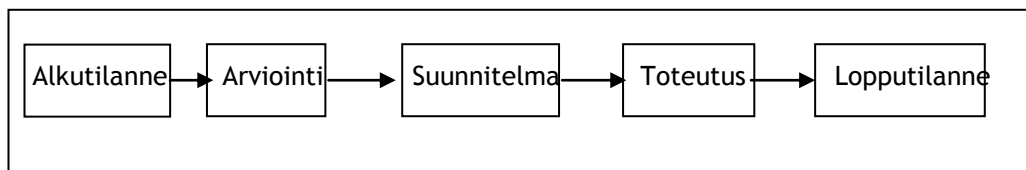
Ensimmäisen lastensuojelun perhetyöntekijän Kaarela sai vuonna 1998, milloin silloisesta kotipalvelusta irrotettiin yhden työntekijän 50 % panostus lastensuojeluun. Silloiseen työnkuvaan kuului alueella olevan ammatillisen perhekodin sijaistamista, lastensuojeluasiakkaiden kotipalvelumaista työtä sekä vanhusten kotipalvelua. Vuonna 2000 lisääntyi vakanssi määrä neljään. Valtakunnallisesti lastensuojelun avohuoltoon sosiaalityöntekijöiden ja kodinhoitajien työn tueksi perhetyöntekijä -nimekkeellä palkattuja työntekijöitä alkoi tulla 2000 -luvun alussa (Heino 2008, 20). Neljän perhetyöntekijän vakanssit muutettiin sosiaaliohjaajan vakansseiksi vuonna 2003 ja vuoden 2005 organisaatiouudistuksen myötä alueen sosiaaliohjaajien määrä kasvoi nykyiseen kuuteen.

Päähanke, Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikkö - hanke, antoi alueellisten kehittämisyksiköiden valita varsin vapaasti omat kehittämiskohteet ja tavat toteuttaa ne. Kaarelassa muodostui kaksi toisiaan sivuavaa kehittämisprosessia: sosiaalityöntekijöiden kohteeksi muodostui lastensuojelun asiakasprosessin omistajuuden/haltijuuden tutkiminen päättöksenteon näkökulmasta ja sosiaaliohjaajat tarkastelivat ja jäsensivät omia työkäytäntöjä suhteessa asiakasprosessiin. Sosiaaliohjaajien ja esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen päädyttiin siihen tulokseen, että sosiaaliohjaajista aktiivisesti mukana ovat ne joita tämäntyyppinen kehittämisprosessi sillä hetkellä kiinnostaa ja jotka uskoivat voivansa irrottaa perustöistä aikaa kehittämisprosessille. Mukaan kehittämisen ydinryhmään lähti minun lisäksi kaksi sosiaaliohjaajaa. Vastuu kehittämisprosessista, sen suunnasta sekä etenemisestä annettiin kokonaan meille. Vaikka perustyön kautta olimme tasa-arvoisessa suhteessa toisiimme nähden, tuli vastuulleni kehittämisprosessin eteenpäin vieminen. Tämä ratkaisu johtui lähinnä kahdesta syystä. Ensimmäinen syy oli minun osoittama aktiivisuus sosiaaliohjauksen mukaan ottamiseksi osaksi kehittämisprosessitoimintaa. Toisena syynä olivat aloittamani ylempi ammattikorkeakoulututkimus opinnot ja sopimus, että voin hyödyntää hanketta opinnäytetyössäni. Kehittämiseen aktiivisesti osallistuvat sosiaaliohjaajat ja -työntekijät kokoontuivat kehittämisprosessin aikana kaksi kertaa tarkastelemaan töitään rinnakkain, mutta muuten kehittämisprosessit olivat toisistaan riippumattomia.

Kehittämisprosessitoiminnan tavoitteena sosiaaliohjauksen osalta oli jäsentää Kaarelan alueen lastensuojelun sosiaaliohjausta ja sen toimintatapoja sekä kehittää niitä koko lastensuojelun asiakasprosessia tukeviksi. Lastensuojelun asiakasprosessi on kuvattu seuraaviin vaiheisiin: alkutilanne, arviointi, suunnitelma, toteutus, lopputilanne (kts. kaavio 1). Prosessin kuvaus on mukailtu Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtäväraenne suosituksessa (Sarvimäki & Siltaniemi (toim.) 2007, 30-31) esitetystä mallista. Kaavion 1 kuvauksessa on jätetty pois vaikutusten arviointi vaihe, joka sijoittuu toteutuksen ja lopetuksen väliin, koska se on sisäinrakennettuna toteutusvaiheen käytännöissä. Asiakasprosessin käytännön toteutukset vaihtelevat kuntien erilaisten organisaatorakenteiden, työnkuvien ja

alueellisten käytäntöjen mukaan. Käyn asiakasprosessin läpi niin kuin se Kaarelassa toteutetaan.

Alkutilanteella tarkoitetaan lastensuojeluilmoituksen vastaanottamista. Ilmoitus voi tulla esimerkiksi puhelimitse päivystävälle sosiaalityöntekijälle tai faksina yhteistyökumppaneilta kuten sosiaalipäivystyksestä tai poliisilta. Alkutilanteen jälkeen asiakasprosessi etenee arviointivaiheeseen. Arvioinnin tekemisestä vastaa asiakkaana olevalle lapselle osoitettu sosiaalityöntekijä ja arviointivaiheen lopputuloksena on päätös joko jatkaa lastensuojelun asiakkuutta tai ilmoittaa perheelle ettei asiakkuuden jatkamiseen ole tarvetta. Mikäli lastensuojeluasiakkuutta päätetään jatkaa, etenee prosessi suunnitelmavaiheeseen. Suunnitelmassa sosiaalityöntekijä tekee yhdessä perheen ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa asiakassuunnitelman, mihin kirjataan työskentelyn tavoitteet, keinot sekä suunnitelman seuraava tarkastusajankohta. Suunnitelman jälkeen prosessissa on erotettu toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa toteutetaan asiakassuunnitelmaan kirjattuja tavoitteita siinä sovituin keinoin. Toteutuksen jälkeen asiakasprosessi loppuu lopetusvaiheeseen, missä sosiaalityöntekijä lopettaa lapsen lastensuojelun asiakkuuden.



Kaavio 1. Lastensuojelun asiakasprosessi

3 KEHITTÄMISEN TEORIAPERUSTA

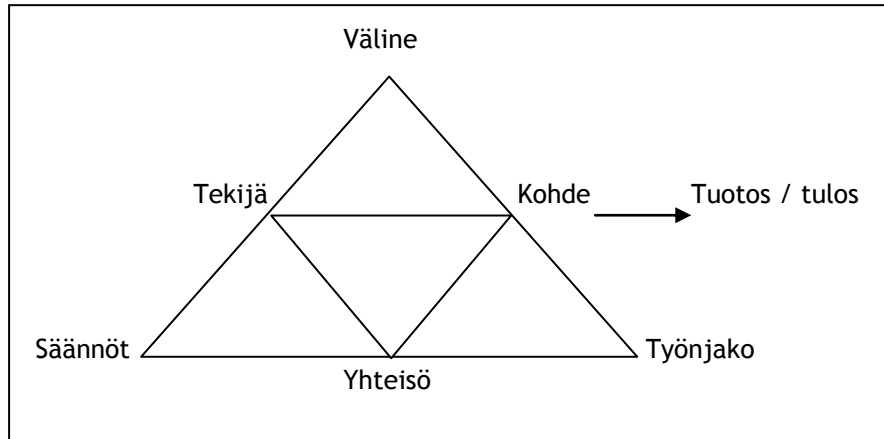
Kehittämistoiminnan projektimaisia toteutuksia on kritisoitu varsinkin siitä, että kehittäminen tapahtuu (projektin) rahoituksen sanelemana, se ei ole pitkäjänteistä eivätkä tulokset useinkaan näytä johtavan merkittäviin toimintatavan muutoksiin (mm. Hämäläinen & Heiskala 2004; Arnkil 2006; Virkkunen, Engeström & Miettinen 2007). Kehittäminen on tapahtunut usein ylhäältä johtoportaan alaspäin ruohonjuuritasolle eikä käytännön tason työntekijöiden tietoa ole koettu oleelliseksi (Alasoini 2006, 36-37; Engeström 2004, 76). Tämän kehittämissuunnan kääntäminen kentältä johtoportaan oli yksi kantavista taustateemoista niin sosiaalityöntekijöiden kuin -ohjaajienkin kehittämistyössä. Tätä kehittämissuunnan kääntämistä tuki myös päähankkeen tavoite toimijälähtöisen kehittämissuunnitelman rakenteen luomisesta. Kaarelan sosiaaliohjauksen kehittämisessä hyödynnettiin Engeströmin ajatuksia kehittävästä työntutkimuksesta sekä voimavaraistavan arvioinnin menetelmiä. Kehittämisessä teoriat olivat kuitenkin taka-alalla ja niitä hyödynnettiin pääasiassa kehittämistoiminnan jäsentämiseen. Kehittämisen tietoperusta muodostui työntekijöiden perustutkinnoista saamista tiedoista (sosiaalikasvattaja, sosionomi (AMK)), käytännön työstä pohjautuvista kokemuksista sekä YAMK -tutkinnon edetessä saamista tiedoista. Sosiaaliohjaajien kesken ei käyty erikseen keskustelua vaihtoehtoisista teorioista, vaan hyödynnettiin niitä mitkä tuntuivat sopivilta ja olivat tuttuja.

3.1 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on suomalainen poikkitieteellinen työn osallistavan kehittämisen ja tutkimuksen metodologia, jonka kehittämissuuret ovat 1980-luvun alussa. Metodologian avulla on tavoitteena löytää uusi toimintamalli, joka vastaa kokonaisvaltaisesti toiminnan ristiriitoihin ja kehittämismahdollisuuksiin. (Engeström & Virkkunen 2007, 67)

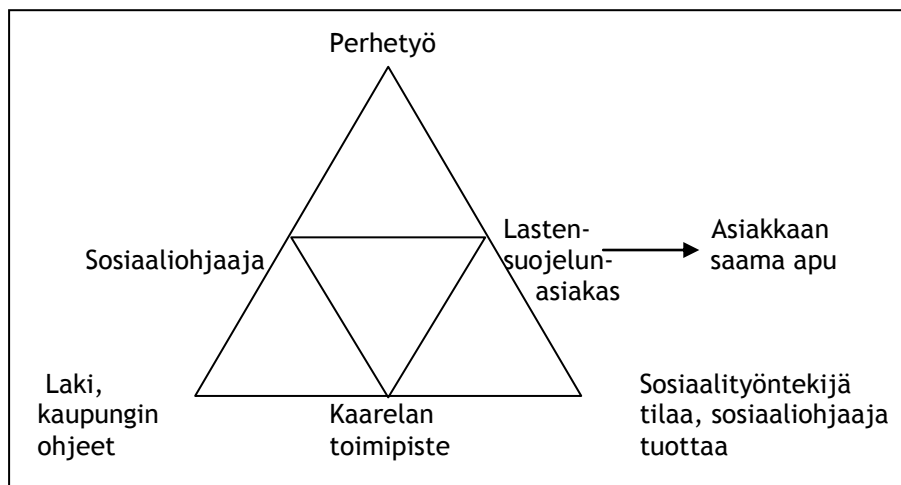
Metodologia pohjautuu pääasiassa L.S. Vygotskin (1978), A.N. Leontjevin (1977; 1981), A.R. Lurian (1979) kehittelemään kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan, missä luodaan silta yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa sitä, että yhteiskunta muokkaa yksilön toimintaa ja yksilön toiminta yhteiskuntaa. (Engeström 1995, 11) Kehittävän työntutkimuksen erityispiirre on sen tapa yhdistää tutkimus, käytännön kehittämissuunnitelma sekä koulutus. Perinteisesti kehittävässä työntutkimuksessa tutkija tulee työyhteisön ulkopuolelta, mutta tästä huolimatta lähtökohtana on nostaa työntekijät keskiöön ja saada kehittämissuunnitelmaa työyhteisön sisältä ulospäin. Tutkijan roolina on auttaa työyhteisöä muokkaamaan ja kehittämään välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien toimintamallien suunnitteluun. Toiminnan erittelyn kautta työyhteisö tunnistaa vanhojen toimintajärjestelmien heikkoudet sekä ristiriitaiset jännitteet ja näiden pystyy purkamaan ne. Vasta vanhojen jännitteiden purkamisen jälkeen tulee työyhteisölle mahdolliseksi ottaa käyttöön uudenlaisia toimintamalleja, joissa on korjat-

tu vanhojen toimintajärjestelmien aiheuttamat ristiriidat ja häiriöt. Tässä tunnistus ja uudelleen muokkaamistyössä kehittävässä työntutkimuksessa käytetään apuna kolmiomalleja, joilla kuvataan työntekijän, sääntöjen, työyhteisön, työnjaon, työvälineiden ja työn kohteen väliset jännitteet (kts. kaavio 2). (Engeström 1995, 11-18, 36-48)



Kaavio 2. Toimintajärjestelmän kolmiomalli (Engeström 1995, 47)

Kaavioon 3 olen mukailnut Engeströmin esittelemään kolmiomalliin Kaarelan toimintajärjestelmän kehittämishankkeen alussa. Otin esimerkiksi välineeksi perhetyön, sillä se on käytettyin sosiaaliohjauksen välineistä Kaarelassa.



Kaavio 3. Kaarelan sosiaaliohjauksen kolmiomalli kehittämishankkeen alussa.

Kehittämishankkeessa ja opinnäytetyössäni en ole käyttänyt aktiivisesti näitä kolmiomalleja, mutta ne ovat olleet taustalla auttamassa ymmärtämään kehittämisen kohteen moniulotteisuutta. Alusta asti esillä olleet kehittämiskysymykset liittyivät työn kohteeseen: hyödynnettäänkö sosiaaliohjaajien asiantuntijuutta koko lastensuojelun asiakasprosessissa? Jos ei, niin pitäisikö niin tehdä ja miten? Tämä työn kohteen laajentuminen onkin yksi kehittävä työn-

tutkimuksen oleellisimpia näkökulmia, koska työn kohteen muuttuminen aiheuttaa koko toimintajärjestelmään häiriöitä. Kehittämisen kohdentamisen yhteydessä työyhteisöltä kerätty tieto kertoi muuttumisen tapahtuneen myös säännöissä ja työvälaineissa. Kehittämishankkeen aikana uudistui lastensuojelulaki joka aiheutti muutospaineita työnjaossa ja työvälaineissa jo ennen sen voimaan tuloa 1.1.2008. Yksittäisenä suurena koko yhteisöä koskettavana työvälaineiden muutoksena oli Helsingin kaupungin lastensuojelun tietojärjestelmäohjelman vaihtuminen.

3.1.1 Ekspansiivinen oppimissykli

Kehittävän työntutkimuksen käytänteistä ja teorioista Kaarelassa tärkeimmäksi muodostui ekspansiivinen oppimissykli (kaavio 4), jonka kautta kehittämistyötä jäsennettiin pienemmiksi paloiksi. Sykli onkin teoreettinen ideaali, joka auttaa muutoksen ohjaamisessa ja sen vaiheiden erittelyssä (Engeström & Virkkunen 2007, 69-70). Kehittämistyö kesti kaiken kaikkiaan 18 kuukautta, joista aktiivisia hankkeen puitteissa toteutuneita kuukausia oli vain yhdeksän. Yhdeksän kuukautta on kehittämisprosessina lyhyt, eikä kaikkia ekspansiivisen oppimissyklin vaiheita ollut tarkoituskaan käydä tässä ajassa läpi. Kehittävän työntutkimuksen piirissä onkin havaittu, ettei koko sykliä välttämättä käydä läpi (Engeström 1995, 127-130). Tässä kehittämishankkeessa oli tarkoitus jättää viimeinen syklin vaihe varsinaisen hankkeen ulkopuolelle, mahdollisen kehittämiseen painottuvan työntekijän vastuulle. Käyn seuraavaksi läpi tiivistysti, mistä ekspansiivisen oppimisen syklissä on oikein kyse.

Ensimmäistä ekspansiivisen oppimissyklin vaihetta kutsutaan Tarvetilaksi. Tarvetila näyttäytyy työyhteisössä epämääräisenä tyytymättömyytenä, joka kohdistetaan usein joihinkin henkilöihin tai henkilöryhmiin toimintajärjestelmän rakenteiden sijaan. Tutkijan tehtävänä on tutustua tutkittavan työalan ongelmiin ja toimintajärjestelmiin. Työskentelyn lopputuloksena rajataan kehittämistyön kohde. (Engeström 1995, 89-92; Kasvio 1990, 137-139)

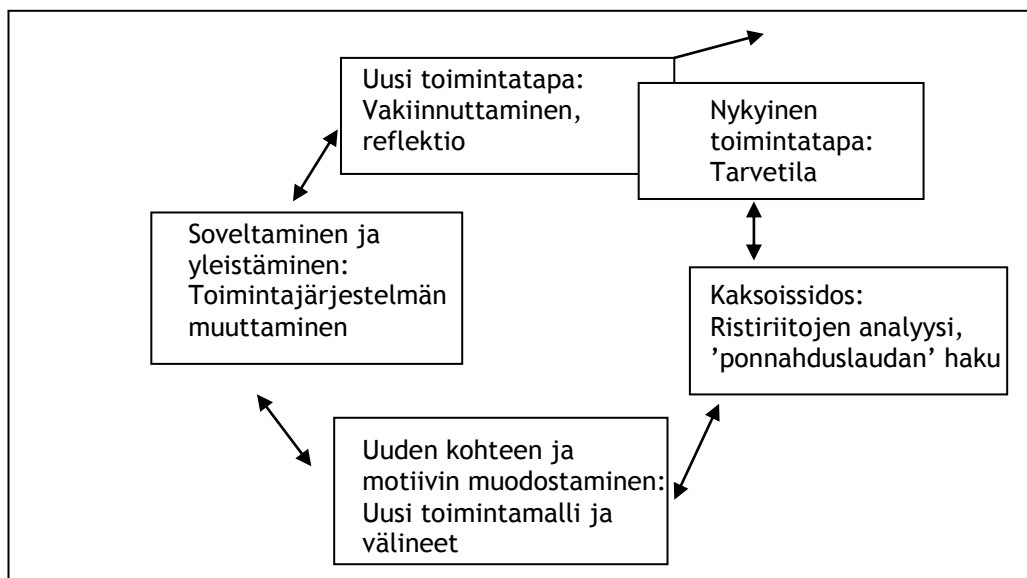
Toiseksi vaiheeksi Engeström (1995, 90-92) erottaa olemassa olevien työtoimintojen ristiriitojen analyysin, josta käytetään nimitystä kaksoissidos. Tässä vaiheessa työntekijät kokevat saavansa mahdottomia työtehtäviä sekä kokevat epäonnistumisia työssään. Olemassa olevat ratkaisukeinot koetaan yhtä sietämättömiksi kuin vanhaan toimintatapaan palaamisenkin. Analyysissä ristiriidat pyritään saamaan käsitteellisesti hallintaan ja sen pohjalta on löydettävissä kehittämisristiriidat ja ensimmäinen idea, joka mahdollistaa uuden ratkaisun löytämisen.

Työtoiminnan uuden kohteen ja motiivin muodostaminen on muutossyklin kolmas vaihe. Vaiheessa työntekijöitä motivoidaan löytämään uusi ratkaisu nykyvaiheessa valitseviin ristiriitoihin. Ratkaisussa oleellista on luoda uusi toimintamalli, ei ainoastaan kokoelmaa ratkaisuyri-

tyksistä vanhaan toimintamalliin. Työntekijöille tarjotaan apuvälineeksi esimerkiksi koulutuksellisia interventioita sekä hyödynnetään kirjallisuudesta löytyviä ja muissa toimintajärjestelmissä käytettäviä malleja. Vaiheen lopputuloksena on uusien mallien kehittäminen ja työyhteisön aktivointi. (Engeström 1995, 89-92; Kasvio 1990, 137-139)

Kolmannessa vaiheessa kehitetyn uuden toimintamallin pilotointi on muutossyklin neljäs vaihe. Kaaviossa tästä käytetään nimitystä (uuden toimintamallin) soveltaminen ja yleistäminen. Vaiheeseen kuuluu työyhteisössä syntyvät konfliktit, joista käytetään nimitystä muutosvastarinta. Näiden konfliktien ratkaisujen avulla toimintamalli jälleen muokataan toimivammaksi. (Engeström 1995, 89-92; Kasvio 1990, 137-139)

Viimeisessä eli Uuden toimintatavan vaiheessa uusi, neljännessä vaiheessa pilotoinnin kautta muokattu toimintatapa vakiinnutetaan ja sitä käytetään systemaattisesti. Syklissä saadut tulokset arvioidaan työyhteisössä ja kritiikkiä voi nousta. Tämän kritiikin kautta voi oppimissykli alkaa uudestaan. Tämä kuitenkin tapahtuu usein työyhteisön yhteistyökumppaneiden ja lähimpien ”naapuri” työyhteisöjen sisällä. (Engeström 1995, 89-92; Kasvio 1990, 137-139)



Kaavio 4. Ekspansivisen oppimissyklin vaiheet (Engeström, Y. 1987, 189)

Prosessin vaiheet ovat ajallisesti osittain toistensa kanssa päällekkäisiä ja luonteeltaan toisiinsa ruokkivia. Esimerkiksi Kaarelan kehittämishankkeessa nykytilan selvityksen yhteydessä syntyi ensimmäiset ajatukset ja ideat uusista toimintatavoista ja -käytännöistä.

3.1.2 Lähikehityksen vyöhyke

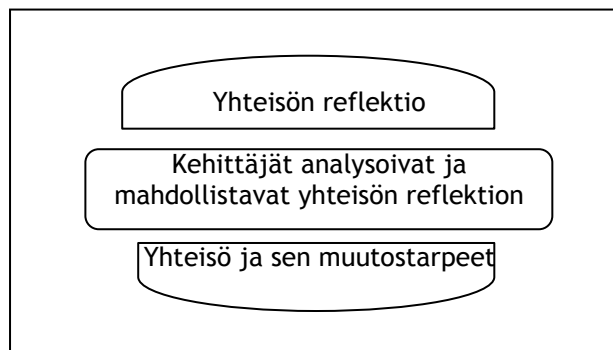
Ekspansiiviseen oppimiseen liittyy läheisesti myös kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriasta tulevan käsitteen, lähikehityksen vyöhykkeen, uudelleentulkitseminen (Engeström 1995, 93). Lähikehityksen vyöhykkeen avulla kuvataan uuden toimintamallin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvattavat tekijät ovat toimintajärjestelmän oma historia ja kulttuuri, nykytoiminnan ristiriidat arkityön innovaatioineen ja häiriöineen sekä toimintaan vaikuttavat säännökset ja tavoitteet. Kaaviossa 5 on kuvattuna lähikehityksen vyöhyke Kaarelaan mukautettuna. Tätä kaaviota hyödynsimme kehittämistyössä aineiston analyysikeinona, josta tarkemmin kappaleessa 4.4 Toiminnan muuttuminen.



Kaavio 5. Kaarelan toimipisteen lähikehityksen ainekset

3.2 Kehittämisen rakenne

Heti kehittämisen alkuvaiheessa kehittämisen rakenteeksi muodostui tietynlainen edustuksellinen kehittäminen, missä kehittämisessä aktiivisesti on mukana vain osa siitä ryhmästä, mikä kehittämisen kohteena on. Halusimme kuitenkin jokaisessa kehittämissyklin vaiheessa osallistaa koko kehittämisen kohteena olevaa yhteisöä, oletuksemme oli että näin kehittämisen lopputulos palvelisi aidosti kohderyhmää ja sillä olisi sitä kautta mahdollista juurtua osaksi arkityötä. Kauhuskenaariomme oli tuhlaata arvokas mahdollisuus näennäiseen kehittämistyöhön tai kehittää jotain sen kaltaista, ettei sillä olisi enää merkitystä arkityön tekemiseen. Käyttämäämme kehittämisenrakennetta olen kuvannut hampurilaismetaforan kautta (kaavio 6). Kehittämisen pohjan luo yhteisö sekä sen muutostarpeet, jotka voivat olla määriteltyjä tai määrittelemättömiä. Hampurilaisen täytteenä ovat kehittäjät, joiden tehtävänä on reflektoida tarve analysoituna takaisin yhteisöön sekä mahdollistaa yhteisön sisäinen reflektio analyysistä. Yhteisö kantaa kantana lopullisen vastuun vastaanottamalla analyysin tuloksen ja keskenään refleктоimalla saamaan aikaan tulokseksi joko tarpeen kehittäjien lisäanalysoinnille, lisää täytteitä, tai sopimuksen uudesta toimintatavasta. Käytimme tätä kaavaa jokaisessa ekspansiivisen oppimissyklin vaiheessa, vaikkakin pohjan luova yhteisö ja sen muutostarpeet muuttuivat, samoin kuin kehittäjätiimin jäsenet.



Kaavio 6. Kaarelan kehittämishampurilainen

3.3 Käsitteiden määrittely

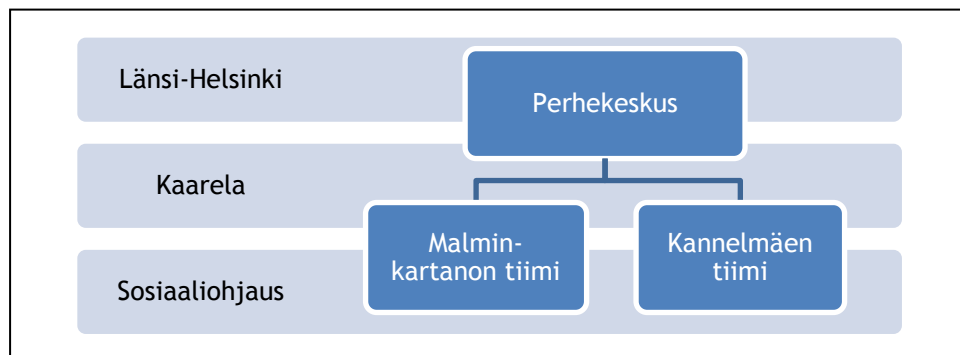
3.3.1 Lastensuojelun sosiaaliohjaus

Lastensuojelun sosiaaliohjauksen käsite on vielä uusi ja jäsentymätön. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä Ammattinetti -internetsivustolla sosiaaliohjaajan työtehtävät lastensuojelun avohuollossa määritellään perhetyöksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Tarkastelen käsitettä sosiaaliohjaajien ydintehtäväalueiden ja opinnäytetyöni kohde alueen sosiaaliohjaajien työnkuvan sekä työmallien kautta. Liukonen ja Lukman (2007, 107-109) määrittelevät Helsingin lastensuojelunsosiaaliohjauksen ydintehtäviksi lapsen ja vanhemman hyvinvoinnin arvioinnin, vanhemmuuden tukemisen sekä perheen kriisitilanteissa työskentelyn. Myös Kaarelan lastensuojelunsosiaaliohjaajien työssä painottuvat nämä ydintehtävät, mutta lisäksi näytettyvät yksilöllinen lapsen ja aikuisen tukeminen ja ohjaus niin kriisi kuin tavallisina aikoina sekä nuorten itsenäistymisen tukeminen. Kaarelan lastensuojelun sosiaaliohjaajien asiakastyön toimintamallit jäsenyivät kehittämistyön aikana perhetyöhön, yksilösosiaaliohjaukseen, perhesosiaaliohjaukseen, alkuarviointityöhön, ryhmätoimintaan, (perhe)leirityöskentelyyn ja valvottuihin tapaamisiin. Yhteisnimityksenä näistä kaikista käytetään termiä lastensuojelun sosiaaliohjaus. Lisäksi he toimivat aktiivisena osapuolena sekä alueen eri toimijoiden yhteistyöverkostoissa että asiakaskohtaisissa verkostoissa. (Karjalainen, Forslund-Raivaara & Pitkonen 2009, 117-118)

Sosiaali- ja terveysministeriön Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakenne suosituksessa (Sarvimäki & Siltaniemi (toim.) 2007, 32) lastensuojelun avohuollon sosiaaliohjaajan ydintehtäväalueisiin luetaan kuuluvaksi perhetyö, palvelutarpeen arviointi ja avohuollon muiden tukitoimien sekä jälkihuollon toteuttaminen. Näiden tehtävien toteutusta ohjaa sosiaalityöntekijän perheen kanssa tekemä asiakassuunnitelma sekä sen tavoitteet.

3.3.2 Tiimi

Tiimillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan ryhmää, joka koostuu yhdessä toimivista yksilöistä, joilla on yhteinen tavoite ja vastuu tämän tavoitteen saavuttamisesta (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. 1997, 42-43). Kuten kappaleessa 2.2 tuli ilmi, Kaarelan kuusi sosiaaliohjaaja kuuluvat organisaatiokaavion (kaavio 7) mukaan kahteen eri moniammatilliseen tiimiin, mutta toimivat myös omana kuuden hengen tiiminä. Toisen moniammatillisen tiimin tavoitteena on vastata Malminkartanon asukkaiden lastensuojelun tarpeista ja toisen tiimin alueena on Kannelmäki, Hakuninmaa sekä Maununneva. Sosiaaliohjaajat toimivat kaikilla edellä mainituilla alueilla ja muodostavat tämän vuoksi myös oman tiimin, jonka esimiehenä toimivat moniammatillisten tiimien johtavat sosiaalityöntekijät. Tähän ratkaisuun on Kaarelassa päädytty vanhan, vuoden 2004 lopussa lopetetun organisaation aikana. Tiimijaon ratkaisun syynä on sosiaaliohjaaja vakanssien hidas kasvu (kts. kappale 2.2). Sosiaaliohjaajien oman tiimin tavoitteena on pyrkiä mahdollistamaan kollegiaalinen tuki sekä jakamaan sosiaaliohjauksen työpariudet asiakaslähtöisesti ja kokonaiskuormitusta tasaavasti. Jalava ja Virtanen (1995, 87) ovatkin todenneet yhteistyön ja erilaisuuden hyödyntämisen tiimityön tekemisen tärkeimmiksi motiiveiksi.



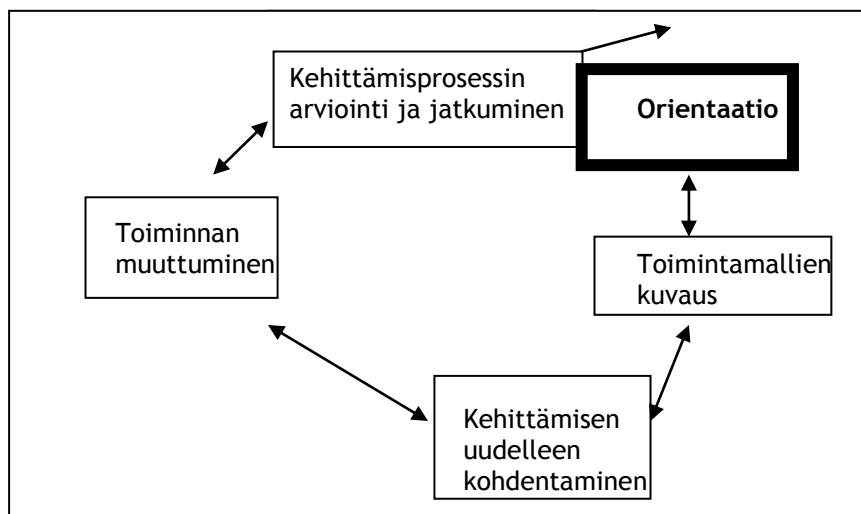
Kaavio 7. Tiimien hallinnollinen organisoituminen Kaarelassa.

4 LASTENSUOJELUN SOSIAALIOHJAUKSEN KEHITTÄMISSYKLI

Ajallisesti lastensuojelun sosiaaliohjauksen kehittämissykli alkoi toukokuussa 2007 ja loppui lokakuussa 2008, kestäen yhteensä 18 kuukautta. Kaarelan saama hankerahoitus alkoi syyskuussa 2007 ja loppui toukokuussa 2008, joten muu kehittäminen tapahtui täysin oman työn lisänä eikä sitä resursoitu erikseen. Tarkastelen tässä kappaleessa ja sen alaluvuissa rinnakkain käytännön kehittämistä ja ekspansiivisen oppimissyklin vaiheita (kts. luku 3.2). Jokainen syklin vaihe sisältää oman kehittämissyklin, jonka keskeisen teeman mukaan vaihe on nimetty. Vaiheet olen kuvannut sellaisena kuin ne dokumenttien ja kokemusten mukaan olivat. Alalukujen alussa on kaaviona ekspansiivinen oppimissykli kehittämishankkeeseen mukailtuna. Käsiteltävän syklin vaihe on tummennettuna seuraamisen helpottamiseksi. Syklin vaiheittainen eteneminen oli osittain toistensa kanssa päällekkäistä ja tätä kuvaa kaavioissa vaiheiden väliset kaksoisnuolet.

4.1 Orientaatio

Ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäinen vaihe on ajallisesti vaikea täsmällisesti paikantaa, koska kehittämishankkeessa tämä vaihe oli jo lähtöoletuksena valmiina: kehittämishanketta ei ollut tutkimassa ja kehittämässä ulkopuolinen tutkija vaan työyksikön omat työntekijät joille oli valmiiksi tuttua niin työalan ongelmat kuin toimintajärjestelmätkin. Lisäksi hankkeeseen lähdettäessä oli jo rajattu se mihin sosiaaliohjauksen kehittäminen kohdentuu. Tarvetilan on toisin sanoen täytynyt muodostua jo ennen kehittämishanketta. Kehittämishankkeen ekspansiivisen oppimissyklin ensimmäisen vaiheen olen nimennyt orientaatiovaiheeksi (kaavio 8), koska tässä vaiheessa etsittiin yhteistä kehittämisen suuntaa ja omaa positiota kehittämishankkeessa.



Kaavio 8. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet

Sosiaaliohjauksen kehittämisprosessi alkoi toukokuussa 2007 koko Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikköhankkeen aloitusseminaariin valmistautumisella. Työyhteisössä sovittiin, ketkä keskittyvät muita aktiivisemmin kehittämisprosessiin sekä ketkä esittelevät alustavat ajatukset seminaarissa. Kehittämisprosessissa aktiivisesti olleista sosiaaliohjaajista käytän nimitystä ”kehittäjäsosiaaliohjaaja”. Hankkeeseen lähtemisen yhteydessä oli jo alustavasti sovittu sosiaaliohjauksen kehittämisen aiheen olevan sosiaaliohjauksen toimintamallien tarkasteleminen lastensuojelun asiakasprosessin kautta. Tähän päädyttiin, koska haluttiin sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien töiden liittyvän toisiinsa ja yhteiseksi nimittäjäksi nousi lastensuojelun asiakasprosessi. Toisena teeman valintaan vaikuttaneena asiana oli Tehty-hankkeessa käytetty termi ”sosiaaliohjaajien osaamisen laajempi hyödyntäminen” (Liukonen & Lukman 2007, 95, 97), joka herätti monenlaisia tulkintoja ympäri Helsinkiä. Tahdoimme nostaa keskusteluun sosiaaliohjauksen toimintamallien paikan suhteessa asiakasprosessiin ja tätä kautta aloittaa pohdinnan mitä merkitsisi jos sosiaaliohjauksen toimintamallit kattaisivat koko asiakasprosessin.

Orientaatiovaiheesta siirtyminen Toimintamallien kuvaus -vaiheeseen ajoittui kesäkuussa 2007 kehittäjäsosiaaliohjaajien pitämään kokoukseen. Kokouksessa käytiin tarkemmin läpi jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet sekä niiden pohjalta muodostettiin täsmentyneet yhteiset tavoitteet ja niihin pääsemisen keinot. Kehittämisen ja kehittämistyön mallintamisen tueksi tein yhteisten keskustelujen pohjalta arviointilomakkeen (liite 1). Käyn seuraavaksi läpi Virtasen (2007, 22-24) esittelemät Brownin ja Wildavskyn pelkistämät arvioinnin viisi peruskysymystä läpi, koska huomaamattamme lomakkeen luomisen yhteydessä keskustelimme samoista näkökulmista ja se vaikutti lomakkeen lopulliseen sisältöön. Keskustelun näkökulmiin ja fokusoitumiseen juuri näihin kysymyksiin vaikutti oleellisesti aikaisempi kokemuksemme alueella toimineista hankkeista (Raittiina Radalla, Varvas) ja osallistumisemme niiden arviointityöhön. Arviointikysymyksiin muodostamiemme oletuksien ja rajausten toteutumiset käyn läpi kappaleen 5 alaluvuissa.

Brownin ja Wildavskyn ensimmäinen kysymys on milloin arviointi tehdään. Sovimme arviointitiheydeksi kerran kuukaudessa. Perusteluna käytimme olettamustamme siitä, ettemme kuitenkaan saisi tehtyä kehittämistyötä niin nopeasti että sitä kannattaisi arvioida useammin, ainakaan alkuvaiheessa. Tahdoimme luoda arviointirakenteesta joustavan, joten sovimme pitävämmme arviointikeskustelun lisäksi aina, jos joku meistä kokee sen tarpeelliseksi.

Toinen arvioinnin suunnittelua auttava kysymys on, missä arviointi tehdään ja miten se kohdistetaan. Aloitimme keskustelun kohdistamisesta (vastasimme samalla myös neljänteen, mitä ollaan arvioimassa, kysymykseen) ja päädyimme rajaamaan arvioinnin työnjakoon, kehittämisen onnistumisiin ja pulmakohtiin, ajankäyttöön sekä kehittämisen vaikutuksesta perustyön tekemiseen. Työnjaon arvioinnista keskustellessamme nousi esiin aikaisemmin pienryhmien

ohjauksessa hyväksi havaittu janamallinen arviointi. Janan ulkomuoto ratkaisi samalla kysymyksen paikasta; koska janalle laitettavat kolme ”aurinkoa” liikkuvat vain tietokoneen ruudulla, tarvitsimme paikaksi huoneen missä tietokone on yhdistetty projektoriin. Samalla pystyimme dokumentoimaan keskustelun ”tässä ja nyt” ja välttämään ylimääräisen työn esimerkiksi fläppitaulun papereiden puhtaaksikirjoittamisesta. Huoneen saimme käyttööme toimipisteestämme.

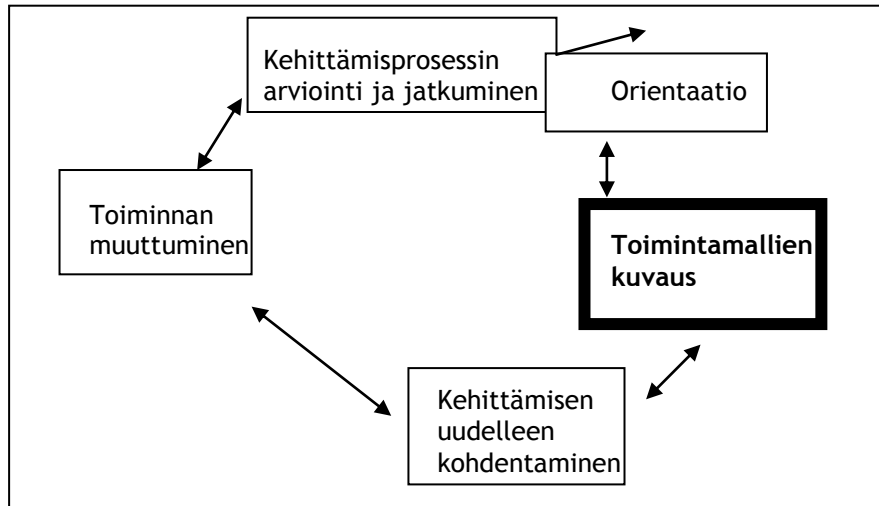
Kolmanneksi Brown ja Wildavsky esittävät kysymyksen kenelle arviointi tehdään. Ensisijaisesti ajattelimme arvioinnin olevan apuväline meille kehittämisen eteenpäin viemiseksi. Lisäksi ajattelimme, että meidän tulee pilotoinnin loputtua raportoida toiminnan etenemisestä ja näin ollen arviointia tehtiin myös koko kattohanketta varten. Koko Kaarelan kehittämissyksikkö työskentelyn yhtenä tavoitteena oli luoda alueellisen kehittämisen malli, joten arvioinnin säännöllinen tekeminen ja dokumentointi palvelisi myös tätä tavoitetta.

Viimeiseksi arvioijan tulee Brownin ja Wildavskyn mukaan pohtia kaikkia motiiveja joita arviointiin voi liittyä. Tämä kysymys kaikessa laajuudessaan jäi meiltä melko pienelle käsittelylle. Yksi selkeä motiivi oli työn eteenpäin saaminen. Arvioimme, että jos meillä ei ole yhtään päivämäärä sovittuna milloin keskustelemme siitä mitä olemme tehneet, emme myöskään saa paljoo aikaiseksi. Koska olimme määritelleet yhdeksi kehittämistoiminnan tavoitteeksi mallintaa kehittämistyötä, oli se myös arvioinnin suunnittelun motiivina.

Yhteisesti tehdyn tavoitteiden määrittelemisen ja selkeyttämisen tärkeyden tuovat esiin Jalava ja Virtanen (1995, 91-92). Heidän näkökulmastaan itseohjautuvan tiimin toiminnan mahdollistavana tekijänä tulee olla toimiva arviointikäytäntö, missä tavoitteet ovat toiminnan vertailupohjana (Jalava & Virtanen 1995, 94-96). Käyty yhteinen keskustelu sekä lomakkeen tekeminen mahdollisti siirtymisen orientaatiosta tekemiseen ja seuraavaan syklin vaiheeseen Toimintamallien kuvaus.

4.2 Toimintamallien kuvaus

Kehittävän työntutkimuksessa ja sen ekspansiivisessa oppimissyklissä toisena vaiheena on niin sanotun ensimmäisen ponnahduslaudan etsiminen, missä apuna käytetään historiallista tutkimusotetta (Engeström 2004, 9-12; Engeström 1995, 33-35, 135-139). Kehittämishankkeessa tämä vaihe oli selvityksen tekeminen sosiaaliohjauksen toimintamalleista ja niiden sijoittumisesta lastensuojelun asiakasprosessiin Kaarelan toimipisteessä Helsingissä. Tästä muodostui Kaarelan ekspansiivisen oppimissyklin toisen vaiheen nimi, Toimintamallien kuvaus (kaavio 9).



Kaavio 9. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet

Varsinainen toimintamallien kuvaaminen ja jäsentäminen aloitettiin hankerahoituksen tultua syyskuussa 2007. Kehittämissyklin tässä vaiheessa alkoi koko loppuprosessin ajan kestänyt työntekijöiden vaihtuvuus. Jo marraskuussa 2007 meitä oli jäljellä kaksi ja tammikuussa 2008 olin ainut kehittäjäsosiaaliohjaaja. Koska olimme alusta asti yhdessä sopineet työnjaon ja sen että vastaisin hieman isommalla panoksella kokonaisuuteen, jäi vastuulleni tekstien yhteensovittaminen sekä kokonaisuuden toimittaminen. Käyn seuraavaksi läpi kehittämissyklin tämän vaiheen ryhmäarviointi keskustelujen kautta. Lainaukset ovat otettu arviointidokumenteista, eikä niitä ole erikseen yksilöity, johtuen puutteellisista kirjauksista. Tosin dokumenttien pääasiallinen tehtävä olikin jäsentää keskustelua ja saattaa kehittämissykyä eteenpäin eikä mahdollistaa opinnäytetyöni kirjoittamista.

Vaiheen alkupuolella, syyskuun 2007 puolessavälissä, kehittäjätiimimme kävi ensimmäisen ryhmäarviointi keskustelun. Keskustelussa nousi voimakkaasti esiin arkityön ja kehittämistyön yhteensovittamisen haasteellisuus. Tästä käytimme termiä arkityön imu, joka kuvaa sitä henkistä vetoa, minkä erilaiset asiakasprosessit työntekijöissä aiheuttaa. Arkityön imuun liittyy oleellisesti myös ajankäyttö. Olimme saaneet luvan käyttää 20% työajastamme, eli yhden kokonaisen päivän, kehittämistyöhön. Tämän ajan irrottaminen ei kuitenkaan ollut niin yksinkertaista kuin olimme ajatelleet. Huomasimme, että tarvitsemme ”siirtymäajan”, milloin käänämme ajatukset asiakastyöstä ja sen prosesseista kehittämistyöhön. Esimerkiksi intensiivisen kotikäynnin jälkeen oli mahdotonta suoraan aloittaa yksittäisen sosiaaliohjauksen toimintamallin kuvausta ja tutkimista. Myöskään perjantain pyhittäminen kehittämiselle ei ollut toimiva ratkaisu, johtuen arkityön ennakoimattomasta luonteesta; perheiden kriisit ja tarpeet eivät noudata työntekijöiden kalenteria! Arkityön imun voimakkuutta kuvaakin hyvin keskustelussa noussut ajatus pitää ”raivata aikaa kehittämiseen”.

Työnjaon toimivuutta pohtiessamme tuli näkyviin henkilökohtaisten kehittämisprosessien eri-aikaisuus;

yksi meistä oli orientoitumassa:

”ei vielä päässyt vauhtiin, vaikea määritellä työnjakoa”,

yksi tekemässä erotyötä:

”äitiysloma lähestyy, ajatukset lipuvat jo muualle: erotyön tekeminen”,

yksi toteuttamassa:

”vauhti alkanut, muttei liikkunut toisten tontille”!

Kuukauden itsenäisen työskentelyn jälkeen kokoonnuimme seuraavan kerran käymään ryhmä-arviointi keskustelun. Keskustelussa nousi jälleen esiin arkityön imu, niin ajankäyttöön liittyen kuin asiakasprosesseihin. Myös ensimmäiset korjausvaihtoehdot olivat löytyneet. Ensimmäisenä keskustelussa tuli esiin ajan pirstaloiminen:

”On ollut aikaa tehdä tätä, yrittänyt hyödyntää vapaat ajat. On ajatellut asiaa laajemmin ja antanut itselleen lupa kehittää silloin kun aika sen sallii.”

Toisena vaihtoehtona oli jakaa työyhteisön sisällä töitä uudelleen:

”Kehittämiseen jäänyt aikaa. Työparin kanssa työnjaot sujunut hyvin.”

Uutena teemana nousi kehittämistyön erityisyys verrattuna asiakastyöhön. Tämä konkretisoitui tunteena, ettei mitään ole saanut aikaan, jos mitään ei ole kirjoitettuna. Itsereflektiot, keskenään käydyt vapaamuotoiset kehittämiskeskustelut sekä taustamateriaaleihin tutustumiset ja tiedon etsinnät eivät tuntuneet tarpeeksi konkreettisilta. Kuitenkin tarve yhteiseen jakamiseen oli olemassa, koska kysymykseen ”Onko jotain mitä pitäisi tehdä toisin?” tuli vastauksina:

”Tehdä tätä enemmän / useammin yhdessä”

”Käydä enemmän yhteistä keskustelua ja reflektointia”

Kehittäjätiimissä tuleva työntekijämuutos, yhden jäädessä äitiyslomalle, aiheutti alustavaa pohdintaa siitä, miten työnjako tulee jatkossa menemään. Mitään konkreettista sopimusta ei kuitenkaan tehty.

Marraskuun loppupuolella käytiin seuraava ryhmäarviointi keskustelu, tai paremmin pariarviointi johtuen työntekijämuutoksesta. Uutena haasteena kehittämistyössä oli tullut sosiaaliohjauksen kehittämisen yhdistäminen sosiaalityöntekijöiden tekemään kehittämistyöhön sekä koko pähänkkeeseen:

”Kehittämisyksikön osalta hämmentää yhteistyö sossujen kanssa. Mietityttää mitä socca haluaa/toivoo sosiaaliohjaajien osiosta.”

”Ulkopuolelta asetetut epämääräiset odotukset hämmentää.”

Kehittäjätiimissä tapahtunut muutos oli myös osa työyhteisössä tapahtunutta muutosta: samaan aikaan alueen kuudesta sosiaaliohjaajasta kaksi vaihtui uusiin. Tämä heijastui myös kehittämiseen:

”Tiimin muutos vaikuttaa yleisesti keskittymiseen.”

”Levottomuus työpaikalla ... häiritsee.”

”...työyhteisöön liittyvät muutokset heijastuvat.”

Lisäksi kehittämisympäristö, kolmen sosiaaliohjaajan kesken jaettu työhuone, asetti vaikeuksia keskittymiseen:

”...rauhattomuus työhuoneessa häiritsee.”

”...rauhallisen hetken/paikan löytyminen (vie eniten aikaa, kirjoittajan lisäys)”

Edellisessä ryhmäkeskustelussa oli arkityön imuun vastausyrityksenä muodostunut kehittämiseen varatun ajan pirstaloiminen vapaisiin hetkiin pitkin työviikkoa. Tämä ei kuitenkaan ollut pitkäkantoinen apu:

”Tekstin rakenteen muokkaaminen on haasteellista, koska kirjoitusprosessi on niin pirstaleista hetki silloin ja toinen tällöin.”

Uusiksi korjausehdotuksiksi tuli:

”Aikaa pitää ottaa loppua kohti enemmän ja tiiviimpiä pätkiä.”

”Aikaa pitäisi irrottaa enemmän kehittämislle.”

Jo ensimmäisessä ryhmäarvioinnissa esiin tullut kehittämistyön erityisyys verrattuna asiakastyöhön, konkretian puuttuminen, oli muuttunut:

”Kaaviot ovat konkretisoineet asiakasprosessin ja työn suhdetta.”

”...kaaviot ovat helpottaneet kokonaisuuden hahmottamista.”

Työnjaosta keskustellessamme nousi esiin ristiriita: molemmat meistä kokivat työnjaon olevan toimivaa, mutta olin ottanut selkeästi isomman osan kirjoitusprosessista vastuulleni. Tästä emme olleet riittävästi keskustelleet, sillä työparini koki:

”Huono omatunto kun tuntuu, että teen vähemmän... Helpottavaa kuulla, että et ole kokenut isoa osuuttasi kuormittavana”

Olikin erittäin tärkeää saada auki puhuttua ristiriita, sillä helpotuksen kautta energiaa vapautui itse kirjoittamisprosessiin.

Seuraava parikeskustelumme olikin vasta joululomien jälkeen, heti tammikuun 2008 alussa. Ajan kulumisen edellisestä keskustelusta olikin poistanut yhden aikaisemman kehittämishaasteen:

”Työyhteisössä tilanne rauhottunut, joten energiaa ei kulu siihen.”

Lähes ikuisuusteemalta vaikuttava ajankäyttö oli edelleen ilman kestäväää ratkaisua. Tällä kertaa korjausyrityksenä oli:

”Tein päätöksen, että työskentelen toimiston ulkopuolella.”

Arkityöympäristön ulkopuolella työskentely liittyi myös arkityön imuun sekä fyysisen työympäristön kehittämistyöhön sopimattomuuteen:

”Pitää jäsentää ajankäyttöä paremmin ja tehdä töitä siellä missä on rauhallista, eli kirjastossa!”

Varsinainen kirjoittamisprosessi oli edennyt viimeistely vaiheeseen. Toisaalta loma oli vienyt prosessia myös hetkellisesti taaksepäin orientaatiovaiheeseen:

”Orientoituminen (vie eniten aikaa, kirjoittajan huomio). Lomalta työhön paluu vie oman ajan.”

Edellisestä keskustelusta kului kaksi viikkoa, kun päätimme pitää uuden keskustelun, koska työparini oli vaihtamassa työpaikka. Tämä nostikin yhdessä kehittämisen uuteen tarkasteluun:

”Selvityksen osalta suuntaviivat ovat selvät, mutta jatko on suurena kysymysmerkinä (miten reflektointi tulevaisuudessa onnistuu?).”

”Harmittaa kun Laurille jää suuri vastuu ja taakka yksinkannettavaksi.”

”Tulevaisuuden näkymät ovat sekavat, kuinka pystyy kehittämään kun ei ole työparia.”

”Olen lähdössä. Hommat jäävät kesken ja Lauri joutuu yksin paikkaamaan tekemättömät hommat sekä työstämään yksin jatkon.”

Muilta alueen sosiaaliohjaajilta kerätty palaute alustavasta työmuotojen kuvauksesta oli antanut kuitenkin eväitä viedä kehittämisen tämä vaihe loppuun:

”Kirjoittaminen sujuu. Saanut työryhmältä vahvistuksen sille mitä selvityksestä vielä puuttuu.”

Ajankäyttöön ja arkityön imuun ei viisastenkiveä yrityksistä huolimatta ollut löytynyt. Lopullisena yrityksenä korjata tilanne oli:

”Työtehtävät vievät lähes koko virka-ajan. Kehittäminen tapahtuu iltapäiväaikaan...”

Kirjoittamisprosessin viimeistelyvaihe toi esiin uudenlaisen pohtimisen:

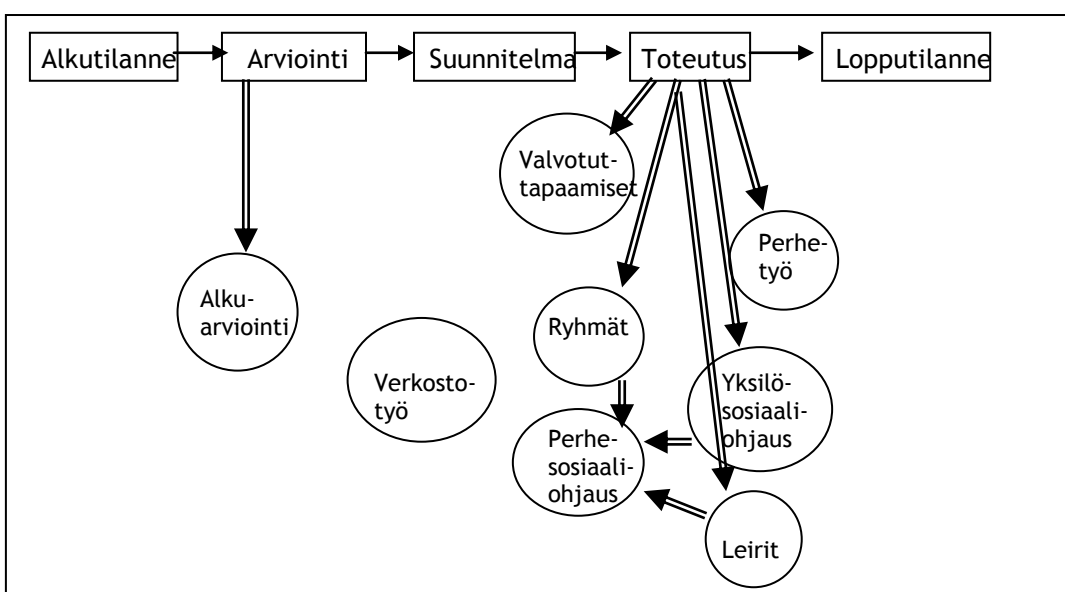
”Kirjoittaminen ja kappalejärjestyksen miettiminen (vie eniten aikaa, kirjoittajan huomio). Kuuluu prosessin tähän vaiheeseen.”

Toimintamallien kuvausten puhtaaksikirjoitus ja toimittaminen jäi siis minun vastuulle. Kokonaisuudessaan tämä prosessi jatkui vielä osittain seuraavankin syklin vaiheen aikana. Tekstin

sisältö valmistui kuitenkin helmikuun 2008 aikana, joten kehittäminen pystyi jatkumaan eteenpäin, vaikkei teksti vielä julkaisukelpoinen ollutkaan.

Viimeinen dokumentoitu ryhmäarviointi keskustelu käytiin maaliskuussa 2008, kun työyhteisömme oli päättänyt uuden työntekijämme voivan osallistua kehittämishankkeeseen. Aikaisemmin lähtökohtana oli, ettei kehittämisessä voi olla mukana jos ei lastensuojelun avohuollon sosiaaliohjaus ole työnä tuttua. Tämä rajausta olikin toimiva nimenomaan toimintamallien kuvaus vaiheessa, mutta nyt siirryttäessä kehittämisen uudelleen kohdentamiseen oli tilanne uusi. Jälleen kaikilla alueen sosiaaliohjaajilla oli mahdollisuus tulla kehittämisprosessiin mukaan, mutta työtilanteista johtuen kokeneemmat työntekijät eivät halunneet osallistua aktiivisesti prosessiin.

Toimintamallien kuvausvaiheen keskeisimmät tulokset olivat sosiaaliohjauksen toimintamallien laajuuden näkyväksi tulo sekä niiden painottuminen asiakasprosessin toteutus vaiheeseen. Kaaviossa 10 on selvityksessä tarkemmin jäsenneetyt sosiaaliohjauksen toimintamallit, mitä Kaarelassa oli käytössä. Toimintamallit on sijoitettu lastensuojelun asiakasprosessiin asiakasohjautumisen kautta. Tätä kuvaavat nuolet prosessin vaiheiden ja toimintamallien välillä. Poikkeuksen tästä tekee perhesosiaaliohjaus, joka on yksilösosiaaliohjausta, ryhmä- tai leiritointia tukevaa, lyhytkestoista ohjausta. Esimerkkinä perhesosiaaliohjauksesta on tilanne, missä perheleirillä perheen vanhempien väliset ristiriidat kasvavat ja heille järjestetään perheistunto. Perheen tavoite leirillä ei ole ristiriidat selvittäminen, mutta tarpeen tullessa esiin, siihen vastataan ja tehdään suunnitelma, miten asiaa lähdetään leirin jälkeen hoitamaan. Lisäksi kaaviossa on asiakasprosessista irrallaan verkostotyö, joka on sekä eri toimintamalleissa olevien asiakkaiden verkostoissa työskentelyä, että viranomaisverkostoihin, kuten aluetyöryhmiin, osallistumista.

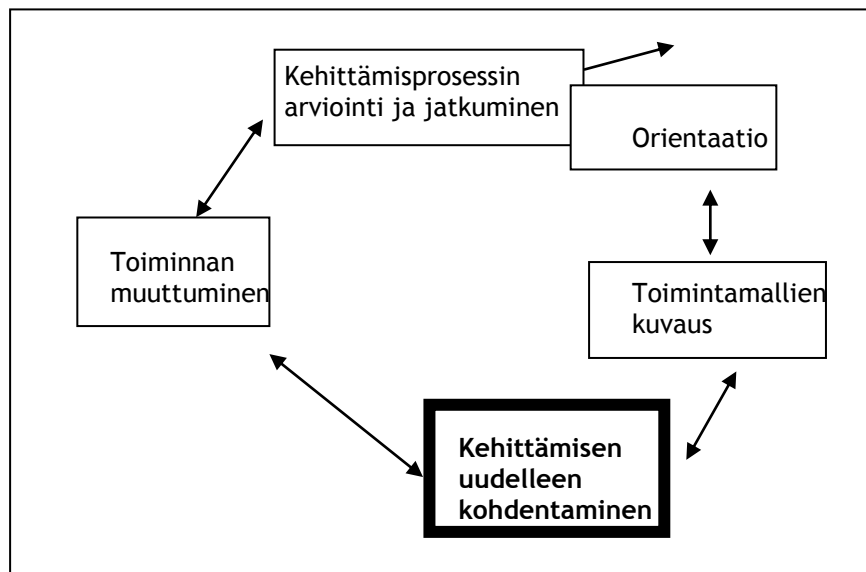


Kaavio 10. Sosiaaliohjauksen toimintamallit lastensuojelun asiakasprosessiin sijoitettuna.

Selvityksen tulokset eivät kuitenkaan yksin antaneet selvää ponnahduslautaa, ajatusta uudesta toimintamallista. Teemojen avulla saimme kuitenkin työyhteisön pohtimaan sosiaaliohjauksen tulevaisuutta. Nämä pohdinnat muodostuivat keskeisiksi seuraavassa, Kehittämisen uudelleen kohdentamisen vaiheessa.

4.3 Kehittämisen uudelleen kohdentaminen

Ponnahduslautan etsimisen jälkeen ekspansiivisen oppimisen syklissä edetään uudentoimintamallin sekä välineen muodostamiseen. Kehittämishankkeessa tämän piti tarkoittaa uutta tapaa tehdä sosiaaliohjausta tai vanhan toimintamallin, kuten perhetyön, uudelleen muokkaamista ja jäsentämistä. Ajatuksena oli kerätä työyhteisöltä toiveita ja muutostarpeita kyselyillä sekä järjestämällä kehittämisspäiviä. Ensimmäisen kyselyn ja kehittämissiltapäivän jälkeen oli kuitenkin ilmeistä, ettei yksittäisen sosiaaliohjauksen toimintamallin muuttamisella voitaisi vastata työyhteisön tuottamiin muutostarpeisiin. Tämä havainto antoi Kaarelan ekspansiivisen oppimissyklin kolmannelle vaiheelle nimen Kehittämisen uudelleen kohdentaminen (kaavio 11).



Kaavio 11. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet

Kehittävän työntutkimuksessa puhutaan työyhteisölle järjestettävistä koulutuksista sekä koulutusinterventioista, mutta termi kehittämisspäivä vastaa enemmän Kaarelan toimipisteessä järjestettyjen hetkien sisältöä, joten käytän sitä. Lähtökohtana näissä päivissä oli mahdollistaa työyhteisössä olevan tiedon käyttö kehittämistyöhön, kehittää sisältä ulospäin, mikä on myös kehittävän työntutkimuksen koulutusten tarkoitus. Aikaisempien kehittämisspäivien ja edellisen syklivaiheen kokemusten pohjalta kaikki kehittämisspäivät järjestettiin toimipisteen

ulkopuolella. Kehittämysympäristön ollessa normaalista työympäristöstä poikkeava sekä kahvi- ja ruokatarjoilun järjestäminen loivat työntekijöille tunteen, että he saavat itse kehittämistä jotain lisää, mitä normaalityöpäivänä eivät olisi saaneet. Kehittämispäivät muodostuivat koko kehittämishankkeen lopputuloksien kannalta merkittäviksi, sillä ne loivat selkeän jatkumon missä työntekijöiden ääni pääsi esiin. Seuraavaksi kuvaan kehittämisen uudelleen kohdentamiseen johtanutta kehittämisiltapäivää ja siihen liittyneitä tiedonkeruukeinoja.

Kehittämispäivä oli iltapäivä helmikuussa 2008, jonka järjestelyistä ja vetämisestä vastasin yhdessä kehittämishankkeessa mukana olleen sosiaalityöntekijän kanssa. Kehittämispäivän tavoitteena oli saada työntekijöiden ja heidän kauttansa myös asiakkaiden tarpeet keskustelemaan tehtyjen selvitysten kanssa. Iltapäivän alustuksena työntekijöille ”julkistettiin” ekspansiivisen oppimissyklin toisessa vaiheessa tuotetut selvitykset sosiaaliohjauksen toimintojen sijoittumisesta lastensuojelun asiakasprosessiin sekä sosiaalityöntekijöiden tekemä selvitys asiakasprosessin haltijuuden toteutumisesta. Vaikka selvitykset olivatkin sisällöllisesti valmiit, eivät ne vielä kuitenkaan olleet puhtaaksikirjoitettuna tässä vaiheessa. Myöhemmin selvitykset julkaistiin kokonaisuudessaan Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn internetsivuilla sekä toimitettuna versiona Heinosen ja Metsälän (2009) toimittamassa kokonaisuuden kokemuksia kokoavassa teoksessa. Sosiaalityöntekijöiden kehittämisosio oli jo kehittämispäivään mennessä puhtaaksikirjoitusta vaille valmis, joten kehittäminen kohdentui sosiaaliohjauksen kehittämiskysymyksiin.

Kaksi viikkoa ennen kehittämisiltapäivää jaettiin toimipisteen työntekijöille ennakkotehtävä, missä he vastasivat kysymyksiin, jotka liittyivät sosiaaliohjaukseen liittyviin toiveisiin, sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien yhteistyön muutostarpeisiin sekä odotuksiin kehittämisiltapäivää kohtaan. Kyselyn tavoitteena oli orientoida työntekijöitä kehittämisiltapäivään, motivoida ja kannustaa kehittämiseen sekä kohdentaa ryhmäkeskustelujen teemat mahdollisimman työntekijöitä puhutteleviksi ja saada selville sosiaaliohjauksen kehittämisen suunta. Toikko ja Rantanen (2009, 15) käyttävät tämänkaltaisesta lähestymistavasta termiä toimijalähtöinen kehittäminen kuvatessaan yhteisen kehittämistavoitteen muodostamisen merkitystä. Työntekijöiden vastaukset toiveista sosiaaliohjauksen kehittämiseen olivat sisällöllisesti laajat: toivottiin joustavaa ja yksilöllistä tukea perheille, nuorten kanssa työskentelyä, sosiaalityöntekijä - sosiaaliohjaaja työparityöskentelyä koko asiakasprosessissa, toisaalta oli huoli resurssien riittävydestä leiri- ja ryhmätyöskentelyyn, ajatus perhetyön ulkoistamisesta ostopalveluksi, sosiaaliohjaajan toimenkuvan selkeyttämistä ja sosiaaliohjaaja - sosiaaliohjaaja työparityöskentelystä luopumista. Näissä toiveissa näyttäytyi hyvin toiminnan kohteen laajenemistoiveen ja toisaalta vanhoihin toimintamalleihin pitäytymisen ristiriita. Radikaaleinta laittaa edusti visio perhetyön, joka on sosiaaliohjauksen päätoimintamuoto, ulkoistaminen ja toista ääripäätä ”ainoastaan” perhetyöhön ja leirityöskentelyyn keskittyminen.

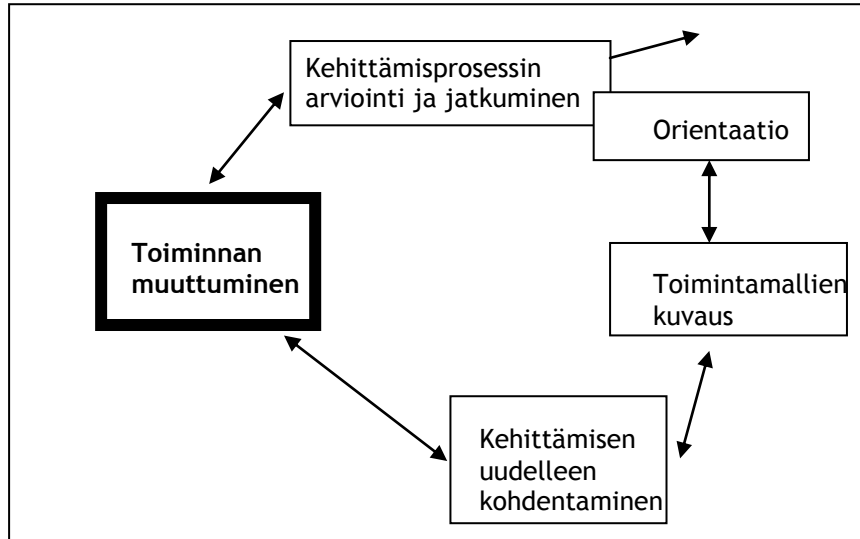
Iltapäivän selvitysten julkistamisosion jälkeen työntekijöille esiteltiin kooste heidän etukäteiskyselyn vastauksista. Koosteen jälkeen työntekijät jakaantuivat pienryhmiin, missä heidän tehtävänä oli keskustella aiheesta ”Sosiaaliohjauksen visio - mihin suuntaan sosiaaliohjausta tulisi kehittää?”. Pienryhmätyöskentelyn avulla pyrimme mahdollistamaan keskustelujen moniäänisyyden, mikä oli jo toteutunut etukäteiskyselyn vastauksissa. Kokemukset aikaisemmista kehittämispäivistä olivat osoittaneet tähän tavoitteeseen pääsemisen olevan helpompaa pienryhmien avulla kuin koko työyhteisön yhdessä keskustelemalla. Toisaalta yhteinen keskustelu on edellytys yhteisen näkökulman muodostamiselle, joten pienryhmät kirjasivat ideansa fläppipapereille, joiden kautta he esittelivät ne koko työyhteisölle. Ryhmien keskusteluissa nousi sosiaaliohjaaja - sosiaalityöntekijä työparityöskentely selkeäksi uudeksi haasteeksi, jolta odotettiin paljon. Toiveena oli saada sosiaaliohjaukseen lisää tilannesidonnaisuutta ja joustavuutta toisinaan kankeaksi koettujen rakenteiden sijaan. Myös yleisesti sosiaaliohjaajien ja -työntekijöiden välisen yhteistyön saumattomuuden saavuttaminen koettiin tärkeäksi tavoitteeksi. Toisaalta vanhoista toimintamalleista ei haluttu luopua, edelleen toivottiin niin yksilösosiaaliohjausta, perhetyötä, leirejä kuin ryhmiä. Toisin sanoen toiveena oli laajentaa sosiaaliohjaajien työnkuvaa, selkiyttää sitä ja kuitenkin mahdollistaa mahdollisimman joustava ja tilannesidonnainen työskentely. Lisäksi kehittämiseltä toivottiin kokouskäytäntöjen ja moniammatillisten tiimien työskentelyn kehittämistä.

Esittelyjen jälkeen työntekijät kävivät yhteistä keskustelua, jonka pääpiirteet kirjattiin ylös. Iltapäivän aikana tuotetut tiedot antoivat sosiaaliohjauksen kehittämiseen uuden suunnan; oli ilmeistä, ettei sosiaaliohjausta voi kehittää irrallisena osana koko työyhteisöstä mikäli halutaan vastata työyhteisön tuottamiin muutostarpeisiin. Tämä havainto tarkoitti siirtymistä seuraavaan syklin vaiheeseen, Toiminnan muuttuminen.

4.4 Toiminnan muuttuminen

Uudentoimintamallin määrittelemisen jälkeen ekspansiivisessa oppimissyklissä on vuorossa toimintajärjestelmän muuttaminen (kaavio 12). Kehittämishankkeessa tämän vaiheen piti alkuperäissuunnitelmien mukaan tulla ajoittumaan kevättalveen ja kevääseen 2008. Edellisessä vaiheessa kävi kuitenkin selväksi, ettei toimintajärjestelmän muuttaminen koskisi yksittäistä sosiaaliohjauksen toimintamuotoa, kuten perhetyötä, vaan toimintajärjestelmän muutos olisi koko toimipistettä koskettava. Aikataulullisesti tämä tarkoitti kehittämissyklin venymistä, koska koko työyhteisöllä ei ollut mahdollisuutta keskittyä intensiivisesti kehittämiseen arkityön ohella. Tämä loi uusia haasteita: hankerahoitusta oli varattu vain toukokuun 2008 saakka. Miten kehittäminen mahdollistuisi hankerahoituksen päättymisen jälkeen? Kävin esmieheni kanssa aiheesta keskustelua ja sain häneltä luvan jatkaa kehittämisen eteenpäin viemistä hankerahoituksen päättymisen jälkeenkin. Onnekseni sain avuksi kevättalvella uudella vakanssilla aloittaneen erityissosiaalityöntekijän, jonka työnkuvaan kylläkin kuului myös

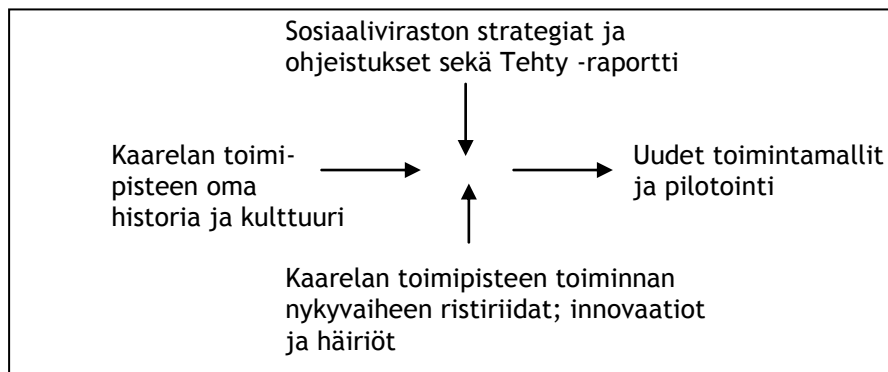
asiakastyö ja koko Läntisen perhekeskuksen kehittämistyöhön osallistuminen. Lisäksi kehittämisessä oli toukokuuhun saakka mukana vielä toinen sosiaaliohjaaja, jonka kanssa analysoimme edellisen vaiheen siirtymän mahdollistaneen kehittämisiltapäivän tuotokset.



Kaavio 12. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet

Ekspansiivisessa oppimissyklissä tämän vaiheen yksi suurimmista haasteista on muutosvastarrinnan esiintyminen (Engeström 1995, 91). Tätä haastetta pyrimme ennakoimaan pitämällä kehittämisteemoja esillä koko toimipisteen yhteisissä kokouksissa. Rakensimme kehittämissiltapäivien aloitukset siten, että jokainen joka päiviin osallistui, myös enimmäistä kertaa, sai tilaisuuden kuulla miksi tietyt teemat ovat esillä. Tällä pyrimme ehkäisemään mahdollisesti aikaisemmista kehittämispäivistä ja -hankkeista tulleita tunteita ”tausta tavoitteista”.

Edellisessä vaiheessa olleen kehittämissiltapäivän tuotosten analysointiin käytimme kehittävän työntutkimuksen lähikehityksen vyöhykettä (Engeström 1995, 93-97). Vaikkakin lähikehityksen vyöhyke on teoreettinen hahmottamismalli muutokseen vaikuttavista tekijöistä, päätimme silti käyttää sitä yksinkertaisesti mekaanisena analysointi kehikkona. Kaaviossa 13 on uudelleen kappaleessa 3.1.2 esitetty mukailu Engeströmin (1995, 95) esittelemään lähikehityksen vyöhykkeiden ristiriitojen kuvaamisen mallia kehittämishankkeen näkökulmasta.



Kaavio 13. Kaarelan toimipisteen lähikehityksen ainekset

Ennen lähikehityksen vyöhykekaavioon tietojen syöttämistä suoritimme demokraattisen enemmistön mukaan periaatteella alustavan analyysin tuotoksista. Jaoimme tiedot teemoihin ja järjestimme teemat suosituimmuus järjestykseen. Tässä järjestyksessä asetimme teemat vyöhykkeen keskelle, jonka jälkeen kahlasimme läpi kaupungin linjauksia, strategioita, visioita, pysyväisohjeita sekä myös valtakunnallisia sosiaali- ja terveystieteiden suosituksia. Mikäli löysimme yhtäläisyyksiä ideasta ja edellä mainituista linjauksista, oli edessämme Kaarelan nykytilanteeseen ja lähihistoriaan peilaaminen. Nykytilanteen peilaamisen toteutimme työparini kanssa pohtimalla kehittämispäivien keskusteluita, tuotoksia sekä yleisesti muissa kokouksissa esillä olleita näkökulmia. Huomioimme myös arjen asettamat reunaehdot kuten työntekijäresurssit, niiden jakaantumisen eri tiimeissä, asiakasmäärät ja toiminnassa olevat kokouskäytännöt ja muut yhteistyörakenteet. Lähihistoriapeilauksessa käytimme apuna toimipisteen pitkäaikaisten työntekijöiden kertomia vaiheita työntekijäresurssien ja työnkuvien muutoksista ja niiden vaikutuksista toimipisteeseen. Osittain tätä tietoa olikin jo kirjattuna Toimintamallien kuvaus vaiheessa tehtyyn selvitykseen sosiaaliohjauksen toimintamalleista suhteessa lastensuojelun asiakasprosessiin. Tämän peilauksen olisi voinut toteuttaa systemaattisemminkin. Pohdimme vaihtoehtona teemahaastattelua, mutta totesimme ajan ja resurssien olevan liian pienet tämänkaltaiseen lähestymistapaan. Mahdollisten virheiden korjaamiseen varauduimme panostamalla kehittämispäivien sisällön ja käytettävien menetelmien suunnitteluun. Hypoteesinamme oli: mikäli saamme työyhteisön kaikki jäsenet avoimeen keskusteluun keskenään, korjaantuu siinä mahdolliset virhetulkinnat liittyen nykyhetkeen ja lähihistoriaan.

Näiden tiedonanalysointivaiheiden jälkeen muodostimme oletuksen idean toteuttamis- ja elämiskelpoisuudesta. Ideoita emme tämän enempää halunneet työstää, koska liian pitkälle pohdittuna se voisi tuntua työyhteisössä ulkopuolelta annetuksi, vaikkakin se olisi lähtöisin työyhteisöstä itsestään ja sitä olisi työstänyt työyhteisöön kuuluneet henkilöt. Suosituimmiksi teemoiksi osoittautui sosiaaliohjaajien ja -työntekijöiden yhteistyö sekä työparityöskentely sen yhtenä toteutusmuotona. Päädyimme työparini ja erityissosiaalityöntekijän kanssa keskittymään sosiaaliohjaajien ja -työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, koska siihen kohdistui odotuksia paljon niin työntekijöiltä kuin viraston strategioissakin. Ajatuksenamme oli saada aikaan ensin keskustelua laajemmasta ja ehkä tätä kautta myös turvallisemmasta aiheesta ennen kuin keskittyisimme yksittäiseen toimintamalliin, työparityöhön.

Toiminnan muuttamisvaiheen ensimmäinen kehittämispäivä järjestettiin kokonaisuutena päivänä toukokuussa 2008 teemalla Moniammatillinen asiantuntijuus. Päivän järjestelyistä ja läpi viennistä vastasin yhdessä erityissosiaalityöntekijän kanssa. Asiantuntijuuden teemaa olivat sosiaalityöntekijät omassa selvityksessään jo käsitelleet, joten oli luontevaa jatkaa samojen tuttuun käsitteiden kautta. Asiantuntijuuden ytimeen kuuluu ammattiryhmien omat osaamisalueet ja niiden tunnistaminen. Rakensimme tästä syystä päivän siten, että ensin työyhteisö

pohti ja tunnisti oman ammattiryhmän osaamisalueita ja asiantuntijuutta, jonka jälkeen myös vastavuoroinen, moniammatillinen asiantuntijuus mahdollistuu. Käytännössä tämä tapahtui jakamalla työyhteisö ryhmiin siten, että yhden ryhmän muodostivat Kaarelan sosiaalihjaajat, toisen ryhmän Malminkartanon sosiaalityöntekijät, kolmannen Kannelmäen sosiaalityöntekijät ja johtavat sosiaalityöntekijät olivat omana kahden hengen ryhmänään. Näissä pienryhmissä työntekijät tarkastelivat omaa asiantuntijuuttaan, jonka jälkeen he jakoivat tuotokset koko työyhteisölle. Moniammatillista asiantuntijuutta koko työyhteisö pohti ja tunnisti alkuun ammattiryhmät sekoitetuissa pienryhmissä ja tämän jälkeen kaikki yhdessä. Keskustelujen pääpiirteet kirjattiin fläppipaperille kaikkien nähtäville.

Sosiaalihjaajan ja sosiaalityöntekijän tekemän sosiaalityön eroavaisuuksia sekä yhtymäkohtia osaamisalueiden näkökulmista on kirjoittanut Sarvimäki (2007, 189-200) artikkelissaan Sosiaalihuollon henkilöstö, joka on teoksessa Sosiaalityön kasikirja (Kananoja ym. 2007). Taulukoon 1 olen Sarvimäen pohjalta sijoittanut sosiaalityöntekijöiden osaamisalueet, sosiaalihjaajien osaamisalueet pohjautuvat puolestaan ECTS -projektin tuottamiin kompetensseihin (Arene 2006). ECTS -projekti oli vuosina 2004-2006 toteutettu Opetusministeriön (OPM) rahoittama ja Arene ry:n asettama projekti, jonka tavoitteena oli tukea ammattikorkeakoulujen osallistumista eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen ja integroitumista siihen.

Sosiaalityöntekijän osaamisalueet:	Sosiaaliohjaajan osaamisalueet:
Yhteiskunnallinen, yhteiskuntatieteellinen: Analysointi ja ymmärtäminen auttavat ymmärtämään ihmisten elämän ja sosiaalityön muuttuvia ehtoja	Yhteiskunnallinen analysointi taito: Yksilön ja yhteiskunnan välisen suhteen analysointi ja jäsentäminen erilaisista teoreettisista lähtökohdista
Resurssiosaaminen: Lakiin pohjautuva oikeudellinen osaaminen, Palvelujärjestelmät hyvinvoinnin tuottajina	Palvelujärjestelmä osaaminen: Hyvinvointia tuottavien järjestelmien lain tuntemus, Hyvinvointipalveluiden muutosten hahmottaminen ja niiden kehittäminen
Innovaatio-osaaminen: Muuttuvan yhteiskunnan kehittäminen, Hyvinvoinnin tuottamisen mallien kehittäminen	Reflektiivinen kehittämis- ja johtamisosaaminen: Oman toiminnan arvioiminen erilaisista teoreettisista näkökulmista ja vaihtoehtoisten toimintamallien soveltaminen, Uuden tiedon tuottaminen, Sosiaalialan osaamisen, työyhteisöjen ja palveluiden kehittäminen ja niiden johtaminen
Vuorovaikutuksellinen osaaminen: Vuorovaikutusyhteyksien luominen ja ylläpitäminen palvelunkäyttäjiin, toisiin ammattilaisiin, maallikkoauttajiin, palvelun tuottajiin, hallintoon ja poliittisiin päätöksentekijöihin, Vuorovaikutuksen sisältämien kulttuuristen koodien ja merkitysten ymmärtäminen ja tulkitseminen	Yhteisöllinen osaaminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen: Kulttuurien ja yhteisöjen toimintaperiaatteiden ymmärtäminen, Osallisuuden sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen ja luominen, Erialaisten verkostojen luominen ja niissä toimiminen, Epätasa-arvoa tuottavien rakenteiden purkaminen
Arvo-osaaminen: Yhteiskunnan ja ihmisten oikeuksien ja vastuiden jakautumisesta tulevien eettisten kysymysten ymmärtäminen, Resurssienjakamisen oikeudenmukaisuus, Ihmisoikeuksien ja niihin liittyvien lakien tunteminen	Sosiaalialan eettinen osaaminen: Arvostiriitaisissa tilanteissa toimiminen, Eettinen reflektio, Huono-osaisuuden ehkäisy yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön näkökulmista
Metodiosaaminen: Erialaisten työorientaatioihin ja työprosesseihin soveltuvien menetelmien tuntemus	Asiakastyön osaaminen: Erialaisten teoreettisten lähestymistapojen ja menetelmien soveltaminen kontekstisidonnaisesti, Asiakkaiden tarpeiden ja voimavarojen ymmärtäminen, ohjaaminen ja tukeminen niiden omilla konteksteissaan, Osallistavan vuorovaikutussuhteen luominen asiakkaaseen
Tutkimuksellinen osaaminen: Tiedontuottaminen osana arviointia ja kehittämistä	

Taulukko 1. Sosiaalityöntekijän ja -ohjaajan osaamisalueet.

Kaarelan työyhteisön kehittämispäivän aikana nostamat ydinosamisalueet, asiantuntijuuden ytimet, sosiaalityöntekijöillä ja sosiaaliohjaajilla olen sijoittanut taulukkoon 2.

Sosiaalityöntekijän osaamisalueet:	Sosiaaliohjaajan osaamisalueet:
Vuorovaikutuksellinen osaaminen: Psykososiaalinen: asiakkaan/ihmisen kohtaaminen	Asiakastyön osaaminen: Asiakkaan kohtaaminen: perherakenteiden, verkostojen, ihmissuhteiden näkökulmat painottuvat
Arviointiosaaminen: Lastensuojelun tarpeen arviointi	Arviointiosaaminen: Lastensuojelun tarpeen arviointi
Yhteiskunnallinen, yhteiskuntatieteellinen: Oman perustehtävän sisäistäminen, ymmärtäminen	Asiakastyön osaaminen: Perheen vuorovaikutuksen havainnointi ja arviointi
Resurssiosaaminen: Juridinen, hallinnollinen; päätöksenteko	Asiakastyön osaaminen: Ryhmiäohjaamistaidot
Hallinnollinen osaaminen: Asiakasprosessin haltuunotto, hallinnointi	Yhteiskunnallinen analysointi taito: Suojaavien ja riskitekijöiden tunnistaminen ja arviointi - Lapsen arjen näkökulma painottuu
Tutkimuksellinen osaaminen: Dokumentointi	Asiakastyön osaaminen: Tavoitteellinen arjen kuljettaminen
Sosiaalialan eettinen osaaminen: Kriittisyys	Sosiaalialan eettinen osaaminen: Kriittisyys
Työyhteisöosaaminen	Työyhteisöosaaminen
Vuorovaikutuksellinen osaaminen: OMA ROOLI: viranomaisverkostoissa, asiakkaiden kanssa ja yhteistyöverkostoissa	Palvelujärjestelmä osaaminen: Kyky tehdä palveluohjausta, tietoa palvelumahdollisuuksista
	Reflektiivinen kehittämis- ja johtamisosaaminen: Oman työn vaikuttavuuden arviointi

Taulukko 2. Sosiaalityöntekijän ja -ohjaajan osaamisalueet Kaarelassa

Ammattiryhmien osaamisalueiden tutkimisen yhteydessä heräsi runsaasti keskustelua siitä, voidaanko sosiaaliohjaajien kokemia osaamisalueita kirjata samankaltaisina kuin sosiaalityöntekijöiden. Erityisesti arviointiosaaminen keskustelutti työyhteisöä paljon: mikä on lastensuojelun tarpeen arvioinnissa jommankumman ammattiryhmän ominta osaamista ja asiantuntijuutta? Sosiaalityöntekijälle on määritelty tehtävän kuvassa ja laissa arvioinnista vastaaminen, mutta tarkoittaako se automaattisesti sitä, ettei toinenkin ammattiryhmä sitä pystyisi osaamaan? Keskusteluiden lopputuloksena oli näkökulmien toisiaan täydentävyys; sosiaalityöntekijällä painottuu rakenteellinen ja yhteiskunnallinen näkökulma, kun vuorostaan sosiaaliohjaajilla perheen ja lapsen arjen näkökulma. Taulukkoa 1 tarkastellessa huomaa hyvin sen, miten yhdenmukaisia sosiaaliohjaajien ja -työntekijöiden osaamisalueet myös teoreettisesti ovat. Esimerkiksi yhteiskunnan ja yksilön välisen suhteen analysointiosaaminen on Sarvimäen mukaan molemmilla ammattiryhmillä. Käytännön arjessa työnkuvien muokkaamat teorioiden soveltamistavat näyttävätkin tekevän selvemmän ja hyödynnettävämmän eron ammattiryhmien välille, kuten keskustelu arviointiosaamisesta osoitti.

Osaamisaluekeskustelussa pyörineet teemat voidaan myös tulkita sosiaalityön professionalistumisen historiasta juontuviksi. Mutkan (1998, 133) mukaan sosiaalityön asiantuntijuus on edennyt sulkemisen ja rajoituksen prosessina, missä tietoa on pyritty monopolisoimaan. Mo-

nopolisoimisen tavoitteena on ollut saavuttaa yksinoikeus ammatinharjoittamiseen. Tämän yksinoikeuden saavuttamisen jälkeen onkin ymmärrettävää työntekijöiden reaktiot keskusteluissa. Nyt kun on jotain saavutettu, miten sitä voisi jakaa eri koulutuksen saaneille? Tätä näkökulmaa vasten kehittämispäivän lähestymistapa osoittautuikin osuvaksi. Omien osaamisalueiden näkyväksi tekemisen kautta on helpompi keskittyä niihin kohtiin, missä osaaminen on toisiaan täydentävää, vastavuoroista. Tällöin keskusteluihin tuli mukaan myös asiakasnäkökulma: milloin asiakas hyötyisi enemmän moniammatillisesta työskentelystä, milloin yhden ammattiryhmän antamasta palvelusta. Aiheen laajuus tosin aiheutti ongelmaksi arkityön ajautumisen kauemmas keskustelusta ja kuitenkin koko kehittämishankkeen tarkoituksena oli saavuttaa jotain konkreettista apua työhön. Päivän lopuksi kiteytyi kuitenkin koko Kaarelan toimipisteen ajatus kehittämisestä:

”Luodaan käytäntöjä, ei byrokratiaa!”

Käytäntöjen luomiseksi tarvittiin vielä seuraava kehittämispäivä, joka järjestettiin lokakuussa 2008. Päivän suunnittelusta, järjestelyistä ja toteutuksesta vastasin yhdessä uuden erityis-sosiaalityöntekijän kanssa edellisen jäätyä äitiyslomalle. Toukokuun kehittämispäivässä tuotetut aineistot ja työyhteisössä jatkunut asiantuntijuuskeskustelu antoivat hyvän pohjan lokakuun kehittämispäivän suunnittelulle. Tavoitteenamme oli päästä nyt enemmän konkretiaan, mitä me Kaarelassa haluamme tehdä ja onko sille olemassa tunnistettavia esteitä? Päädyimme jälleen jakamaan työyhteisölle etukäteistehtävän, missä heidän piti tällä kertaa miettiä onko jotain muuttunut toisen ammattiryhmän asiantuntijuuden hyödyntämisessä toukokuun jälkeen. Olivatko he havainneet joitain esteitä siinä ja kuinka näitä esteitä oli pyritty ylittämään? Kehittävässä työntutkimuksessa tästä käytetään käsitettä häiriöt toimintajärjestelmässä ja niiden korjausyritykset (Engeström 1995, 62-67, 89-92). Toisaalta esiintyneet esteet voivat olla myös osa muutosvastarintaa, missä uuden toimintatavan, toisen ammattiryhmän asiantuntijuuden vastavuoroinen hyödyntäminen, ja vanhan toimintatavan, sosiaalityöntekijä tilaa ja sosiaaliohjaaja tuottaa, yhtäaikaisuus aiheuttaa ristiriitoja. Näiden kysymysten avulla toivoimmekin pystyvämme tekemään näkyväksi tämän muutosvastarinnan hyvän puolen: mikään uusi toimintapa ei voi olla sellaisenaan heti valmis, sitä täytyy olla valmis muokkaamaan ja koettelemaan arkityössä.

Edellisessä kehittämispäivässä annetun palautteen pohjalta päätimme jatkaa samantyyppisen kaavan mukaan myös lokakuun kehittämispäivässä: ensin pienryhmät ammattiryhmittäin, sitten yhteinen keskustelu, pienryhmät ammattikunnat sekoittaen, loppuun yhteinen keskustelu. Tällä kertaa halusimme varmistaa keskustelujen eteenpäin ja arkityöhön menemisen, koska päivän teema, toistemme asiantuntijuus ja sen hyödyntäminen sekä esteet sille, oli kuitenkin hyvin lähellä edellisen kehittämispäivän teemaa, moniammatillinen asiantuntijuus. Keskustelimme erityissosiaalityöntekijän kanssa erilaisista menetelmistä, mitä olimme aikaisemmin hyödyntäneet, mistä olimme kuulleet positiivista palautetta ja mitkä tuntuivat sopivilta mei-

dän työyhteisöön ja valittuun teemaan. Päädyimme soveltamaan voimavaraistavan arvioinnin tekniikkaa sekä niin sanottua tuplatiimi menetelmää, missä ensin sosiaaliohjaajat keskustelivat ja muut kuuntelivat, tämän jälkeen sosiaalityöntekijät keskustelivat ja muut kuuntelivat sekä lopuksi johtavat sosiaalityöntekijät kommentoivat kuulemaansa, jonka jälkeen oli vielä mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Kohdentaaksemme keskustelua lisää, jaoimme jokaiselle ryhmälle kaavion lastensuojelun työprosessista, mihin toivoimme ryhmien peilaavan ajatuksiaan. Toteutus ei sujunut aivan suunnitelmiamme mukaan ja yhteinen keskustelu jäi suppeammaksi kuin olimme toivoneet. Työyhteisö tuotti kuitenkin hyviä ajatuksia siitä miten toisten ammattiryhmien asiantuntijuutta on jo hyödynnetty ja miten sitä voisi vielä enemmän hyödyntää.

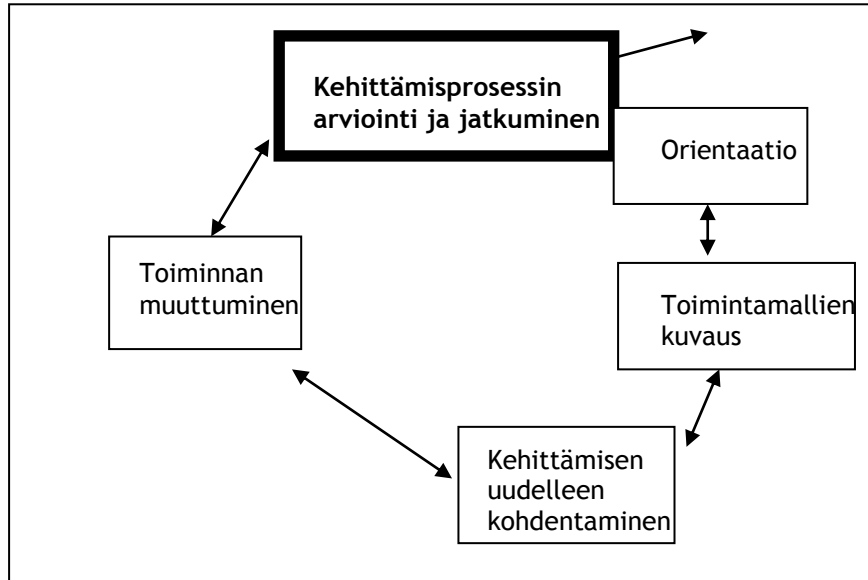
Saadaksemme muutosvastarinnan näkyväksi ja positiiviseen käyttöön, sekoitimme ryhmät ja annoimme pienryhmien tehtäväksi kirjata esteitä joita he ovat havainneet toisen asiantuntijuuden hyödyntämisessä. Ryhmien esiteltyä esteet, ne ryhmiteltiin ja laitettiin esille. Tämän jälkeen jokainen kävi antamassa kolme (3) ääntä tärkeimpinä pitämälleen esteille, ja eniten ääniä saaneiden aiheiden voittamiseksi saivat ryhmät ideoida keinoja. Esteiden ylittämisediat käytiin läpi, annettiin äänet tärkeimpänä pidetyille ja sovittiin miten ja millä aikataululla ne otetaan työyhteisössä käyttöön. Päivän lopputuloksena oli päätös siitä, että sosiaaliohjaajat osallistuvat lastensuojeluilmoituksia käsittelevään jakopalaveriin aktiivisemmassa roolissa. Jo edellisen kehittämispäivän jälkeen sosiaaliohjaajat osallistuivat näihin kokouksiin, mutta nyt tuli toive vastavuoroisen asiantuntijuuden aktiivisemmasta hyödyntämisestä. Päivän lopuksi tehtiin myös yhteinen sopimus, ettei sosiaaliohjaajien tarvitse enää keskenään keskustella siitä kuka menee mihinkin lastensuojelun tarpeen arviointiin mukaan (alkuarviointiin), vaan jokainen voi itse oman työtilanteensa mukaan tehdä päätöksen osallistumisista.

Kehittämispäivien aikana ja niiden välissä Kaarelan sosiaaliohjaajien asiantuntijuuden hyödyntäminen lastensuojelun asiakasprosessissa jäsenyi sekä laajentui. Viimeisen kehittämispäivän lopputuloksena ollut työyhteisön yhteinen toive sosiaaliohjaajien aktiivisemmasta roolista jakopalavereissa, missä käsitellään lastensuojeluilmoituksia, osoittaa selvästi moniammatillisen asiantuntijuuden hyödyntämisen tarpeen. Sosiaaliohjaajien asiantuntijuutta tarvitaan koko asiakasprosessissa ja nyt sille löytyi käytännön keino.

4.5 Kehittämisprosessin arviointi ja jatkuminen

Ekspansiivisen oppimissyklin viimeistä vaihetta (kaavio 13) ei varsinaisen kehittämishankkeen puitteissa päästy läpikäymään systemaattisesti. Tähän vaikutti suunnitellun aikataulun kaventuminen heti aluksi 16 kuukaudesta yhdeksään, eikä aika riittänyt edes edellisen vaiheen, toiminnan muuttuminen, loppuun saattamiseen. Koska minä, esimieheni ja työyhteisö näkivät hyväksi jatkaa kehittämispöytätyötä eteenpäin, saatoimme toiminnan muuttuminen vaiheen

loppuun asti, niin kuin edellisestä luvusta kävi ilmi. Kehittämispöcessin arviointina on tämä opinnäytetyö sekä Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö -hanketta kokoavaan teokseen tekemäni suppea kokemuspohjainen kirjoitus.



Kaavio 13. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet

Työn ja työyhteisön kehittäminen jatkui Kaarelassa myös tässä opinnäytetyössä kuvatun kehittämissyklin jälkeen. Kehittämisen rakenteissa on tapahtunut muutoksia, esimerkiksi toiminnan muuttamisvaiheessa tullut erityissosiaalityöntekijä vaihtui pian vaiheen päättymisen jälkeen. Taas. Myös Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö -hanke sai tietyllä tavalla jatkoa, sillä koko pääkaupunkiseudulla alkoi sosiaali- ja terveysministeriön Kaste -rahoituksen turvin Lapsen Ääni -hanke, jonka osahankkeissa Lastensuojelun Praksis ja Kehrä Kaarelan toimipiste on mukana. Hankkeissa hyödynnetään Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö -hankkeen yhteistyörakenteita ja kokemuksia. Kehittämisen uudelleen kohdentamisen aikana työyhteisön tuottama muutostarve koskien sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden työparityöskentelyä kohtaan on ollut tämän kehittämissyklin jälkeen kehittämisen keskiössä.

5 KEHITTÄMISSYKLIN ARVIOINTI

Tämän kappaleen alaluvuissa arvioin kehittämisprosessia ensin ekspansiivisen oppimissyklin vaiheen kerrallaan, jonka jälkeen koko prosessin, koska jokainen ekspansiivisen oppimisen vaihe muodosti oman kehittämisprosessinsa. Arvioinnin pohjamateriaalina toimi vaiheissa tuotetut materiaalit, havainnot sekä kehittämisprosessin alussa tehty vaikutusketjukortti. Arvioinnin lisäksi pohdin toteutuksen onnistumista sekä alueellisen sosiaaliohjauksen kehittämisenäkymiä.

5.1 Orientaatiovaiheen arviointi

Orientaatiovaiheen tavoitteena oli sanansa mukaisesti orientoida kehittämisessä mukana olevat sosiaaliohjaajat kehittämiseen. Tässä vaiheessa kehittämisen ei vielä suoranaisesti ollut tarkoitus vaikuttaa koko työyhteisöön eikä näin ollen koko työyhteisön orientaation panostettu. Tämä ratkaisu osoittautui myöhemmin huonoksi. Koko kehittämisprosessin ajan jouduimme tekemään töitä työyhteisön osallistamiseksi ja se olisi varmasti ollut helpompaa, mikäli jo hankkeeseen hakemisvaiheessa olisi koko työyhteisö ollut aktiivisesti mukana. Pelkkä sähköposti tiedottaminen ja jokaisen omalla vastuulla oleva lukeminen ei kovassa työpaineessa oleville työntekijöille ole oikea tapa hoitaa tiedottamista. Haasteeksi koko hankkeen ajan muodostui tiedon liikkuminen tai liikkumattomuus työyhteisön sisällä sekä päähankkeen ja toimipisteen välillä. Osaltaan tähän vaikutti myös kehittämistyön johtamisen määrittelemättömyys. Päähankkeen työntekijöillä oli kokonaisvastuu kaikkien kehittämisyksiköiden kehittämisen tukemisesta, mutta kehittämisyksiköiden sisällä kehittämistyön johtamisesta ei käyty minkäänlaista keskustelua tai määrittelyä. Ei ainakaan Kaarelan toimipisteessä, missä lähiesimiehet antoivat kehittämiseen luvan, mutta eivät osallistuneet siihen aktiivisesti. Toisaalta tässä oli ajatuksena mahdollistaa kenttätyöntekijöiden vapaus kehittää omaa työtä ilman että siihen ”ylhäältäpäin” puututaan. Tämä aiheutti orientaatio vaiheessa kuitenkin tilanteen, missä ennen aloitusseminaaria kaikilla toimipisteen työntekijöillä ei ollut selvillä se mitä hankkeessa oli käytännössä merkitsisi. Toimipisteen sisällä olisi ollut tärkeää keskustella enemmän kehittämishankkeeseen osallistumisesta ja siitä mitä se edellyttäisi. Toisaalta siinä vaiheessa ei vielä ollut kovin paljoa tietoa siitä mitä kaikkea hanke tulisi olemaan, ei edes hankkeen vetäjillä. Heidän ratkaisunsa olikin antaa kehittämisyksiköiden varsin vapaasti kohdentaa kehittäminen haluamiinsa asioihin. Aloitusseminaarin yksi tavoite olikin täsmentää kehittämisideoita ja muodostaa alustava aikataulutuksen idean toteuttamiseen.

Kehittäjäsosiaaliohjaajien orientaatio onnistui hyvin. Tähän vaikutti osaltaan se, että kehittämiseen tulivat aktiivisesti mukaan ne, joilla oli jo kiinnostusta sekä ajallisesti kokivat mahdolliseksi kehittämistyön. Yhteisen tavoitteen täsmentäminen ja työnjakamisesta sopiminen onnistui helposti, käytännössä yhden iltapäivän aikana. Tähän vaikutti olennaisesti ryhmän

pienuus, kolme jäsentä, sekä oma aikaisempi kokemukseni Raittiina Radalla -hankkeessa tehdystä kehittämistyöstä. Tämän hankkeen kautta olin tutustunut voimavaraistavaan arviointiin ja ryhädynamiikkaan, jotka auttoivat yhteisen kehittämistavoitteen muodostamisessa. Myös muille kehittäjäsosiaaliohjaajille oli voimavaraistava arviointi tuttua toisen alueella olleen hankkeen kautta (Varvas -hanke). Tässä vaiheessa yhteisten ideoiden pohjalta tekemäni ryhmäarviointilomakkeen (liite1), osoittautui seuraavassa syklin vaiheessa erittäin toimivaksi. Itse määriteltä ja tehty lomake toimi aluksi myös yhteishengen ja yhteistoiminnan lisääjänä.

5.2 Toimintamallien kuvaus vaiheen arviointi

Toimintamallien kuvaus vaiheen tavoitteena oli tehdä näkyväksi se, mitä lastensuojelun avo-huollon sosiaaliohjaus on Kaarelassa ja miten sen toimintamallit painottuvat lastensuojelun asiakasprosessiin. Tätä kautta olemme löytäneet konkreettisia kehittämistarpeita, mihin voimme suunnitella uusia toimintamalleja tai muokata vanhoista tarvetta vastaavaksi. Vaihe toi esiin suurimmat kehittämisen haasteet, mitä koko kehittämisprosessissa tuli: työntekijöiden vaihtuvuus, johtamisen tärkeys, kehittämiseen ja kirjoittamiseen soveltuvan tilan puute. Näihin teemoihin emme osanneet varautua. Siinä materiaalissa mitä olin kehittävän työntutkimuksesta käynyt läpi, ei näitä teemoja ollut havaittu tai ei ainakaan kuvattu. Tähän osaltaan varmasti vaikutti sekin, että sovelsimme teoriaa omalla tavallamme, niin kuin jo aikaisemmin on todettu. Vaihtuvuus niin kehittäjien kesken kuin toimipisteessä yleisesti aiheutti aikatauluista lipsumisia. Työnjaossa huomioimme ensimmäisen työntekijän pois jäännin, mutta emme sitä, miten se ja muiden työyhteisön jäsenten vaihtuminen vaikuttaisi muuhun työhön ja toimipisteen yleiseen ilmapiiriin. Erityisesti tätä vaihetta varten tekemässäni arviointilomakkeessakin oli yhtenä lähtökohdana kehittämistyön vaikutus perustyöhön, mutta ei toisinpäin. Perustyöllä tässä lomakkeessa tarkoitettiin kaikkea muuta paitsi kehittämisyksikön puitteissa tehtävää kehittämistyötä. Toimintamallien kuvaus -vaiheen edetessä huomasimme, että tosiasiassa perustyöllä onkin enemmän vaikutusta kehittämistyön onnistumiseen kuin kehittämistyöllä perustyöhön! Tätä havaintoa pyrimme ratkaisemaan erilaisin tavoin, muttemme löytäneet siihen toimivaa keinoa.

Toimintamallien kuvaukseen kuului hyvin paljon kirjoittamista ja tiedon etsintää. Kirjoittamistyöhön emme meinanneet millään keinolla löytää tarpeeksi aikaa ja rauhallista paikkaa. Itsellemme asetetut aikataulut alkoivat lipsua, joka lisäsi turhautumisen ja stressin tunnetta. Ryhmäarviointin pohja osoittautui juuri tähän ongelmaan toimivaksi, koska sen avulla saimme auki purettua ja sanoitettua kehittämishaasteita sekä pystyimme antamaan toisillemme vertaistukea. Edelliseen arviointikeskusteluun peilaaminen antoi lisää ymmärrystä kehittämisen prosessimaisuudesta ja muistutti meitä aikaisemmista ratkaisuyrityksistä. Aika- ja tilahaastetta toimme esiin myös omille lähiesimiehillemme, mutta toisin kuin sosiaalityöntekijöiden kohdalla, sosiaaliohjaajat eivät saaneet lisätyöntekijää helpottamaan asiakastyön painetta.

Tämä vuorostaan johtui päähankkeen rahoituksesta ja siitä, ettei hankkeeseen hakemisen yhteydessä sosiaaliohjaus ollut vielä mukana. Lähiesimiehiltä saimme kuitenkin kannustavaa palautetta, joka auttoi uskomaan kehittämistyön merkityksellisyyteen.

Koko toimipisteen sosiaaliohjaajien kuuleminen kesken kirjoitusprosessin oli hyödyllinen ratkaisu, koska näin saimme itsellemme varmuuden olevamme oikealla tiellä sekä muille sosiaaliohjaajille kokemuksen siitä, ettei tämä ole meidän kaikkien asiakastyöstä täysin irrallista. Työntekijöiden vaihtuvuus antoi meille myös mahdollisuuden testauttaa tekemäämme selvitystä uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalina. Siitä saamamme palaute oli positiivista ja loi osaltaan lisää uskoa toimintamallien jäsentämisen tärkeyteen.

Tekemämme kirjallinen selvitys vastasi alkuperäiseen tavoitteeseemme, sosiaaliohjauksen toimintamallien näkyväksi tekemiseen. Selvityksen kiinnostuksesta yksittäisenä osoituksina oli kutsu päähankkeen lopetusseminaariin esittelemään tuottamaamme materiaalia. Myös toimipisteemme sisällä materiaali antoi jäsenyntyneemmän kuvan siitä, mitä lastensuojelun avohuollon sosiaaliohjaus on. Sekä sosiaaliohjauksen että sosiaalityöntekijöiden selvitysten aikaansaamaan keskustelun pohjaltahan koko kehittämisprosessi jatkui eteenpäin.

Käymämme ryhmäarviointi keskustelut auttoivat huomattavasti työn eteenpäin viemisessä, joten olimme onnistuneet hyvin arviointiin mukaan otettavien teemojen rajauksissa ja esitystavoissa. Sopimamme arviointikeskustelujen tiheys, kerran kuussa ja tarpeen mukaan tiheämmin, osoittautui sekin sopivaksi. Arvioinneissa tuli esiin hyvin myös tämän tyyppisen kehittämisen haasteet, kuten ajankäyttöön liittyvät kysymykset. Olisikin varmasti ollut hyvä näyttää esimiehillemme dokumentoituja keskusteluja, jotta he olisivat pystyneet tukemaan meitä paremmin haasteiden ratkaisuyrityksissä.

5.3 Kehittämisen uudelleen kohdentamisen vaiheen arviointi

Kehittämisen uudelleen kohdentamisen vaiheeseen ei ollut täsmällistä etukäteistavoitetta, oli pelkästään oletus siitä, että työyhteisössä olevan tiedon avulla löytyy jatkokehittämisen suunta. Tämä vaati tietynlaista ”hullunrohkeutta” hypätä tuntemattomaan sekä luottamusta siihen, että työyhteisöstä tuleva tarve on sen kaltaista, että me voisimme kehittämishankkeen puitteissa siihen vastata. Tässä vaiheessa perinteisessä ekspansiivisessa oppimissyklissä aktivoidaan työyhteisöä ja kehitetään uusi toimintamalli (Engeström 1995, 89-92; Kasvio 1990, 137-139). Meidän kehittämissyklissä työyhteisön aktivointi tuotti muutostarpeita esiin, mutta ei selkeää uutta toimintamallia. Uuden toimintamallin muotoutumiseen vaikutti kaikki kehittämissäilyksen jälkeiset keskustelut ja tiedon analysoinnit, joten tässä suhteessa Kaarelan kehittämissäilyksen jäsenyys poikkeaa perinteisestä kehittävästä työntutkimuksen jäsenyyksestä.

Työyhteisölle tehty tarvekartoitus ja siihen pohjautuva kehittämispäivä osoittautui toimivaksi tavaksi osallistaa koko työyhteisöä ja aikaan saada sisältä ulospäin suuntautuva kehittäminen. Kehittämistoiveiden ja -tarpeiden sekä selvityksen tuottaman tiedon vuoropuhelun onnistuminen oli merkittävä saavutus. Tämä vuoropuhelu oli havaintojen sekä palautteen perusteella monipuolisempaa työyhteisön jakaantuessa pienryhmiin kuin kaikkien ollessa yhdessä. Tähän vaikutti varmasti ryhmän koon lisäksi se, että yhteiskeskustelu järjestettiin viimeisenä, milloin työntekijöiden keskittymis- ja vireystaso ei välttämättä enää ollut korkeimmillaan.

Kehittämissyklin kolmannessa vaiheessa otettiin mukaan koko työyhteisö, mikä vaikutti kehittämistavoitteen laajentumiseen. Miten olisi käynyt, jos kehittämisessä ei olisi huomioitu muita kuin sosiaaliohjaajia? Olisiko kehittäminen silloin ollut ”vain” sosiaaliohjauksen toimintamallin kehittämistä? Miten hyvin tällaisella kehittämisellä aikaansaatu uusi toimintamalli pysyisi juurtumaan, koska kaikki sosiaaliohjauksen toimintamallit kohdistuvat asiakkaaseen, jonka asiakasprosessista vastaa sosiaalityöntekijä? Yhteistyökäytäntöjen kehittäminenkin ei ole mahdollista, mikäli yhteistyökumppani ei ole kehittämisessä mukana. Tai ainakin näin tehty toimintamalli voisi aiheuttaa ristiriitoja ja hankaluuksia käyttöönotossa. Olikin erittäin hyvä ja tärkeä päätös ottaa koko työyhteisö kehittämistavoitteiden määrittelymisen mukaan, vaikka se tarkoitti aikataulun venymistä. Kehittämispäivästä saamamme palaute ja työyhteisön sitoutuminen heti seuraavaan kehittämispäivään joka pohjautui tähän iltapäivään, osoittivat meille olevamme oikealla tiellä ja voivamme aloittaa työyhteisön tuottaman tiedon analysoinnin.

5.4 Toiminnan muuttumisvaiheen arviointi

Ensimmäisen kehittämispäivän jälkeen meillä oli paljon tietoa siitä, mihin suuntaan työyhteisö haluaa sosiaaliohjausta kehitettävän. Haasteeksi muodostui suuntien kohdistuminen useaan eri suuntaan. Tämän takia olikin erityisen tärkeää, että olimme päättäneet etukäteen, miten tiedon analysoimme. Tiedon analysoinnissa hyödyntämämme Engeströmin (1995, 93-97) lähikehityksen vyöhykkeeseen pohjautuva analyysi oli yksinkertaisesti toimiva. Saadaksemme muutosvastarinnan paremmin hyödynnettäväksi, olisi meidän pitänyt tehdä analyysivaiheesta läpinäkyvämpi. Viimeisellä kehittämispäivällä saimme nimittäin uusilta työntekijöiltä aluksi palautetta siitä, ettei heille ollut selvää miksi ja miten kehittäminen oli kohdentunut niin kuin se oli. Tietenkään läpinäkyvinkään analyysin teko ei olisi voinut yksistään vaikuttaa uusien työntekijöiden kokemuksiin, koska he eivät olleet analyysin tekemisen vaiheessa vielä työyhteisönjäseniä. Se mitä olisi pitänyt varmasti tehdä paremmin, oli kehittämissyklin avaaminen uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä. Myös ennakkotehtäviin sekä kehittämispäiväkutsuun olisi voinut laittaa enemmän faktaa siitä miten kehittämissykli oli edennyt. Toisaalta olimme jo aikaisemmissa syklin vaiheissa huomanneet, ettei sähköpostin kautta tiedottaminen takaa työntekijöiden tiedon sisäistämistä.

Ekspansiivisen oppimissyklin tämän vaiheen ensimmäinen kehittämispäivä saavutti sille asetut tavoitteet. Työyhteisö osallistui aktiivisesti, ammattiryhmien osaamisalueet tulivat näkyviksi ja toive vastavuoroisen asiantuntijuuden hyödyntämisestä kasvoi. Kehittämispäivän pienryhmien purussa hyödynsin ylempi ammattikorkeakouluopintojen kautta saamia coaching ohjeita voimakkaiden kysymysten esittämisestä. Kysymysten avulla myös vetääntyvämmät työntekijät tuottivat näkökulmia ja kehittämisinto oli korkealla. Tästä osoituksena oli erään useamman kymmenen vuotta alalla olleen työntekijän palaute:

”Paras kehittämispäivä missä olen ollut!”

Kehittämispäivän onnistumiseen vaikutti varmasti myös lyhyt aika edelliseen kehittämispäivään. Suurimmalla osalla osallistujista oli vielä muistissa silloin keskustellut teemat ja selvitysten aikaansaamat ajatukset. Tässä kehittämispäivässä oli mahdollisuus keskustella yhdessä prosessoituneita ajatuksia ja testata uusia näkökulmia.

Kehittämispäivän jälkeen kehittämissyklissä tuli jälleen uusia haasteita: erityissosiaalityöntekijä vaihtui, hankerahoitus, jonka turvin saimme kehittämispäivät inspiroiviin ympäristöihin, loppui ja kesälomat katkaisivat niin työnteon kuin ajatuksetkin. Seuraava kehittämispäivä oli kuitenkin tarpeen, sillä vielä emme olleet päässeet varsinaisiin arkityötä helpottaviin ratkaisuihin. Toista kehittämispäivää varten emme enää käyttäneet tarkempia aineiston analysointi keinoja, vaan pyrimme yhdessä uuden erityissosiaalityöntekijän kanssa saattamaan keskustelun fokuksen arkityöhön.

Toisessa kehittämispäivässä kokeilimme rohkeasti meille molemmille uutta tuplatiimi menetelmää. Tavoitteenamme oli saada keskustelujen kohdentamisen lisäksi työntekijöille kokemuksen uudeltaisesta keskustelutavasta. Tavoitteemme toteutui osittain, mutta on myönnettävä että menetelmää olisi ollut hyvä testata etukäteen. Välillä jouduimme käymään keskusteluja siitä, miten nyt tästä eteenpäin, noudattammeko ohjeita vai sovellammeko niitä lisää. Teimme keskustelut osittain työyhteisön edessä, tarkoituksenamme tehdä toiminnasta läpinäkyvää. Tällä ratkaisulla oli hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta osoitimme työyhteisölle, ettei meillä ole valmiita päämääriä, vaan niitä ollaan yhdessä etsimässä. Toisaalta se saattoi vaikuttaa joistakin siltä, ettei kukaan tiedä miten meidän pitäisi työyhteisönä edetä ja eteneekö tämä ylipäätään koskaan mihinkään. Lopputuloksenamme oli kuitenkin kehittämiskaaressen sulkeutuminen. Työyhteisö oli tuonut ilmi tarpeen moniammatillisten tiimien kehittämiseen ja käytäntöön meneviin muutokseen tähtääviin sopimuksiin päästiin.

5.5 Koko kehittämissyklin arviointi

Kehittämissyklin tulosten arvioinnissa hyödynnän Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikkö - hankkeen 3.12.2007 pidetyssä seminaarissa Nina Von Hertzenin esittelemää vaikutusarviointia (Nina Von Hertzen 2007). Arviointi aloitettiin seminaarissa jäsentämällä kehittämistoiminnan toivottuja vaikutuksia Lastensuojelun kehittämistyön vaikutusketjukortin avulla (kts. taulukko 3). Kortin lähtöpisteenä on kehittämisen tarpeen määrittely. Tämän jälkeen kirjataan se, millaisilla resursseilla eli panoksilla tarpeeseen vastataan. Seuraavana korttiin sijoitetaan aiottu tai toteutuneet toimenpiteet. Koska täytin kortin hankkeen alkuvaiheessa, on kortissa enemmänkin aiottuja toimenpiteitä kuin jo toteutuneita. Toimenpiteiden avulla on tavoitteena saavuttaa tuotoksia, jotka sijoitetaan seuraavaan lokeroon. Tuotos-ten avulla saavutetaan kehittämisen tulokset, jotka ratkaisevat vaikutusten syntymisen. Korttia luetaan alhaalta ylöspäin.

Vaikutusten vaiheet	Kuvaus
Vaikutukset	Minkälaisia vaikutuksia ao. tulokset ovat saaneet aikaiseksi, tai on käytettävissä olevan tiedon perusteella syntymässä? - Työyhteisö kehittyä oma ammattikunta keskeisyydestä moniammatillisemman tiimityön suuntaan
Tulokset	Minkälaisia tuloksia on syntynyt ao. tuotosten ansiosta (uuden oppiminen, vanhan poisoppiminen, innostuminen, motivoituminen jne.) - Sosiaaliohjauksen jäsenyminen asiakasprosessi näkökulmasta - Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työnjaon selkeyttäminen - Työn rakenteellisen kehittämisen näkökulman tuonti alueelliseen kehittämiseen
Tuotokset	Mitä ao. toimenpiteiden ja panosten avulla on saatu aikaiseksi (julkaisut, koulutukset, seminaarit, verkostotapaamiset jne.)? - Kirjallinen selvitys sosiaaliohjauksen käytänteistä - Kehittämisiltapäivä koko työryhmälle - Yhteisiä kehittämissaamupäiviä/iltapäiviä toimipisteen kaikkien sosiaaliohjaajien kesken
Toimenpiteet	Mitä toimenpiteitä ao. panoksilla on tehty/tehdään? - Kirjallinen selvityksen tekeminen sosiaaliohjauksen käytänteistä Kaarelassa - Kehittämisiltapäivän järjestäminen koko työryhmälle - Sosiaaliohjauksen kehittämistarpeiden jäsentäminen - Uuden toimintatavan etsiminen sosiaaliohjauksen saamiseksi koko asiakasprosessia tukemaan
Panokset	Käytettävissä olleet kokonaispanokset eli resurssit (euroja, käytetty työaika): - 1 sosiaaliohjaajalle 5% palkanlisää 3 kk ajan, 2 sosiaaliohjaajalle 5% palkanlisää 9 kk ajan - 1 sosiaaliohjaajan max 20% työajan panostaminen 3 kk ajan, 2 sosiaaliohjaajan max 20% työajan panostaminen 9 kk ajan - Koko hankkeen yhteydessä järjestettävät seminaarit, konsultaatiot sekä työyhteisölle järjestettävät seminaarilat
Tarve	Lähtökohtana tarve ja perustelut palveluille: - 1.1.2008 voimaan tullut uusi lastensuojelun laki - Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisema Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävä rakenne suositus - Sosiaaliohjaajien 1.1.2008 voimaan tuleva uudistettu työnkuva

Taulukko 3. Sosiaaliohjauksen kehittämistoiminnan vaikutusketjukortti 3.12.2007

Vaikutusketjukortin tekeminen kokosi ja tiivistä aiotut tavoitteet kehittämissyksikkötyöskentelylle. Se, että tein kortin yksin, kuvastaa omalla tavallaan kehittämissyksikkö työskentelyn vastuiden jakaantumista. Sosiaalityöntekijät rajasivat itse oman kehittämissosion ja sosiaaliohjauksen kehittäminen jäi vastuulleni. On kuitenkin jopa huvittavaa ajatella, että vielä tässä vaiheessa kehittämistyötä oli sosiaaliohjaus ja sosiaalityöntekijöiden tekemä sosiaalityö niin erillään. Vuosi vaikutusketjukortin tekemisen jälkeen työyhteisö oli sitoutunut vastavuoroisen asiantuntijuuden hyödyntämiseen sekä moniammatillisessa tiimissä toimimiseen ja koki tämän suunnan tärkeäksi, kuten taulukon 4 vaikutusketjukortista voi havaita.

Vaikutusten vaiheet	Kuvaus
Vaikutukset	Minkälaisia vaikutuksia ao. tulokset ovat saaneet aikaiseksi, tai on käytettävissä olevan tiedon perusteella syntymässä? - Työyhteisö kehittyi oma ammattikunta keskeisyydestä moniammatillisemman tiimityön suuntaan
Tulokset	Minkälaisia tuloksia on syntynyt ao. tuotosten ansiosta (uuden oppiminen, vanhan poisoppiminen, innostuminen, motivoituminen jne.) - Sosiaaliohjauksen jäsentymisen asiakasprosessi näkökulmasta - Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työnjaon selkeyttäminen - Työn rakenteellisen kehittämisen näkökulman tuonti alueelliseen kehittämiseen - Moniammatillisten tiimien kehittyminen
Tuotokset	Mitä ao. toimenpiteiden ja panosten avulla on saatu aikaiseksi (julkaisut, koulutukset, seminaarit, verkostotapaamiset jne.)? - Kirjallinen selvitys sosiaaliohjauksen käytänteistä - Ryhmäarviointipohja - Kehittämisiltapäivä ja -päiviä koko työryhmälle - Yhteisiä kehittämissaamupäiviä/iltapäiviä toimipisteen kaikkien sosiaaliohjaajien kesken - Artikkelit koko hankkeen kokoavaan kirjaan - Koko hankkeen päätösseminaariin esitys
Toimenpiteet	Mitä toimenpiteitä ao. panoksilla on tehty/tehdään? - Kirjallinen selvityksen tekeminen sosiaaliohjauksen käytänteistä Kaarelassa - Kehittämisiltapäivien ja -päivien järjestäminen koko työryhmälle - Sosiaaliohjauksen kehittämistarpeiden jäsentäminen - Uuden toimintatavan etsiminen sosiaaliohjauksen saamiseksi koko asiakasprosessia tukemaan
Panokset	Käytettävissä olleet kokonaispanokset eli resurssit (euroja, käytetty työaika): - 1 sosiaaliohjaajalle 5% palkanlisää 3 kk ajan, 2 sosiaaliohjaajalle 5% palkanlisää 4 kk ajan, 1 sosiaaliohjaajalle 5% palkanlisää 9 kk ajan - 1 sosiaaliohjaajan max 20% työajan panostaminen 3 kk ajan, 2 sosiaaliohjaajan max 20% työajan panostaminen 4 kk ajan, 1 sosiaaliohjaajan max. 20% työajan panostaminen 9 kk ajan - Erytysosiaalityöntekijän työpanos kehittämispäivien suunnitteluun ja toteutukseen - Koko hankkeen yhteydessä järjestettävät seminaarit, konsultaatiot sekä työyhteisölle järjestettävät seminaaritulat
Tarve	Lähtökohtana tarve ja perustelut palveluille: - 1.1.2008 voimaan tullut uusi lastensuojelun laki - Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisema Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakenne suositus - Sosiaaliohjaajien 1.1.2008 voimaan tullut uudistettu työnkuva - Työyhteisön kyselyssä tuottama tarve

Taulukko 4. Sosiaaliohjauksen kehittämistoiminnan vaikutusketjukortti marraskuu 2009

Kehittämissuunnitelman pelkistäminen vaikutusketjukortteihin tiivistää koko vaiherikkaan kehittämiskaaren. Työntekijöiden vaihtuvuus ensimmäisen ideaalikortin ja jälkimmäisen toteutu-

neen kortin välillä tulee näkyviin panokset sarakkeessa. Sosiaaliohjaajien vaihtumisen lisäksi siinä näkyy saamamme erityissosiaalityöntekijän työpanos. Työyhteisölle tehty tarvekartoitus osoittautui erittäin tärkeäksi tarpeen määrittelyn tueksi. Pelkästään muutaman työntekijän määrittelemänä tarve ei olisi saanut kaikkia niitä piirteitä, mitä arkityön todellisuudessa valitsee. Suunnitellut toimenpiteet toteutuivat ja osaltaan aiheuttivat tuotoksia, mitä ei ollut tarkoitus tehdä. Näitä ennakoimattomia tuotoksia olivat esitys hankkeen päätösseminaariin sekä artikkelit Heinosen ja Metsälän (2009) toimittamaan teokseen. Toinen näistä artikkeleista pohjautui ryhmäarviointikeskusteluihimme, joten lomakkeen tavoite tuottaa tietoa hanketta varten toteutuu näiltä osin. Toimenpiteillä ja tuotoksilla saavutettiin ne tulokset, joita tavoiteltiin. Ensimmäisten erityissosiaalityöntekijöiden mukana olo tämänkaltaisessa rakenteisiin vaikuttavassa kehittämisessä on vaikuttanut siihen, että tällä hetkellä Kaarelassa tehtävässä kehittämisessä haastetaan rakenteita, eikä pelkästään huomioida niiden aiheuttamia reunaehtoja. Vaikuttavuuden arviointi luotettavasti vaatisi kokonaan oman tutkimuksensa, mutta arkityön havaintoihin pohjautuen uskallan väittää, että tulokset ovat vaikuttaneet siten, että toimipisteessämme olemme kasvamassa oma ammattikuntakeskeisyydestä ulos ja menossa kohti vastavuoraisen asiantuntijuuden hyödyntämistä. Tietyt asiat tulevat kuitenkin säilymään; sosiaalityöntekijät tulevat olemaan vastuutyöntekijöitä vaikka sosiaaliohjaajien työnkohde laajenisikin koko toimipisteen asiakkaisiin. Tämän tosiasian määrittelee lastensuojelulaki. Oma ammattikuntakeskeisyydestä kohti moniammatillisen tiimityön suuntaan siirtymisestä on olemassa myös konkreettisia todisteita. Ennen kehittämyksikkö työskentelyä järjestettiin koko työyhteisön kokoukset siten, että aluksi sosiaaliohjaajat olivat mukana, mutta esityslistan puolesta välistä eteenpäin oli ”sosiaalityönasiat”, milloin sosiaaliohjaajat poistuivat kokouksesta. Kehittämisen aikana tämä käytäntö hylättiin, koska koettiin, ettei ole sen kaltaisia sosiaalityön asioita, mitkä eivät koskettaisi myös sosiaaliohjaajia. Toinen konkreettinen esimerkki muutoksesta on lastensuojeluilmoitusten jakopalaverikäytäntö, missä hankkeen aluksi ei sosiaaliohjaajia ollut mukana, hankkeen aikana sosiaaliohjaajat osallistui- vat näihin palavereihin ja hankkeen viimeisessä kehittämisspäivässä oli toive sosiaaliohjaajien roolin muuttumisesta aktiivisemmaksi! Näiden esimerkkien kautta väitän, että kehittämistyöl- lä oli vaikutusta moniammatillisten tiimien toimintaan ja vastavuorisen asiantuntijuuden hyödyntämisen lisääntymiseen. Se, onko tällä ollut vaikuttavuutta esimerkiksi asiakkaiden saa- man palvelun parantumiseen, olisi oman tutkimuksen aihe.

Opinnäytetyön otsikon täsmennys ”lastensuojelun sosiaaliohjauksen alueellinen kehittäminen Kaarelassa” oli tämän kehittämishankkeen alkuun paneva ajatus ja voima. Halusimme kehittää nimenomaan alueen erityispiirteet huomioonottavasti sosiaaliohjausta. Sosiaaliohjauksen kehittäminen laajeni koko työyhteisön kehittymiseksi kappaleessa 4 kuvatulla tavalla. Tämä kehittämissykli, alueellisen kehittämisen malli, on juurruttanut itsensä osaksi Kaarelassa ta- pahtuvaa kehittämistyötä, tosin hieman kevennettynä versiona. Kehittämisessä asetetaan edelleen keskiöön työntekijöiden tuottamat muutostarpeet, niitä peilataan työnrakenteisiin

ja viraston strategioihin, hyödynnetään olemassa olevaa tutkimustietoa sekä muiden toimipisteiden kokemuksia. Toimintamallien kuvauksen kaltaista suuritöistä kirjallista tuotosta ei kuitenkaan enää käytetä kehittämistyövälineenä. Tämä johtuu arkitodellisuuden asettamista reunaehdoista, eli siitä, ettei kenelläkään ole mahdollisuuksia tuottaa arkityön ohella ”ylimääräistä” aineistoa. Kehittämissyklin aikana piti Helsingin perhekeskuksiin tulla erityissosi-aaliohjaajan vakansseja, jotka olisivat voineet tässä kuvatun laista kehittämisrakennetta ylläpitää sekä edelleen kehittää sitä. Näitä vakansseja ei kuitenkaan koskaan tullut, joten näin laaja kehittämissyö toteutunee seuraavan kerran silloin, kun jonkun uuden hankerahoituksen turvin se on mahdollista toteuttaa.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön rakenteemme poikkesi perinteisestä kehittävän työntutkimuksen rakenteesta ennen kaikkea siinä, että kehittämisestä vastasi työyhteisön omat työntekijät ulkopuolisen tutkijan tai kehittäjän sijaan. Tässä kappaleessa pohdin näiden toteutustapojen eroa käytännön kehittäjän näkökulmasta. Lisäksi pohdin koko kehittämissyklin tuottamia havaintoja kehittämistyön arjesta.

Kokonaisuudessaan kehittämishanke oli yllätyksiä täynnä oleva, ajoittain epätoivoa herättänyt prosessi. Johtamis- ja vastuurakenteisiin emme koko hankkeen aikana kovinkaan suoraan otaneet kantaa tai käyneet avointa keskustelua eri vaihtoehdoista. Kehittämissyössä olisi kuitenkin tarpeen tehdä näkyväksi johtamis- ja vastuurakenteet selkeämmin kuin mitä meidän kehittämissyössä oli. Käytännössä kehittämisen eteenpäin menemisestä ja punaisen langan säilyttämisestä vastasin minä yhdessä koko ajan vaihtuvien työntekijöiden kanssa. Sinällään en kokenut ongelmalliseksi asetelmaa, missä tein tutkimisen ja kehittämisen keskiössä olevaa työtä samanaikaisesti kuin tutkin ja kehitin sitä. En myöskään kokenut ongelmalliseksi sitä, että vastasin kehittämissyöksen etenemisestä ja käytännön järjestelyistä, kuten rahoituksen saamisesta kehittämispäivien järjestämiseen. Toisenlaista johtamista olisi tarvittu työn ja työajan rajaamiseen liittyviin ongelmiin sekä ennen kaikkea selkeyttä päähankkeen ja meidän tekemän kehittämisen välillä. Pääkaupunkiseudun kehittämissyöksikkö hankkeen rakenteeseen kuului tukiryhmä, missä oli edustus jokaisesta pilottiyksiköstä. Meiltä tukiryhmään osallistui vaihdellen johtavasisiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijä sekä erityissosiaalityöntekijävakan sin tultua myös erityissosiaalityöntekijä. Asetelma oli tämänkaltaisen siksi, että hankkeeseen alun perin haki vain Malminkartanon sosiaalityöntekijät. Tukiryhmään osallistujia ei sitten myöhemmässä vaiheessa enää tahdottu vaihtaa, joten tämä hankaloitti tiedon kulkua ja keskustelua koko hankkeen ja meidän välillä.

Esimiesten rooli kehittämisessä tulisi tämän hankkeen kokemusten perusteella olla koko työyhteisöä aktivoiva ja kehittämiseen keskittyvien työntekijöiden tukeminen arkityön ja kehittämistyön aiheuttamissa ristiriidoissa. Käytännössä se voisi olla esimerkiksi kehittämisteemojen ylläpitämistä työpaikkakokouksissa. Samalla työyhteisön sitoutuminen säilyisi paremmin koko prosessin ajan ja kehittäjillä olisi lupa keskittyä kehittämiseen. Riskinä tällaisessa lähestymistavassa on kehittämistyön nouseminen jalustalle ja arvottaminen niin sanotun perustyön yli. Tasapainon säilyttäminen onkin vaikeaa, mutta toisaalta se mahdollistaisi myös kriittisen arvioinnin kehittämissyöksen rakenteen toimivuudesta ja voisi osaltaan kehittää kehittämistä läpinäkyvämmäksi ja todellisiin tarpeisiin vastaavammaksi.

Yhtenä vaikuttavimpana erona perinteisen kehittävän työntutkimuksen ja tässä opinnäytetyössä kuvattun sovelluksen välillä on kehittäjän tai tutkijan rooli suhteessa kehittämisen ja toimintajärjestelmän kohteeseen. Tämä eroavaisuus on kokemukseni mukaan suurimmillaan

muutosvastarinnan vastaanottamisessa. Ulkopuolisen kehittäjän tai tutkijan on helpompi ottaa sitä vastaan kuin työyhteisöön tiivisti kuuluvan kehittäjän. Näin ollen nousee pohdittavaksi voiko työyhteisön rivityöntekijät ryhtyä tämän kaltaisen tyytymättömyyden jäsentäjiksi. Vaarana on, että tyytymättömyys kohdentuu juuri heihin ja asiat henkilöityvät, jonka jälkeen rakenteiden objektiivinen tarkastelu on vaikeampaa. Voidaan myös kysyä, tuleeko muutosvastarinta esille tutuille työntekijöille vai tulisiko se paremmin jos kehittämisestä vastaisi ulkopuolinen tutkija tai kehittäjä? Miten työyhteisön jäsen pystyy ottamaan vastarinnan objektiivisesti vastaan ja kääntämään sen hyödyksi? Kuinka paljon työyhteisössä vallitsevat henkilökiemiat vaikuttavat asiaan? Näiden kysymysten pohdinta pitkin kehittämissykliä antoi itselleni selkeän näkemyksen siitä, että kehittämisspäivien toteutustapa tulee olla koko työyhteisöä osallistava. Lisäksi olisi ollut tärkeää, jos olisimme saaneet työyhteisön avoimeen dialogiin kehittämisen rakenteista heti syklin alussa. Kehittämisestä pitäisi pystyä jo alusta asti saamaan yhteinen ja positiivista muutosta tuova asia, minkä taakse kaikkien on helppo sitoutua. Kappaleessa 3.2 esittelemäni kehittämishampurilainen tekee kehittämisen rakenteet näkyväksi, mutta se ei poista ongelmien henkilöitymisen mahdollisuutta. Tämän vuoksi kehittäjien tulisi omata riittävä teoreettinen osaaminen kehittämisestä ja tämän avulla kyettävä käsitteellistämään esiin tulevat ilmiöt. Kokemukseni mukaan kehittävän työntutkimuksen teoria antaa tähän osaltaan hyvät valmiudet, mutta sovellettaessa sitä tässä opinnäytetyössä kuvulla tavalla, on tärkeää ymmärtää myös muita työnkehittämisen suuntauksia. Sovellettaessa teoriaa, luodaan aina uutta, mutta joiltain yllätyksiltä voidaan välttyä, mikäli teoriaperusta on kehittäjillä riittävän laaja.

Kehittäjän rooleihin liittyy aina osaltaan valtarakenteet ja vallan käyttö. Tämä teema korostuu erityisesti, kun kehittämisestä vastaa työyhteisöön kuuluva työntekijä. Ilman koko työyhteisön mukaan ottamista ja heidän osallistamista kehittämiseen, on riskinä työnkehittyminen subjektiivisista lähtökohdista käsin. Tällä tarkoitan sitä, että työtä kehitettäisiin siihen suuntaan mihin kehittäjät haluavat ja miten kehittäjät haluaisivat itse työtään tehdä. Tämän kaltaisen vallankäytön mahdollisuus tulee huomioida kehittämistyötä suunnitellessa ja se olisi tärkeä keskustella näkyväksi koko työyhteisön kanssa. Tähän apuna voi käyttää kehittämishampurilaista (kts. kappale 3.2), jossa koko yhteisön rooli kehittämisen lopputulokseen on oleellinen. Sen avulla myös kehittäjän roolit tulevat läpinäkyviksi, joka antaa yhtäältä kehittäjälle kehittämisrauhan ja toisaalta yhteisölle lupauksen kehittämistyön etenemisestä. Kehittämishampurilainen onkin käytännön sovellus ekspansiivisen oppimissyklin läpikäymiseen.

Kehittävän työntutkimuksen ekspansiivinen oppimissykli muodostui erittäin tärkeäksi kehittämisen eteenpäin viemisen kannalta. Se mahdollisti paitsi tulevien vaiheiden ja niiden haasteiden jonkinlaisen ennakkoinnin, myös jo saavutettujen askelten asettumisen kehittämisen kokonaisuuteen. Kehittämisestä muodostui konkreettinen, joskin ideaali, sykli, mikä auttoi purkamaan suuret kokonaisuudet riittävän pieniksi paloiksi, jotta suunnitelmallinen eteenpäin

meneminen mahdollistui. Alussa määriteltyjen tavoitteiden ja lopputulosten vertailemisesta ei voi tehdä muuta johtopäätöstä kuin sen, että kehittäminen oli onnistunutta. Tavoitteet saavutettiin. On kuitenkin tärkeää painottaa, että ilman oikeaa mahdollisuutta irrottautua arkityöstä, on tämän tyyppinen kehittäminen liian aikaa vievää ja raskasta. Kehittäjä tarvitsee aikaa ja tilaa prosessoida koko kehittämiskaarta, ei pelkästään reagoida ympärillä olevaan.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2006. Ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. 2006. Helsinki: Stakes.
- Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. 2006. Helsinki: Stakes.
- Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2007. Muutoslaboratorio - kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. 2007. Helsinki: Tykes Raportteja 53.
- Heino, T. 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämiss ehdotukset. Selvitys lastensuojelun kehittämiss ohjelmalle. Helsinki: Stakes työpapereita 9/2008.
- Heinonen, H. & Metsälä, J. (toim.). 2009. Lastensuojelua kehittämässä. Kokemuksia pääkaupunkiseudulta. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 19.
- Hämäläinen, T. & Heiskala, R. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Sitran julkaisusarja 271. Helsinki: Edita.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1995. 2. painos. 1997. Moniammatillinen projektitoiminta: avain hyvinvointipalveluiden tulevaisuuteen. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Karjalainen, L. & Forslund-Raivaara, N. & Pitkonen, S. 2009. Lastensuojelun sosiaaliohjauksen toimintamallit. Teoksessa Heinonen, H. & Metsälä, J. (toim.). 2009. Lastensuojelua kehittämässä. Kokemuksia pääkaupunkiseudulta. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 19.
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuus katsaus. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, sarja T 4/1990.
- Leontjev, A.N. 1977. Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus. Helsinki: Kansankulttuuri.
- Leontjev, A.N. 1981. Problems of the development of the mind. Moscow: Progress.
- Liukonen, R & Lukman, L. 2007. Tehty -hanke. Sosiaalialan tehtävärakenteiden ja toimintamallien kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston oppaita ja työkirjoja 2007:5.
- Luria, A.R. 1979. The making of mind: A personal account of Soviet psychology. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Mohrman, S. & Cohen, S. & Mohrman Jr., A. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. suomennos: Pirkko Niinimäki. Helsinki : Rastor.

Mutka, U. 1998. Sosiaalityön neljäs käänne: asiantuntijuuden mahdollisuudet vahvan hyvinvointivaltion jälkeen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (toim.) 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävä-rakenne suositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14.

Sarvimäki, P. 2007. Sosiaalihuollon henkilöstö. Teoksessa Kananaja, A. & Lähteinen, M. & Marjamäki, P. & Laiho, K. & Sarvimäki, P. & Karjalainen, P. & Seppänen, M. Sosiaalityön käsikirja. 2007. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Virkkunen, J. & Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tu-levaisuus: projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49. Helsinki.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vygotsky, L.S. 1978. Mind in society: The psychology of higher mental functions. Cambridge: Harvard University Press.

Internetistä:

Arene 2006. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden yleiset kompetenssit. Viitattu 16.5.2010. <http://www.ncp.fi/ects/>

Nina von Hertzen, Net effect Oy 2007. Vaikutusketjukortti. Viitattu 24.4.2008. <http://www.socca.fi/lastensuojelu/aineistot/hertzen.pdf>

Oikeusministeriö 2007. Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 10.2.2008. <http://www.finlex.fi/laki/alkup/2007/20070417>

Socca 2007. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämissyksikkö -hanke. Viitattu 4.1.2009. <http://www.socca.fi/lastensuojelu/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2004. Lastensuojelun kehittämissohjelma. Viitattu 7.1.2009. www.stm.fi

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Kuvaus ammateista. Viittaus 10.1.2009. http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_l_id=1.3&p_p_id=aky-search-ammatti_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_ZUie&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_order=w1&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=1&#p_aky-search-ammatti_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_ZUie

KAAVIOT

Kaavio 1. Lastensuojelun asiakasprosessi.....	9
Kaavio 2. Toimintajärjestelmän kolmiomalli (Engeström 1995, 47)	11
Kaavio 3. Kaarelan sosiaaliohjauksen kolmiomalli kehittämishankkeen alussa.	11
Kaavio 4. Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet (Engeström, Y. 1987, 189)	13
Kaavio 5. Kaarelan toimipisteen lähikehityksen ainekset	14
Kaavio 6 Kaarelan kehittämishampurilainen	15
Kaavio 7. Tiimien hallinnollinen organisoituminen Kaarelassa.	16
Kaavio 8. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet	17
Kaavio 9. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet	20
Kaavio 10. Sosiaaliohjauksen toimintamallit lastensuojelun asiakasprosessiin sijoitettuna.	24
Kaavio 11. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet	25
Kaavio 12. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet	28
Kaavio 13. Kaarelan toimipisteen lähikehityksen ainekset	28
Kaavio 13. Sosiaaliohjauksen kehittämissyklin vaiheet	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Sosiaalityöntekijän ja -ohjaajan osaamisalueet.	31
Taulukko 2. Sosiaalityöntekijän ja -ohjaajan osaamisalueet Kaarelassa.....	32
Taulukko 3. Sosiaaliohjauksen kehittämistoiminnan vaikutusketjukortti 3.12.2007	41
Taulukko 4. Sosiaaliohjauksen kehittämistoiminnan vaikutusketjukortti marraskuu 2009	42

