

LASTENSUOJELUN PIENKODIN OSAAMINEN NÄKYVÄKSI

Rauha Howe

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali- terveys ja liikunta-ala





Tekijä(t) Howe, Rauha	Julkaisun laji Opinnäytetyö YAMK	Päivämäärä 08.12.2014
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Lastensuojelun pienkodin osaaminen näkyväksi		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Asta Suomi ja Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) Aura Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä on kyse kehittämistyöstä, joka on tehty lastensuojelun palveluita tuottavassa organisaatiossa Aura Oy. Kehittämistyö sijoittui pienkotiin, joka on lastensuojelun sijaishuollon kenttään kuuluva lastensuojelulaitos. Kehittämistyön tavoitteena oli saada lastensuojelun pienkodin osaaminen näkyväksi organisaatiossa.</p> <p>Lastensuojelun sijaishuollon työntekijän osaamista ei ole määritetty tai tutkittu valtakunnallisesti. Tässä kehittämistyössä määritettiin osaamisen alueet organisaatiosta käsin. Lisäksi tarkasteltiin osaamisen kehittymistä organisaation sisäisen koulutuksen aikana. Pienkodin työntekijän osaamisen alueet kartoitettiin yhteistoiminnallisesti dialogissa työntekijöiden kanssa. Osaamisen kehittymistä sisäisen koulutuksen aikana tutkittiin teemahaastattelulla.</p> <p>Pienkodin osaamisen alueiksi määrytyivät itsereflektio-osaaminen, läsnäolo-osaaminen, teoriaosaaminen, menetelmäosaaminen, psykiatrian osaaminen, sijaistraumatisoitumisosaaminen ja yhteisöosaaminen. Työntekijät kokivat, että edellä mainitut osaamisalueet kehittyivät sisäisen koulutuksen aikana. Ainoastaan sijaistraumatisoitumisosaamisen kehittyminen koettiin joiltakin osin vaillinaiseksi.</p> <p>Pienkodissa tehtävä työ lapsen/nuoren kanssa on suhdetyötä. Osaamisen kehittyminen osaamisen alueilla vaikutti suoraan suhdetyön tekemiseen. Suhteiden merkitys nousi esiin ja työntekijät kokivat, että osaamisen kehittyminen toi välineitä suhdetyön tekemiseen sekä sen myötä välineitä lapsen/nuoren kohtaamisiin. Kehittämistyönä toteutettu opinnäytetyö toi pienkodin työntekijän osaamisen näkyväksi organisaatiossa. Osaamisen näkyväksi tekeminen jatkuu organisaatiossa. Kehittämistyön jatkohankkeena organisaation sisäistä koulutusta kehitetään osittain tämän kehittämistyön perusteella ja mahdollisesti tuoteistetaan ulkopuolelle tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) lastensuojelu, sijaishuolto, osaaminen, osaamisen kehittäminen, yhteistoiminnallisuus		
Muut tiedot		



Author(s) Howe, Rauha	Type of publication Master's Thesis	Date 08.12.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 72	Permission for web publication: x
Title of publication Making competence visible in a small foster-care home		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) Asta Suomi and Tapio Mäkelä		
Assigned by Aura Oy		
Abstract <p>The Master's thesis was a development work conducted in an organization called Aura Oy which produces child protection services. The development work took place in a child protection unit, or more precisely, in a small foster-care home. The objective of the development work was to make the employees' competence visible.</p> <p>The competence of the employees in foster-care has not been determined or nationally examined. In this development work the competence areas were determined based on the organization. Furthermore, the development of the competence during an intra-organisational training period was examined. The competence areas of the small home employees were reflected on co-operatively in a dialogue with the employees. The development of competence during the training period was studied by using a theme interview.</p> <p>The skills of self-reflection and presence, knowledge related to theory, methodologies, psychiatry, and to vicarious traumatisation as well as community skills were determined to be the areas of competence in the small home. The employees experienced that the above mentioned fields of competence developed during the training period. Only the development of the knowledge related to vicarious traumatisation was regarded as inadequate to some extent.</p> <p>The work done in the small home with children/adolescents is relationship work. The development of these competence areas had a direct impact on the relationship work. The significance of relationships was highlighted, and the employees stated that the development of their competence gave tools for the relationship work as well as tools for meeting the children/adolescents. This thesis, which was done as a development work, made the employees' competence visible in the foster-care home. Making competence visible will continue in the organization. As an extension project of the development work the internal training of the organization will partly be developed on the basis of this development work, and, possibly, it will be made a marketable product in the future.</p>		
Keywords/tags (subjects) child protection, foster care, competence, developing competence, co-operation		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Opinnäytetyön viitekehys – teoriaa ja käytäntöä	4
2.1	Osaamisen käsitteitä	5
2.1.1	Osaaminen	5
2.1.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	9
2.1.3	Osaamisen kehittämisen menetelmiä organisaatiossa Aura Oy ..	12
2.2	Toimintaympäristön ja työntekijän työn ytimen kuvaaminen.....	15
2.2.1	Lastensuojelu nyt ja tulevaisuudessa	15
2.2.2	Lastensuojelun sijaishuollon pienkoti – Suhdetyö.....	20
2.2.3	Kiintymyssuhdeteoria suhdetyön taustalla	20
2.2.4	Terapeuttinen PACE-asenne suhdetyössä.....	22
2.2.5	PACE- asenteen soveltaminen pienkodissa	23
2.2.6	Avoin dialogi suhdetyön vuorovaikutuksessa	26
2.2.7	Toimintaympäristön ja työn ytimen vaikutus osaamiseen	27
2.3	Yhteistoiminnallinen kehittäminen kehittämistyön menetelmänä.....	30
2.4	Viimeaikainen yhteistoiminnallinen kehittämistyö lastensuojelussa ..	34
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	36
4	Kehittämistyön tutkimuksellinen osa	38
4.1	Aineiston keruu.....	38
4.2	Aineiston analyysi.....	39
4.2.1	Osaamisalueiden luokittelu	39
4.2.2	Teemahaastatteluiden sisällönanalyysi	41
4.3	Kehittämistyön rajaaminen	43
5	Kehittämistyön tulokset.....	44
5.1	Osaamisen alueet	44
5.2	Organisaation sisäisen koulutuksen vaikutus osaamiseen.....	46
5.3	Suhdetyön osaaminen.....	57
6	Pohdinta ja johtopäätökset	58

6.1	Lastensuojelun pienkodin osaamisen moniulotteisuus.....	59
6.2	Organisaation sisäinen koulutus osaamisen kehittäjänä	61
6.3	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	64
6.4	Jatkotutkimushaasteet.....	66

KUVIOT

Kuvio 1.	Osaamispääoma Kuuselan mukaan.....	6
Kuvio 2.	Osaamisen kehittäminen Aura Oy:ssa. Tekijän laatima yhteenveto.	14
Kuvio 3.	Terapeuttinen asenne PACE pienkodissa	26
Kuvio 4.	Aineiston luokittelu.....	42
Kuvio 5.	Pienkodin työntekijän osaamisalueet.....	46

TAULUKOT

Taulukko 1.	Osaamisen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen määrittelyjä.	12
Taulukko 2.	Osaamisalueiden luokittelu	40
Taulukko 3.	Yhteenveto teemahaastatteluiden tuloksista.....	55

1 Johdanto

Suomessa sosiaali- ja terveysala on murroksessa. Suunnitteilla on sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus, jonka keskeisenä keinona nähdään sosiaali- ja terveydenhuollon mahdollisimman laaja integraatio, jossa perus- ja erikoispalvelu muodostavat ehjän palvelukokonaisuuden. Tavoitteena on, että ihmisten palvelutarpeet huomioidaan kokonaisuutena ja heidän lähipalvelunsa varmistetaan koko maassa. Palvelujen hallintoa selkeytetään ja tehostetaan suunnittelemalla uusia Sote -alueita, joiden toiminta on suunniteltu alkavaksi 1.1.2017. (Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 29.10. 2014.)

Lastensuojelu on yksi sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukseen ja Sote -alueisiin liittyvä palvelukokonaisuus. Sote –alueisiin liittyvän keskustelun lisäksi lastensuojelun tila puhututtaa Suomessa monella tasolla. Suomalaisten perheiden pahoinvointi näkyy ja kuuluu. Pahoinvoinnin julma ilmentymä on Suomessa tapahtuneet perhesurmat. Paljon on kysymyksiä, epäluottamusta ja kritiikkiä ilmassa suhteessa lastensuojeluun. Ennen kaikkea yhteiskunnallisessa keskustelussa haetaan vastauksia kysymykseen ” Mitä pitää tehdä toisin?”. On tarvetta tehdä toisin ja kehittää lastensuojelua.

Lastensuojelu on laissa määritelty jokaisen kansalaisen perusoikeudeksi, mutta palvelujärjestelmässä se on erikoispalvelua. Lastensuojelu on viranomaisjohtoista puuttumista lasten oloihin, joten se on myös tunteita herättävä ”kuuma peruna”. Se koskettaa meitä kaikkia, mutta se on myös mielikuvissa pahan ilmentymä ja siksi mielellään unohdettava asia.

Ehkäisevän työn merkityksestä on puhuttu viime aikoina ja siihen ovat keskittyneet viimeaikaiset raportit ja selvitykset. Ehkäisevän työn saama huomio viimeaikaisissa lastensuojelua koskevassa keskustelussa on tärkeää ja huo-

mionsa arvoista. Suomessa on kuitenkin lapsia, joille ehkäisevä työ ja avo-
huollon tukitoimet eivät yksinkertaisesti ole riittäneet, vaan he tarvitsevat si-
jaishuoltoa ja sijoituspaikkaa kasvunsa turvaksi ja tueksi. Lastensuojelun kes-
kusliitto on ottanut kantaa siihen, että sijaishuolto on jäänyt yhteiskunnalli-
sessa keskustelussa paitsioon. Tässä opinnäytetyössä sijaishuolto saa arvoi-
sensa huomion, kun keskitytään lastensuojelun sijaishuollon pienkotiin ja
siellä tarvittavaan osaamiseen.

Sijaishuollon osaamista ei ole määritelty valtakunnallisesti. Sijaishuollon
osaaminen on niin ikään jäänyt ammattilaisten keskuudessa paitsioon. Las-
tensuojelun osaamisen kehittäminen nähdään kuitenkin tärkeäksi ja välttä-
mättömäksi alati kasvavien asiakasmäärien ja monimutkaistuvien ongelmien
äärellä (Muukkonen & Paasivirta 2012, 17).

Tässä opinnäytetyössä on kyse kehittämistyöstä missä pienkodin työntekijän
osaamista tuodaan näkyväksi. Opinnäytetyö on yhteistoiminnallinen, työnte-
kijöitä osallistava, kehittämistyö. Kehittämistyössä tutkitaan osaamista; orga-
nisaatiossa määritetään lastensuojelun pienkodin työntekijän osaamisen alu-
eet sekä selvitetään organisaation sisäisen koulutuksen vaikutusta osaami-
seen. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja tuo osaamisen näkyväksi organi-
saatiossa, joka tuottaa lastensuojelun sijaishuollon palveluja. Tämä opinnäy-
tetyö on kehittämistyö, joka on eräänlainen ladunavaus lastensuojelun sijais-
huollon osaamisen kentällä.

2 Opinnäytetyön viitekehys – teoriaa ja käytäntöä

Luvun tarkoituksena on avata ensin osaamisen käsitteitä ja sen jälkeen toi-
mintaympäristöä ja työntekijän työn ydintä – lastensuojelua ja lastensuojelun
sijaishuollon pienkodin työtä. Luvussa kuvaan myös yhteistoiminnallista ke-

hittämistä ja lastensuojelun yhteistoiminnallisen kehittämisen viimeaikaisia kehittämistöitä.

2.1 Osaamisen käsitteitä

2.1.1 Osaaminen

Osaamisen käsitteistö on todella kirjavaa ja toisiinsa nivoutuvaa. Osaamiseen liittyviä käsitteitä on suomalaisessa ja kansainvälisessä kirjallisuudessa useita, ja niiden merkitys voi olla samanlainen käytettyjen käsitteiden erilaisuudesta huolimatta. Osaamisen käsitettä ympäröi epäselvyys, ja on mahdotonta avata kaikki erilaiset tavat käsitteen käytölle. (Helakorpi, [viitattu 22.9.2014], 1; Huotari 2009, 24.) Olen valinnut tähän määritelmiä, jotka sopivat tähän opinnäytetyöhön parhaiten.

Yksi tapa määrittää osaamisen käsitettä on viitata taidon käsitteeseen. Osaaminen on taitoa tehdä asioita. Mitä tarkoitetaan taidolla? Aristoteleen etiikassa taito määritellään ”oikeaksi järkiperäiseksi tekemisvalmiudeksi”. Määritelmässä on kaksi puolta: järkipерäisyys ja tekemisvalmius. Taidot perustuvat tietoon ja kyse on tietyn asian tarkoituksellisesta aikaansaamisesta. (Kuusela 2006, 28.)

Käytetyin lähestymistapa osaamisen määrittelyyn on *osaamispääoman* käsite. Käsite on tullut organisaatiotutkimuksen ja liiketalouden puolelta. Osaamispääoma koostuu inhimillisestä osaamisesta, organisaation sisäisistä rakennetekijöistä ja ulkoisista rakenteista (kts. kuvio 1). Inhimillinen osaaminen tarkoittaa työntekijöiden kykyä toimia tuottavasti. Inhimillinen osaaminen viittaa yksilön yksilöiden tietoihin, kokemukseen, taitoihin, kyvykkyyksiin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen työorganisaatiossa. Sisäisillä rakennetekijöillä tarkoitetaan organisaation johtamiskäytäntöjä, tieto- ja hallintajärjestelmiä, organisaatiokulttuuria, työilmapiiriä ja tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Ulkoiset raken-

teet puolestaan tarkoittavat yksityisorganisaatioissa asiakassuhteita, tuotemerkkejä ja imagoa. (Kuusela 2006, 29.)



Kuvio 1. Osaamispääoma Kuuselan mukaan.
Lähde: Kuusela 2006, 29.

Osaaminen ei ole enää siis pelkästään yksilön ominaisuuksien ja taitojen tarkastelua vaan enemmänkin ryhmään, yhteisöön ja verkostoon sitoutuvaa yhteistoiminnallista tarkastelua. Osaaminen koostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä. Osaamisen rakentumisen prosesseissa keskeisiä tekijöitä ovat ympäristö, vuorovaikutus ja asioiden keskinäiset yhteydet.

Borgman (2006) on esitellyt sosionomien (AMK ja ylempi AMK) todellisen työelämän osaamisen ja ammattitaidon rakentuvan yksilön ominaisuuksista, työn vaatimuksista sekä näiden vuorovaikutuksista. Näistä kolmesta muodostuu osaamisen dynaaminen kokonaisuus. (Borgman 2006, 177.) Osaaminen rakentuu siinä tilanteessa ja ympäristössä, missä työntekijä toimii. Osaaminen

syntyy niistä merkityksistä, joita yksilö luo omalle työlleen erilaisissa tilanteissa. (Hätönen 2011, 9.)

Osaaminen Hätösen (2011, 10) mukaan:

- koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista, ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista
- sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa
- koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmissuhdeverkostoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisestä yhdistelmästä
- ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä
- on tilannesidonnaista
- on havainnoitavissa työsuorituksissa
- on käytännön tietoa eli kykyä toimia

Osaaminen Viitalan (2002, 77) mukaan:

- organisaation visio ja strategiat viitoittavat tavoiteltavan osaamisen
- tarvittava osaaminen eri organisaatioilla muodostuu monimutkaisista osaamiskombinaatioista
- yksilötasolla osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista
- monimutkaisissa ja muuttuvissa työtehtävissä tarvitaan kehittyneitä tietorakenteita
- kokonaisvaltaisen ammattitaidon kehittäminen sisältää myös ajatuksen ihmisenä kasvamisesta
- organisaation kannalta ihmisten osaaminen muodostuu henkiseksi pääomaksi vain, jos siihen liittyy motivaatio ja sitoutuminen
- osaaminen oltava jatkuvan uudelleen arvioinnin kohteena

Helakorven mukaan osaaminen koostuu ammattitaidosta, kyvykkyydestä, elämänhallinnasta ja asiantuntijuudesta. Helakorpi korostaa, että osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta toisaalta henkilön persoonallisuuden eri puolista. Helakorven mukaan osaamisen ja ammattitaidon perustana on kyvykkyys, joka on seurausta yksilön periytyistä lahjakkuuksista ja toisaalta koulutuksen ja kokemuksen kautta tulleesta tiedosta. (Helakorpi, [viitattu 22.9.2014] , 1.)

Kyvykkyydestä puhutaan myös, kun puhutaan ydinosaamisen käsitteestä. Ydinosaamisella tarkoitetaan toisaalta yksilön osaamista, mutta useimmiten sillä tarkoitetaan organisaationaalista kyvykkyyttä. Ydinosaamista pidetään tärkeänä organisaation kilpailutekijänä muuttuvassa maailmassa. (Helakorpi , [viitattu 22.9.2014],1- 4.)

Osaaminen Helakorven (, [viitattu 22.9.2014], 4) mukaan

- Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä
- Osaaminen on sekä koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta
- Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän
- Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sitoa ja muutoshalukkuutta
- Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä sekä itsearvioidaan että arvioidaan ulkoisesti
- Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin

2.1.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Kuten osaamisen määrittelyssä ajatellaan nykykäsityksen mukaan osaaminen dynaamiseksi prosessiksi, niin myös osaamisen kehittyminen sidotaan tiukasti työympäristöön. Tutkijoiden mukaan osaamisen kehittymisen tulisi tapahtua suhteessa työhön ja työssä oppimalla eli tietoa ei pysty erottamaan siitä ympäristöstä, jossa se on syntynyt ja jossa sitä käytetään. Jotta voitaisiin arvioida olemassa olevaa ja tarvittavaa osaamista, on oltava käsitys organisaatiosta ja sen kehityslinjasta. (Helakorpi, [viitattu 22.9.2014], 3; Hätönen 2011, 12; Poikela 2002, 35.)

Työorganisaation kehityshistoria, perustehtävä, rooli ja organisaatioon kohdistuvat odotukset vaikuttavat siihen, miten työntekijät mieltävät oman osaamisensa kehittämisen ja miten he kiinnostuvat jatkuvasta oppimisesta. Jotta organisaatioissa osaaminen kehittyi, tulee työntekijöille tarjota mahdollisuuksia kehittyä tarpeiden vaatimalla tavalla hankkimalla osaamista organisaatiosta ja sen ulkopuolelta. Organisaation tulee myös itse kyetä jatkuvasti luomaan uutta tietoa. (Polo 2005, 25, 42.)

Konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä osaamisen kehittyminen nähdään yksilön vastuulla olevaksi aktiiviseksi toiminnaksi. Oppimisessa välttämättömät toiminnot tapahtuvat yksilön mielen alueella, joten ihminen voi itse omilla toimillaan ja asenteillaan vaikuttaa siihen, miten hän oppii ja kehittyy. Tulemalla tietoiseksi omista ajatteluprosesseistamme, kykenemme osallistumaan oman osaamisen kehittämiseen. (Polo 2005, 41;232.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla vahvistetaan organisaatioiden elinvoimaisuutta, vastataan tämän päivän osaamisen vaatimuksiin ja ennakoitaan tulevaa. (Pajula 2013, 9.)

Osaamisen johtaminen on nostettu yhdeksi tärkeäksi johtamisen alueeksi vii-

meisen kymmenen vuoden aikana. On ymmärretty, että osaamisen johtaminen on elintärkeää alati muuttuvassa tietoyhteiskunnassamme. Organisaatioiden tulee pysyä ajan hermolla ja tulee osata ja oppia uusia asioita nopeasti ja tehokkaasti, jotta pysyy mukana kovenevassa kilpailussa. Osaamisesta on siis tullut selviytymiskysymys organisaatioille ja yksilöille.

Osaamisen johtaminen on vuorovaikutuksellinen prosessi, missä hallitaan ja ohjataan kaikkea tietoa, taitoa ja kokemusta mitä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Kuten osaamisen määrittelyssä, myös osaamisen johtamisen määrittelyssä on alettu painottaa sosiaalisuutta. On alettu painottaa organisatoriseen dialogiin ja jaettuun ymmärrykseen osaamisen johtamisessa puhuttaessa. Tiedon teknisestä hallinnasta on siirrytty avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen sekä edelleen jatkuvaan muutokseen perustuvaan kehittämiseen. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Laajimmillaan osaamisen johtaminen on ilmiö, joka sisältää kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet ja jossa taustalla on oppimisen näkökulma. (Pajula 2013, 6-8; Viitala 2002, 15–16.)

Osaamisen johtamisessa on keskeistä, että tiedetään mihin ollaan menossa ja miksi. Ymmärtäminen ja asioiden merkitykset ovat keskeisessä asemassa osaamisen johtamisessa. Lisäksi osaamisen johtamisessa on resurssinäkökulma. Resursseista täytyy tietää mitä resursseja tavoitteeseen pääsemiseen tarvitaan, mitä on jo olemassa ja mitä täytyy hankkia. Tätä on niin sanottu strateginen osaamisen johtaminen. (Helakorpi , [viitattu 22.9.2014], 6; Huotari 2009, 23.)

Osaamisessa ja osaamisen kehittymistä koskevissa keskusteluissa on nostettu inhimillisen osaamisen merkitys päällimmäiseksi organisaation menestyksen kannalta. Inhimillinen osaaminen tarkoittaa tässä ihmisissä olevaa

henkistä voimavaraa. Osaamisen johtamisessa on haasteena nimenomaan se, kuinka nämä voimavarat saadaan käyttöön. Nykyään ymmärretään, että kehittymiseen tarvitaan teknologian, prosessien ja toimintamallien tehokkuuden lisäksi inhimillisiä voimavaroja. Osaamisen johtamisessa tulee siis kiinnittää huomiota siihen, että organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa oppimisen ja kehityksen ohjaamista ja tukemista. (Viitala 2002, 9.)

Viitala (2002, 9) on määritellyt organisaation oppimista edistävän johtajuuden (knowledge leadership) seuraavasti:

”Organisaation oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla refleksiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. Hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään.”

Taulukko 1. Osaamisen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen määrittelyjä.

Osaamisen määrittelyjä	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Osaamispääoma koostuu inhimillisestä osaamisesta, ulkoisista rakenteista ja sisäisistä rakennetekijöistä. – Kuusela (2006) • Osaaminen rakentuu siinä tilanteessa ja ympäristössä, missä työntekijä toimii – Hätönen (2011) • Osaaminen ja ammattitaito rakentuvat yksilön ominaisuuksista, työn vaatimuksista sekä näiden vuorovaikutuksista - Borgman (2005) • Osaaminen on yhtä kuin tieto, taito, valmius ja asenne – Viitala (2002) • Osaaminen koostuu kyvykkyydestä, ammattitaidosta, asiantuntijuudesta ja elämänhallinnasta – Helakorpi (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittyminen sidotaan tiukasti työympäristöön – Hätönen (2011) ja Poikela (2002) • Työntekijälle tulee antaa mahdollisuuksia hankkia uutta tietoa ulkoa ja sisältä. Uutta tietoa luodaan myös organisaatiossa. – Polo (2005) • Strateginen osaamisen johtaminen muodostuu tavoitteista ja resursseista – Helakorpi (2004) • Osaamisen johtaminen on systemaattista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla vahvistetaan organisaatioiden elinvoimaisuutta. – Pajula (2013) (• Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. – Pajula (2013) ja Viitala (2002)

2.1.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä organisaatiossa Aura Oy

Osaamista kehitetään monella eri tasolla ja menetelmällä Aura Oy:ssa. Seuraavan sivun kuviossa on kuvattu Aura Oy:ssa käytettäviä osaamisen kehittämisen menetelmiä (kts. kuvio 2). Paneudun tässä luvussa erityisesti organisaation sisäisen koulutuksen kuvaamiseen, koska se on mielenkiinnon kohteena tässä opinnäytetyössä.

Osaamisen kehittämisen menetelmissä on vahvasti läsnä dialoginen johtaminen; työntekijöiden kanssa yhdessä pohditaan osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen menetelmiä. *Johdon tuki ja ohjaus* kaikessa osaamisen kehittämisessä on kaiken lähtökohta. Ilman johdon tukea ja ohjausta osaamista ei voida kehittää.

Aura Oy:ssa ajatellaan, että osaamisen kehittäminen alkaa jo *rekrytointivaiheessa*. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa haastatteluissa otetaan huomioon kuinka Auran tavasta tehdä työtä puhutaan; haastateltavalla on iso rooli ohjata keskustelua tarvittavan osaamisen suuntaan. Uuden työntekijän kohdalla *perehdytyksellä* on tärkeä rooli osaamisen kehittämisen kannalta. *Mentorointi, työnohjaukset, kehityskeskustelut*, kaksi kertaa vuodessa tapahtuvat *kehittämispäivät* sekä kolmen viikon välein tapahtuvat *yhteistyöpäivät* ovat Aura Oy:n menetelmiä kehittää työntekijän osaamista työuran aikana. Aura Oy:ssa koulutukseen panostetaan; *organisaation sisäinen koulutus* ja *ulkoiset koulutukset* ovat tärkeitä menetelmiä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisessä *osaamisen kartoituksilla* on tärkeä rooli, kun halutaan tietää mitä osaamista tarvitaan ja mitä jo on. Osaamisen kartoituksilla tarkoitetaan toisaalta tarvittavan osaamisen osaamisalueiden määrittämistä (joka saadaan tämän opinnäytetyön tuloksena) ja toisaalta työntekijöiden pätevyyksien kartoittamista (joka on tarkoitus tehdä organisaatiossa vuonna 2015). (Howe 2014. Viitattu 10.11.2014.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen Aura Oy:ssä. Tekijän laatima yhteenveto.

Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena osaamisen menetelmistä on erityisesti *organisaation sisäinen koulutus*, joka on yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä Aura Oy:ssä. Sisäinen koulutus kehitettiin vuonna 2009. Yritys Aura Oy oli ollut toiminnassaan kuusi vuotta ja ehtinyt laajentumaan kahden pienkodin verran. Koulutus kehitettiin, kun nähtiin että pienkodissa työskentelemiseen lasten ja nuorten kanssa tarvittiin erityistä perehdytystä ja koulutusta. Koulutuksessa oli myös vertaistuen tavoite – työntekijät voisivat jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan yli oman työryhmänsä, joka mahdollistui sillä että jokaisesta työryhmästä osallistui 2-3 työntekijää kerrallaan. Koulutus nivottiin tiukasti omaan käytännön työhön.

Sisäinen koulutus on vuoden kestävä prosessi. Koulutus on mennyt nyt neljänä vuotena. Koulutuspäiviä on yksi kuukaudessa ja koulutuspäivien välissä työntekijöillä on orientoivia tehtäviä. Jokainen kontaktikerta on johonkin teemaan liittyen. Luennoitsijoina on joko oman yrityksen työntekijöitä tai ulkopuolisia luennoitsijoita.

2.2 Toimintaympäristön ja työntekijän työn ytimen kuvaaminen

Osaamisen ja osaamisen kehittämisen ja johtamisen määrittelyssä todettiin, että osaaminen ja sen tarkastelu tulee liittää siihen toimintakenttään missä työtä tehdään. Tämän luvun tarkoituksena on avata toimintaympäristöä ja työntekijän työn ydintä. Toimintaympäristönä tässä opinnäytetyössä on lastensuojelu. Tässä luvussa kuvaan lastensuojelun ja lastensuojelun sijaishuollon pienkodin työtä ja tuon myös tulevaisuuden näkökulman toimintaympäristön kuvaukseen.

2.2.1 Lastensuojelu nyt ja tulevaisuudessa

Lastensuojelulla on kolme perustehtävää: lasten yleisiin kasvuoloihin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen heidän kasvatustehtävässään ja varsinainen lasten suojelutehtävä. (Lastensuojelun kansalliset laatusuosituksen 2013.)

Lastensuojelulaki on määrittänyt, että lastensuojelun järjestäminen on kuntien vastuulla. (Lastensuojelulaki 16§ (12.2.2010/88))

Lastensuojelu jaetaan avohuoltoon ja sijaishuoltoon. Avohuollon tukitoimet ovat aina ensisijaisia sijaishuoltoon nähden. Avohuollon tukitoimien on oltava lapsen edun mukaisen huolenpidon toteuttamiseksi sopivia, mahdollisia ja riittäviä. Jos avohuollon tukitoimet eivät ole lapsen kannalta riittäviä, on lapsi otettava huostaan ja sijoitettava kodin ulkopuolelle. Lapsi voi kuitenkin olla sijoitettuna myös avohuollon sijoituksena, mutta tuolloin sijoitus ei voi jatkua puolta vuotta pidempään. (Lastensuojelulaki 40 §) Sijaishuollon järjestäminen on kuntien vastuulla, mutta sijaishuoltoa tarjoaa kunta itse, yksityiset palvelutuottajat ja järjestöt.

Lastensuojelun tarve on kasvanut koko ajan. Ja sitä mukaan myös kustannukset nousevat. Esimerkiksi neljässä vuodessa avohuollon lastensuojelun asiakasmäärä on kasvanut 15 000 asiakkaalla ollen vuonna 2011 72 700 asiakasta, mikä tarkoittaa että 6,7 prosenttia alaikäisistä on Suomessa lasten-

suojelun avohuollon piirissä. Kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli vuonna 2011 17 409. (THL lastensuojelun tilastoraportti 27.11.2012.) Pelkästään si-
jaishuollon kustannukset ovat Suomessa nykyisin yli 500 milj. € vuosittain.
(Timonen-Kallio & Pelander 2012, 35.)

Sosiaali- ja terveysministeriössä on reagoitu lastensuojelun tilan selvittämi-
seen antamalla nimeämälleen selvitysryhmälle tehtäväksi selvittää ja arvioida
lastensuojelun nykytilaa. Ministeriön selvitysryhmät ovat kesällä 2013 julkais-
seet raportit ”Toimiva lastensuojelu” ja ”Lastensuojelun laatusuositus”. Las-
tensuojelun laatusuositus – selvitysryhmä on Toimivan lastensuojelun -selvi-
tysryhmän alaryhmä ja tarkoitus on, että raportit toimivat yhdessä toimivana
kokonaisuutena. Raporteissa otetaan tarkasteluun koko lastensuojelun kenttä
ja annetaan suosituksia ja tavoitteita lastensuojelun kehittämiseksi.

Toimiva lastensuojelu – työryhmän raportissa esitetään, että lastensuojelun
lasten ja perheiden tilanteiden arvioinnin käytäntöjä ja menetelmiä pitäisi sys-
tematisoida. He myös ottavat kantaa siihen, että lastensuojelun työntekijöiden
osaamista tulisi vahvistaa erikoistumisopinnoilla. Selvitysryhmä ehdottaa, että
kuntakokeiluiden avulla tulee tutkia ja selvittää mitkä ovat realistiset asiakas-
määrämitoitukset lastensuojelun sosiaalityöntekijöille. Kuntakokeiluiden pe-
rusteella tulee myös tutkia miten eri työn organisointitavat vaikuttavat työnte-
kijöiden työmäärään. Työryhmä asettaa lastensuojelulle tavoitteen, että lasten,
nuorten ja perheiden palvelut kootaan Suomessa järjestelmäksi, jolla on yh-
teinen tietopohja ja viitekehys. (Toimiva lastensuojelu 2013, 2.)

Lastensuojelun laatusuosituksissa nostetaan lapsi toiminnan keskiöön.
Raportissa painotetaan, että lastensuojelussa tulee varmistaa, että lasten-
suojelun asiakkaille syntyy kokemus osallisuudesta ja yhteistyöstä. Raportissa
nostetaan vaikuttavan lastensuojelun avaimiksi osallisuus, lapselle vastuussa
oleva yhteistyö, osaava työyhteisö lastensuojelun perustana, riittävästi osaa-

via ammattilaisia, yhteinen palvelujärjestelmä sekä moniulotteinen arviointi. Raportissa on myös nostettu lastensuojeluun liittyviä eettisiä periaatteita ja painotettu niiden toteutumista laadukkaan lastensuojelun takeena. (Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset 2013.)

Laatusuosituksissa korostuu ennaltaehkäisevä työ ja sijoituksen valmistelu. Sijaishuollon osalta keskitytään perhehoitoon, mikä sikäli on johdonmukaista, koska vuonna 2012 tullut laki edellyttää, että sijaishuoltopaikkana tulee aina ensin miettiä perhehoitoa. (Lastensuojelulain 50§ muutos 1.1.2012 alkaen.) Laatusuosituksissa painotutaan sijaishuollon osalta sijoituksen valmisteluun ja rajoitustoimenpiteisiin ja siihen kuinka sijaishuollossa olevan lapsen ja nuoren kohdalla voidaan välttyä rajoitustoimenpiteiden käytöltä. (Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset 2013.)

Sosiaali- ja terveysministeriön raporteissa keskitytään avohuollon toimintaan ja toimijoihin. Sosiaalialan Korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian ja Lastensuojelun Keskusliitto tekivät myös oman selvityksen ”Olisiko jo tekojen aika”. Siinä keskityttiin lastensuojelutyötä tekevien ammattilaisten näkökulmaan lastensuojelun tilasta tekemällä sosiaalityöntekijöille, sosiaaliohjaajille ja perhetyöntekijöille tai muille lähityöntekijöille kysely tammikuussa 2013. Kyselyyn vastasi yhteensä 446 lastensuojelun työntekijää ympäri Suomea. Selvityksessä oltiin kiinnostuneita avohuollon työntekijöiden näkökulmista. Sijaishuolto rajautui pois tästä selvityksestä. (Sinko & Muuronen 2013,36.)

Valtaosa kyselyyn vastanneista olivat hyvin tyytymättömiä työnsä tekemisen ehtoihin ja mahdollisuuksiinsa auttaa lastensuojelun asiakkaita mielekkäällä tavalla. Lastensuojelun palvelujärjestelmässä koettiin myös huomattavia puutteita. Työntekijät kokevat, että viranomaisten välinen yhteistyö ei toimi ja että lastensuojelu jää yksin vaikeiden asioiden kanssa, eikä saa tukea ja apua terveydenhuollon puolelta. Toisaalta selvityksessä pohditaan, että missä itse

asiassa kulkee lastensuojelun raja? Onko lastensuojelussa asiakkaita, jotka eivät sinne kuuluisi? (Sinko & Muuronen 2013, 37-38.)

Selvityksessä käy myös ilmi, että lastensuojelua on uudistettu ja kehitetty paljon viimeaikoina, mutta työntekijät kokivat että uudistukset ovat olleet hajanaisia ja lyhytkestoisia ja näin ollen niistä ei ole ollut toivottua hyötyä, koska niissä ei ole ollut laajempaa kokonaisvaltaista tavoitetta. Ehkäisevää lastensuojelua on kehitetty paljon, mutta tilastoista käy ilmi, että rahaa siihen ei kuitenkaan ole käytetty. Kaiken tämän lisäksi huolestuttavaa selvityksessä on, että lastensuojelussa on krooninen työntekijäpula ja että työhyvinvointiin tai täydennyskoulutuksiin ei panosteta tarpeeksi. (Sinko & Muuronen 2013, 37–38.)

Lastensuojelua valvovat elimet Valvira ja aluehallintovirastot ovat myös ottaneet kantaa lastensuojelun tilaan ja laatineet valvontaohjelman lastensuojelun ympärivuorokautiseen hoitoon ja kasvatukseen vuosille 2012 - 2014. Ohjelman tarkoituksena on vahvistaa lasten oikeutta asianmukaiseen ja turvalliseen sijaishuoltoon sekä tasa-arvoiseen kohteluun. Valvira myös toteaa, että *”lastensuojelun palveluvalikoima on laaja ja siihen on tullut lisää erilaisia toimijoita erilaisilla palvelukonsepteilla. Palvelujen tuottajien yhdenvertainen kohtelu edellyttää valvontaviranomaisten ohjauksen, lupahallinnon ja valvonnan yhteisiä linjauksia.”* (Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito- ja kasvatusta, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012-2014, 3.)

Sosiaali- ja terveysalan palveluita tulisi yhtenäistää – asiakasta tulisi auttaa kokonaisvaltaisesti ns. yhden luukun periaatteella. Sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmän sisällöllisiksi ongelmakohtiksi on nimetty mm. monimutkaisuus ja toimintojen päällekkäisyys. Järjestelmässä ei ole tarpeeksi korostettu asiakkaan tarpeita. (Rissanen & Lumintakanen 2011, 31.) Sosiaali- ja

terveysalalla ymmärretään, että palveluiden yhtenäistäminen on mahdollista vasta kun yhteistyö kaikkien eri sektoreiden välillä eheytyy.

Lastensuojelussa on paljon lapsia, jotka ovat sekä lastensuojelun avun piirissä että erikoissairaanhoidon psykiatrisen avun piirissä. Lastensuojelun ja lapsi- ja nuorisopsykiatrian yhteisiasiakkaisiin liittyvien tutkimusten mukaan noin 30–90 prosentilla lastensuojelun asiakkaista on mielenterveysongelmia ja sen vuoksi psykiatrisen hoidon tarvetta. (Kallio-Timonen & Pelander 2012, 6.)

Lastensuojelun ja psykiatrisen hoidon rajapintatyöskentelystä on Turussa 2011 - 2012 ollut tutkimushanke ”Lastensuojelun ja psykiatrian rajapinnalla”. Hankkeen kautta rajapinnoilta välittyi monenlaisia viestejä ja haasteita. Hankkeen raportissa todetaan, että monialainen, sektorit ylittävä yhteistyö on haaste ja toisaalta välttämättömyys lasten ja nuorten tehokkaampaan auttamiseen ja hoitoon. Se millaiset ovat toimintaympäristön rakenteet, yhteistyö ja työnjaolliset asiat sekä hallinnolliset ratkaisut vaikuttavat siihen kuinka työntekijät voivat sitoutua pitkäjänteiseen ja eettisesti kestävään työhön organisaatioiden rajapinnoilla. (Timonen-Kallio & Pelander 2012, 4.)

On myös käyty keskustelua siitä, että lastensuojelulaitoksissa asuvat lapset eivät saa psykiatrasta apua niin helposti. Psykkisesti huonossa kunnossa olevia lapsia on paljon lastensuojelulaitoksissa. Tästä näkökulmasta ajatellen terveydenhuollon kustannuksia vyöryy lastensuojelun puolelle. Tällaisessa keskustelussa ajattelu on kovin kaksijakoista, eikä kokonaisvaltaista, kuten pitäisi. Kuitenkin lastensuojelun ja psykiatrian työssä tulisi keskittyä ammattikuntien rajojen sijaan nuorten kokonaisvaltaiseen auttamiseen ja hyvinvointiin. (Timonen-Kallio ym. 2012, 94.)

Lastensuojelua on viime aikoina selvitetty paljon ja monelta eri kantilta. Jokainen selvittelevä taho on selvittänyt lastensuojelun asioita omasta viitekehyksestään käsin tuoden oman näkökulmansa asiaan. Yhteenvetona voidaan pitää sitä, että kaikki tahot ovat siitä samaa mieltä, että lastensuojelun kenttää tulisi yhtenäistää. Lastensuojelun asiakkaat ovat ihmisiä, joita ei voi erotella joko sosiaali- tai terveysalan asiakkaiksi. Nykyinen palvelujärjestelmä niin tekee, mutta kaikki raportit, selvitykset ja tutkimukset puoltavat sitä, että yhtenäistäminen olisi kaikkien etujen mukaista. Jotta lastensuojelussa osattaisiin kohdata asiakas kokonaisvaltaisesti, tarvitaan kokonaisvaltaista osaamista.

2.2.2 Lastensuojelun sijaishuollon pienkoti – Suhdetyö

Sijaishuollon pienkoti on lastensuojelun erikoislaitoshoidtoa. Pienkoti on lasten/nuorten koti, missä työntekijät käyvät töissä. Pienkoti Aura perustettiin vuonna 2003 tarpeeseen, missä koettiin että lastensuojelu ja psykiatrinen apu tulisi yhdistää samaan toimintayksikköön. Toiminta-ajatus perustui siihen, että hoito, kasvatusta ja terapeuttisuus olisivat samanarvoisena läsnä pienkodin arjessa. Lasten ja nuorten auttamisen lähtökohtana pidetään aikuisen ja lapsen/nuoren välistä suhdetta; lapsella/nuorella on mahdollista saada korjaavia ja korvaavia kokemuksia aikuisen hoidosta ja kasvatuksesta. Puhutaan suhdetyöstä. Seuraavaksi on kuvattu näkökulmia, mitkä vaikuttavat suhdetyön tekemiseen.

2.2.3 Kiintymyssuhdeteoria suhdetyön taustalla

Suhdetyön yksi lähtökohta on kiintymyssuhdeteoria. Englantilainen psykiatri John Bowlby (1907-1990) on kiintymyssuhdeteorian luonut psykoanalyttikko. Bowlbyn tarkoitus oli teoriallaan selittää a) miksi ihmiset pyrkivät muodostamaan vahvoja, valikoivia ja kestäviä siteitä toisiinsa ja b) miten ja miksi keskeisten ihmissuhteiden katkeaminen tai jo uhka siitä aiheuttaa ahdistusta. (Hautamäki, A. 2003, 17-18.) Bowlbyn kiintymyssuhdeteoria sai alkunsa

vuonna 1944 tutkimuksesta, missä Bowlby tutki nuoria poikia, jotka olivat tehneet rikoksia. Tutkimuksen löydös oli, että suurimmalla osalla rikoksentekeijöistä ei ollut ketään aikuista, joka olisi ollut kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Bowlby tuli johtopäätökseen, että sitoutunut huolenpitäjä oli olennainen asia lapsen terveellisessä kehityksessä. (Oppenheim & Goldsmith 2007, 91-92.)

Kiintymyssuhdeteoria on teoria lapsen pyrkimyksestä käyttää äitiä turvallisena perustana ja ylläpitää äitiin läheisyyttä. Kiintymyssuhdeteoria pyrkii siis kuvaamaan ja ymmärtämään varhaisten ihmissuhteiden vaikutusta myöhempään kehitykseen. Kiintymyssuhdeteorian avulla voidaan tutkia millä tavoin ihmiset hakevat toisistaan läheisyyttä ja turvaa. Teorian ja sen sovellusten avulla voidaan saada tietoa missä määrin varhaiset kokemukset vaikuttavat elämässä selviytymiseen ja miten paljon niillä on merkitystä psyykkisen häiriintymisen syntyyn. (Hautamäki, A. 2003, 17-18; Sinkkonen & Kalland 2003, 7-8.; Kalland 2003, 198-199.)

Kiintymyssuhdeteorian mukaan äidin lisäksi läheisiin ihmisiin oleviin kiintymyssuhteisiin kuuluu viisi osatekijää (Hughes 2011, 19).

1. Kohteena on tietty henkilö (jatkuu seuraavalla sivulla)
2. Suhde on emotionaalisesti tärkeä (jatkoa edelliseltä sivulta)
3. Tavoitteena on yhteyden ylläpitäminen toiseen ihmiseen
4. Vastentahtoinen erossa olo aiheuttaa ahdistumista
5. Tyypillistä on turvan, hyvänolon ja lohdun etsiminen

Kiintymyssuhdeteoriassa sana suhde kuvastaa kuinka kysymyksessä on kaksisuuntainen prosessi – toisaalta lapsen kiinnittyminen hoitavaan aikuiseen ja toisaalta aikuisen kiintymys lapseen. On siis kysymys kahdesta erillisestä, toisistaan riippuvaisesta prosessista. Alun perin kiintymyssuhdeteoriassa oltiin kiinnostuneita lapsen ja vanhemman välisestä suhteesta, mutta myöhemmin sitä on sovellettu tutkittaessa muun muassa sijaishuoltoon sijoitettujen lasten ja heitä hoitavien aikuisten välistä suhdetta. (Kalland 2003, 198.)

2.2.4 Terapeuttinen PACE-asenne suhdetyössä

Hoitavan aikuisen suhde ja suhtautuminen hoidettavaan lapseen on ollut Daniel A. Hughesin mielenkiinnon kohteena, kun hän on alkanut kehittää vuorovaikutteista kehityopsykoterapiaa (Dyadic Developmental Psychotherapy) eli DDP:tä 1980-luvun lopulla. Hughes sai kimmokkeen terapian kehittämiseksi, kun hän alkoi pohtia miksi joidenkin lasten kyky käsitellä traumaattisia kokemuksia on eri kuin toisten. (Becker-Weidman 2013, 13-14.; Hughes 2011, 89; Hughes 2008, 20.)

Hughes pohjasi terapian kehittämisen John Bowlbyn tutkimuksiin, missä tultiin tuloksiin, että kaltoin kohtelu ja laiminlyönti olivat vakavasti vaurioittaneet pienen lapsen kehitystä. Lapsi ei enää kokenut olevansa turvassa, ei luottanut aikuisiin, ei hakenut turvaa ahdingossaan eikä edennyt sellaisia reittejä, jotka voisivat tukea hänen psykologista kehitystään. Hughes kehitti terapian näiden kiintymyssuhdehäiriöisten lasten auttamiseksi. Terapia kehitettiin siis alun perin traumaattisten adoptio- ja sijaislasten hoitoon ja sitä kutsutaan myös kiintymyskeskeiseksi perheterapiaksi. Terapiasuuntauksessa otetaan huomioon lapsen kyvyttömyys kiintyä ja luottaa häntä hoitavaan aikuiseen, jolloin päästään paremmin käsittelemään perimmäisiä syitä käyttäytymiselle ja avaamaan traumaattisia kokemuksia perinpohjaisesti. (Becker-Weidman 2013, 13-14.; Hughes 2008, 11,20.)

Kiintymyskeskeisen perheterapian viitekeyksessä yksi tärkeä elementti on terapeutin asenne. Hughes kuvaa tätä aikuisen asennetta hoidettavaan lapseen *PACE -asenteella*. PACE- asenne tarkoittaa pohjimmiltaan sitä millainen asenne aikuisella tulisi olla, jotta hoitosuhde olisi parantava. PACE on lyhenne sanoista **p**layfulness (leikkisyys), **a**ceptance (hyväksyminen), **c**uriosity (uteliaisuus) ja **e**mpathy (empaattisuus). (Mroz&Phyllis 2008, 109.)

2.2.5 PACE- asenteen soveltaminen pienkodissa

Aura Oy:n pienkodeissa sovelletaan terapeutista PACE-asennetta lasten ja nuorten kasvatuksessa ja hoidossa. Seuraavassa on kuvattu PACE-asennetta yleensä ja kuinka sitä sovelletaan pienkodissa. Lopussa yhteenveto PACE-asenteesta pienkodissa (kts. kuvio 3).

Leikkisyys. Usein leikkisyys on hävinnyt ihmissuhteissa, joissa on ollut pettyksiä, huolia ja negatiivisuutta. Ilon palauttaminen lapsen/nuoren elämään on tärkeää ja tuo toivoa tulevaisuuteen. Leikkisyys edellyttää, että aikuinen osaa olla hassunkurinen ja osaa heittäytyä ikäänsä nuoremman tavoin. Aito leikkisyys ja huumori auttavat lasta/nuorta rentoutumaan ja näkemään aikuisen turvallisen ja luotettavana, joka edesauttaa kun traumaattisia kipupisteitä aletaan käsitellä. Se tuo myös iloa lapsen/nuoren elämään, jonka lapsi/nuori kokee sisäisesti raskaaksi ja ahdistavaksi. (Mroz&Phyllis 2008, 110-111; Ring 2008, 284.)

Pienkodissa huolehditaan, että lapsi/nuori saa leikkiä. Pienkodissa käytetään paljon huumoria työvälineenä. Huumori on tapa leikkiä nuoruusikäisten kanssa. Huumorin käytössä täytyy olla tarkkana motiiveistaan, koska huumori voi olla myös vallan muoto. Aikuisen heittäytyminen ja hassuttelu kuuluu pienkodin arkeen ja arjen kohtaamisiin. Ilon ylläpitäminen on tärkeää lasten/nuorten ja aikuisten yhteisölle. Pienkodissa opetetaan myös lapsia/nuoria leikkimään, koska usein leikki on puuttunut lasten/nuorten elämästä. Pienkodin aikuisella tulee olla kykyä heittäytyä ja iloita lapsen/nuoren kanssa.

Hyväksyminen. Tärkeimpiä viestejä lapselle/nuorelle on, että hänen tunteensa ja ajatuksensa ovat hyväksytyjä. Kun lapsi/nuori saa kokemuksen, että hänen ajatuksensa hyväksytään täydellisesti ja myös käyttäytymiseen johtaneet syyt, on hänen helpompi avautua ajatuksistaan ja käyttäytymiseen johtavista syistä. Tarkoitus ei ole vain muuttaa ei-toivottua käyttäytymistä paremmaksi, vaan ymmärtää lasta/nuorta. Tarkoitus on osoittaa, että huono käyttäytyminen on

tekona väärää, mutta hän ihmisenä on kelvollinen ja rakkauden ja hoivaamisen arvoinen. (Mroz&Phyllis 2008, 111; Ring 2008, 284.)

Pienkodissa hyväksytään lapsi/nuori sellaisenaan. Aikuisen tehtävänä on saada lapsi/nuori kokemaan, että hän on arvokas juuri sellaisena kuin on. Lapsi/nuori on keskiössä ja hänen mielipiteensä on tärkeä kaikissa yhteisöä koskevissa asioissa. Pienkodin työtapa on lasta/nuorta osallistavaa – lapsi/nuori tulee tällöin näkyväksi kaikkine omine piirteineen. Pienkodissa joudutaan joskus tekemään lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä (lastensuojelulaki 61§-74§), jos lapsi/nuori vahingoittaa itseä tai muita, tai jos häntä vahingoitetaan pienkodin ulkopuolella. Rajoitustoimenpiteiden tekemisessä on myös muistettava lapsen/nuoren kuuleminen ja hyväksyvä asenne. Rajoittaminen käydään aina läpi jälkikäteen lapsen/nuoren kanssa ja selvitetään syyt rajoittamiseen. Rajoittaminen ei ole rangaistus huonosta käytöksestä, vaan aikuisen huolenpitoa ja kasvatusta. Näissä tilanteissa aikuisen on otettava tilanne haltuun, vaikka lapsi/nuori vastustelisi tilannetta. Lastensuojelulain mukaisesti lasta/nuorta kuullaan asiassa ja tehdään asianmukaiset raportit sosiaalitoimeen. Rajoitustoimenpiteiden osalta on erityisen tärkeää kunnioittava ja hyväksyvä asenne, kun on myös itsemääräämisoikeuden rajoittamisesta kyse.

Uteliaisuus. Mikäli aikuinen haluaa lapsen kokevan hyväksyntää, on ongelmiin suhtauduttava uteliaasti. Aikuisen tulee olla aidosti kiinnostunut lapsen/nuoren ajatuksista, tunteista ja niiden merkityksistä. Utelias suhtautuminen suojelee lasta/nuorta häpeän tunteelta, joka muuten lamaannuttaisi tai saisi raivon valtaan. Uteliaisuus auttaa jatkamaan kipeiden asioiden työstämistä ja vahvistaa lapsen/nuoren kokemusta siitä, että hänet hyväksytään vaikka matkan varrella tulisikin syviä itseinhon ja halveksunnan tunteita. Uteliaisuus edistää avoimuutta ja luottamusta siihen, että lasta/nuorta ei nöyryytetä, hylätä tai vihata. (Mroz&Phyllis 2008, 111-112; Ring 2008, 285.)

Pienkodissa aikuinen on vastuussa aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Aikuisen tehtävänä on olla kiinnostunut lapsen/nuoren asioista. Aikuinen on kiinnostu-

nut lapsen/nuoren vaikeistakin asioista ja ei säikähdä kielteisiä tunteita, vaan on kiinnostunut niistä.

Empaattisuus. Empatia on kykyä myötäelää toisen ihmisen tunnetta, kuitenkin musertumatta tunteen alle. Kiintymyssuhdehäiriöisen ja traumaista kärsivää lasta/nuorta hoitaessa voi kokea olevansa hyödytön. Empaattinen suhtautuminen antaa lapselle/nuorelle kokemuksen, että aikuinen avaa sydämensä hänen tuskalleen ja kohtelee hellästi ja kunnioittavasti. Empatian avulla aikuinen pääsee lähelle lapsen/nuoren kokemusmaailmaa ja jakaa sen hänen kanssaan. Aikuinen voi empaattisella suhtautumisella ottaa osan kantakseen lapsen/nuoren huolista. Kun aikuinen pystyy säätelemään omaa tunnetilaansa ja kykenee virittäytymään lapsen tunnetilan taajuudelle, auttaa se lasta säätelemään omaa tunnettaan. Kun aikuinen kokee lapsen /nuoren kielteisen tunnetilan hänen kanssaan, niin tunteen voimakkuus vähenee. Ja toisaalta myönteiset tunteet yhdessä koettuna voimistavat niitä. (Hughes 2011, 114-115; Mroz&Phyllis 2008, 113; Ring 2008, 286.)

Pienkodin työssä empaattinen työskentelytapa on työn lähtökohta. Aikuisen tulee olla tietoinen omista tunteistaan ja niiden vaikutuksista vuorovaikutukseen lapsen/nuoren kanssa, jotta hän pystyy empaattiseen työskentelytapaan. Aikuisella tulee siis olla kykyä refleksiiviseen toimintaan eli itsereflektioon. Alun perin Hughes puhui PLACE-asenteesta, jossa Loving (rakastaminen) on yksi elementti terapeutisessa asenteessa. Nykyään Hughes on nostanut rakastamisen terapeutin asenteen tärkeimmäksi elementiksi. Rakastaminen on suhdetyössä kaiken perusta, se tuo suhteeseen turvallisuutta ja suojelee sitä. Rakastaminen on vanhempien tai lapsen arkea hoitavan läheisen tehtävänä ja se edesauttaa, jotta lapsi/nuori voi kokea asuinpaikkansa turvapaikakseen. (Hughes 2011, 87,119; Becker-Weidman 2008, 58.) Pienkodissa jokainen lapsi/nuori saa kaksi omaa aikuista, pienkodin työntekijää, jotka huolehtivat lapsen/nuoren kasvusta ja kehityksestä. Rakastaminen on vanhemman etuoikeus, mutta pienkodissa oma aikuinen osoittaa myös kiintymystä ja huolenpitoa lasta/nuorta kohtaan – lapsella on mahdollisuus saada rakastavia katseita ja olla rakastettu myös pienkodissa.

Lyhyesti sanottuna PACE – asenne on yksilöiden suhtautumista ja asennetta toisiinsa niin, että toisen kehittymistä vaalitaan ja rohkaistaan. Se välittää meille tietoisuuden siitä, että meille jokaiselle on olemassa jotakin erityistä ja kaikkien oikeuksia – sekä lasten että aikuisten – arvostetaan ja kunnioitetaan. (Hughes 2011, 87.)

Pienkodin terapeutin asenne

Aura Oy:n pienkodit ovat lastensuojelun erikoisyksiköitä, jotka ovat erikoistuneet traumatisoituneiden ja kiintymyssuhdehäiriöisten lasten ja nuorten auttamiseen. Pienkodissa työskennellään PACE –asenteen mukaisesti. P(playfulness) A(acceptance) C(curiosity) E(empathy)

Rakastaminen

Lapsella on oikeus olla rakastettu ja saada rakastettuja katseita. Aikuisen hoiva ja helluus korostuu Auran tavassa olla lasten kanssa. Voimauttava valokuvaus on keino saada rakastettuja katseita.

Hyväksyntä

Lapsi hyväksytään sellaisenaan. Lapsi saa olla yksilöllinen ja ainutlaatuinen.

Uteliaisuus

Aikuinen on vastuussa aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Aikuinen on loputtoman kiinnostunut lapsen asioista.



Leikkisyys

Huumori on oikein käytettynä tapa "leikkiä". Lapsille annetaan mahdollisuus leikkiä iästä huolimatta.

Empaattisuus

Empaattinen vuorovaikutus on menetelmä korjatessa kiintymyssuhdehäiriöitä. Sanaton viestintä; ilmeet ja eleet ovat suuressa merkityksessä. Aikuisen kyky omien tunteiden itsereflektioon mahdollistaa empaattisen työskentelyn.

JAMK
Riikka Howe
(perustaja Hughesin PACE-työskentelyssä)

**Kuvio 3. Terapeutin asenne PACE pienkodissa
Mukailen Hughes 2008.**

2.2.6 Avoin dialogi suhdetyön vuorovaikutuksessa

Avoimen dialogin hoitoajatus on kehitetty alun perin psykiatrisen potilaan perhe- ja verkostokeskeiseksi hoitoajatuksiksi. Sen periaatteet tulivat kuitenkin

kin pian myös sosiaalitoimen käyttöön. Avoimen dialogin kehittäjä professori Jaakko Seikkula kuvaa avointa dialogia seuraavasti:

”Avoimen dialogin hoitomallissa keskeisiä seikkoja ovat välitön reagointi avunpyyntöön, ryhmätyöskentely ja verkoston mukaan ottaminen hoidon voimavaraksi. Muita tärkeitä periaatteita ovat joustavuus ja liikkuvuus, vastuullisuus, psykologinen jatkuvuus, epävarmuuden sietäminen ja dialogi kaikkien hoitoon osallistuvien kesken.” (Seikkula & Alakare 2004.)

Dialogisessa työskentelyssä lapsen/nuoren kanssa ei pyritä tulkitsemaan käyttäytymistä, vaan pyritään kuuntelemiseen ja puheen seuraamiseen. Dialoginen keskustelu edellyttää erilaisuutta. Lapsen/nuoren hoitaminen tulee sitä moniäänisemmäksi ja sitä rikkaammaksi, mitä enemmän erilaisia näkökulmia esitetään. Moniäänisyys edellyttää, että hoitava työryhmä pystyy kuulemaan erilaiset äänet osana samaa kertomusta ja rakentamaan siltaa eri näkökulmien rajojen yli. (Seikkula & Alakare 2004.) Pienkodissa avointa dialogia käytetään kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Työntekijöinä olemme kiinnostuneita kuulemaan lasta/nuorta ja hänen läheisiään, eikä ns. asettauduta työntekijän asemaan ”minä tiedän” – asenteella. Pienkodissa tehdään työtä ihmisenä ihmisille.

2.2.7 Toimintaympäristön ja työn ytimen vaikutus osaamiseen

Lastensuojelulaitoksen sijaishuollon työntekijän osaamisvaatimuksia on löysästi sidottu mihinkään lakiin (Eronen, Laakso & Pösö 2010, 153). Lastensuojelulaissa on määritetty, että ”hoito- ja kasvatustehtävissä olevan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa on otettava huomioon toimintayksikön asiakaskunnan erityistarpeet ja toiminnan luonne”. (Lastensuojelulaki 60 §) Lastensuojelun sijaishuollon osaaminen on tällä hetkellä Suomessa hyvin kirjavaa ja ei-määriteltyä.

Suomessa lastensuojelussa voi toimia sosiaalialan, terveysalan tai kasvatustieteen koulutuksella. Pohjakoulutus antaa jonkinlaisen perustietämyksen lastensuojelusta. Missään ei kuitenkaan ole erikoistunutta koulutusta sijaishuollon työntekijöille, eikä sitä vaadita tällä hetkellä lastensuojelun sijaishuollon työntekijältä. (Eronen ym. 2010.153.)

Sijaishuollon työntekijän ydintä kuvaa Milligan & Stevens (2006, 11) työksi, missä tärkeintä on hetkessä työskentely niin, että työntekijä ottaa käyttöönsä kaiken tietämyksenä mitä hänellä on lapsesta/nuoresta. Työntekijän tulee ottaa huomioon työskentelyn tavoitteet jokaisessa hetkessä ja tiedottaa lapsen/nuoren asioista muille työryhmän jäsenille sekä yhteistyöverkostoille. Mikäli sijaishuollon laitoksessa on terapeuttisia elementtejä, tulee niihin koulutautua.

Sijaishuollossa olevat lapset/nuoret ovat kokeneet monenlaisia negatiivisia kokemuksia ennen sijaishuoltoon tuloa. Negatiivisuus on vaikuttanut lapseen/nuoreen ja hänen suhteisiin usein ei-toivotulla tavalla. Sijaishuollossa työntekijän ja lapsen/nuoren välinen suhde on kaiken muutoksen lähtökohta. Jotta suhde olisi parantava, tulee työntekijän aidosti välittää lapsesta/nuoresta. Työntekijän tulee vaalia suhdetta, olla aktiivinen kuuntelemaan ja olla rehellinen ja avoin lasta/nuorta koskevissa asioissa. (Milligan & Stevens 2006, 132-133.)

Työntekijän tulee olla lasta/nuorta osallistava; tavoitteena on lapsen/nuoren tavoite. Tässä edellytyksenä on, että lapsi/nuori kykenee ajattelemaan hänen kasvua ja kehitystä edesauttavia tavoitteita. Skotlantilaisessa tutkimuksessa *Lets' s Face It* (Paterson et al.2003) tutkittiin nuorten kokemuksia sijaishuollosta. Nuoret korostivat, että tärkeintä oli että heille tuli tunne heidän mielipiteensä kuulemisesta, vaikka aina oma toive ei toteutunutkaan. Kuulematta jäämisen tunne aiheutti nuorille pelkoa, ahdistusta ja vihaa. (Milligan & Stevens 2006, 132-134.)

Lapsen/nuoren tulee ymmärtää miksi mitäkin tehdään, muuten lapsi/nuori ei pysty sitoutumaan sijoituksen aikana käytettyihin menetelmiin lapsen/nuoren auttamiseksi. Työntekijällä tulee myös olla aikaa tehdä yhdessä asioita lapsen/nuoren kanssa. Työntekijän tulee olla tietoinen lapsen/nuoren oikeuksista ja hoidon ja kasvatuksen tulee olla lapsi/nuorikeskeistä, missä yhteistyö on kaiken perusta. (Milligan & Stevens 2006, 132-134.)

Marie Sallnäsin (2000) tutkimuksessa lastenkotityötä on kuvattu työksi, missä päivittäiset rutiinit, työn sensitiivisyys, suhteiden erilaisuus aikuisten ja lasten välillä ja pitkäkestoisuus ovat työn luonteen ydintä. Työntekijät kuvasivat työtään kodinomaiseksi yhteisen arjen jakamiseksi. Työntekijän tulee olla joustava ja herkkä lasten kohtaamisessa ja kyetä vastaamaan heidän päivittäisiin tarpeisiin. (Eronen ym. 2010, 153.)

Lastensuojelun sijaishuollon työtä on kuvattu myös sekä tieteenksi että taiteeksi. Se on työtä missä ei ole nopeita korjausratkaisuja tai täsmällisiä neuvoja pohjautuen lapsen ikään tai taustaan. On olemassa oppikirjallisuutta ja tutkimuksia sijaishuollon työn tekemisestä, mutta kuitenkin tärkeintä on lapsen yksilöllinen kohtaaminen sijaishuollon paikan valitsemisessa ja sijaishuollon työn tekemisessä. Hoivaava, empaattinen, hyvin koulutettu ja hyvin työssään tuettu työntekijä on tae lapsen suotuisaan kehittymiseen lastensuojelulaitoksessa. (Thoburn 2007, 514-515.)

Laakso (2009) on pohtinut sitä mitä osaamista lastensuojelulaitoksen työntekijöillä tulisi olla ja mitä heille tulisi opettaa. Laakso toteaa, että kysymykseen vastaaminen ei ole helppoa vielääkään, vaikka on tutkinutkin lastensuojelutyötä laitoksessa väitöskirjan verran. Laakso pohtii miten kouluttaa työhön, missä tunnusomaista on konkreettinen arjen pyörittäminen ja samalla elämän yllätyksellisyys ja pahan läsnäolo. Työssä pitäisi olla tilanneherkkyyttä ja tilanne-tajua sekä valmiuksia auttaa sekä lapsia että heidän vanhempiaan. Työssä korostuu aikuisen ja lapsen välinen suhde ja ennen kaikkea kohtaamiset arjen rutiineissa. Rutiinit ja kohtaamiset voivat olla voimaannuttavia tai myös nöy-

ryyttäviä. Lastenkotityön ammatillisuus punnitaan näissä arjen kohtaamisissa. (Laakso 2009, 260.)

Lastensuojelu on sosiaalipalvelun alle kuuluvaa erityispalvelua. Lastensuojelun sijaishuollon pienkoti on lastensuojelun sijaishuollon erikoislaitoshoidtoa, joka on erikoistunut psykiatrisesti oireileviin lapsiin ja nuoriin. Toimikenttänä pienkoti on siis hyvin erityistä ja näin ollen osaaminen on erityistä. Pienkodin hoidossa ja kasvatuksessa terapeuttinen suhdetyön tekeminen on oleellista. Lasten ja nuorten auttaminen perustuu suhdetyön tekemiseen lastensuojelun sijaishuollon pienkodissa. Suhdetyön tekeminen parantavana, lapsen/nuoren kehityksen ja kasvun vaalimana, työnä vaatii erityisosaamista.

Osaamisesta lastensuojelun sijaishuollossa on useita eri näkemyksiä, joskin kaikissa näkemyksissä korostetaan työntekijän kykyä olla lapsen/nuoren kanssa yhteistyössä päivittäisessä lapsen/nuoren tarpeissa ja työntekijän kykyä olla empaattinen, herkkä ja ammattitaitoinen jokaisessa kohtaamisessa nostetaan työntekijän tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Osaaminen tässä kehittämistyössä asemoituu lastensuojeluun ja suhdetyön tekemiseen. Suhdetyössä korostuu yksilöllinen lapsen/nuoren kohtaaminen kodinomaisessa ympäristössä, mikä on kuitenkin työntekijöidensä työpaikka. Tässä kehittämistyössä on tarkoitus tarkemmin pureutua pienkodin työntekijän osaamiseen, nimenomaan yhdessä työntekijöiden kanssa – yhteistoiminnallisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti.

2.3 Yhteistoiminnallinen kehittäminen kehittämistyön menetelmänä

Suomessa työelämän aktiivinen kehittäminen on alkanut vasta 1980-luvulla. Kehittämistoiminnasta on kuitenkin tullut lyhyessä ajassa strategisesti merkittävä yhteiskunnallisen vaikuttamisen menetelmä. Kehittämistoiminnan rooli ja merkitys on korostunut ja kehittämistoimintaan etsitään vakiintuneita kehittä-

mismenetelmiä ja niiden läpinäkyvyyttä kaivataan. (Seppälä-Järvelä 2007, 17-20.)

Kehittämistoiminnassa käytettävien kehittämismenetelmien valintaperusteet eivät ole yksiselitteisiä. Tavoitteiden ja menetelmien välinen suhde on usein hahmottomaton ja usein perustuu muun muassa kokemukselliseen tietoon tai ideologisiin näkemyksiin. Kehittämismenetelmien käytössä on oleellista menetelmien läpinäkyvyys, jotta voidaan arvioida menetelmän hyvyttä. Kehittämismenetelmissä oleellista on, että ne liittyvät vahvasti käytäntöön ja tarkoituksenmukaisuuteen kehittämistyön kannalta. (Seppälä-Järvelä 2007, 21-23.)

Tässä kehittämistyössä käytettiin yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmää. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on yksi vahvasti työntekijöiden kokemusta korostava ja työyhteisöä osallistava kehittämisen muoto. (Kotila & Mutanen 2012, 48.), joten se soveltui hyvin kehittämistyöhön, missä haluttiin saada osaaminen näkyväksi koko organisaatiossa.

Hanna Heinonen ja Johanna Metsälä (2009) tekivät pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämishankkeen vuosina 2006-2008. He toteavat kokemuksestaan että kehittämistyössä on tärkeää korostaa työntekijöiden kokemustietoa, koska se lisää oman työn ja osaamisen arvostusta. (Muukkonen & Paasivirta. 2012, 26.) Myös tästä lähtökohdasta käsin yhteistoiminnallinen kehittäminen soveltui hyvin tähän kehittämistyöhön, kun kehittämistyön aiheena on osaaminen. Yhteistoiminnallisen kehittämisen juuret ovat yhteistoiminnallisessa oppimisen filosofiassa. Kun osaamisessa on kyse oppimisesta, tuntui yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmä luonnolliselta valinnalta tähän kehittämistyöhön.

Yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiassa on useita eri suuntauksia, mutta ns. ”johnsonilaisuuden” on ajateltu sopivan parhaiten suomalaiseen oppimisen kulttuuriin (Leppilampi 2004,2). Johnsonilaisuudessa on neljä periaatetta ja ajatellaan, että yhteistoiminnallinen oppiminen on tehokkaampaa, kun nämä

periaatteet toteutuvat (Repo-Kaarento 2006, 17; Sahlberg & Sharan 2002, 39).

- 1) positiivinen keskinäinen riippuvuus,
- 2) vuorovaikutteinen viestintä ja sosiaalisten taitojen jatkuva harjoittelu
- 3) yksilöllinen vastuu,
- 4) yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu.

Seuraavaksi kuvataan sitä kuinka nämä periaatteet sopivat organisaatiossa tehtävään kehittämistyöhön ja miten ne liittyvät tähän opinnäytetyöhön.

Positiivinen keskinäinen riippuvuus. Käsite tarkoittaa ”me-hengen” luomista ja ”samassa veneessä” olemista. Jokainen työntekijä kokee, että häntä tarvitaan ja hän tarvitsee muita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän jäsenten on myös koettava tunnetasolla kuuluvansa yhteen ja ymmärrettävä, että yhden menestyminen vaikuttaa koko ryhmän menestymiseen. Yhteenkuulumisen tunne vaikuttaa ryhmän jäsenten motivaatioon työskennellä yhteisen päämäärän eteen. Tämä ensimmäinen periaate on kaiken perusta yhteistoinnallisessa kehittämisessä, koska kyse on ns. kivijalan muuraamisesta. (Leppilampi 2004, 3; Repo-Kaarento 2006, 17; Sahlberg & Sharan 2002, 41-42.)

Tässä kehittämistyössä on lähdetty siitä, että jokaisen pienkodin työntekijän osallistuminen osaamisalueiden määrittämisessä nähtiin tärkeänä. Osaamisalueita ei lähdetty määrittämään johdosta käsin, vaan lähdettiin keskustelemaan työntekijöiden kanssa.

Vuorovaikutteinen viestintä ja sosiaaliset taidot. Tämän periaatteen tarkoitus on luoda sellaiset olosuhteet, että ryhmän sisällä syntyy dialogia sekä huolehditaan, että dialogi on toista osapuolta aidosti kuuntelevaa ja kunnioittavaa, tasa-arvoista lähestymistapaa, jossa pyritään yhteiseen ratkaisuun. Viestintä ryhmässä tulee olla omista oikeuksista kiinnipitävää, mutta toista osapuolta huomioivaa ja kuuntelevaa viestintää. Jokaisella tulee olla oikeus puhua tun-

teistaan ja testata omia ajatuksiaan. Aidossa vuorovaikutuksessa pystytään myös tarkistamaan onko ymmärtänyt oikein toisen kertoman. Ryhmälle luodaan tilanteita, missä he työskentelevät toistensa kanssa väistämättään. Tässä periaatteessa nousee ryhmän johtajan rooli dialogin ylläpitäjänä ja mahdollistajana. Johtaja myös omalla esimerkillään osoittaa, että vaikeistakin asioista voi puhua toisia kunnioittaen ja arvostaen. Tämän periaatteen mukaan johdon on opetettava työntekijöille tietoisesti ryhmän jäsenenä toimimisen lisäksi myös sen vetämisen taitoja, keskinäistä luottamusta ja toisten arvostamista, tasa-arvoisuutta, toisen tarkkaavaista kuuntelua, neuvottelua ja päätöksentekoa sekä ristiriitatilanteista selviytymistä. (Leppilampi 2004, 3-6; Repo-Kaarento 2006, 17; Sahlberg & Sharan 2002, 39-40.)

Aura Oy:ssa on kolmen viikonvälein tapahtuva yhteistyöpäivä. Päivän tarkoitus, että koko työryhmä on koolla ja että syntyy dialogia työn asioista ja pohditettavista teemoista. Osaamisalueista käytiin keskustelua jokaisen pienkodin yhteistyöpäivässä. Tarkoitus on, että palaan vielä jokaisen työryhmän kanssa keskustelemaan kehittämistyön tuloksista. Keskustelu osaamisalueista oli kunnioittavaa ja arvostavaa ja painotettiin, että ei ole niin sanottuja vääriä vastauksia, vaan jokaisen mielipiteellä on merkitystä. Työntekijöille painotettiin periaatetta, että työntekijän kokemus on ainutlaatuinen ja hänen omansa, joten ei ole olemassa vääriä vastauksia.

Yksilöllinen vastuu. Periaatteen tarkoitus on, että työntekijät oppivat ottamaan vastuuta oman ryhmänsä työtehtävän suorittamisesta ja auttamaan toisia ryhmän jäseniä suoriutumaan tehtävästä. Jokainen työntekijä on siis vastuussa ryhmänsä onnistumisesta hoitamalla oman osuutensa. Tämä edellyttää, että jokainen ryhmän jäsen on tietoinen mm. perustehtävästä, rooleista, vastuusta, vallasta ja kehittämiskohteista. Yksilöllisen vastuun kantaminen on tärkeää, mutta onnistumisen edellytys on, että yksilö kantaa vastuuta myös muista ryhmän jäsenistä. (Leppilampi 2004, 4; Repo-Kaarento 2006, 17; Sahlberg & Sharan 2002, 42.). Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksena, että osaamisesta keskusteltaessa työntekijät tulisivat myös tietoisemmaksi omasta

perustehtävästään, roolistaan ja toisaalta kehittämisen alueistaan suhteessa osaamiseensa.

Yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu auttaa ryhmää luomaan omat kokemukset uusiksi teorioiksi, malleiksi ja toimintavoiksi. Reflektio omasta toiminnasta auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuudet ja toisaalta kehittämistarpeet. Hyvä itsetuntemus auttaa uusien asioiden omaksumiseen, uuden oppimiseen ja parantuneeseen työtehoon. Omista kehittämiskohteista on myös järkevää puhua ääneen ryhmässä ja tehdä sopimuksia, jotta tietoista tarkkailua ja jatkuvaa oppimista tapahtuu. (Leppilampi 2004,6; Repo-Kaarento 2006, 18 ; Sahlberg & Sharan 2002, 40-41.)

Kehittämistyössä oli nimenomaan tämä tavoite. Osaamisen tarkastelu oli yhdessä tapahtuvaa asioiden arviointia ja pohdintaa. Tässä kehittämistyössä aiheen äärellä oleminen työntekijöiden kanssa jäi kahteen kertaan; osaamista tarkasteltiin osaamisalueiden määrittämisen kautta sekä organisaation sisäisen koulutuksen kautta. Tämä opinnäytetyö on raportti näistä kahdesta kerrasta ja ajatus on, että kehittämistyö ja aiheen äärelle tuleminen jatkuu organisaatiossa.

2.4 Viimeaikainen yhteistoiminnallinen kehittämistyö lastensuojelussa

Elina Pekkarisen koordinoimassa tieto- ja tutkimus –hankkeessa selvitettiin lastensuojelun tutkimisen tilaa haastatteleamalla 87 eri lastensuojelun asiantuntijaa ympäri Suomea. Haastatteluiden perusteella tehtiin johtopäätöksiä siitä, että sirpaleisuus, hajanaisuus ja koordinaation puute ovat näkyvissä lastensuojelun kentän tutkimisessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemaa vuosittaista lastensuojelutilastoa lukuun ottamatta Suomessa ei ole järjestelmällistä tai säännöllistä seurantatutkimusta eikä tieteellistä aikakausjulkaisua. Lastensuojelun asiantuntijat ovat esittäneet, että tilanteen paranta-

miseksi Suomeen tulisi perustaa lastensuojeluakatemia, jonka vastuulla olisi lastensuojelun tutkimustoiminta. (Pekkarinen 2011, 100)

Lastensuojelun tutkimisen tilaa tulisi parantaa. On kuitenkin joitakin ansiokkaita Suomessa toteutettuja kehittämishankkeita, joissa yhteistoiminnallisuus on ollut lähtökohtana. Esittelen seuraavaksi kaksi erilaista näkökulmaa yhteistoiminnallisesta kehittämistyöstä; toinen on työntekijä/työyhteisölähtöinen ja toinen asiakaslähtöinen.

Työyhteisölähtöinen kehittämistyö on pääkaupunkiseudulla vuosina 2009-2011 toteutettu kehittämishanke Kehrä, joka oli osa Kaste-rahoitteista Lapsen ääni -kehittämishanketta. Kehrässä puhuttiin yhteisöllisestä kehittämisestä. Kehrä – hankkeessa oli kolme isoa kokonaisuutta: 19 lastensuojelun työryhmän oman työn kehittäminen, lastensuojelun käytännön opetuksen Praksisverkoston kehittäminen ja sijoituksen aikainen sosiaalityö vanhempien kunnoutumisen tukena -kehittämistyö. Kehrään osallistui kaikkiaan yli 400 lastensuojelun työntekijää ja yli 140 opiskelijaa pääkaupunkiseudulta. Hankkeen loppuraportissa todetaan (Muukkonen & Paasivirta 2012, 7)

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

Ensi- ja turvakotien liitto, osallisena Lastensuojelun kehittämisohjelmaa (2004–2007) halusi antaa äänen lastensuojelun palveluita saaneille lapsille ja nuorille eri puolilla Suomea. Mikko Orasen koordinoimassa kehityshankkeessa ”Mitä mieltä? Mitä mieltä! – Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä” haettiin rakenteita ja mahdollisuuksia lasten kuulemiseksi. Kehittämishankkeessa tehtiin kokeilu, jossa kuultiin lastensuojelun asiakkaina olevien lasten ja nuorten näkemyksiä lastensuojelun toimintatavoista ja koottaisiin heidän omia kehittämisideoitaan. Tarkoituksena oli kokeilla ja kehittää lasten ja nuorten osallistumisen käytäntöjä. (Oranen 2008, 5.)

Kehittämistyön tulokset osoittivat, että lasten ja nuorten kanssa voidaan keskustella lastensuojelusta myös yleisellä tasolla ja tarkastella sen käytäntöjä ja ilmiöitä. Asiakkaina olleilla lapsilla ja nuorilla on paljon kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä. Asiakkaat ovat valmiita jakamaan niitä, jos heille löytyy kiinnostunut kuuntelija, jolla on aikaa. Kehittämishankkeen pohjalta voi esittää, että yksi osallisuuden muoto lastensuojelun kehittämisessä voisi olla asiakkaina olevien tai olleiden nuorten kutsuminen keskustelemaan tietyistä teemoista siihen tarkoitettuun foorumiin. Lasten osalta täytyy huolehtia siitä, että valitut menetelmät tarjoavat riittävästi tukea ja toiminnallisuutta haluttujen teemojen käsittelyyn. (Oranen 2008, 43.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössä on kyse kehittämistyöstä, missä tarkoitus on saada lastensuojelun sijaishuollon pienkodin osaaminen näkyväksi. Tämä tapahtuu sijoittamalla ilmiö toiminnalliseen kontekstiin, eli lastensuojelun sijaishuollon pienkotiin. Kehittämistyö toteutetaan yhteistoiminnallisesti, joten siihen osallistuvat sekä pienkodin työntekijät että johto. Yhteistoiminnallisesti toteutetun kehittä-

mistyön on tarkoitus palvella sekä organisaation työntekijöitä että organisaation johtoa.

Tässä opinnäytetyössä kehittäminen ja tutkiminen kulkevat limittäin. Opinnäytetyössä on kyse kehittämistyöstä, missä tutkitaan osaamista. Tutkimalla osaamisen alueita ja osaamista organisaation sisäisen koulutuksen kautta, saadaan osaaminen näkyväksi organisaatiossa – joka on kehittämistyön päätavoite. Kehittämisen ja tutkimisen limittäisyys vaikuttavat myös opinnäytetyön tekijään antamalla tekijälle kaksoisroolin kehittäjä-tutkija, joka tutkii ilmiötä, tässä tapauksessa osaamisen ilmiötä.

Kehittämistyön päätavoitteena on, että osaaminen tulee näkyväksi organisaatiossa; työntekijä tulee tietoisemmaksi omasta osaamisesta, tarvittavasta osaamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Organisaation johto saa tietoa siitä mitä osaamista tulee kehittää, mikä tukee osaamisen kehittymistä ja mikä on osaamisen kehittymisen vaikutus käytännön työhön.

Kehittämistyön päätavoitteeseen pääsemiseksi päätavoite on pilkottu osatavoitteisiin 1) lastensuojelun pienkodin työntekijän osaamisalueiden määrittäminen sekä 2) organisaation sisäisen koulutuksen tutkiminen osaamisen näkökulmasta.

Kehittämistyön päätavoite:

- **Lastensuojelun sijaishuollon pienkodin osaaminen näkyväksi organisaatiossa**

Kehittämistyön osatavoitteet:

- 1) Lastensuojelun pienkodin työntekijän osaamisalueiden määrittäminen
- 2) Organisaation sisäisen koulutuksen tutkiminen osaamisen näkökulmasta

4 Kehittämistyön tutkimuksellinen osa

Luvun tarkoituksena on avata kuinka kehittämistyössä on tutkittu osaamista. Tässä luvussa kuvataan kuinka aineistoa on kerätty ja analysoitu. Lopuksi kuvaan kehittämistyön rajaamista.

4.1 Aineiston keruu

Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden tarvittavaa osaamista ei ole valtakunnallisesti määritetty missään. Niinpä tässä kehittämistyössä jouduttiin **määrittelemään osaamisvaatimukset omasta organisaatiosta käsin** dialogina työntekijöiden kanssa. Osaamisalueiden määrittämiseen pääsi mukaan Aura Oy:n pienkotien työntekijät. Lisäksi osaamisalueet käytiin läpi johdon kanssa. Marraskuussa 2013 tämän kehittämistyön tutkija kävi jokaisen pienkodin työryhmän yhteistyöpäivässä (kolmen viikon välein tapahtuva työyhteisön pala- veri, jossa mukana kaikki työryhmän jäsenet) keskustelemassa osaamisen alueista. Työryhmiä on yhteensä kolme. Tutkija alusti keskustelun kertomalla opinnäytetyön tarkoituksen, jotta työntekijöille muodostuisi kuva mistä puhutaan. Tutkija jakoi työryhmän 2-3 hengen ryhmiin ja antoi tehtäväksi miettiä ”Mitä osaamista tarvitaan, jotta työ olisi laadukasta.” jokaisella työryhmällä oli aikaa 15 minuuttia tehdä lista osaamisen alueista. Lopuksi jokainen ryhmä esitteli listan ja tästä keskusteltiin myös yhteisesti. Jokaisen lista näin ollen sai hyväksynnän myös muilta.

Organisaation sisäisen koulutuksen tutkiminen osaamisen näkökulmasta tapahtui tässä kehittämistyössä haastattelemalla viimeisimmän sisäisen koulutuksen käyneitä. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluiden keinoin. Haastatteluissa haluttiin saada tietoa kuinka organisaation sisäinen koulutus on vaikuttanut osaamiseen. Osaamisalueiden pohjalta tehtiin teemahaastatteluja varten kysymyspatteristo. Haastattelut rakentuivat seitsemän osaamisalueen ympärille.. Osaamista käsiteltiin haastatteluissa nimenomaan aikaisemmin määritettyihin osaamisalueisiin nähden.

4.2 Aineiston analyysi

Tämän kehittämistyön tutkimuksellinen aineisto koostui osaamisalueiden määrittämisestä ja teemahaastatteluista. Osaamisalueiden määrittäminen tehtiin alla olevan luokittelun tuloksena. Osaamisalueiden pohjalta tehtiin teemahaastattelut. Auki kirjoitetuille haastatteluaineistolle tehtiin sisällönanalyysi.

4.2.1 Osaamisalueiden luokittelu

Pienkodin työntekijöiden pienryhmäkeskustelun pohjalta syntyi yhteensä noin 50 eri sanaa tai määritelmää osaamisen vaatimuksille. Näitä sanoja ja määritelmiä yhdistelemällä, erottelemalla ja jaottelemalla syntyi seitsemän eri osaamisen aluetta, jotka nimesin niiden ominaisuuksien mukaan (kts. taulukko 2). Osaamisen alueet vietiin vielä johtoryhmään keskusteltavaksi ja hyväksyttäväksi.

Taulukko 2. Osaamisalueiden luokittelu

Osaamisen alue	Osaamisvaatimus
Itsereflektio-osaaminen	tunteiden tunnistaminen itsetuntemus vuorovaikutustaidot heittäytymiskyky itseluottamus sosiaaliset taidot ”sietää keskeneräisyyttä” luovuus nöyryys luottamus
Läsnäolo-osaaminen	epämukavuusalueella oleminen läsnäolon taito rohkeus toimia arjessa & tilanteissa maalaisjärki tilannetaju itsensä likoon laittaminen huumorin käyttö hiljainen tieto ”ei tietämisen” –tila ennakointitaidot sydämellä tekeminen
Teoriaosaaminen	traumateorioiden ymmärrys kiintymyssuhdeteorioiden ymmärrys suhdetyön ymmärrys lapsen ja nuoren normaali kehitys
Menetelmäosaaminen	avoimen dialogin käyttö perhetyö tiedon haun osaaminen kyky tehdä näkymättömästä konkreettista terapeuttisten menetelmien käyttäminen
	(taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

Yhteisöosaaminen (jatkoa edelliseltä sivulta)	organisointikyky ja arjen askareet avoimuus käytännöllisyys
Sijaistraumatisoitumisosaaminen	toivon näkeminen kiinnostus ja innostus herkkyys kyky sietää pahaa ihmisrakkaus
Psykiatrian osaaminen	yksilöllisyyden ymmärtäminen erityistarpeiden huomioiminen lääkehoito ymmärrys hitaista prosesseista

4.2.2 Teemahaastatteluiden sisällönanalyysi

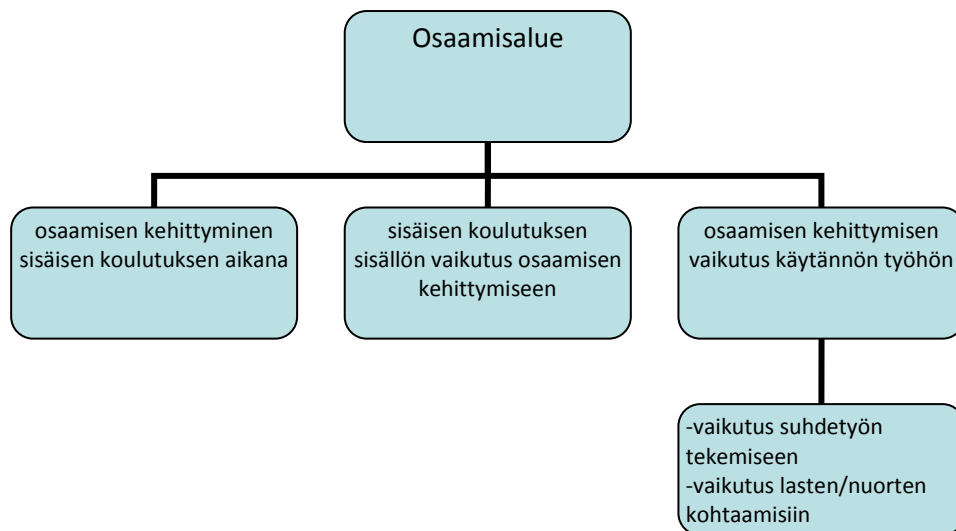
Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli tutkia organisaation sisäisen koulutuksen vaikutusta osaamiseen. Teemahaastatteluiden analyysitapana sovellettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen osaan; aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Roulston 2010, 150-151.)

Sisällönanalyysi aloitettiin pelkistämällä aineistoa. Pelkistäminen voidaan tehdä joko koodaamalla aineistoa, tai ottamalla aineistosta vain tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset tiedot (Roulston 2010, 150). Nauhoitetut haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan. Tässä vaiheessa ei haluttu jättää mitään pois, jotta pystyttiin palaamaan aineistoon vielä myöhemmin. Litteroitu teksti luettiin kokonaisuudessaan ja sieltä nostettiin osaamisen kannalta tärkeät ilmaukset. Jokaiselle haastateltavalla tehtiin oma teksti, josta merkattiin tärkeimmät ilmaukset osaamisen kannalta.

Aineiston ryhmittelyssä tutkija kategorisoi tekstiä luokkiin ja yrittää löytää monta erilaista tapaa ymmärtää aineistoa (Roulston 2010, 153). Sisällönanalyysiä

lyysia jatkettiin jakamalla osaamisalueittain tekstiä. Jokaiselle osaamisalueelle koottiin oma teksti, joten jokainen osaamisalue oli oma luokkansa. Osaamisalue kerrallaan litteroitua tekstiä luettiin ensin kokonaisuudessaan ja sen jälkeen etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tässä analyysin vaiheessa huomattiin, että osaamisen kannalta muodostui kolme tärkeää aihetta, jotka toistuivat haastatteluissa: osaamisen kehittyminen sisäisen koulutuksen aikana, sisäisen koulutuksen sisällön vaikutus osaamisen kehittymiseen ja osaamisen kehittymisen vaikutus työhön. Näistä muodostui kolme alaluokkaa.

Viimeiseksi analyysin vaiheessa jatkettiin litteroidun tekstin lukemista uudelleen ja muodostettiin luokka ”osaamisen kehittymisen vaikutuksen työhön” vielä alaluokan: vaikutus suhdetyöhön ja vaikutus lasten/nuorten kohtaamisiin (kts. kuvio 4). Tästä alaluokasta poimittiin jälleen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tästä alaluokasta poimittiin oleellinen tieto ja yhdistettiin tietoa teoreettiseen tarkasteluun lastensuojelun pienkodin suhdetyön osaamiseen nähden. Tässä viimeisessä analyysin vaiheessa synteesiä tehtiin aineiston ja teoreettista tarkastelun suhteen nimenomaan suhdetyön osaamisen näkökulmasta käsin.



Kuvio 4. Aineiston luokittelu

4.3 Kehittämistyön rajaaminen

Hyvin alussa kävi selväksi, että osaamisen näkyväksi tekemiseen tarvittiin sekä organisaation työntekijät että johto. Lastensuojelun sijaishuollon osaamista ei ole määritetty valtakunnallisesti, joten osaamisen näkyväksi saaminen tuli aloittaa osaamisalueiden määrittämisestä. Tähän määrittämiseen pääsi mukaan kaikki pienkodin työntekijät (30). Tässä vaiheessa ei haluttu rajata määrittämistä vain yhteen pienkotiin. Organisaation sisäistä koulutusta tutkittiin teemahaastattelun keinoin. Teemahaastatteluihin haastateltaviksi valikoituivat työntekijät, jotka olivat käyneet viimeksi Aura oy:n sisäisen koulutuksen. He olivat käyneet koulutuksen 2012–2013. Heidät valittiin, koska he olivat tuoreimpia koulutuksen käyneitä työntekijöitä. Tällä rajauksella haastateltavia oli 9, kun muutoin niitä olisi ollut 30. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla; ensin yleisesti kaikkia ja sitten vielä henkilökohtaisesti ehdottamalla haastatteluaikoja. Haastattelut tehtiin työajalla. Yhdeksästä työntekijästä seitsemän osallistui tutkimukseeni. Anonymiteetin vuoksi tässä ei enempää käydä läpi syitä miksi kaksi eivät osallistuneet. Työntekijöille painotettiin, että haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista.

Tässä kehittämistyössä yhteistoiminnallisuus rajattiin työntekijöiden näkökulmaan. Kehittämistyössä olisi ollut mahdollista ottaa sidosryhmien näkökulma, palvelun tilaajan näkökulma tai nuorten ja perheiden näkökulma. Nämä näkökulmat olisivat olleet yhtä mielenkiintoiset ja kehittämistyön arvoiset. Työntekijöiden näkökulma valittiin tässä kehittämistyössä, koska oltiin erityisesti kiinnostuneita työntekijöiden osallistamisesta. Tutkimuksen tekeminen tästä näkökulmasta kehitti kehittämistyön kehittäjä-tutkijan - joka toimi myös esimiehenä pienkodissa - omaa ammatillisuutta nimenomaan osaamisen johtamisen näkökulmasta.

5 Kehittämistyön tulokset

Tässä osiossa käydään läpi kehittämistyön tuloksia. Kehittämistyön pääta-voitteena oli saada lastensuojelun sijaishuollon pienkodin osaaminen näkyväksi organisaatiossa. Tämän kehittämistyön avulla osaaminen saatiin näkyväksi organisaatiossa. Yhteistoiminnallisesti toteutettu kehittämistyö organisaatiossa toi näkyväksi lastensuojelun sijaishuollon pienkodin osaamisen. Kehittämistyöhön osallistuivat sekä työntekijät että johto, joten näkyväksi tulo tapahtui organisaation kaikilla tasoilla. Osatavoitteiksi laitettujen osaamisalueiden määrittäminen sekä organisaation sisäisen koulutuksen tutkiminen osaamisen näkökulmasta edesauttoivat päätavoitteen saavuttamista.

5.1 Osaamisen alueet

Organisaatiossa määritetyiksi osaamisen alueiksi määräytyivät itsereflektio-osaaminen, läsnäolo-osaaminen, teoreettinen osaaminen, menetelmäosaaminen, sijaistraumatisoitumisosaaminen, psykiatrian osaaminen sekä yhteisöosaaminen (kts.kuvio 5). Seuraavaksi on auki kirjoitettu mitä ne tarkoittavat tässä kehittämistyössä.

Itselflektio -osaaminen tarkoittaa tunteiden tunnistamista, itsetuntemusta, itseluottamusta, heittäytymiskykyä, vuorovaikutustaitoja, sosiaalisia taitoja, luovuutta, nöyryyttä, luottamusta sekä keskeneräisyyden sietämistä. Käytän tässä opinnäytetyössä itsereflektio – käsitettä, joka tarkoittaa myös refleksiivistä toimintaa työssä.

Läsnäolo-osaamiseen liitetään muun muassa tilannetaju, tunneäly, herkkyys, hiljainen tieto, empatiakyky, paineensietokyky, joustavuus, aitous, epävarmuuden sietäminen, erilaisuuden sietäminen, maalaisjärki, huumori, kyky olla epä mukavuusalueilla, rohkeus toimia arjessa & tilanteissa ja sydämellä tekeminen.

Teoriaosaaminen käsittää kiintymyssuhdeteorian ja traumateorian osaamisen ja lapsen ja nuoren normaalin kehityksen vaiheet.

Menetelmäosaaminen tarkoittaa työssä käytettäviä menetelmiä. Osaamisalueeseen liitetään erityisesti avoimen dialogin käyttö ja perhetyön menetelmät sekä terapeuttiset ja luovat menetelmät. Kyky tehdä näkymättömästä konkreettista on menetelmäosaamisen ansiota.

Sijaistraumatisoitumisosaaminen tarkoittaa tässä kehittämistyössä pahan-sieto/hyvännäkemiskykyä, toivon näkemistä, kiinnostusta, herkkyyttä ja innostusta työhön sekä ihmisrakkautta. Lyhyesti sanottuna se on osaamista mikä edesauttaa hyvyyden ja toivon näkemistä työssä, missä pahuus on läsnä koko ajan. Se tarkoittaa myös ihmisrakkautta, joka on kyynisyyden vastakohta. Sijaistraumatisoitumisosaaminen takaa sen, että innostus ja kiinnostus säilyvät työssä, missä henkinen kuormittavuus on suurta.

Psykiatrian osaaminen koostuu lasten ja nuorten psykiatrisista häiriöistä sekä niiden hoidosta ja kuntoutuksesta. Lapsen/nuoren erityistarpeiden huomioiminen ja sitä kautta yksilöllisyyden ymmärtäminen kuuluivat myös tähän osaamisalueeseen. Lääkehoito on yksi tähän osaamisalueeseen kuuluva alue.

Yhteisöosaaminen tarkoittaa tiimityötä, moniammatillisuutta, organisointikykyä, avoimuutta, käytännöllisyyttä, yhteistyötaitoja ja työryhmäosaamista.



Kuvio 5. Pienkodin työntekijän osaamisalueet

5.2 Organisaation sisäisen koulutuksen vaikutus osaamiseen

Organisaation sisäisen koulutuksen tutkimista varten haastateltiin koulutuksen viimeksi käynnyttä koulutusryhmää. Haastatteluihin osallistui seitsemän kouluttautujaa. Heistä kolmella oli sosiaalialan pohjakoulutus ja neljällä terveystieteiden pohjakoulutus. Seuraavassa avataan teemahaastatteluiden tuloksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli tutkia kuinka organisaation sisäinen koulutus on vaikuttanut osaamiseen. Haastatteluja käydään läpi osaamisalueittain. Haastateltavista käytetään nimikettä ”kouluttautuja”. Anonymiteetin vuoksi kouluttautujaa ei kuvata muutoin kuin laittamalla päivämäärä, jolloin haastattelu on tehty. Jos haastatteluja oli useampi kuin yksi, tuolloin kouluttautujat on eroteltu numeroilla 1 tai 2.

Itsereflektio-osaaminen

Kaikki kouluttautujat olivat sitä mieltä, että sisäinen koulutus oli lisännyt itsereflektio – osaamista. Yksi kouluttautujista oli epävarma, että onko koulutus lisännyt itsereflektiokykyä, vai vain vahvistanut sitä. Kaikista osaamisen alueista itsereflektio – osaaminen koettiin eniten lisääntyneen sisäisen koulutuksen aikana.

Koulutuksen käytännön harjoitteet ja se, että koulutuksessa haastettiin oman elämän kautta pohtimaan käsiteltäviä teemoja, auttoivat itsereflektio – osaamisen kehittymistä. Lisäksi luottamuksellinen oppimisympäristö ja se, että koulutuksessa korostettiin omaa kokemusta ja tunnusteltiin mitä tunteita itässä herää, lisäsi kouluttautujien itsereflektiokykyä. Omiin tunteisiin pysähtyminen ja sen miettiminen mitä itse tuo työssä tapahtuviin tilanteisiin auttoi itsereflektio –osaamisen lisääntymistä.

Itsereflektio- osaamisen lisääntyminen on vaikuttanut työntekijöillä käytännön työhön muun muassa lisääntyneenä työhyvinvointina, työnohjauksen tarpeen vähenemisenä, lasten ja nuorten kohtaamisen varmuutena (jonka ansiosta työntekijät kokivat olevansa turvallisempia ja luotettavampia aikuisia). Kouluttautujat olivat ymmärtäneet koulutuksen aikana kuinka oma käytös ja tunne vuorovaikutustilanteissa vaikuttaa lapsen/nuoren kohtaamiseen. Myös oman rajallisuuden ymmärtäminen koettiin tärkeäksi käytännön työhön liittyväksi asiaksi tässä osaamisalueessa.

Kouluttautuja/ 27.1.2014

”Siellä oli myös helppo tutustua tavallaan itseensä ja omaan kasvuunsa ja sitä kautta myös ammatillinen kasvuun ja puhua niistä ääneen ja myös sanoa niitä haasteen paikkoja, että sillä tavalla. Ja myös se että siellä ei ollut sellainen olo, että on vain vääriä ja

oikeita vastauksia ja vaikka käydään teorioita läpi, niin silti jokaisella on siitä oma kokemuksensa ja näkemyksensä ja ne kaikki on yhtä arvokkaita.”

Kouluttautuja/ 23.1.2014

”Tai viimeistään siinä vaiheessa, jos ei ole käyny minkäänlaista reflektiota tässä työssä niin tuossa viimeistään pakostakin joutui, mutta mulle se ei ainakaan ollut mikään ongelma tai semmonen, että ehkä siihen sai enemmän niitä näkökulmia ja ymmärrystä itseensä.”

Läsnäolo-osaaminen

Kaikki koulutuksen käyneet kokivat, että läsnäolo-osaaminen oli lisääntynyt koulutuksen aikana. Eniten koulutuksen kävijät olivat oppineet epämukavuusalueella olemista ja epävarmuuden sietämistä. Yksi vastaajista koki erityisesti, että sydämellä työn tekeminen vahvistui koulutuksen aikana.

Koulutuksessa omalla epämukavuusalueelle meneminen ja omien kipeidenkin asioiden jakaminen muille koettiin hyvänä. Koulutuksessa korostettiin, että jokainen on, ja saa olla, erilainen sekä tuettiin kokeilemaan uusia asioita ja menetelmiä, tämä koettiin myös hyvänä. Koulutuksessa älyllistettiin asioita, mikä auttoi ymmärtämään lastensuojelun työn luonnetta.

Konkretian tasolla läsnäolo-osaamisen lisääntyminen auttoi lapsen ja nuoren aitoon ja rauhalliseen kohtaamiseen. Kouluttautujat kokivat, että koulutuksen avulla he ymmärsivät, että epämukavuusalueella lapsen ja nuoren kanssa saa olla, niissä saa mokata ja tilanteissa ei ole kiire. Mutta toisaalta yksi vastaajista korosti, että oli ymmärtänyt, että epämukavuusalueelle ei pidä väkisin

mennä, vaan nuoren tahdissa - ensin täytyy itse olla valmis menemään epä-mukavuusalueelle.

Kouluttautuja/29.1.2014

”Nämä on niitä mitkä vahvistui, näistä voisi ottaa vaikka tuon epämukavuusalueella olemisen, epävarmuuden sietämisen. Se että ymmärtää myös sen, jos viedään nuoret epämukavuusalueelle, täytyy itse siellä olla ennen siellä epämukavuusalueella, ennen sitä nuorta. Jotain tällaista. Ja epävarmuuden sietäminen”

Kouluttautuja/20.3.2014

”Kun siellä haastettiin itseä menemään sinne epämukavuusalueelle, tekemään vaikka jotakin harjoitusta, josta tiesi että tämä ei ole se minun juttu. Sillä tavalla tämä koulutus haastoi myöskin heittäytymään. Kun helposti sitä muuten aina toimii siten kun on tottunut toimimaan ja on luontevaa.”

Teoreettinen osaaminen

Koulutuksessa puhuttiin kiintymyssuhdeteoriasta ja vuorovaikutteisen kehityspsykoterapian mukaisesta terapeuttisesta PACE-asenteesta sekä lapsen ja nuoren normaalista kehityksestä. Teorioiden käyminen koettiin hyvänä ja erityisesti rakkauden tunne työssä koettiin tärkeäksi teemaksi. Suurin osa kouluttautujista korosti, että kiintymyssuhdetyöhön liittyvä kirjallisuus oli hyvä ja avartava- erityisesti mainittiin Dan Hughesin kirja ”Tie traumasta tervehtymiseen”. Traumateorioista puhuttiin kehollisuuden kautta, mutta osa kouluttautujista koki, että traumateorioita olisi voinut olla enemmänkin. Traumojen vaikutuksesta aivojen kehitykseen ja trauman aiheuttamat fyysiset reaktiot koettiin

hyvänä antina trauma-osaamisen kehittymisessä. Lapsen ja nuoren normaali kehitys koettiin hyväksi pohjaksi koulutukselle.

Teoria-osaamisen lisääntyminen auttoi suhdetyön ymmärrykseen ja vahvisti omaa työtettä. Kouluttautujat kokivat, että osaamisen lisääntyminen levollisti omaa työtä ja tätä kautta lisäsi läsnäolon taitoja. Kouluttautujat kokivat, että lapsia ja nuoria kohtaan tuli enemmän hyväksyvää ja armollista suhtautumista. Suhdetyöhön oli tullut rohkeutta ja ymmärrystä sen luomiseen. Myös suhteiden erilaisuus ymmärrettiin paremmin.

Kouluttautuja/20.3.2014/2

”..pohdin, että missä tämän nuoren kanssa ja taas ihan eri tavalla tuon toisen. Erilaiset on taustat ja meidän suhde. Varmaan sitä, että jokainen meistä on niin eritavalla suhteessa jokaiseen nuoreen. Että mikä se on se ”meidän juttu”. Ja mitä mä voin tehdä. Että pystyy vahvistamaan sitä. Ja jos toisen kanssa on eri vaiheessa, niin mitä voi tehdä. Suhteiden erilaisuuden ymmärsin.”

Kouluttautuja/29.1.2014

”Teoriat ja sellainen, että se konkretisoituu työssä. Vahvistui oma työote.”

Menetelmäosaaminen

Tässä osa-alueessa avoimen dialogin käyttö nostettiin tärkeimmäksi menetelmäksi. Kaikki kouluttautujat olivat sitä mieltä, että osaaminen avoimen dialogin käytöstä oli lisääntynyt. Avoin dialogi liitettiin sekä lapsen/nuoren kanssa

tehtävään työhön että suhteessa omaan työyhteisöön. Perhetyön menetelmiin kaivattiin lisää tietoa ja konkretiaa. Toisaalta koettiin, että avoimen dialogin oppiminen toi välineitä juuri perhetyöhön.

Koulutuksessa kävi professori Jaakko Seikkula puhumassa avoimesta dialogista, Seikkulan päivä koettiin erityisen tärkeäksi oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Muita koulutuksessa opittuja menetelmiä olivat reflektiopäiväkirjan käyttäminen, valokuvaus ja musiikki terapeuttisena välineenä, theraplay ja ART-menetelmä (Aggression Replacement Training).

Menetelmä-osaamisen lisääntyminen toi rohkeutta niiden käyttämiseen. Kouluttautujat saivat vahvistusta luovuuden käyttämiseen ja ymmärrystä niiden soveltamiseen käytännön työhön. Avoimen dialogin ymmärtäminen auttoi lasten/nuorten kohtaamisiin; toisaalta hetkiin pysähtymisiin ja toisaalta armollisuutta, jos tärkeä hetki jää huomaamatta. Kouluttautujat kokivat, että avoimen dialogin oppimisen myötä he ovat valmiimpia aidosti kuulemaan lasta/nuorta. Avoimen dialogin oppiminen toi myös työkaluja palavereihin; yksi kouluttautujista koki, että ymmärrys siitä, että ei tarvitse etukäteen tietää asioita, oli helpottavaa ja toi uutta näkökulmaa työhön.

Kouluttautuja/20.3.2014/1

”Ainoa koulutushetki minun elämässä, kun kuuntelin suu auki, olin aivan keskittynyt siihen. Se oli todella mielenkiintoista, Jaakon tyyli, olemus, asia. Ehkä se teki siitä asiasta mielenkiintoisemman omalla tyyllillään.” (avoin dialogi)

Kouluttautuja/21.2.2014

”Palavereihin lähdetään sillä että ei ole valmiiksi jo ajateltu vaan silloin tulee ne oikeat asiat siinä esille. Ja se olikin xxx se ajatus, että otetaan vaan yksi asia mistä on tärkeää puhua. Annetaan

nuoren kertoa mikä se on. Ja hoito- ja kasvatussuunnitelmissa on se, että nuoret itse tuottaa siihen mitä haluaa.” (avoin dialogi)

Sijaistraumatisoitumisosaaminen

Suurin osa kouluttautujista oli sitä mieltä, että sijaistraumatisoitumisen käsitettä olisi ollut hyvä enemmän auki tuoda koulutuksessa. Toisaalta tämä osaamisalue liitettiin vahvasti itsereflektio – osaamiseen ja omien tunteiden siirtoon vuorovaikutustilanteissa ja sen kautta kouluttautujat kokivat, että sijaistraumatisoitumis – osaaminen oli lisääntynyt, kuitenkin siihen kaivattiin vielä lisää perehtymistä. Aihealue liitettiin vahvasti työssä jaksamiseen ja sen kautta koettiin, että tästä olisi hyvä enemmän puhua koulutuksessa.

Kouluttautuja/26.3.2014

”tästä olisi hyvä puhua enemmän, etenkin tuo pahansietokyky. Ehkä sitä näkee helposti itsessään sitä paha, kun kotona miettii että miksi en tehnyt noin. Itsesyyttely.”

Kouluttautuja/20.3.2014/1

”Tätä voisi olla enemmänkin. Jaksamisasiaan voisi enemmän kiinnittää huomiota.”

Psykiatrian osaaminen

Viisi kouluttautujaa seitsemästä olivat sitä mieltä, että sisäistä koulutusta voitaisiin pitää psykiatrisena koulutuksena. Toisaalta suurin osa kouluttautujista oli sitä mieltä, että psykiatrisista häiriöistä ja niiden kuntoutuksesta olisi pitänyt olla koulutuksessa enemmän. Kaksi kouluttautujaa koki, että psykiatrisista

häiriöistä oli riittävästi tietoutta. Kouluttautujat kokivat, että sisäinen koulutus auttoi ymmärtämään, että psykiatria on pienkodin arkea.

Psykiatrisen osaamisen lisääntyminen vaikutti käytännön työhön levollisuutena kohdata psyykkisesti oireileva lapsi/nuori. Yhtenä esimerkkinä tästä mainittiin dissosioivan nuoren kohtaaminen – sisäisen koulutuksen jälkeen työntekijä koki saaneensa varmuutta ja rohkeutta dissosioivan nuoren kohtaamiseen. Kouluttautujat kuvasivat myös, että olivat ymmärtäneet koulutuksessa, että psykiatriset häiriöt johtuvat vaille jäämisestä lapsena ja lapsuudessa koetuista traumaista. Tämän myötä lapsi/nuori oli helpompi kohdata yksilöllisesti, eikä diagnoosin kautta. Kouluttautujat kokivat, että tällöin lasta/nuorta ei ajatella ns. psykiatrisena tapauksena ja tämä toi toivoa lapsen/nuoren hoitoon ja kasvatukseen.

Kouluttautuja/21.2.2014

”Sisäinen koulutus on auttanut oivaltamaan sitä, että missä onkaan töissä. Että se psykiatria on meidän joka päivässä mukana.”

Kouluttautuja/29.1.2014

”..Mä tykkäsin siitä miten puhuttiin traumaista ja psykiatrisista häiriöistä, että mikä on mistäkin seurausta. Ja miten me nähdään lapset/nuoret ja mikä viesti me annetaan. Joskus tarvitaan lapsellekin/nuorellekin selkeesti, että se on tämä diagnoosi mitä hoidetaan.”

Yhteisöosaaminen

Kouluttautujat kokivat, että yhteisö-osaamiseen liittyvistä taidoista ei varsinaisesti puhuttu koulutuksen aikana, ne tulivat ikään kuin huomaamatta. Tässä auttoi se, että koulutuksessa oli kolmesta eri työryhmästä kouluttautujia. Vieraiden ihmisten kanssa työskentely vahvisti yhteistyötaitoja. Kouluttautujille tuli myös ymmärrys, että kuinka osaavaa porukkaa on myös muissa työryhmissä.

Kouluttautujat kokivat, että koulutuksen ansiosta oma työryhmä laajentui, joka vaikutti siihen, että rohkeammin uskaltaa konsultoida toisia työryhmiä haastavissa työn tilanteissa. Tiimityö yksiköiden välillä siis lisääntyi. Koulutuksen myötä tuli ymmärrystä, että kaikki työntekijät ovat erilaisia ja se nähtiin hyvänä siksikin, että myös lapset ja nuoret ovat erilaisia. Avoimuus ja rohkeus sanoa asioista ja antaa palautetta koettiin koulutuksen ja avoimen dialogin oppimisen ansioksi.

Kouluttautuja/26.3.2014

”..tavallaan kun tutustuu, niin helppo tehdä yhteistyötä. Onhan mun paljon helpompi soittaa muihin yksiköihin.”

Kouluttautuja/21.2.2014

”..on vahvistunut se idea että me työntekijät ollaan kaikki erilaisia ja että meillä on erilainen koulutustausta, onneksi meitä on erilaisia koska lapset/nuoretkin on erilaisia. Rinta rinnan tehdään sitä työtä. Ja että voi luottaa toisiin, niin se on tosi tärkeää. Ja luottaa itseensä jokainen.”

Seuraavassa taulukossa on koottu yhteenveto teemahaastatteluiden tuloksista (kts. taulukko 3, seuraava sivu):

Taulukko 3. Yhteenveto teemahaastatteluiden tuloksista

Osaamisalue	Osaamisen kehittyminen sisäisen koulutuksen aikana	Sisäisen koulutuksen sisällön vaikutus osaamiseen/mitä jäi puuttumaan	Vaikutus arjen työhön
Itsereflektio	- seitsemästä kuusi koki osaamisen lisääntyneen koulutuksen aikana	- asioiden käyminen oman itsen kautta edesauttoi itsereflektiota - luottamuksellinen oppimisympäristö edesauttoi itsereflektiota	- osaamisen lisääntymisen lisäksi työhyvinvointia ja vähensi työohjauksen tarvetta - koulututtajat ymmärsivät oman tunteen ja käytöksen merkityksen vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa lasten/nuoren kanssa
Läsnäolo	- jokaisen koulututtajan osaaminen lisääntyi	- omalle epämukavuusalueelle meneminen edesauttoi läsnäolon taitoa	- erityisesti epävarmuuden sietäminen lisääntyi - epämukavuusalueella oleminen helpottui - vahvistusta lasten ja nuorten aitoon ja rauhalliseen kohtaamiseen
Teoria	- jokaisen koulututtajan osaaminen lisääntyi	- kiintymyssuhde-teorian ja vuorovaikutteisen kehitypsykoterapian mukaisen PACE-asenteen läpikäyminen koettiin tärkeäksi - koulutuksen kirjallisuus nähtiin tärkeässä roolissa - traumateorioista kaivattiin enemmän tietoa	- vahvisti omaa työtettä - teorioiden ymmärtäminen toi rohkeutta ja armollisuutta suhdetyöhön (taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

Menetelmä (jatkoa edelliseltä sivulta)	- jokaisen kouluttautujan osaaminen lisääntyi	- avoimen dialogin käyttöä opittiin eniten - paneutumista perhetyön menetelmiin ja toisaalta konkretiaan toivottiin enemmän	- menetelmien oppiminen toi muistutusta menetelmien käytöstä arjen työssä - rohkeutta ja armollisuutta lasten ja nuorten kohtaamisiin ja kuulemisiin
Sijaistraumatisoituminen	- kouluttautajat eivät kokeneet osaamisen kehittyneen - osaamisalue liitettiin itsereflektio –osaamiseen ja sen myötä osaamisen koettiin lisääntyneen	- koettiin, että käsitteitä ”sijaistraumatisoituminen” ja ”tunteiden siirto” olisi hyvä enemmän avata koulutuksessa - koettiin, että enemmän olisi hyvä puhua pahan-sietokyvystä	- liitettiin vahvasti työssä jaksamiseen
Psykiatria	- jokaisen kouluttautujan osaaminen lisääntyi	- kaivattiin enemmän tietoa psykiatrisista häiriöistä, esimerkiksi psykooseista	- osaamisen lisääntyminen toi rohkeutta lapsen/nuoren kohtaamiseen - osaamisen lisääntyminen toi toivoa lapsen/nuoren hoitoon ja kasvatukseen -tuli ymmärrys psykiatristen häiriöiden synnyn johtuvan vaille jäämisestä ja traumaista
Yhteisö	- yhteisö-osaaminen lisääntyi koulutuksessa huomaamatta	- osaamisen lisääntymistä edesauttoi kolmen työryhmän yhdistäminen - vieraiden ihmisten kanssa työskentely vahvistui yhteistyötaitoja	- tiimityö yksiköiden välillä vahvistui

5.3 Suhdetyön osaaminen

Pienkodissa tehtävään suhdetyöhön liittyvä osaaminen asemoituu edellä kuvattujen osaamisalueiden ympärille. Haastatteluiden perusteella suhdetyön osaaminen lisääntyi sisäisen koulutuksen aikana erityisesti itsereflektio-, läsnäolo-, teoria-, ja menetelmä- ja psykiatrian osaamisen kehittymisen myötä.

Itsereflektio- osaamisen lisääntyminen toi työntekijöille tietoisiksi oman käytöksen ja tunteen vaikutuksesta vuorovaikutukseen ja lapsen/nuoren kohtaamiseen. Tämän avulla läsnäolo – osaaminen lisääntyi ja työntekijät kokivat, että heidän oli helpompi kohdata lapsia/nuoria työssään aidosti ja rauhallisesti. Epävarmuuden sietäminen ja epämukavuusalueella oleminen helpottui, mikä vaikutti eniten läsnäolotaitojen kehittymiseen. Itsereflektio- ja läsnäolo-osaamisen kehittyminen vaikutti eniten siihen, että työntekijät kuvasivat muutoksia itsessä sisäisen koulutuksen jälkeen. Tässä johtopäätöksenä voidaan pitää, että osaamisen kehittyminen itsereflektio- ja läsnäolo-osaamisen osalta vaikuttaa syvimmin työntekijän osaamisen kehittymiseen.

Kiintymyssuhdeteorian, terapeutin PACE -asenteen ja avoimen dialogin ymmärrys nostettiin tärkeimmäksi opiksi teoria- ja menetelmäosaamisen kehittymisessä. Työntekijät kokivat, että osaamisen kehittyminen toi rohkeutta ja armollisuutta suhdetyön tekemiseen. Psykiatrisen osaamisen kehittyminen toi toivoa lasten/nuorten hoitoon ja kasvatukseen sekä rohkeutta lapsen/nuoren kohtaamiseen. Työntekijät tulivat myös tietoisemmaksi psykiatriasta ja siitä, että kuinka se linkittyy pienkodin työhön. Näin ollen psykiatria tuli lähemmäksi pienkodin arkea.

Suhdetyön osaamisen kehittyminen toi lasten/nuorten kohtaamiseen rauhallisuutta, rohkeutta ja vahvuutta. Sisäisen koulutuksen myötä työntekijät olivat saaneet välineitä tilanteiden käsittelyyn sekä heillä oli vahvempi olo omasta käytöksestään kohtaamisissa lasten/nuorten kanssa. Työntekijät kokivat, että

he olivat levollistuneet arjen kohtaamisissa, koska he olivat tulleet tietoisemmaksi omasta käytöksestään ja tunteiden vaikutuksesta omaan käytökseen.

Suhdetyön jaksamisen kannalta kehittämistyössä tuli esiin sijaistraumatisoitumisoaamisen merkitys. Tähän toivottiin lisää tietoa ja koulutusta. Työntekijät kokivat, että tältä osin sisäinen koulutus jäi vaillinaiseksi. Toisaalta sijais-traumatisoitumisoaaminen liitettiin itsereflektio-osaamiseen ja sen myötä koettiin, että osaamisen lisääntyminen toi työhyvinvointia ja vähensi työnohjausten tarvetta.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä päätavoitteena oli saada lastensuojelun sijaishuollon pienkodin osaaminen näkyväksi organisaatiossa. Yhteistoiminnallisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti toteutettu kehittämistyö on tuonut osaamisen näkyväksi organisaatiossa joka tasolla. Kehittämistyön konkreettisena tuloksena organisaatiossa määritettiin pienkodin työntekijän osaamisalueet sekä saatiin tietoa kuinka organisaation sisäinen koulutus vaikuttaa osaamiseen.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehittämistyön tekeminen oli vuorovaikutuksellinen prosessi. Kehittämistyön tekemisessä painotettiin organisatorista dialogia ja jaettua ymmärrystä osaamisesta. Kehittämistyössä voidaan siis puhua organisaation oppimista edistävästä johtajuudesta. Viitalan mukaan oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, missä esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Esimies tekee sen ennen kaikkea luomalla refleksiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. (Viitala 2002,9.) Kehittämistyön kehittäjä-tutkijan oma osaaminen lisääntyi tämän kehittämistyön myötä osaamisen johtamisen

näkökulmasta. Kehittämistyön menetelmänä käytetty yhteistoiminnallisuus lisäsi myös osaamista työntekijöiden osallistavasta johtamistyylistä.

Kehittämistyö prosessina oli aikaa vievä ja antoisa. Kehittämistyön tekeminen sai pohtimaan omaa roolia kehittäjänä ja tutkijana. Esimies-asemassa olevan kehittäjän heikkoutena voidaan pitää faktaa, että kehitys voi olla liian sujuvaa, koska esimiehenä valta-asetelma on olemassa ja kyseenalaistaminen voi olla vähäisempää kuin esimerkiksi kehittäjän ollessa ulkopuolinen konsultti. Vahvuutena toisaalta on, että esimiehenä työn sisällön ymmärtäminen ja toimintaympäristön kulttuurin ymmärtäminen on halussa ja sen kautta ymmärrys kuinka osaamista kannattaa kehittää ja tutkia organisaatiossa. Esimiehenä olemisen vei myös kehittämisen sujuvasti eteenpäin johtoryhmän tasolle. Tässä kehittämistyössä tavoitteen ollessa osaamisen näkyväksi tulon organisaatiossa, kehittäjä-tutkijan oma esimies-asema oli vahvuutena, vaikkakin se ei ollut täysin ongelmatonta.

6.1 Lastensuojelun pienkodin osaamisen moniulotteisuus

Kuten osaamisen määrittämisessä tuli esiin, osaaminen rakentuu siinä tilanteessa ja ympäristössä, missä työntekijä toimii (Hätönen 2011,9). Tässä kehittämistyössä osaaminen määritettiin organisaatiosta käsin. Lastensuojelulaitoksen työntekijöiden tarvittavaa osaamista ei ole valtakunnallisesti määritetty missään, joten tämä kehittämistyö on ainoa laatuaan lastensuojelun sijaishuollon kentällä. Kehittämistyössä nousi esille, että lastensuojelun pienkodissa tehtävän suhdetyön osaaminen on moniulotteista. Suhdetyön osaamisen alueiksi määrytyivät seitsemän osaamisaluetta: itsereflektio-, läsnäolo-, teoria-, menetelmä-, psykiatria-, sijaistraumatisoitumis- ja yhteisö-osaaminen.

Osaamisalueiden määrittämisessä itsereflektio – osaaminen nousi tärkeimmäksi osaamisen alueeksi suhdetyössä. Työntekijät kokivat, että itsereflektio – osaaminen oli suhdetyön perusta – ilman tietoisuutta omasta kehityshisto-

riastaan ja omien tunteiden sekä käytöksen vaikutuksesta vuorovaikutustilanteisiin, ei suhdetyön tekeminen ole mahdollista.

Osaamisen alueet menevät limittäin työssä ja toinen osaamisen alue vaikuttaa toiseen. Tässä esimerkkinä on itsereflektio- ja läsnäolo-osaaminen, jotka liitetään vahvasti toisiinsa. Itsereflektio-osaamisen lisääntyminen tuo läsnäolo-osaamista ja päinvastoin. Itsereflektio-osaaminen liitetään myös sijaistraumatisoitumisosaamiseen. Omien tunteiden tunnistaminen ja oman kehityshistorian tiedostaminen auttavat henkisesti raskaassa työssä ja näin ollen lisäävät sijaistraumatisoitumisosaamista.

Teoria-osaamiseen liitettiin tässä kehittämistyössä traumateoriat, kiintymyssuhdeteoriat ja lasten- ja nuorten normaali kehitys. Pienkodin työssä on kyse traumatisoituneiden ja kiintymyssuhdehäiriöisten lasten ja nuorten auttamisesta, joten traumateorioiden ja kiintymyssuhdeteorioiden ymmärtäminen koettiin ensiarvoisen tärkeiksi. Lasten ja nuorten normaalin kehityksen ymmärtäminen koettiin tärkeäksi osaamisen alueeksi teoria-osaamisessa, jotta ymmärretään mitä haasteita lasten ja nuorten normaaliin kehitykseen kuuluu.

Menetelmä-osaamisessa korostui avoimen dialogin käyttö ja perhetyön menetelmät. Erilaiset terapeuttiset ja luovat menetelmät tulivat myös esiin tässä osaamisalueessa. Tämä kuvastaa pienkodin tapaa tehdä työtä. Lastensuojelussa on puhuttu siitä, että menetelmällisyys jää usein pois arjen työstä. Tämän osaamisalueen nostaminen omaksi alueeksi oli tarkoituksellista, jotta menetelmällisyys muistettaisiin arjen työssä. Menetelmä-osaamisen myötä näkymättömästä voi tehdä konkreettista.

Psykiatrian osaamisen määrittäminen oli moniselitteistä. Psykiatrian osaaminen määritettiin tässä kehittämistyössä koostuvan lasten ja nuorten psykiatriasta häiriöistä sekä niiden hoidosta ja kuntoutuksesta, lapsen/nuoren erityistarpeiden huomioimisesta ja sitä kautta yksilöllisyyden ymmärtämisestä. Aiheen äärellä oleminen sai pohtimaan, mitä itse asiassa psykiatria on. Psykiatrian osaamisen alle olisi voitu laittaa kaikki edellä mainitut osaamisalueet.

Tämä kehittämistyö sai minut pohtimaan psykiatrian syvintä olemusta. Työn rajaamisen vuoksi en lähtenyt aihetta kuitenkaan sen enempää pohtimaan, vaan laitoin psykiatrian omaksi osaamisen alueeksi.

Pienkodin työssä yhteisöosaaminen koettiin tärkeänä, koska työtä tehdään yhdessä työryhmänä. Yhteisöosaaminen liittyy sekä omaan työyhteisöön että organisaation toisiin pienkoteihin. Eri yksiköiden välinen yhteistyö lisää osaamisen jakamista ja luo kokemusta yhdessä olemisesta ja tekemisestä. Osaamisen määrittämisessä nousi esiin yhteisön avoimuus ja käytännöllisyys.

Johtopäätöksenä osaamisen alueista voidaan todeta, että lastensuojelun sijaishuollon pienkodin osaamisen määrittäminen ei ole yksiselitteistä. Tässä kehittämistyössä ne on määritetty yllä kuvatulla tavalla. Tämä määrittäminen on yksi tapa saada osaaminen näkyväksi ja konkreettiseksi. Kun osaaminen on määritettyä, on siitä helpompaa puhua sekä löytää keinoja osaamisen kehittämiseen.

6.2 Organisaation sisäinen koulutus osaamisen kehittäjänä

Lastensuojelun sijaishuollon pienkodissa tehtävään suhdetyöhön ei ole olemassa erikseen koulutusta. Aura Oy:n oma sisäinen koulutus on kehitetty vastaamaan tähän koulutuspuutteeseen. Tässä kehittämistyössä tutkittiin organisaation sisäisen koulutuksen vaikutusta osaamiseen.

Haastatteluiden perusteella organisaation sisäinen koulutus lisäsi osaamista määritellyillä osaamisalueilla. Ainoastaan sijaistraumatisoitumisosaamisen kehittyminen koettiin vaillinaiseksi sisäisen koulutuksen aikana. Osaamisalue liitettiin vahvasti työssä jaksamiseen, joten siihen toivottiin lisää paneutumista. Yhteisöosaamisen koettiin lisääntyneen koulutuksessa ikään kuin huomamatta, siitä ei varsinaisesti ollut puhetta koulutuksessa.

Itselfreflektio- ja läsnäolo-osaamisen kehittyminen nousi haastatteluissa vahvasti esiin. Viisi kouluttautujaa seitsemästä koki, että sisäinen koulutus on lisännyt nimenomaan itselfreflektio- ja/tai läsnäolo-osaamista. Yksi kouluttautuja koki teoriaosaamisen ja yksi menetelmäosaamisen lisääntyneen eniten koulutuksen aikana.

Mielenkiintoinen löytö haastatteluista oli se, että kouluttautajat, jotka kokivat itselfreflektio ja/tai läsnäolo-osaamisen lisääntyneen puhuivat haastatteluissa eniten muutoksista itsessä. Tämä löydös havaittiin, kun haastatteluiden litteroidusta tekstistä etsittiin ilmauksia, jotka kuvasivat muutosta itsessä. Ilmauksia oli yhdeksästä kahteenkymmeneen (9-20) kouluttautujilla, joilla osaamisalueista itselfreflektio ja/tai läsnäolo-osaaminen oli lisääntynyt eniten. Kouluttautajat, jotka kokivat teoria- tai menetelmäosaamisen eniten lisääntyneen koulutuksen aikana, mainitsi kumpikin muutoksista itsessä vain kuusi (6) kertaa haastattelun aikana.

Sisäisen koulutuksen tutkimiseen osallistui kolme sosiaalialan ja neljä terveysalan pohjakoulutuksen omaavaa kouluttautujaa. Haastatteluiden perusteella pohjakoulutuksella ei ollut vaikutusta siihen, mikä osaamisalue oli eniten kehittynyt sisäisen koulutuksen aikana. Kouluttautajat itse pohtivat haastatteluissa omaa pohjakoulutusta ja sen vaikutusta omaan osaamiseen. Vaikka pohjakoulutuksella ei ollut vaikutusta mikä osaamisen alue kehittyi eniten koulutuksen aikana, niin usea kouluttautuja pohti, että itselfreflektio -osaamista ei ollut omassa sosiaali- tai terveysalan koulutuksessa ja kokivat tämän selvänä puutteena sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa. Yksi kouluttautuja oli sitä mieltä, että organisaation sisäinen koulutus olisi hyvä koulutus ammattikorkeakoulun syventäviin opintoihin. Esimerkiksi korvaamaan mielenterveys-työn syventävät opinnot.

Laakso toteaa väitöskirjassaan, että lastenkotityön ammatillisuus punnitaan lastenkodin arjen kohtaamisissa (Laakso 2009, 260). Milligan & Stevens kuvaavat, että sijaishuollossa työntekijän ja lapsen/nuoren välinen suhde on kaiken muutoksen lähtökohta (Milligan & Stevens 2006, 132–133). Tässä kehittämistyössä nousee myös esille, että pienkodin osaamisen ydin on suhteissa ja suhteissa tapahtuvissa kohtaamisissa. Osaamisen kehittyminen toi nimenomaan välineitä suhdetyön tekemiseen sekä lasten ja nuorten kohtaamistilanteisiin. Suhdetyön tekemiseen ja kohtaamisiin tuli osaamista organisaation sisäisen koulutuksen kautta erityisesti itsereflektio-, läsnäolo-, teoria-, ja menetelmä- ja psykiatrian osaamisalueilla.

Kouluttautujat kokivat, että näiden osaamisalueiden lisääntyminen auttoi lapsen ja nuoren aitoon ja rauhalliseen kohtaamiseen, toi rohkeutta ja armollisuutta suhdetyön tekemiseen, auttoi ymmärtämään tunteen ja käytöksen merkityksen vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa sekä toi toivoa työhön lasten ja nuorten kanssa.

Johtopäätöksenä organisaation sisäinen koulutus on onnistunut koulutus osaamisen kehittäjänä pienkodin osaamisen kannalta. Sijaistraumatisoitumisoaamisen kehittyminen jäi vaillinaiseksi, joten osaamisalueeseen paneutuminen on sisäisen koulutuksen jatkokehittämisen kannalta oleellista. Osaaminen tuli näkyväksi myös organisaation sisäisen koulutuksen tutkimisen myötä. Osaamisen ja osaamisen kehittymisen tarkastelu organisaation sisäisen koulutuksen kautta toi ensiarvoisen tärkeää tietoa kouluttautujille itselleen omasta osaamisesta ja sen kehittymisestä. Haastatteluiden aikana kouluttautujat saivat monta hyvää oivallusta omasta osaamisesta ja sen kehittymisestä. Organisaation johto sai ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä kuinka sisäinen koulutus tukee osaamista ja sen kehittymistä sekä kuinka sitä tulee kehittää, jotta se vastaa pienkodissa tarvittavaa osaamista myös jatkossa.

6.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Hallamaan (2002) mukaan tieteen etiikka on sitoutumista rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen (Kuula 2011,29). Eettisyyden huomioiminen ja toimiminen eettisesti tutkimusta tehdessä lisää tutkimuksen rehellisyyttä. Tutkimuksessa tutkija usein tekee työtään yksin ja analysoi aineistoa yksin, joten tutkimustoiminnassa tulee olla rehellinen ja noudattaa eettisiä periaatteita. (Israel & Hay 2006, 5.)

Ihmistieteisiin kuuluvaa tutkimusta koskevat tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat kolme eettistä periaatetta: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyys ja tietosuoja. (Kuula 2011, 231–246.)

Kehittämistyössä itsemääräämisoikeutta kunnioitettiin informoimalla tarkasti mikä on opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Työntekijöille kerrottiin miksi aineistoa kerättiin ja mihin tarkoitukseen sitä käytettäisiin. Teemahaastatteluiden osalta informoitiin tarkasti mitä varten aineistoa kerättiin, miten aineistoa käsiteltiin ja kuinka siitä raportoitaisiin. Haastateltavilta kysyttiin vielä lupa suorien lainauksien käyttöön raportissa. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Haastatteluihin osallistumisessa painotettiin vapaaehtoisuutta.

Tutkittavien vahingoittamisen välttäminen otettiin huomioon kehittämistyön edetessä. Aineistoa kerätessä kunnioittava ja arvostava suhtautuminen työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa ja haastatteluissa sekä raportin kirjoittamisessa oli ensiarvoisen tärkeää. Myös kehittäjä-tutkijan oma rooli esimiehenä tuli ottaa huomioon kehittämistyötä tehdessä. Teemahaastatteluiden edetessä huolehdin, että en tiedottanut haastatteluvaiheessa esiin tulleita asioita johtoryhmässä, ja kerroin sen myös haastateltaville. Koin tämän asian erityisen tärkeänä kehittämistyön eettisyyden kannalta. Luottamuksellisuus edesauttoi vahingollisuuden välttämistä.

Kehittämistyössä työntekijöiden yksityisyyttä ja tietosuojaa vaalittiin. Työryhmien pienryhmäkeskusteluissa en käyttänyt muistiinpanoissa kenenkään nimeä. Osaamisalueiden luokittelussa koottiin aineisto ilman työryhmällistä ryhmittelyä. Tämä myös takasi sen, että kenenkään yksittäisen työntekijän tai edes työryhmän nimeä ei tullut esille missään kehittämistyön vaiheessa. Tee-mahaastatteluiden litteroinnissa tai analyysivaiheessa ei myöskään käytetty työntekijän nimeä. Raportointivaiheessa huolehdittiin, että anonymiteetti säilyi ja suorat lainaukset eivät olleet yhdistettävissä yksittäiseen työntekijään tai edes työryhmään. Haastatteluiden nauhoitettu aineisto ja litteroitu teksti hävitetään työn valmistuttua, jotta varmistutaan työntekijän yksityisyydestä ja tietosuojasta.

Kehittämistyössä käytettiin haastatteluiden analyysissä laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä. Laadullisen tutkimuksen analyysissä luotettavuuden arviointia voidaan tehdä tarkastelemalla aineiston laatua ja tutkijan toimintaa. Tässä huomioitavaa on, että onko aineistosta otettu kaikki käytettävissä oleva tieto ja onko tieto litteroitu oikein. Luotettavuutta arvioitaessa tulee myös ottaa huomioon kuvastaako analyysi tutkittavien ajatusmaailmaa. Joskin huomioitavaa on, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulos on aina tutkittavien ja tutkijan kanssa yhdessä muodostettua tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Kehittämistyön luotettavuutta haluttiin lisätä sillä, että tässä raportissa on kerrottu tarkasti kuinka aineistoa on analysoitu. Kaikki kehittämistyön kannalta tarvittava tieto on aineistosta tuotu esille. Haastatteluiden analyysissä on myös kuvattu kuinka analyysi on tehty. Suorien lainausten käytössä huolehdittiin myös siitä, että kaikkien haastateltavien ääni tuli esille ottamalla jokaiselta haastateltavalta jonkin lauseen.

Kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidessa tulee ottaa huomioon oma rooli suhteessa tutkittaviin. Tämän kehittämistyön kehittäjä-tutkija toimi myös esimiehenä yhdessä pienkodissa. Esimies toimii myös organisaation johtoryhmässä. Tämä esimies-asema tulee ottaa huomioon, kun luotettavuutta

ja eettisyyttä arvioidaan tässä opinnäytetyössä. Oman roolin tiedostaminen ohjasi kehittämistyön etenemistä. Eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi työstä ei raportoitu etukäteen eteenpäin johtoryhmässä. Analyysivaiheessa oltiin myös tietoisia siitä, että yksityisen organisaation esimiehenä aineistosta ei tuotaisi esiin vain pelkästään positiivisia asioita, vaan myös kritiikkiä. Työssä oltiin tietoisia siitä, että työllä ei saa olla niin sanottua markkinoinnin piilotavoitetta. Kehittämistyön tekeminen lisäsi kehittäjä-tutkijan johtamisosaamista roolitusten näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä oli kehittäjän sekä tutkijan roolissa tehdessä kehittämistyötä, eikä esimiehen roolissa. Opinnäytetyön tekijän oma itsereflektio roolien suhteen oli läsnä kehittämistyötä tehdessä.

6.4 Jatkotutkimushaasteet

Osaamisen näkyväksi tekeminen jatkuu organisaatiossa. Tämä työ on alkusysäys osaamisen näkyväksi saamiseksi. Tarkoitus on, että tämän kehittämistyön tuloksia puhutaan auki työryhmissä. Yhteistoiminnallisen kehittämistyön periaatteiden mukaisesti yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu auttaa ryhmää luomaan omat kokemukset uusiksi teorioiksi, malleiksi ja toimintavoiksi. Oman toiminnan reflektio auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuudet ja toisaalta kehittämistarpeet. (Leppilampi 2004,6; Repo-Kaarento 2006, 18.) Tämä yhdessä tapahtuva pohdiskelu jatkuu organisaatiossa.

Kehittämistyön yleistettävyyden kannalta on tärkeää huomioida, että osaamisalueiden määrittämiseen pääsi mukaan kaikki pienkodin työntekijät, mutta rajaamisen vuoksi osaamisen tarkasteluun organisaation sisäisen koulutuksen kautta osallistui seitsemän työntekijää ja tarkastelu kohdistui 2012–2013 olleeseen sisäiseen koulutukseen. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää 2013–2014 toteutunutta sisäistä koulutusta ja sen vaikutusta osaamiseen ja verrata aineistoa tämän kehittämistyön aineistoon.

Tässä kehittämistyössä yhteistoiminnallisuus rajautui työntekijöiden näkökulmaan. Jatkohankkeena olisi mielenkiintoista ja avartavaa ottaa mukaan lasten/nuorten, perheiden ja palvelun ostajien eli sosiaalitoimen näkökulma. Näkökulmien ottaminen toisi osaamisen tarkasteluun enemmän uskottavuutta ja vahvistaisi mihin osaaminen asemoituu lastensuojelun sijaishuollossa.

Lastensuojelun sijaishuollon työhön ei ole olemassa erikoistunutta koulutusta. Tämän kehittämistyön tulokset avartavat näkyä mihin koulutusta tarvitaan ja millainen koulutus lisää sijaishuollon työntekijän tarvittavaa osaamista. Tämä kehittämistyö antaa välineitä sosiaali- ja terveysalan koulutusten suunnitteluun, ja nimenomaan tulevaisuudessa mahdollisen lastensuojelun sijaishuollon erikoistumiskoulutuksen osalta.

Organisaation sisäistä koulutusta kehitetään vastaamaan vielä paremmin osaamisen kehittämistä lastensuojelun sijaishuollossa. Koulutusta kehitetään osittain myös tämän kehittämistyön tulosten perusteella. Tarkoitus on, että tulevaisuudessa sisäistä koulutusta voisi tarjota myös muille kuin oman organisaation työntekijöille. Sisäisen koulutuksen kehittämistyö ja mahdollinen tuotteistaminen ulkopuolelle jatkuu organisaatiossa.

LÄHTEET

Bardy, M. 2011. Lastensuojelutyön ytimessä.

Berker-Weidman, A. 2008. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia: teoria. Teoksessa Becker-Weidman, A. Auta lasta kiintymään. Tampere: Esa Print Oy, 37-76.

Becker-Weidman, A. 2013. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia pähkinänkuoressa. Tampere: Tammerprint oy.

Borgman, M. 2006. Sosionomit (AMK) 2015. Teoksessa M. Vuorensyrjä, M. Borgman, T. Kemppainen, M. Mäntysaari & A. Pohjola. Sosiaalialan osaajat 2015. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointihanke (Sotenna): loppuraportti. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalityön julkaisusarja 4, 157–229.

Dozier, M., Grasso, D., Lindhiem, O. & Lewis, E. 2007. The Role of Caregiver Commitment in Foster Care. Edited Oppenheim, D. & Goldsmith, D. Attachment theory in clinical work with children. New York: The Guilford Press, 90-108.

Eronen T., Laakso R. & Pösö T. 2010. Now you see them – now you don't: institutions in child protection policy. Edited Forsberg, H. & Kröger, T. Social work and child welfare politics. Great Britain. The Policy Press, 147-159.

Hautamäki, A. 2003. Kiintymyssuhdeteoria – teoria, yksilön kiin(nit)tymisestä tärkeisiin toisiin ihmisiin, kiintymyssuhteen katkoksista ja merkityksestä kehitykselle. Teoksessa Sinkkonen, J. & Kalland, M. (toim.) Varhaiset ihmissuhteet ja niiden häiriintyminen. Helsinki: WSOY, 13-66.

Helakorpi, S. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. Saatavissa: www.osaajat.net Viitattu 22.9.2014.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Howe, R. 2014. Aura Oy:n johtoryhmän muistio 10.11.2014. Viitattu 19.11.2014.

Hughes, D. 2008. Vuorovaikutteisen kehityspsykoterapian kehittäminen. Teoksessa Becker-Weidman, A. Auta lasta kiintymään. Tampere: Esa Print Oy, 19-30.

Hughes, D. 2011. Kiintymyskeskeinen vanhemmuus – toimivuutta kasvatukseen. Suom. L. Ritanen. Tampere: PT- Kustannus.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 12.11.2013. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Hyväri, S. & Laine, T. 2012. Osallistavan kehittämisen perusteita. Teoksessa Kotila, H. & Mutanen, A. (toim.) Käytäntöä tutkimassa. Vantaa: Multiprint, 48-60.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Israel, M. & Hay, I. 2006. Research Ethics for Social Scientists. Great Britain: Athenaeum Press.

Kalland, M. 2003. Kiintymyssuhdeteorian kliininen merkitys: soveltaminen erityistilanteissa. Teoksessa Teoksessa Sinkkonen, J. & Kalland, M. (toim.) Varhaiset ihmissuhteet ja niiden häiriintyminen. Helsinki: WSOY, 198-233.

Karvonen, M. 2006. Lapsen polku laadukkaaksi -hanke. Lastensuojelupalvelujen saatavuuden ja laadun parantaminen, seudullisen palvelurakenteen kehittäminen sekä Hämeenlinnan lastensuojelun seudullisen kehittämissyksikön luominen. Hämeenlinnan perusturvakeskuksen raportti 4/2006. Hämeenlinna.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kuusela, P. 2006. Osaaminen, arviointi ja organisaation rutiinit. Teoksessa Niiranen, V. & Laulainen, S. Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa. OSAATKO-KARTUKE –tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki: Painotalo Miktor.

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset – etnografia lastenkotityöstä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes print. Viitattu 14.11.2013. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66529/978-951-44-7808-6.pdf?sequence=1>

Lastensuojelulaki. <http://www.finlex.fi>

Lastensuojelun kansalliset laatusuositukset. 2013. Sosiaali- ja terveystoiministeriön selvityksiä. Viitattu 24.11.2013. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26810.pdf

Leppilampi, A. 2004. Yhteistoiminnallinen johtaminen - Avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa R. Jaatinen, P.

Kaikkonen & J. Lehtovaara (toim.) 2004. Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Tampereen yliopisto: TAJU, 196–215.

Milligan, I. & Stevens, I. 2006. Residential Child Care – Collaborative Practice. Sage Publications Inc.

Mroz, M & Phyllis, B. 2008. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia käytännössä. Teoksessa Becker-Weidman, A. Auta lasta kiintymään. Tampere: Esa Print Oy, 107-150.

Muukkonen, T, & Paasivirta, A. 2012. Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 27, 2012. Saatavissa:
http://www.socca.fi/files/2065/Lupa_kehittaa_-_innostavaa_ja_yhteisollista_oppimista_lastensuojelussa_2012.pdf

Oranen, M. 2008. Mitä mieltä! Mitä mieltä! Lasten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä. Sosiaali- ja terveystieteiden Lastensuojelun kehittämisohjelman osaraportti. Ensi- ja turvakotien liitto ry. Helsinki: Multiprint.

Pajula, M-L. 2013. Osaamisen johtaminen terveystieteissä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Lisensiaattitutkimus. Tampereen Yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Viitattu 30.11.2013. Saatavissa:
<http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=64bb0b84-1ac5-454f-89c9-c398380cc530>

Pekkarinen E. 2011. Lastensuojelun tieto- ja tutkimus – Asiantuntijoiden näkökulma. Nuorisotutkimusverkosto. Verkkojulkaisusarja. Nuorisotutkimusseura ry.

Poikela, E. & Nummenmaa, A-R. 2002. Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa ongelmaperustainen pedagogiikka – teoriaa ja käytäntöä. Toimittanut Esa Poikela. Tampere:Tampereen Yliopistopaino. Juvenes Print Oy.

Polo, S. 2004. Osaamisen kehittäminen on tietoista toimintaa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Repo-Kaarento, S. 2006. Yliopisto-opetuksen yhteistoiminnallinen kehittäminen. Helsingin yliopiston Avoimen yliopiston julkaisusarja 2. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 23.9.2014. Saatavissa:
https://www.avoin.helsinki.fi/esittely/Repo-Kaarento_2006.pdf

Ring, M. 2008. Vanhemmille. Teoksessa Becker-Weidman, A. Auta lasta kiintymään. Tampere: Esa Print Oy, 277-297.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Roulston, K. 2010. Reflective interviewing. A Guide to Theory & Practise. Great Britain: TJ International Ltd.

Sahlberg, P. & Sharan, S. 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Seikkula, J & Alakare, B. 2004. Avoin dialogi: vaihtoehtoinen näkökulma psykiatrisessa hoitojärjestelmässä. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2004;120(3):289-96. Viitattu 22.8.2014.

Seppänen-Järvelä, S. 2007. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 17-34.

Sinkkonen, J. & Kalland, M. 2003. Ihminen tarvitsee toisten läheisyyttä ja turvaa. Teoksessa Sinkkonen, J. & Kalland, M. Varhaiset ihmisuhteet ja niiden häiriintyminen. Helsinki: WSOY, 7-12.

Sinko, P. & Muuronen, K. 2013. Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun Keskusliitto. Helsinki. Viitattu 30.11.2013. Saatavissa: http://www.lskl.fi/files/1755/Olisiko_jo_tekojen_aika.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 29.10.2014. Viitattu 15.11.2014. Saatavissa: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutistus

Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma - yhteiset linjaukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:3. Viitattu 24.11.2013.

Thoburn, J. 2007. Out-of-home care for the abused or neglected child: a review of the knowledge base for planning and practice. Edited Kate Wilson and Adrian James. The Child Protection Handbook. China: Elsevier Limited, 494-515..

Timonen-Kallio, E. & Pelander, T. (toim.) 2012. Lastensuojelun ja psykiatrian rajapinnoilla. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaalia 69. Tampere: Juvenes print oy.

Toimiva lastensuojelu -selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki 2013. Viitattu 25.11.2013. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26809.pdf

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf