



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Lastensuojelun perhetyön johtavien
ohjaajien ja sosiaaliohjaajien näkemyksiä
perhetyöstä ja sen johtamisesta

Uuttu, Suvi

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Lastensuojelun perhetyön johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien näkemyksiä perhetyöstä ja sen johtamisesta

Suvi Uttu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen
kehittäminen ja johtaminen
YAMK Opinnäytetyö
Syyskuu, 2014

Uttu, Suvi

Lastensuojelun perhetyön johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien näkemyksiä perhetyöstä ja sen johtamisesta

Vuosi	2014	Sivumäärä	70
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus perhetyöstä ja sen johtavasta ohjaamisesta Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden lastensuojelun palveluissa vuonna 2014. Tutkimus on tehty työelämän tarpeisiin kehittämislähtöisesti haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin pohjautuen. Tutkimuksessa on käytetty fenomenologista tutkimusstrategiaa, joka painottuu tässä nimenomaisessa tutkimuksessa perhetyötä tekevien sosiaaliohjaajien ja johtavien ohjaajien kokemuksiin ja ymmärryksen muodostumiseen perhetyöstä ja sen johtavasta ohjaamisesta.

Tutkimuksessa on haastateltu kolme focusryhmää, joissa on ollut yhteensä 14 haastateltavaa. Tutkimuksen alussa uusi organisaatio on ollut vuoden ikäinen ja tästä johtuen yhtenä teemana on organisaatiomuutoksesta aiheutuneet vaikutukset ja niiden kehittäminen edelleen SWOT-analyysejä apuna käyttäen.

Teoreettinen viitekehys tähän tutkimukseen on rakennettu vuorovaikutuksen ympärille perhetyössä ja sen johtavassa ohjaamisessa. Viitekehys on muodostunut tutkimuksen aineiston valossa haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen. Vuorovaikutus asiakas- ja johtamistyössä muodostui tärkeimmäksi elementiksi, jonka tutkittavat toivat haastatteluissa esille. Vuorovaikutuksessa dialogisuus, kunnioittava kohtaaminen ja kuuntelu olivat usein toistuvia elementtejä.

Teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty lastensuojelun perhetyöhön, siitä löytyvän teorian kautta asiakkaan kohtaamisen näkökulmasta. Johtaminen on jaettu asiajohtamiseen ja henkilöjohtamiseen niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin tutkimuksen asettelussakin. Teoreettisen viitekehysten viimeinen kappale käsittelee osaamisen johtamista. Osallistava johtaminen tukee sekä perhetyötä tekevien sosiaaliohjaajien että johtavien ohjaajien mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja parantaa työntekijöiden ja esimiesten välistä vuorovaikutusta sekä voimaannuttaa henkilöstöä. Kappaleessa todetaan osallistumisen konkretisoituvan, kun sitoudutaan oman työn kehittämiseen.

Tutkimus toi esiin kehittämiskohtia johtavan ohjaajan henkilöstöjohtamisessa. Yhteistyökäytännöissä eri sidosryhmien, erityisesti sosiaalityöntekijöiden kanssa on kehitettävää sosiaaliohjaajien sekä johtavien ohjaajien kokemuksen mukaan. Tutkimus antaa perhetyötä tekevistä sosiaaliohjaajista sekä johtavista ohjaajista hyvin työhönsä sitoutuneen ja kehittämismyönteisen kuvan. Tutkittavat osallistuivat tutkimukseen erittäin myönteisesti suhtautuen ja kokivat saavansa äänensä kuuluviin sekä nauttivat rauhassa työstään keskustelusta ja kehittämiskohtien pohdiskelusta. Tämän tutkimuksen tuloksena on syntynyt kehittämisaiheita jatkopohdintaan.

Asiasanat: Lastensuojelu, perhetyö, dialogisuus, vuorovaikutus, johtava ohjaaminen, asiajohtaminen, henkilöjohtaminen, oppiva organisaatio, osaava johtaminen, kehittäminen

Uttu, Suvi

Views of family work and its management by leading directors and social counsellors in
the field of child welfare

Year	2014	Pages	70
------	------	-------	----

This thesis is a qualitative study of family work and its senior management leadership in Helsinki city child welfare services within the Social and Health Bureau in 2014. The project was made for work related needs and development and it is based on experiences and views of the interviewees. The study was made by using a phenomenological research strategy which in this case is based on viewing social counsellors and leading directors experiences and an understanding of family work and its senior management.

Three focus groups were interviewed for the study. Each group was made of 14 interviewees. When this study was initiated the new organisation had been operating for one year. This is the reason for making one of the themes of this theses that of evaluating influences that have been induced by organisational changes and their development by using SWOT analysis.

The theoretical frame of reference for this study has been build on interaction in family work through its senior management leaders. The theoretical frame of reference has been made in the light of experiences and views of the interviewees. The interviewees brought out interaction in customer work and leadership as the most important element in the study. Dialogue and interaction, particularly in meetings as well as listening were frequent elements in interviews.

The theoretical frame of reference is based on the customers view of child welfare family work and the theoretical information about it. Leadership has been divided within case management and human resources management both in the theoretical frame of reference and in the layout of the study. The last paragraph of the theoretical frame of reference examines leadership of know-how. Involving management supports and enhances opportunities for both social counsellors and leading directors in the field, to influence their own work. It also improves interaction between employees and managers and empowers personnel. The paragraph states that participating has the effect of concretizing (making it tangible) when committing to the development of ones own work.

The study brought out that a leading directors job description needs to be brought closer to human resources management. According to social counsellors and leading directors teamwork between stakeholders especially social workers needs to be improved. This study gives a picture on both social counsellors and leading directors and that they need to be committed to their work and willing to improve their working habits. Everyone involved in the study felt positive about its contents and were happy to make their own voice heard. They also enjoyed peaceful discussions about their work and its possible improvements. This study has opened up subjects for development and for further consideration.

Keywords: Child welfare, family work, dialogue, interaction, leading guidance, case management, personal management, learning organization, competent management, the development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Johtamisen olemus sosiaalialalla	7
2.1	Lähijohtajuus asiakaspinnassa	8
2.2	Johtamisen eri osa-alueet lastensuojelun perhetyössä	9
3	Perhetyön tavoitteena myönteinen muutos	12
3.1	Kuntouttava perhetyö	15
3.2	Perhetyön laatu ja laadun tarkkailu	18
4	Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen organisaatiossa	18
5	Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät	20
5.1	Metodologiset ja tieteen filosofiset näkökulmat	21
5.2	Haastattelun tunnuspiirteitä	22
5.3	Nelikenttäanalyysi SWOT kehittämissstrategian pohjana	23
5.4	Tutkimuksen konteksti	24
5.5	Tutkimukseen osallistujat ja fokusryhmien muodostuminen	25
5.6	Aineiston analyysin merkitys	25
5.7	Haastatteluanalyysi teemoittelua hyödyntäen	26
5.8	Luotettavuustarkastelu	26
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Perhetyön johtavien ohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyöstä	27
6.2	Perhetyön johtavien ohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyön johtamisesta	33
6.3	Johtavien ohjaajien SWOT-analyysi	39
6.4	Sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyöstä	40
6.5	Sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyön johtamisesta	45
6.6	Sosiaaliohjaajien SWOT-analyysi	51
7	Pohdinta ja johtopäätökset	53
7.1	Perhetyön olemus ja tulevaisuuden haasteet	54
7.2	Johtavan ohjaajan työnkuva ja haasteet työn kehittämiseksi	55
7.3	SWOT-analyysien vertailu ja kehittämismahdollisuudet	56
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämismahdollisuudet	59
	Painetut lähteet	61
	Sähköiset lähteet	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

Lapsi- ja perhekeskeisen lastensuojelun ydintehtävä on tavallisen lapsuuden ja arjen tuottaminen lapsille, joilta se puuttuu. Tämän tuottaminen vaatii työntekijältä halua dialogiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa (Tulensalo & Ylä-Herranen 2009, 23). Lastensuojelutyössä työntekijän merkittävin työväline on vuorovaikutuksessa oleminen yhdessä asiakkaan sekä rinnalla työtä tekevän yhteistyökumppanin tai esimiehen kanssa. Tässä opinnäytetyössäni tutkin lastensuojelussa tehtävää perhetyötä ja sen johtamista työntekijöiden ja johtavien ohjaajien kokemusten perusteella. Kokemuksista vahvasti nousevat vuorovaikutuksen, dialogisuuden ja asiakkaan aidon kuulemisen ja kunnioittamisen käsitteet.

Perhetyön peruslähtökohtana ovat perheiden elämästä lähtevät tarpeet, jotka liittyvät esimerkiksi lasten kehitys- ja kasvatuskysymyksiin, elinolojen järjestämiseen, vanhemmuuden tukemiseen tai perheen toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Perhetyö pohjautuu hyvinvointivaltion välittämisen ja huolehtimisen periaatteisiin, joissa katsotaan tarpeelliseksi taata kaikille yhteiskunnan jäsenille perustuki turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Perhetyö on työtapana perheen kokonaisvaltaista auttamista ja tukemista, jossa pyritään huomioimaan eri perheen jäsenten yksilölliset näkemykset ja tarpeet. Näin ollen perhetyön keskeisin työväline on vuorovaikutus, jonka avulla yhdessä perheen kanssa tulkitaan heidän elämäänsä vaikuttavia tekijöitä. (Rönkkö & Rytönen 2010, 27, 41.)

Perhetyön kohde on suhde. Perhetyöntekijä yrittää vaikuttaa perhesuhteisiin, suhteeseen vanhemman ja lapsen välillä sekä vanhempien että sisarusten välillä. Perhetyöntekijä on osapuoli suhteissa, joissa hän tekee vuorovaikutus- ja suhdetyötä. Tehdessään tätä työtä hän voi samalla tutkia, miten hänen toimintansa vaikuttaa, miten oman toiminnan muuttaminen muuttaa toisen toimintaa. (Heino 2008, 48.)

Vuorovaikutus korostuu myös johtamisessa. Johtaminen syntyy ihmisten kohdatessa. Johtaminen ei tule vain esimieheltä. Tilanteen edetessä itse kukin toiminnassa mukana oleva työntekijä voi oman asiantuntemuksensa avulla ottaa tilanteen hallintaansa. Parhaimmillaan johtaminen on jaettua. Johtaminen on koko työryhmän tai työyhteisön toiminnassa kykyä ja halua tulkita tilanteita päämäärien kannalta suotuisalla tavalla. (Autio, Juuti & Wink 2010, 13.)

Hyvä johtajuus muuttuu ajan ja tilanteen myötä ja sitä arvotetaan lukemattomien eri ominaisuuksien avulla. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen kehittäminen on tärkeää johtamisessa. Johtamisen merkitys kasvaa koko ajan, jolloin hyvän että huonon johtamisen vaikutukset korostuvat. Eettiset kysymykset tulevat työpaikalle ja sosiaalisen vastuun merkitys korostuu ihmisten käsitysten muuttuessa. Johtamista tarvitaan enemmän ja johtamistyöhön erikoistuneiden ihmisten määrä kasvaa. Työn tekeminen muuttuu ja uudet tavat pakottavat joh-

tamisen kehittymään. Avoin, hyvä johtaja luo ympärilleen innovatiivisen työyhteisön, jossa syntyy rikastuttavia ideoita johtamisen kehittämiseksi ja toiminnan parantamiseksi. (Isoaho, 2007, 234 - 235.)

Tarkastelen opinnäytetyössäni lastensuojelun perhetyön johtavaa ohjaamista Helsingissä 2013 käyttöön otetussa organisaatiomallissa. Helsingissä sote-uudistuksessa sosiaali- ja terveystoimintat yhdistyivät yhdeksi organisaatioksi vuoden 2013 alussa. Kantavana ajatuksena sote - uudistuksessa oli alun perin rakenteen suunnittelussa sosiaali- ja terveystoimintojen palvelujen integrointi sekä varhaisen vaiheen palvelujen yhdistäminen korjaaviin palveluihin. Tämän ajatuksen taustalla oli paremman asiakaspalvelun tavoite, koska toiminnot olisivat saman katon alla. Avohuollon lastensuojelutyössä organisaatio uudistui niin, että arviointi-, suunnitelmallinen sosiaalityö ja perhetyö eriytyivät omiksi yksiköikseen. Arviointi eriytyi jo vuotta aiemmin. Jokainen yksikkö toimii omassa linjajohdossa.

Perhetyössä muutos johti eriytymiseen sosiaalityön tiimeistä omaksi perhetyön tiimiksi. Perhetyön tiimeille valittiin uudet ammatilliset esimiehet, perhetyön johtavat ohjaajat. Jokaisella neljällä perhetyön johtavalla ohjaajalla on kahdesta tai kolmesta toimipisteestä perhetyön sosiaaliohjaajat alaisinaan. Ammatillinen esimies voi olla huomattava voimavara psykososiaalista työtä tekeville sosiaaliohjaajille, mikäli työnkuva sen sallii tai on kehitettävissä henkilökohtaisen johtamisen suuntaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkin johtavaa ohjaamista ja perhetyötä nykyisessä organisaatiomallissa yhdessä työntekijöiden ja johtavien ohjaajien kanssa mahdollistaakseni yhteisen näyn johtavien- ja sosiaaliohjaajien työlle ja johtavan ohjaamisen ja perhetyön kehittämiseksi organisaatiossa. Toivon saavuttavani tutkimukseni avulla työyhteisössä innovatiivisuutta ja ideoita johtamisen kehittämiseksi ja perhetyön laadun parantamiseksi.

Työni on ajankohtainen ja tarpeellinen tuoden näkyväksi perhetyön ja sen johtamisen kehittämistarpeita.

2 Johtamisen olemus sosiaalialalla

Johtaminen on sidoksissa johdettavaan toimintaan. Sosiaalialan johtamisessa voidaan erottaa johtamisen ala (locus) ja johtamisen kohde (fokus) toisistaan. Ala viittaa sosiaalialan ja julkisen toiminnan kenttään ja sieltä tuleviin sekä sinne kohdentuviin johtamista koskeviin tavoitteisiin ja odotuksiin. Kohde viittaa johtamisen sisältöihin ja muotoihin. Johtajan odotetaan noudattavan työssään organisaatiossa hyväksytyjä arvoja sekä edistävän organisaation perustehtävän toteuttamista. Johtaminen sosiaalialalla edellyttää kykyä valita, sillä kaikkia työhön

kohdistuvia tavoitteita ei ole mahdollista toteuttaa koskaan. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 15.)

Sosiaalialan johtamiselle luonteenomaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. (Viinamäki 2008, 109.)

Sosiaali- ja hyvinvointipalvelut sisältävät ajatuksen hyvinvoinnista ja sitä ylläpitävistä tehtävistä. Oman organisaation toimintaympäristön piirteet ovat yhteydessä siihen millaisia johtamisen välineitä johtajalla on käytössään ja kuinka hän tunnistaa rinnakkaiset toimijansa eli kollegansa ja verkostonsa. (Niiranen ym. 2010, 15.)

Kaikkea johtamista yhdistävä alue on voimavarojen johtaminen. Voimavaroja ovat rahan lisäksi henkilöstö, osaaminen, sosiaaliset-, kulttuuriset- ja fyysiset rakenteet sekä asiakkaat tai palveluiden käyttäjät. Palveluja tuottavien organisaatioiden varsinaisen asiakastyön alueella prosessien johtamista kuvataan lastensuojelussa käsitteellä *social care management*. Lähellä perustyötä, asiakasrajapinnalla työskentelevältä johtajalta odotetaan toisenlaista osaamista kuin organisaation toimialajohtajalta. (Niiranen ym. 2010, 17 - 18.)

Sosiaali- ja terveysalalle yhteiskunnan muutokset ja asiakkaiden palvelutarpeiden monimuotoisuus ja vaativuus sekä lainsäädännön velvoitteet asettavat vaatimuksia kehittää johtamiskäytäntöjä sekä johtamisosaamista. Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten johtamistyön haasteina korostuvat asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien asiakasprosessien ja moniammatillisten palveluverkostojen toiminnan parantaminen, työn uudelleen jäsentäminen sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen. Sosiaali- ja terveysalan uudistaminen edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee työn hallittavuutta ja tarkoituksenmukaista kohdentumista, vahvistaa työntekijöiden osaamista ja työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä parantaa työolosuhteita. Lähiesimiehillä on myös keskeinen merkitys palvelujen sisällön ja laadun arvioinnissa sekä kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysalalla toimintaympäristön muutokset asettavat johtajuudelle suuria vaatimuksia. Vaatimukseen vastaaminen edellyttää esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009, 19.)

2.1 Lähijohtajuus asiakaspinnassa

Lastensuojelun perhetyön johtava ohjaaja on lähijohtaja. Lähijohtajan asiantuntijuus näkyy hänen tekemänsä työn kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä. Lähijohtaja varmistaa omalla kokonaistoiminnallaan yksikkönsä toiminnan laadukkuuden, mikä ilmenee asiakkaiden, henkilökunnan sekä yhteistyökumppaneiden tyytyväisyytenä sekä tavoitteiden saavuttamisena. Hy-

vä johtajuus edellyttää ennen kaikkea ymmärrystä perustyöstä ja sen eri vivahteista. Perhetyössä työn ihmiskeskeisyys eli se, miten ihmiset toimivat ihmisten hyväksi, korostaa johtajan vastuullisuutta: hyvä johtaja arvioi omaa onnistumistaan siinä suhteessa, kuinka työyhteisön jäsenet osaavat toimia sekä haluavat kehittyä työntekijöinä ja kehittää työtä. Vastuullinen johtaja on ymmärtänyt oman roolinsa tukijana - ei murehtijana, ei joustajana ja puolesta tekijänä vaan selkeänä asiantuntijana ja oman ammattialansa roolimallina, perhetyön johtajuuden asiantuntijana. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 60 - 61.)

Lähijohtajan oma työtyytyväisyys riippuu siitä, miten hän itse kokee saavuttaneensa tasapainon tehtävissään (Surakka ym. 2008, 61). Työtyytyväisyyttä lisäävät positiiviset ihmissuhteet, viestintä sekä johdon kannustava suhtautuminen. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja työtehtävien oikea vaatimustaso verrattuna taitoihin lisäävät työtyytyväisyyttä kuten positiivinen palautekin. Muutosvaiheessa olevassa organisaatiossa on tärkeää, että työntekijän kasvun sekä kehityksen tarpeet ja tavoitteet ovat organisaation kehitystrendin mukaisia. Työ voi toimia lähijohtajalle voimavarana, positiivisen stressin lähteenä. Tällöin se mahdollistaa päämääräsuuntautuneen toiminnan, taitojen hyväksikäytön, onnistumisen elämykset, mielihyvän, itsensä toteuttamisen, pätemisen sekä hyväksytyksi tulemisen tarpeet että kokemukset. Jatkuva kielteinen stressi voi johtaa sitoutumisen heikkenemiseen ja tällöin ilo, ideat, luovuus ja läsnäolo vähenevät ja katoavat lopulta kokonaan. (Lintula 2001, 9 - 10.)

2.2 Johtamisen eri osa-alueet lastensuojelun perhetyössä

Johtaminen on sosiaalisesti tuotettu ilmiö, joka syntyy ihmisten kohdatessa. Johtaminen ei välttämättä tule esimiehiltä, vaan tilanteen edetessä kuka tahansa toiminnassa mukana oleva henkilö voi asiantuntemuksensa avulla ottaa tilanteen hallintaansa. Parhaimmillaan johtajuus on jaettava. Johtaminen ei ole yhden ihmisen varassa, vaan se on mukana koko työyhteisön toiminnassa kykynä ja haluna tulkita tilanteita päämäärien kannalta suotuisalla tavalla. Visio, jolla on merkitystä toiminnan kannalta, perustuu useiden organisaation jäsenten mielikuviin ja heidän keskusteluihinsa niistä haasteita, joita he työssään kohtaavat. Toimiva visio on useiden organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen avulla syntynyt tulkinta organisaation toiminnasta. Tuon tulkinnan tulee lisäksi liittyä syvällisellä tavalla organisaation perustehetävään. Johdon tulee olla hyvin perillä siitä keskustelusta, jota organisaation sisällä käydään. Korkeatasoisissa keskusteluissa osapuolet rohkenevat lähteä yhteiselle tutkimusmatkalle, jonka kuluessa he pyrkivät avaamaan tilanteen moniäänisyyttä. Heillä on mahdollisuus onnistua tässä vaikeuksia täynnä olevassa pyrkimyksessään, mikäli he kunnioittavat toisiaan ja huomaavat toisen erilaisuuden olevan pikemminkin voimavara kuin uhka. Tällöin he ehkä haluavat kuulla lisää siitä, miten toinen tulkitsee tilannetta ja ryhtyvät kyselemään hänen näkemysiensä taustalla olevia mielipiteitä. Mikäli tällainen työskentelytapa yleistyy organisaatiossa, saattaa käytyjen keskustelujen seurauksena syntyä yhteisiä visioita sekä päämääriä, joil-

la on merkitystä ihmisten ja organisaation toiminnalle. Yhteistä tulkintaa etsittäessä on muistettava hermeneutiikan antamat opetukset siitä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ihmiset tulkitsevat yksityiskohtia suhteessa kokonaisuuteen sekä päinvastoin. (Autio, Juuti & Wink 2010, 13 - 14,16.)

Menestyville työyhteisöille on leimallista vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva sekä kannustava, kehittämiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. Tämän tyyppisten työyhteisöjen johtamisessa ollaan kiinnostuneita sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista. Työyhteisön elämäntapa ja tapa toimia on kokonaisuus, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia. Johtamisen merkitys työyhteisön elämäntavan muotoutumiseen on suuri, mutta tästä huolimatta johtaja on vain yksi toimija työyhteisön sosiaalisessa verkostossa. Muita toimijoita ovat työntekijät ja ympäröivät sidosryhmät. Relationaalisen ajattelutavan mukaan toimijoiden verkosto muokkaa alituisesti työyhteisöä sekä sen tapaa toimia. Työyhteisön toiminta voi muuttua ja sitä voidaan muuttaa ja kehittää. Johtajan on tunnistettava miten ja millä mekanismeilla hänen oma toimintansa vaikuttaa työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen, vastuunottoon tai haluun kehittää omaa työtään ja oppia siinä. (Nii-ranen ym. 2010, 133 - 134.)

Johtamistutkimuksissa korostuu usein, että hyvänä johtajana pidetään henkilöä, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot. Tässä yhteydessä on korostettava sitä, että vuorovaikutustaitoihin liittyy lähtökohtaisesti vaatimus vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuudesta. Johtajan tulee kyetä kertoa asiansa ympäristölleen, koska muuten hänen viestinsä jää välittymättä ja johtamistyö muodostuu mahdottomaksi. Toisaalta johtajan täytyy osata kuunnella johdettaviensa ajatuksia ja kommentteja. (Virtanen & Stenvall 2010, 96.)

Myös prosessin johtamiseen liittyy vuorovaikutus. Prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittäminen kasvattavat yhteistä tietoisuutta organisaation tavoitteiden kokonaisuudesta, siis siitä, mitä organisaatiossa tehdään ja millaisia tuloksia sen odotetaan saavan aikaan. Prosessin johtaminen on keino vahvistaa organisaation sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta. Sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna prosessien johtaminen merkitsee sitä, että organisaatiossa tunnistetaan tehtävän työn kokonaisuus. Vuorovaikutus ulottuu myös asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Asiakkaita kiinnostaa, miten heitä kuullaan ja miten heidän tarpeensa otetaan huomioon työtä tehtäessä. (Virtanen & Stenvall 2010, 153.)

Suomen kielessä ei ole täydellisiä vastineita englanninkielisille termeille management ja leadership. Yleisesti käytetään henkilöjohtamista ja asiajohtamista. Johtaminen voidaan jakaa sekä "manageeraukseen" että "leadershippiin", mutta johtaja saattaa käyttää aikansa huomaamattaan manageerauksen. Johtamista olisi kehitettävä, koska tällä hetkellä näyttäisi sil-

tä, että suurin uhka leadershipille on esimiesten hautautuminen "manageeraukseen". Termit saatetaan helposti sulauttaa saman johtamiskäsitteen alle. Johtajilla on tehtävissään rutiininomaisia töitä, jotka voisi antaa muiden hoidettavaksi ja näin ollen johtaja saisi keskittyä ihmisten johtamiseen ja tulevaisuuden menestyksen mahdollistamiseen (Isoaho 2009, 16-17).

Johtavan ohjaajan tärkeä ominaisuus on paneutua keskusteluihin sosiaaliohjaajien kanssa, kuunnella tasapuolisesti tiimin jäseniä ja pohtia eri näkemyksiä ennen päätöksen tekoa. Tasaapuolisuus, avoimuus ja ennakkoluulottomuus ovat vaadittavia ominaisuuksia tiimin menestyksessä johtamisessa (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 69).

Työyhteisön johtaminen ei onnistu ilman hyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, kun pohditaan työyhteisön johtamista. Kielellä on keskeinen merkitys, koska vuorovaikutus perustuu ennen kaikkea kieleen. Kielenukoisellakin viestinnällä, niin eleillä kuin henkilöiden yleisellä olemuksella, on merkityksensä vuorovaikutuksessa. Esimiesten on tarpeen kiinnittää huomiota siihen miten kommunikoida. Hyvään hallinnolliseen käytäntöön kuuluu hyvä, selkeä ja ymmärrettävä yleiskieli. Esimiesten tavoitettavuus on olennaisen tärkeää ja siten keskeinen johtamiseen liittyvä vuorovaikutuskysymys. Ihmisten johtamisessa, leadershipissä, keskeinen sisältöelementti on kuuntelemisen ja palautteen antamisen taidot sekä samalla aaltopituudella oleminen. Dialogisuus johtamisessa liittyy moniäänisyyteen (Virtanen & Stenvall 2010, 181-182.)

John P. Kotterin mukaan johtaminen jakautuu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hänen mukaansa asioiden johtaminen, management, tavoittelee monimutkaisten ihmisten sekä asioiden muodostaman järjestelmän käynnissä pitämistä. Tärkeimpiin asioiden johtamisen osa-alueisiin kuuluvat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelman ratkaisu. Johtajuus tai ihmisten johtaminen, leadership, koostuu Kotterin mukaan prosesseista, joilla organisaatioita muutetaan olosuhteita vastaaviksi tai joilla organisaatioita alun perin perustetaan. Muutoshankkeissa johtaminen edellyttää Kotterin mukaan 70 - 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10 - 30 prosenttisesti asioiden johtamista. (Kotter 1996, 23.)

Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua, organisointia sekä ohjausta että arviointia. Se on myös ennustamista, käskemistä ja kontrollointia sekä ihmisten, talouden että informaation johtamista. Tarkoitus on pitää organisaation tuottavuus mahdollisimman korkealla. Johtamiseen vaikuttavat organisaation rakenteet, toimintajärjestelmät, teknologia sekä resurssit. Perhetyön johtavat ohjaajat vastaavat perhetyön toimintojen yhteensovittamisesta ja johtamisesta, työn laadusta ja tuloksellisuudesta. Hyvä lähijohtaja on tulossuuntautunut ja varmistaa asiakkaiden saaman hyvän palvelun ja tuottavuuden lisääntymisen mahdollisimman pienin kustannuksin (Seppänen 1999, 43).

3 Perhetyön tavoitteena myönteinen muutos

Lastensuojelun tavoitteena on turvata lapsen hyvän kasvun edellytykset yhteistyössä perheen ja lapsen muiden tärkeiden ihmisten ja verkostojen kanssa tilanteessa, jossa on huolta lapsen hyvinvoinnista tai kasvuolosuhteista. Kriisitilanteissa lapsi voidaan sijoittaa kiireellisesti. Lapsen tilanteen niin edellyttäessä voidaan aloittaa huostaanotto- ja sijoitusprosessi. Ennen huostaanottoa on kuitenkin käytettävä kaikki mahdolliset avohuollon tukitoimet, joita lastensuojelun palvelut tarjoavat. Tukitoimia ovat perhetyö, perhekuntoutus sekä avohuollon sijoitus ja arviointi. Lastensuojelun asiakkuus päätetään, kun perheen voimavarojen arvioidaan lisääntyneen, lasta koskevan huolen vähentyneen riittävästi ja perheen selviytyvän omin voimin tai mahdollisesti muun tahon tarjoaman tuen avulla.

Lastensuojelulaki määrittää tarjoamaan perhetyötä tarpeen sitä vaatiessa:

LsL 28.12.2012/911, 36 §:n yksityiskohtaiset perustelut

”Muut lastensuojelun avohuollon tukitoimet

Sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on sosiaalihuoltolain 17 §:n 1 ja 2 momentissa mainittujen sosiaalipalveluiden, kuten kotipalvelun sekä toimeentulotuesta annetun lain (1412/1997) mukaisen toimeentulotuen ja ehkäisevän toimeentulotuen sekä lasten päivähoidosta annetun lain (36/1973) mukaisen lasten päivähoidon lisäksi järjestettävä tarvittaessa lapsen ja perheen tuen tarpeisiin perustuva asiakassuunnitelma huomioon ottaen lastensuojelun avohuollon tukitoimina:

- 1) tukea lapsen ja perheen ongelmatilanteen selvittämiseen;
- 2) lapsen taloudellinen ja muu tukeminen koulunkäynnissä, ammatin ja asunnon hankinnassa, työhön sijoittumisessa, harrastuksissa, läheisten ihmissuhteiden ylläpitämisessä sekä muiden henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisessä;
- 3) tukihenkilö tai -perhe;
- 4) lapsen kuntoutumista tukevia hoito- ja terapiapalveluja;
- 5) perhetyötä;
- 6) koko perheen 37 §:ssä tarkoitettu sijoitus perhe- tai laitoshoitoon;
- 7) vertaisryhmätoimintaa;

8) loma- ja virkistystoimintaa; sekä

9) muita lasta ja perhettä tukevia palveluja ja tukitoimia.

Lapsen terveyden tai kehityksen kannalta välttämättömät sosiaalihuollon palvelut ja lasten päivähoito on järjestettävä sen mukaisesti kuin lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on arvioinut niiden tarpeen lapsen tai vanhemman asiakassuunnitelmassa." (LsL 28.12.2012/911, 36 §.)

Lastensuojelun perhetyö on lastensuojelun avohuollon tukitoimi. Perhetyö perustuu lapselle ja tämän perheelle tehtyyn lastensuojelutarpeen selvitykseen, asiakassuunnitelmaan sekä lastensuojelun sosiaalityöntekijän tekemään päätökseen perhetyön aloittamisesta. (Heino 2008, 45.)

Lastensuojelun avohuollon perhetyön keskeisenä tehtävänä on työskennellä lapsen edun mukaisesti ja nostaa esille lapsen tarpeet sekä edistää perheiden hyvinvointia. Perhetyötä tehdään pääsääntöisesti perheiden kotona. Perhetyöntekijä opastaa ja auttaa perhettä arjen toiminnoissa sekä tukee vanhempia heidän kasvatustehtävässään. Perhetyöntekijä voi tehdä myös vanhemmuuden arviointia. (Räty 2010, 267 - 268.)

Perhetyö on tavoitteellista, suunnitelmallista, määräaikaista ja tarvittaessa intensiivistä työskentelyä perheen parissa. Tavoitteena työskentelyssä on saada aikaan muutoksia perheen toiminnassa. Perhetyössä pyritään vanhempien ja lasten yhtäaikaiseen huomioimiseen sekä auttamiseen. Työntekijä työskentelee perheen arjessa havainnoiden ja dokumentoiden perheen ja lapsen tilanteessa tapahtuvia muutoksia suhteessa perhetyön suunnitelmaan. Työskentelyä arvioidaan säännöllisesti sosiaalityöntekijän, perhetyöntekijöiden ja perheen kanssa pidettävissä arviointipalaverissa. (Väinälä 2008, 9.)

Perhetyön prosessi on suunnitelmallinen kokonaisuus, jossa otetaan huomioon perheen tilanne ja tarpeet. Prosessi perustuu perheen tilanteen arviointiin ja perhelähtöisten tavoitteiden asettamiseen. Perhetyön prosessissa arvioidaan perhetyön vaikutuksia säännöllisin väliajoin väliarvioinneissa yhdessä perheen ja sosiaalityöntekijän sekä perhetyötä toteuttavien sosiaaliohjaajien kesken. Tämä on osa perhetyön laadunhallintaa. Perhetyön prosessi koostuu kolmesta päävaiheesta: perhetyön aloitus, toteutus ja päättäminen. (Järvinen, Lankinen, Taa-jamo, Veistilä & Virolainen 2007, 74.)

Sosiaaliohjaajat arvioivat, miten perhettä voi perhetyön keinoin auttaa. Useimmiten perhetyö pyrkii vastaamaan hyvinkin erilaisten perheiden tarpeisiin. Prosessin oleellinen osa on räätälöidä työ vastaamaan perheiden yksilöllisiä tarpeita. Asiakasvalintaan tarvitaan tietoa perheen tilanteesta, jotta voidaan tehdä päätös työn aloittamisesta. Valittaessa yritetään enna-

koida perheen sopivuus työhön sekä sen mahdollisuus hyötyä tarjotusta avusta. Perhetyön käynnistyessä määritellään työn sisältö, tavoitteet ja kesto sekä se, miten sosiaalityöntekijä on prosessissa mukana. Sopimus sitouttaa prosessin osapuolia ja selkiyttää työn sisältöä ja tarkoitusta. (Hurtig 2003, 27.)

Lastensuojelun avohuollon perhetyöhön asiakkaat tulevat sosiaalityöntekijän kautta. Sosiaalityöntekijä on tehnyt lastensuojelutarpeen selvityksen lapsen tilanteesta ja tekee perheen kanssa lastensuojelun avohuollon asiakassuunnitelman, jossa sovitaan avohuollon tukitoimena perhetyön aloittamisesta. Sosiaalityöntekijällä on huolta lapsen kasvusta, kehityksestä ja hyvinvoinnista tai vanhemmuudesta (Väinälä 2008, 8-9.)

Toteutusvaiheen aluksi tehdään yhteinen perhetyön suunnitelma, jossa sovitaan tavoitteista, sisällöstä, menetelmistä, vastuista ja arvioinneista. Perhe itse asettaa tavoitteet perhetyölle yhdessä viranomaisten kanssa, ja kaikki yhdessä, perhe, perhetyöntekijät ja muut viranomaiset sitoutuvat työskentelemään yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. Perheen kanssa suunnitellaan yhdessä, kuinka usein ja missä perhetyön tapaamiset toteutuvat ja mihin aikaan ja kuinka kauan tapaamiset kestävät. Perhetyön tapaamiset toteutuvat tavoitteellisina kotikäynteinä, perhetapaamisina ja keskusteluina. Perhetyöntekijä käy prosessin aikana tilanteeseen liittyvää ja arvioivaa keskustelua perheen kanssa. Perhetyöntekijä dokumentoi käynneistä kirjallisesti. (Järvinen ym. 2007, 78 - 80.)

Perhetyö voi loppua suunnitelman mukaisesti tai vanhempien tai työntekijän ehdotuksesta. Ennen varsinaista lopettamista on käyntejä aiheellista vähentää suunnitelmallisesti ja päättämisestä keskusteltava perheen ja erityisesti lasten kanssa. Perhetyötä arvioidaan yhdessä perheen kanssa ja perheeltä pyydetään palautetta, jotta perhetyön prosessia ja sisältöä voidaan kehittää jatkossa. (Järvinen ym. 2007, 82.)

Työskentelyn elementtejä ovat tyypillisimmillään tiedonkeruu, tilannearviointi, keskustelut, räätälöity tapaamisten sisältö ja toteutus sekä pyrkimys tukea ja ohjata perhettä arjen kysymyksissä, joissa on pulmaa. Sosiaaliohjaaja saa sosiaalityöntekijältä taustatukea koko prosessin ajan. Sosiaaliohjaaja myös odottaa, että sosiaalityöntekijä on kiinnostunut tukemaan ja neuvomaan prosessin aikana. Parhaimmillaan sosiaaliohjaajan ja sosiaalityöntekijän välinen yhteistyö on toimivaa ammatillista kumppanuutta yhteisen asiakkaan hyväksi. (Hurtig 2003, 82 - 85.)

Sijoituksen ehkäiseminen ja vanhemmuuden tukeminen ovat perhetyön tavoitteista tyypillisimmät. Työn esittelyssä voidaan käyttää myös yleisempiä tavoitteita, kuten omatoimisuuden tai elämänhallinnan lisäämistä. Perhekohtaisissa tavoitteissa voidaan käyttää konkreettisem-

pia tavoitteita, kuten lapsen koulunkäynnin tukemista tai vanhemmuuden arvioimista. (Hurtig 2003, 56 - 58.)

3.1 Kuntouttava perhetyö

Lastensuojelun perhetyö määritellään korjaavaksi eli kuntouttavaksi työksi. Kuntouttavalla perhetyöllä tarkoitetaan lastensuojelullista, suunnitelmallista ja tavoitteellista perheen ja lasten tilanteen selvittelyä ja yhdessä sovittuihin muutoksiin tukemista. Kuntouttavan perhetyön aloittaminen vaatii lastensuojelun sosiaalityöntekijän lähetteen. (Rönkkö & Rytönen 2010, 34.)

Kuntouttavan perhetyön tehtävänä on lapsiperheiden kuntouttaminen ja tukeminen vaikeissa elämän olosuhteissa. Vaikeudet ja ongelmat voivat liittyä perheen elämäntapaan, vanhempien kykyyn huolehtia lastensa turvallisuudesta tai johonkin muuhun syyhyn, jonka vuoksi perheenjäsenten turvallisuus ja hyvinvointi on ollut pitkään uhattuina. Perheen ja sen lasten turvallisuudesta aiheutunut huoli edellyttää viranomaisten aktiivista puuttumista perheen tilanteen kohentamiseksi. Puuttuminen voi olla haitallisen perhetilanteen jatkumisen pysäyttämistä esimerkiksi perheväkivallan ollessa kyseessä tai perheen tilanteeseen puuttumista kontrollin keinoin ja perheen tilanteen uudelleen arviointia. (Rönkkö & Rytönen 2010, 34.)

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden perhetyön palvelun kuvauksessa perhetyön kuvataan korjaavan puutteita, joita vanhemmuudessa on eri osa-alueilla lapsen ikätaso huomioiden. Näitä osa-alueita ovat lapsen tarpeiden tunnistaminen, lapsen perushoito eli huoltaminen, rajojen asettaminen, rakkauden ja empatian antaminen, ihmissuhdetaitojen ja vuorovaikutustaitojen osaaminen sekä elämäntaitojen opettaminen. Lisäksi perhetyön kerrotaan vastaavan lasten ja nuorten psyykkisen hyvinvoinnin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ongelmiin. Tavoitteena perhetyössä on perheenjäsenten elämänhallinnan, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisääntyminen. Perhetyön kerrotaan sisältävän psykososiaalisen avokuntoutuksen, arjen hallinnan kuntoutuksen yhdessä koko perheen kanssa sekä perheenjäsenten kanssa erikseen. Perhetyö on suunnitelmallista, tavoitteellista ja määräaikaista työtä. Helsingin kaupungin lastensuojelun palveluiden tuottama perhetyö pohjautuu lapsen asiakassuunnitelmaan. Sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaajat ja perhe laativat yhdessä perhetyönsuunnitelman. Perhetyö on aina määräaikainen lastensuojelun avohuollon tukitoimi. Palvelun tavoitteena on vanhemmuuden kuntoutuminen niin, että vanhempi pystyy huolehtimaan lapsestaan itsenäisesti. Perhetyö toteutetaan useimmiten perheen kotona tai toimintaympäristössä. Työskentelyn aikana huomioidaan vanhempien voimavarat sekä verkostot. Työskentelyn aikana keskitytään hakemaan tapoja, joiden avulla vanhempi kykenee olemaan omalle lapselleen riittävän hyvä äiti tai isä. Näiden lisäksi tavoitteena on turvata ja palauttaa lapsen tai nuoren psykososiaalinen toimintakyky esimerkiksi tukemalla hänen vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan. Perhetyö

koostuu kolmesta eri vaiheesta. Aloitusvaiheessa asetetaan työskentelyn tavoitteet, kuntoutusvaihe sisältää perhe- ja yksilötapaamisia ja jälkituen avulla varmistetaan sekä raportoidaan työskentelyn tulokset. Perhetyön toteuttavat Helsingissä sosiaaliohjaajat työpareittain yhteistyössä asiakkaan verkoston ja viranomaisverkoston kanssa. Perhetyön tilaamisesta, suunnitelmasta ja arvioinnista vastaa lapsen vastuusosiaalityöntekijä. Helsingin kaupungin lastensuojelun palveluiden perhetyössä työmenetelminä käytetään asiakkaiden osallisuutta tukevia menetelmiä, joita toteutetaan yksilö- ja perhetapaamisina, ryhmätoimintana sekä verkostotyöskentelynä palvelun kuvauksen mukaan. Lähtökohtana menetelmien käytölle on voimavarakeskeisyys. Menetelmien avulla autetaan perheen jäseniä työskentelemään jäsenytyneesti ja osallistuvasti. Työskentelyn pohjana on perhetyönsuunnitelma, jossa on määriteltynä tavoitteet. Käytettäviä menetelmiä voivat olla esimerkiksi dialoginen keskustelu, jonka avulla pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä perheen tilanteesta, tarpeista sekä auttaa perheenjäseniä tulemaan kuulluiksi. Havainnoinnilla pyritään vahvistamaan niitä asioita, jotka perheessä toimivat ja sen avulla voidaan nostaa esille pulmakohtia yhteiseen käsittelyyn. Toiminnallisten menetelmien avulla pyritään tukemaan perheenjäsenten välisiä suhteita ja vuorovaikutusta. (Lastensuojelun palvelunkuvaukset 2013.)

Lastensuojelu on vaativaa vuorovaikutustyötä, jossa pyritään turvaamaan lapsen edun toteutuminen tarjoamalla tukea koko perheelle, sekä lapsille että vanhemmille. On tilanteita, joissa lapsia joudutaan suojelemaan omilta vanhemmiltaan, joille tukea vanhemmuuteen on pyritty antamaan. Tuen ja kontrollin yhtäaikainen läsnäolo vaikuttaa kaikkeen kanssakäymiseen. Lähtökohta on haastava, ja sen vuoksi lastensuojelutyön hyvä hoitaminen vaatii toimivaa vuorovaikutusta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Lastensuojelutyössä on aina ensiarvoisen tärkeää kunnioittaa ja kuulla aidosti asiakasta. Lastensuojeluun erottamattomasti kuuluvat tuki ja kontrolli pitäisi pyrkiä yhdistämään kunnioittavan vuorovaikutuksen avulla huolenpidoksi. Kunnioittavan vuorovaikutuksen avulla voi yrittää pyrkiä olemaan asiakkaalle avuksi, vaikka asiakas ei luottaisikaan työntekijään tai tämän intervention perusteisiin (Tulensalo & Ylä-Herranen 2009, 22).

Lapsi- ja perhekeskeisen lastensuojelun ydintehtävä on tavallisen lapsuuden ja arjen tuottaminen lapsille, joilta se puuttuu. Työskentelyn keskiössä ovat tällöin vanhemmat, joiden haastaminen pohtimaan vanhemmuuttaan ja toimintaansa vanhempana yhdessä työntekijöiden kanssa muodostuu sosiaalityön keskeiseksi tehtäväksi. Toinen keskeinen tehtävä lastensuojelun sosiaalityössä on lapsen kokemuksen esiin nostaminen ja sen näkyväksi tekeminen vanhemmille. Näiden tehtävien hyvä toteuttaminen ja menestyksellinen lastensuojelu vaativat työntekijältä halua dialogiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa. (Tulensalo & Ylä-Herranen 2009, 23.)

Perhetyö on lasta, äitiä ja isää lähellä tehtävää suhdetyötä. Se on yksityisellä alueella tehtävää työtä ammattilaisen tehdessä sitä perheen kotona. Perhetyön intervention kohde on suhde. Perhetyöntekijä yrittää työllään vaikuttaa perhesuhteisiin, mutta on myös itse suhteen osapuoli tehdessään vuorovaikutus- ja suhdetyötä. Perhetyötä tehdessään työntekijä tutkii, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa, miten oman toiminnan muuttaminen muuttaa toisen toimintaa ja millaisia reaktioita havaitaan työtä tehdessä. Vuorovaikutustyössä ei voi muuttaa toisen toimintaa, vaan voi muuttaa vain omaansa ja sillä tavalla vaikuttaa toisen toimintaan. Perhetyön vaikuttavuutta parantaa perhetyöntekijän pääsy lähelle ihmistä sekä suhteessa oleva luottamus. Lähellä työskennellessään työntekijä joutuu pitämään riittävää etäisyyttä, jotta suhteesta voisi muodostua auttava ja päästäisiin ulos vaikeasta tilanteesta. Perhetyön reflektointi auttaa tarkastelemaan työskentelyä suhteessa ja näkemään, mikä auttaa lasta. (Heino 2008, 48.)

Vuorovaikutus asiakasperheenjäsenten kanssa nähdään perhetyön toteuttamisen tärkeimpänä keinona. Työntekijän rooli ja vuorovaikutustaidot ovat perhetyöntekijän keskeisimpiä työskentelyn elementtejä. Vuorovaikutus on myös työn kohde, koska perhetyössä kiinnitetään huomiota ilmiöihin ja seikkoihin, jotka näyttäytyvät perheenjäsenten vuorovaikutuksessa. Perhetyön interventioiden keskiössä ovat usein perheenjäsenten väliset suhteet ja keskinäinen vuorovaikutus. (Myllärniemi 2007, 45.)

Yhdessä perheen kanssa tutkitaan perheen elämään vaikuttavia asioita ja tekijöitä. Perhetyössä voi olla mukana hoidollisia elementtejä ja tavoitteita. Arjen saaminen toimivammaksi, kotitöiden parempi suunnittelu ja tiedon jakaminen ongelmasta voivat helpottaa monin tavoin perheen elämää ja auttaa kuntoutumisessa. (Rönkkö & Rytönen 2010, 41.)

Perhetyön ratkaisukeskeisessä ja perheterapiasta vaikutteita saavassa työotteessa painotetaan sosiaalisten ongelmien ja niiden ratkaisujen kielessä rakentuvaa luonnetta. Perhetyössä vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä rakentuu keskustelun välityksellä. Keskusteltavan työskentelyotteen tavoitteena ja edellytyksenä on aikaansaada luottamuksellinen ja toimiva asiakassuhde. Lastensuojelun perhetyön haasteena on motivoida asiakas työskentelyyn ja yhteistyöhön, koska asiakkaalla saattaa olla motivaation puutetta, jos asiakkuus alkaa vastentahtoisesti. Edellytyksenä perhetyön onnistumiselle on vanhemman kyky ja halu vastaanottaa apua. Luottamuksellinen asiakassuhde ja asiakkaan motivoituneisuus nähdään keskeisinä psykososiaalisen työn elementteinä. (Myllärniemi 2007, 45-46.)

Vastavuoroisuus perhetyössä on olennaista: vaikuttaminen ei ole mahdollista, jos ei pääse mukaan asioiden käsittelyyn eikä saa niistä tietoa. Osallisuus konkretisoituu toiminnassa. Yksinkertaisin tapa osallistaa asiakasta on yhdessä tekeminen. Kohtaamiseen ja kuulluksi tulemiseen liittyy asiakaslähtöisyys. Hyvä työskentely ja asiakaspalvelu ovat asiakaslähtöisyyden

elementtejä ja rinnastettavissa keskenään. Hyvä työskentely syntyy asiakaslähtöisyyden periaatteista. Yksinkertaisemmin määriteltynä hyvä työskentely on asiakkaan kokemusten kuulemista. Keskeistä asiakaslähtöisyydessä on tavoite, että asiakkaan muutosprosessia tukemalla voidaan lisätä hänen elämänhallintaansa. Perhetyön perimmäisenä tavoitteena on aina tehdä itsensä tarpeettomaksi ja luoda tilanne, jossa ihmiset kykenevät itse ratkomaan ongelmiaan. (Rönkkö & Rytönen 2010, 51-55.)

3.2 Perhetyön laatu ja laadun tarkkailu

Työn laatuun vaikuttaa työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Työparin mukana olo parantaa työn laatua, koska sitä arvioidaan yhdessä vuorovaikutuksessa toisen kanssa kuunnellen ja reflektoiden yhtäaikaisesti koettuja tilanteita. Asiakkaan etu on, että hänen perheensä tilannetta arvioitaessa on läsnä useampi näkökulma. Parityö mahdollistaa myös työntekijöiden työskentelyn useammasta roolista käsin monipuolistaen perheiden auttamiskeinoja. Tiimin tuki on tärkeää varsinkin silloin, kun työtä tehdään yksin. Perhetyön vahvuus on moniammatillisuus sekä tiivis yhteistyö sosiaaliryhmän, terveydenhuollon, kotipalvelun ja päivähoitoalan asiantuntijoiden välillä. Perhetyön pahimpina uhkina nähdään resurssipula, työn yksinäisyys, työssä jaksaminen sekä perhetyön sisällön, roolin, työn jaon ja toiminta-alueiden epäselvyydet. (Heino 2008, 52.)

Helsingissä perhetyötä on tehty sekä parityönä että yksilötyönä. Nykyisin uudessa Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa lastensuojelun palveluissa tehdään lähes yksinomaan parityötä. Parityö on vähemmän kuormittavaa, koska työ on mahdollista jakaa työparin kanssa työskentelytilanteissa sekä jälkeensä. Työn suunnittelu on myös helpompaa yhdessä parin kanssa. Parityöllä on kaikki edut, joita edellisissä kappaleissa on mainittu, mutta yksilötyölläkin on etunsa. Yksilötyössä kohdatessa kohdataan asiakas kahden kesken. Valta-asetelma on tasapuolisempi ja asiakkaan on monesti helpompi uskoutua ja työskennellä kahden kesken työntekijän kanssa. Molemmilla osapuolilla on samanarvoinen lataus tilanteessa. Asiakkaan ei tarvitse jäädä henkisesti alakynteen useamman ihmisen asettaessa hänelle tavoitteita tai muospaineita vaan voidaan kahden kesken pohdiskella elämää ja muutosta.

4 Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen organisaatiossa

Osaaminen on ratkaisevaa organisaation menestyksen kannalta. Organisaation visio toteutuu yhteisessä osaamisessa sekä työssä. Organisaatiossa tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää osaamisen, motivaation sekä johtamisen yhteensopivuutta. Motivaatiolla tarkoitetaan henkilön tahtotilaa suhteessa tavoitteeseen. Organisaation toiminnan johtamisella tarkoitetaan työn, osaamisen ja motivaation suhteuttamista toisiinsa tavoitteiden toteuttamiseksi. Tuloksellinen työ on osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmä. Kaikkien osien on oltava

mukana, jotta työ voi olla tuloksellista. Hyvä työn johtaminen niin, että työntekijät voivat arjessa toteuttaa strategiaa, on parasta osaamisen johtamista. Organisaatiossa tehty työ voidaan määrittää yhteisenä osaamisena ja toimintana, jolla strategia uudistuu ja jolla se toteutetaan. Osaamisen ja työn johtaminen ovat johdon ja esimiesten perustoimintaa. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä kehittämisen ja työn tekemisen jatkuvana vuorovaikutuksena. Osaamisen kehittäminen on toimintaa, jota johdetaan ja joka vaatii tietoista suunnittelua ja arjen toiminnan johtamista. Perusajatuksena on, ettei organisaation osaaminen yleensä kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittyessä vaan vasta, kun osaaminen on jaettava ja muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnassa yhteiseksi osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 27 - 28, 30 - 31.)

Henkilöstö on johtajan tärkein ja taloutta sitovin investointi. Henkilöstön osaamisella ja hyvinvoinnilla on toiminnan tehokkuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen suuri vaikutus. Osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamista. Osaamisen johtaminen kytkee työntekijöiden osaamisen organisaation ydinosamiseen ja suorituskyvyn strategisiin tavoitteisiin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinta tukevat organisaation strategian toteutumista. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää sekä työsuorituksia parantaa monilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä. Toimenpiteitä ovat johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitukset sekä osaamisen ennakointi, työssä oppimisen tukeminen (mentorointi, tuutor-toiminta, osaamisen jakaminen, työkierto, tiimityö, verkostot ja niin edelleen), perehdyttäminen, kehityskeskustelut, uramallit asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittämiseksi ja uralla etenemiselle, henkilöstökoulutus sekä opintovapaan ja oppisopimuskoulutuksen tukeminen. Työnantajalla on velvoite huolehtia henkilöstön jatkuvasta täydennyskoulutuksesta, työntekijän vastuulla on puolestaan ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan sekä osallistua organisaatiota palvelevaan täydennyskoulutukseen. Ammattitaidon ylläpitämiseen tulee varata työaika. (Perälä, Halme & Nykänen 2012, 91 - 93.)

Osallistava johtaminen tukee työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja parantaa työntekijöiden ja esimiesten välistä vuorovaikutusta sekä antaa voimavaroja henkilöstölle. Osallistuminen konkretisoituu, kun sitoutuu oman työn kehittämiseen. Johdon tuella on suuri merkitys opeteltaessa uutta, esimerkiksi edistävää ja ehkäisevää näyttöön perustuvaa työtä. Varmistamalla voimavarat, osaaminen sekä tuki luodaan hyvät työedellytykset yhteistoiminnalle hallinnonalojen välillä. (Perälä ym. 2012, 93.)

Vastuu osaamisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä, ei vain esimiehillä. Jokaisen työntekijän tulee vastata omasta ammatillisesta kehittymisestään, joskin esimiesten tulee pitää huolta tarvittavista resursseista. Organisaatio kehittyy yksilöiden toimin. (Viitala 2005,30.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni tehtävänä on selvittää, miten lastensuojelun perhetyön johtavan ohjaajan työnkuva on otettu vastaan uudessa organisaatiossa Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystieteiden lastensuojelun palveluissa niin johtavien ohjaajien kuin sosiaaliohjaajienkin keskuudessa. Yhtä lailla on tärkeää löytää yhteistä näkymää perhetyön kehittämiseen sosiaaliohjaajien ja johtavien ohjaajien välille. Näitä tavoitteita tukevia kysymyksiä ovat perhetyön perustehtävän määrittelyminen sekä käsitys perhetyön asiakastyössä johtavan ohjaajan osallisuudesta sekä työntekijöiden johtamiseen että asioiden johtamiseen.

Otettaessa käyttöön uutta organisaatiomallia, pidän tärkeänä selvittää, millaiseksi johtavat ohjaajat ja perhetyötä tekevät sosiaaliohjaajat kokevat perhetyön perustehtävän ja millaiseksi he luonnehtivat johtavan ohjaamisen merkityksen asioiden johtamisessa sekä ihmisten johtamisessa. Tämä on perusteltua, koska se on edellytys kehittämistyölle. Vasta käsitysten määrittelyn jälkeen on mahdollista selvittää tulkinnot uuden organisaatiomallin käyttöönoton onnistumisesta ja kehittämiskohteista siinä.

Tarkennetut tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia ovat perhetyön johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnot perhetyön perustehtävästä?
2. Millaisia ovat perhetyön johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnot johtavan työssä asioiden johtamisesta ja ihmisten, sosiaaliohjaajien johtamisesta?
3. Millaisia ovat perhetyön johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnot uuden organisaatiomallin käyttöönoton vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista?

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on laadultaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa huomionarvoista on keskittyminen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan tarkasti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä pidetään sen laatua määrän sijaan. Aineistossa on usein kyse näytteestä, ei otannasta. Yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä on tutkittavien osallistuvuuden korostaminen. (Eskola & Suoranta 2005, 16.) Tämä opinnäytetyö täyttää edellä mainitut laadullisen tutkimuksen tunnusmerkit.

Laadullista tutkimusta käytetään tutkittaessa ilmiöitä, joista ei ole aikaisempaa tietoa tai silloin, kun etsitään uusia näkökulmia jo osin tunnettuihin ilmiöihin (Mäntyranta & Kaila 2008, 124, 1507 - 13). Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa ihmistä käytetään

tiedon keruun välineenä, kuten haastattelussa. Tutkija pyrkii tuomaan esille uusia, odottamattomia asioita, minkä vuoksi lähtökohtana on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksessa tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää, vaan se nousee esiin aineistosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan aineiston keräyksessä metodeja, joissa haastateltavien ääni ja näkökulmat pääsevät esiin. Tällainen menetelmä aineiston keruuseen on teemahaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

5.1 Metodologiset ja tieteen filosofiset näkökulmat

Tutkimuksessa on käytetty fenomenologista tutkimusstrategiaa. Fenomenologinen sosiologia pyrkii erittelemään sosiaalisen elämismailman rakentumista. Lähestymistapa on mikrososiologinen, sosiaalisista toimintatilanteista tuotettuja merkityksenantoja aineistossaan käyttävä tutkimus. (Kiviniemi, Koivisto, Latomaa, Merilehto, Sandelin & Suorsa 2012, 64.)

Fenomenologinen tutkimus etenee tutkijan ensiksi perehtyessä käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentäen näkökohtia, jonka jälkeen vuorossa on tutkimukseen osallistuvien haastattelu. Haastattelujen tarkoituksena on kerätä erilaisia käsityksiä tutkittavasta asiasta. Aineiston keruun jälkeen tutkija pyrkii selittämään asiaa esimerkiksi merkitysluokkia kokoamalla. (Metsämuuronen 2006, 175.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksia, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavien sen hetkistä merkitysmailmaa. Fenomenologinen tutkimus sisältää ajatuksen, jonka mukaan ihminen on perustaltaan yhteisöllinen, minkä vuoksi yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä. (Laine 2001, 26-29.)

Fenomenologiassa objektiivisuutta pyritään toteuttamaan fenomenologisen reduktion avulla. Fenomenologinen reduktio on prosessi, jonka avulla epäolennainen tieto pyritään siirtämään syrjään ja keskittämään huomio analyysin kannalta keskeisiin asioihin. Prosessi edellyttää luonnollisesta asenteesta luopumista, kykyä pyrkiä tietoisesti luopumaan arkipäiväisestä suhteesta maailmaan. (Perttula 1995, 8 - 12.) Reduktion tavoitteena voidaan pitää myös teoreettisten ja käsitteellisten etukäteisoletusten jatkuvaa ja huolellista reflektointia. Sen tavoitteena on myös välttää tutkimusaineiston hahmottamista teoreettisesti latautuneiden tapojen kautta sekä pyrkiä saavuttamaan toisen ihmisen kokemus sellaisena kuin tutkittavat sen kokevat. (Perttula 1995, 23 - 26, 69 - 72.)

Kokemukset kertovat perhetyöstä ja sen johtamisesta sellaisena kuin sosiaaliohjaajat ja johtavat ohjaajat sen näkevät. Jokaisen kokemuksen taustalla on kuitenkin yhteinen todellisuus. Tämä todellisuus heijastuu haastateltavien kokemuksissa.

5.2 Haastattelun tunnuspiirteitä

Haastattelua pidetään yleisimpänä laadullisen aineiston keruutapana suomalaisessa tutkimuksessa. Haastattelu sopii kuitenkin myös kvantitatiiviseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2005, 85). Haastattelu on menetelmänä joustava, minkä vuoksi sen vahvuudeksi voidaan lukea soveltuvuus moniin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Haastattelu mahdollistaa tutkijalle ihmisten näkemysten ja mielipiteiden syvällisen selvittämisen sekä antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille omat näkemyksensä. Haastattelun avulla tutkija syventää ja selventää tietoa. Hän voi esimerkiksi pyytää haastateltavan perusteluja tämän esittämille mielipiteille ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeen vaatiessa. Arkoja asioita tutkittaessa luottamuksellinen haastattelutilanne voi auttaa aineiston keruun onnistumista ja haastateltavan avautumista häntä itseään koskevissa asioissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelun tarkoituksena on selvittää haastateltavan ajatuksia, käsityksiä ja mielipiteitä aiheesta, josta haastattelija on kiinnostunut kuulemaan kyseisessä haastattelutilanteessa. Huomionarvoista on, että haastattelun päämääränä on kerätä informaatiota tutkimustarkoitukseen ennalta suunnitellusti (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Erotuksena keskustelulle haastattelutilanne on haastateltavan alulle panema ja hän ohjaa tilannetta tarpeelliseksi katsomallaan tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42-43.)

Aineiston keruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puoli-strukturoitu haastattelumenetelmä, joka pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) kirjaan "The Focused Interview". Teemahaastattelusta puuttuvat tarkat kysymykset, mutta se ei ole aivan yhtä vapaa kuin syvä haastattelu. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelussa ei ole suorita kysymyksiä, vaan keskustelua ohjataan haluttuun suuntaan esittämällä aiheeseen sopivia teemoja. Lähtökohtaisena ajatuksena on, että kaikilla ihmisillä on ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä, joita voidaan tällä menetelmällä tutkia. Teemahaastattelun luonne ikään kuin vapauttaa haastattelijan tutkijan roolista ja antaa tutkittavalle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin. Teemahaastattelu antaa haastateltavien henkilökohtaisille näkemyksille merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Valitsin aineiston keräämisen menetelmäksi teemahaastattelun, koska halusin perehtyä johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien kokemuksiin, käsityksiin ja tulkintoihin perhetyöstä ja sen johtamisesta. Teemahaastattelussa haastattelija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Teemahaastattelussa haastattelun

teema-alueet ovat etukäteen määriteltäviä. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelijan tulee huolehtia, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen. Päädyin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, jossa kysymykset ovat haastattelutilanteessa haastateltaville samat, mutta he saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa (Eskola & Vastamäki 2010, 26-29). Opinnäytetyössäni on kolme eri haastatteluryhmää. Ensimmäinen haastatteluryhmä on koottu lastensuojelun perhetyön johtavista ohjaajista ja toiset kaksi ryhmää sosiaaliohjaajista. Kaikilla kolmella ryhmällä on sama teemahaastattelurunko, joka on tarkkaan luotu hyödyntämään opinnäytetyötäni. Teemahaastatteluissa jokainen haastateltava saa vastata kysymyksiini haluamallaan tavalla.

Teemahaastattelun suunnittelun aloitin lokakuussa 2013 perehtymällä teemahaastattelurungon laatimiseen. Teemahaastattelurunkoa laadittaessa jaoin teemahaastattelurungon kolmeen isoon teemaan, jotka nousivat opinnäytetyöni ohjaavista kysymyksistä. Ensimmäinen teema käsittelee perhetyön perustehtävää yleisesti lastensuojelun perhetyössä, toinen teema käsittelee johtavien ohjaajien johtamistyössä sekä sosiaaliohjaajien johtamista että asioiden johtamista ja kolmas teema käsittelee uuden organisaatiomallin käyttöönoton vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

5.3 Nelikenttäanalyysi SWOT kehittämissstrategian pohjana

Teemojen pohjana käytetään SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi on kehittämisen väline, jolla kartoitetaan kehitettävän toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä edessä olevat mahdollisuudet että uhat. Kehittämissajattelun vuoksi SWOT-analyysissä pohditaan myös keinoja, joilla vahvuuksia voidaan vahvistaa, heikkouksia poistaa, uudet mahdollisuudet käyttää hyväksi sekä uhat torjua tai muuttaa vahvuuksiksi. Osa-alueet sijoitetaan nelikenttään (kuva 2) (Kuitunen 1997, 65-66).

VAHVUUDET Mitkä ovat vahvat ominaisuudet? Mikä toimii? vahvista	HEIKKOUEDET Mitä voitaisiin parantaa? Mikä ei toimi? kehitä, korvaa, poista
UUDET MAHDOLLISUUDET Mitä mahdollisuuksia on odotettavissa? Mitä kehityslinjoja on nyt meneillään? käytä hyväksi	NOUSEVAT UHAT Mitä esteitä on edessä? torju, vältä, muuta vahvuudeksi

Kuva 1: nelikenttä

5.4 Tutkimuksen konteksti

Tutkimus on toteutettu Helsingissä. Lastensuojelun perhetyö ja sitä tekevät sosiaaliohjaajat ja johtavat ohjaajat työskentelevät Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa, lastensuojelun palveluiden yksikössä. Helsingissä siirryttiin uuteen organisaatiomalliin lastensuojelun palveluiden järjestämisessä vuoden 2013 alussa. Aikaisemmin lastensuojelun sosiaaliohjaajat kuuluivat suunnitelmallisen lastensuojelun sosiaalityön tiimeihin esimiehenään johtava sosiaalityöntekijä. Johtavat sosiaalityöntekijät hoitivat aiemmassa organisaatiossa sosiaaliohjaajien johtamisen sekä moniammatillisen tiimin vetämisen; tässä tiimissä perhetyöhön valikoituivat asiakasperheet. Muutoksen myötä jokaisessa toimipisteessä olleista kahdesta sosiaalityön tiimistä sosiaaliohjaajat siirtyivät omaksi tiimikseen saaden yhteisen esimiehen toisen tai kolmen toimipisteen kanssa jaettavakseen. Esimiehet valittiin ilmoittautumismenettelyllä ja sitä seuraavin haastatteluin. Esimiehet siirtyivät suoraan omista perhetyön sosiaaliohjaajan tai kotipalvelun johtavan ohjaajan toimista uuteen toimeensa ilman juuri mitään tietoa uuden työnsä tehtävän kuvasta. Tehtävän vaativuuden arviointia alettiin rakentaa vasta kuukausia myöhemmin työryhmässä, johon johtavat ohjaajat saivat osallistua.

Sosiaaliohjaajien työ muuttui kahdella tavalla merkittävästi. Sosiaalityön tiimistä siirtyminen omaan perhetyön tiimiin loi etäisyyttä sosiaalityöntekijöihin, joiden kanssa on yhteinen asiakaspinta ja siis yhteinen työkenttä. Oma esimies ei enää ollut perillä asiakkaista, joita hän alkoi jakaa tiimipalaverissa kahdessa tai kolmessa toimipisteessä viikoittain. Omalla esimiehellä ei jäänyt aikaa yksilökohtaiseen ohjaamiseen asiakastyössä varsinkaan ensimmäisen vuoden aikana, jolloin tehtävän kuvaa vasta luotiin ja se edellytti työajan käyttämistä kehittämistyöhön henkilöjohtamisen kustannuksella. Hallinnolliset tehtävät veivät myös paljon aikaa, koska myös sanotut sihteerin työt oli osittain siirretty johtavien ohjaajien tehtäviksi.

Aloitin opiskelun syksyllä 2013 ja halusin opinnoissani kehittää ja tutkia perhetyön johtavan ohjaajan työnkuvaa, koska työryhmässämme näimme kehitystarpeita johtavan ohjaajan työn-

kuvassa. Työskentelin itse perhetyössä sosiaaliohjaajana ennen vuoden 2013 organisaatiomuutosta viisi vuotta sekä tuon muutosvuoden. Sitten siirryin tekemään sosiaalityöntekijän työtä saaden samalla etäisyyttä tutkimustyöhöni, jonka olen pääosin tehnyt vuoden 2014 aikana.

5.5 Tutkimukseen osallistujat ja fokusryhmien muodostuminen

Jotta haastattelujen pohjalta olisi mahdollista kerätä mahdollisimman tarkkaa, henkilökohtaista ja luotettavaa tietoa, on tutkimuksessani päädytty haastattelemaan esimiehinä toimivat johtavat ohjaajat ja perhetyötä tekevät sosiaaliohjaajat erikseen omissa focusryhmissään. Focusryhmiä oli kaiken kaikkiaan kolme, joista siis yhdessä haastateltiin johtavat ohjaajat ja kahdessa sosiaaliohjaajia kahdesta eri toimipisteestä.

Haastateltavien tunnistamisen ehkäisemiseksi on focusryhmähaastattelut koottu tulosten esittämävaiheessa yhdeksi kokonaisuudeksi. Koska koko kaupungissa ei ole kuin juuri nuo neljä haastateltua johtavaa ohjaajaa, on mahdollista, että heidän äänensä tunnistaa tästä työstä. Heidän kanssaan on asiasta keskusteltu, ja heille se sopii. Sosiaaliohjaajia sen sijaan on vaikeampi tunnistaa tutkimuksesta.

5.6 Aineiston analyysin merkitys

Aineiston analyysi on yksi tutkimuksen tärkeimmistä osista. Tarkoituksena on selvittää vastauksia aiemmin asetettuihin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216). Analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineiston merkitykset sekä tuoda esille uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tai ilmiöstä. Analyysivaihetta pidetään yleisesti tutkimuksen haasteellisempänä vaiheena usein siksi, että tutkijalta puuttuvat selkeät työskentelytekniikat. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Hirsjärvi ym. (2007, 216 - 219) tuovat esiin aineiston analyysia edeltävät työt, joiden jälkeen tutkijan on mahdollista aloittaa varsinainen päätelmien teko. Laadullisen aineiston ollessa kyseessä, on suositeltavaa litteroida aineisto ennen sen analysointia. Ennen litteroinnin aloittamista olisi eduksi analyysimenetelmän olevan tutkijalle jo tiedossa. Analyysia olisi hyvä ryhtyä työstämään pian aineiston keräämisen jälkeen, jolloin sen täydentäminen tarvittaessa olisi yksinkertaisempaa.

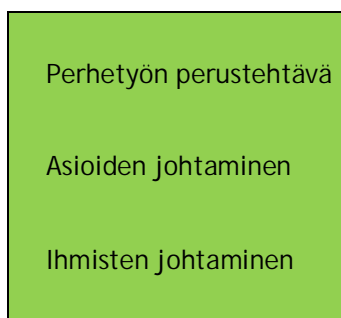
Ennalta tehtävien töiden jälkeen voi aloittaa varsinaisen analyysin. Analyysitapoja on paljon, mutta ne voi jaotella kahteen ryhmään: selittämiseen pyrkivään analyysiin (tilastollinen analyysi ja päätelmien teko) tai ymmärtämiseen pyrkivään analyysiin (laadullinen analyysi ja päätelmien teko). Tärkeintä on valita analyysitapa, joka soveltuu parhaiten käsillä olevan tutki-

muksen käyttöön sekä tuo vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Tämä tutkimus noudattaa ymmärtämiseen pyrkivää analyysiä.

5.7 Haastatteluanalyysi teemoittelua hyödyntäen

Teemoittelulle on tyypillistä, että aineistosta nostetaan esille teemoja, jotka pohjautuvat haastateltavien puheisiin. Kun haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, voivat haastattelussa käytettävät teemat pohjautua haastattelun teemoihin. Olennaista on vertailla ja tarkastella esille nousevia seikkoja teemoittelua hyödyntäen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173 - 175.)

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö noudattaa ymmärtämiseen pyrkivää analyysiä, eli on luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen haastattelut on litteroitu ja niitä on käytetty haastattelun analyysiin. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja teemoittelua on hyödynnetty analyysissä. Tutkimuksen tulosten esittelyssä väliotsikot on muotoiltu haastattelujen teemojen mukaisesti. Aineistoa on teemoiteltu teemahaastattelukysymyksiin pohjautuen seuraavasti:



Kuva 2: Haastattelujen teemat

5.8 Luotettavuustarkastelu

Päätyminen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluun oli valinta, joka lisää aineiston luotettavuutta. Tavoitteena on ollut saada haastateltavien näkemykset ja mielipiteet ilman johdattelua sellaisina kuin ne ovat. Haastattelut on litteroitu, jotta niiden syvälinen analysoiminen ja haastatteluihin uudelleen palaaminen on ollut mahdollista. Tämä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella hyvän haastattelurungon avulla. On myös hyvä miettiä etukäteen teemojen syventämistä ja lisäkysymyksiä. Muita aineistonkeruun laadun- tarkkailuun liittyviä asioita ovat kunnossa oleva tekninen välineistö, haastattelupäiväkirjan pito ja kerätyn haastattelun litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184 - 185.) Tässä tutkimuk-

nessä nämä seikat on huomioitu. Haastattelut on äänitetty puhelimella koeäänityksen edeltäessä varsinaista äänitystä. Äänitteet on tallennettu useampaan paikkaan ennen litterointia. Litterointi on suoritettu välittömästi haastattelujen jälkeen.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta. Tässä tutkimuksessa laatu on ollut erinomaista, koska ennen varsinaista haastattelutilannetta oli tehty koetallennuksia. Koetallenteilla on voitu kuunnella nauhoituksen riittävä laatu. Haastattelun aikana on tehty jonkin verran muistiinpanoja ja haastattelut on litteroitu välittömästi niiden päätyttyä.

Luotettavuuden lisäämiseksi haastateltavien käsitykset ja tulkinnat on esitetty autenttisina ja tekstiin on lisätty suoria lainauksia. Fenomenologiselle tutkimukselle luonteenomaisesti tutkimuksen ytimessä on pidetty haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on koottu tutkimuskysymysjaottelun mukaisesti siten, että ensin esitellään perhetyön johtavien ohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyön perustehtävästä, asioiden ja ihmisten johtamisesta sekä SWOT-analyysi uuteen organisaatiomalliin siirtymisestä. Tämän jälkeen esitellään samassa järjestyksessä sosiaaliohjaajien näkemykset.

6.1 Perhetyön johtavien ohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyöstä

Johtavien ohjaajien käsitykset perhetyön perustehtävästä ovat laajat. Perustehtävää on lastensuojelulain toteuttaminen perhetyön keinoin tai sitten sen toteaminen, että perhe ei ole perhetyön keinoin autettavissa. Silloin perustehtävää on sijoituksen työstäminen ja mahdollisesti yhdessä työstetty hyvä huostaanotto. Perustehtävää on tuen ja kontrollin suhde sekä arvioinnin tuottaminen.

” Jotenkin mä ajattelen, et se liittyy siihen lastensuojelun kontekstiin ja lastensuojelun lain toteutumiseen, me toteutetaan sitä lastensuojelulakia, tässä muodossa palvelun tuottajina. Se perustehtävä on, että miten me tuetaan, jotta se perustehtävä toteutuu. Tuetaan sitä vanhempaa, että vanhempi suoriutuu siinä vanhemmuuden tehtävässä, että vanhempi pystyisi vastaamaan lapsen tarpeisiin...”

”Niin jos ajatellaan, et sosiaalityön perustehtävä nähdään tuki ja kontrolli, niin ne elementit on myös tässä lastensuojelun perhetyössä samalla tavalla. Et se on sitä tukea, kuntouttamista, mutta myös se kontrollielementti tulee musta vahvasti sieltä myös perhetyön perustehtäväksi.”

” Perhetyöhön koko aika liittyy jotenkin arviointi. Mä joudun arvioida sitä, että mitä mä jossakin kohtaa vastaan, sanon ja kyl mä aattelen, että joskus sen työn tuloksena voi olla se, että tuotetaan myös sitä tietoa sosiaalityöntekijälle. Mehän ei tehä sitä päätöstä, päätöksen tekee sosiaalityöntekijä, että mitä toimenpiteitä hän tekee. Lopullisen päätöksen tekee sitte oikeusasteet. Me ollaan pääasiassa tuen antajia ja tänä päivänä puhutaan kuntoutuksesta. Mut että kylä siinä sivuss me tehdään lastensuojelutyötä, että meidän täytyy arvioida, et onko se näillä keinoilla riittävää, että pystytäänkö turvaamaan lapsen turvallinen kasvu ja kehitys. Me ei suoraan voida sanoa, että tää pitää ottaa huostaan, mutta sen asteista huolta me voidaan tuoda ja sanoa. Joskus me joudutaan myös lapsen edun nimissä tuottamaan sitä arviota.”

” Joskus se lapsen etu on että lähdetään miettimään sijoitusta. Ja se voidaan sit tehdä yhteistyössä vanhempien kanssa niin, et sitä voidaan työstää niin, että jos sijoitukseen päädytään, että vanhemmat voisivat jotenkin sellasen psykologisen luvan antaa sille, jollon mä ite aattelen, että vasta sillon se lapsen etu toteutuu, se lapsi saa kiinnittyä, oli se sitte perhe laitos tai mikä sijaishuollon laitos.”

” Parhaimmillaan kun prosessoidaan sitä, perhe voi itekin tuottaa sitä ja voidaan olla siinä tukena. Parhaimmillaan hyvä huostaanotto on sitä, että sitä on yhdessä työstetty ja perhe näkee sen lapsen tarpeen, että tässä kohtaa joku muu on. Ja silloin ehkä se purkaminenkin on helpompaa, että se voi palata kotiin.”

Perhetyön ydin nähdään kuntouttavassa työssä. Perheen jäsenten voimauttamisen tai voimavarojen käyttöönoton tukemisen nähdään olevan perustehtävää. Lapsen näkökulmasta tehtävä työ on koko perheen kuntouttamista. Perheitä herätellään ja motivoidaan kuntoutumisprosessiin. Perustyö on hidasta, muutokselle on annettava aikaa. Asiat on otettava puheeksi arvostavasti ja kunnioittavasti asiakasta kuunnellen ja uskoen muutoksen mahdollisuuteen.

” Mä ajattelen myös sillai, et se on lapsen näkökulmasta hyvin laajasti koko sen perheen kuntouttamista. Me ollaan perhetyön ja kuntoutuksen alla, että tätä katsotaan kuntouttavana perhetyönä. Hirveen moninaisesti, monelta kannalta, et mitkä ne perheen elinsuhteet on, siellä on monia toimijoita, minkä kanssa me yritetään rakentaa. Ennen puhuttiin ja vieläkin se on tavoitteena, et pääsisi lastensuojelusta eroon. Meidän palvelunkuvauksessa on, että pääsisi peruspalvelujen piiriin. Mutta tänä päivänä meillä on aika paljon aika haastavia ja huono-

kuntoisia perheitä. Musta tuntuu, että me tänä päivänä yritetään saada niitä perheitä sillai, et ne pääsisi vähäksi aikaa raskaammista palveluista, mut nyt on nähtävissä, et ne tulee taas uudestaan ja uudestaan johonkin meidän palvelujen piiriin. Semmonen kuntouttava työ on mun mielestä se perhetyön ydin.”

”Perheen tukeminen, niin, että perhe sais ne voimavarat käyttöön niin, että he pystyis elää ilman meidän tukea, jopa ilman lastensuojelun tukea. Se kysymys, millaisia perheitä tänä päivänä tulee perhetyöhön ja se herättää sen, että joudutaan kyllä tarkkaan miettimään sitä lasten etua ehkä tarkemmin. Onko tää perhetyö riittävää tai onko joku muu palvelu, tai jos on ollu jo muuta ja vielä tulee ja työntekijät tulee ja ahdistuu siitä ja niillä tulee iso huoli siitä voiko se lapsi olla siellä. Useasti siellä on niin syviä monen sukupolven ongelmia ja yks on se, että nää ongelmat joita on päihde- ja mielenterveys- voi sit aiheuttaa ongelmia siihen vanhemman ja lapsen väliseen suhteeseen ja miten se vanhempi sit pystyy vastaamaan siihen lapsen tarpeeseen. Se on se iso juttu, mihin me useasti törmätään ja joudutaan kohtaamaan ja peilaamaan, jotenkin, et kantaa just sitä tuskaa, et millä keinoilla, välineillä, onko se riittävää, et vanhemmat käyvät vaikka a-klinikalla, me ei voida tehdä mitään puolesta, et me voidaan valaa sitä haluu heissä, et perhetyöntekijät ei voi tehdä mitään puolesta. Et voidaan sanoo, et täs on tää kaks-vuotias ja mitä tarpeita sillä on ja miten niihin voi vastata. Mä ajattelen, et se ensimmäinen tärkeä on, että miten me herätellään perhettä ja miten he lähtee toimimaan sit siinä. Me ei voida tehdä sitä mitenkään puolesta, voidaan vaan ehkä toimia jotenkin peilinä. Tuoda näkyväksi niitä lapsen tarpeita ja olla tukena.”

Perhetyön palvelun kuvaus Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden lastensuojelun palveluissa määrittelee perhetyön keston 6-12 kuukaudeksi kerrallaan. Haastateltavat tuovat esille, että perustehtävälle jää nyky muodossaan riittävästi aikaa. Tärkeänä nähdään myös asiakasperheiden vastaanotto ja työskentely niin, että heidän on seuraavalla kerralla helpompi ottaa apua vastaan tai siirtyä peruspalveluiden piiriin. Motivoinnille, työskentelyyn kiinnittymiselle ja kuntouttavalle työlle nähdään jäävän riittävästi aikaa perustehtävän suorittamisessa.

”Voidaan tarjota hyvä palvelukokemus, joka auttaa jatkossa myös hakemaan apua myöhemmin myös. Ajattelen myös, että se ei ole se tavoite, että lapsi pärjää siellä kotona keinolla millä hyvänsä. Se on juuri se lapsen etu, mikä sieltä pitäisi toteutua. On tietynlaisia asiakkaita tässä ja niille tarjotaan tietynlaista palvelua. Jotenkin osattaisiin vastata niihin tarpeisiin. Muokata ja kehittää

tätä niin ja myös sitä osaamista niissä työntekijöissä, et ne osaa tuottaa sitä oikeentyyppistä palvelua.”

”Perhetyössä me tehdään aika pitkäaikaisesti, että kun nyt tuntuu, että kaikkea on litistetty ja lätistetty, niin meillä on vielä palvelunkuvauksessa 6-12 kuukautta. Onhan meillä edelleen joitakin asiakkaita, jotka ovat vähän pidempään palvelujen piirissä. Et meillä on kuitenkin meidän perustehtävässä, et me voidaan tehdä sitä motivointia, sitä kiinnittymistä ja sitte sitä kuntouttavaa työtä, et on aikaa tehdä. Ja mitä mä mietin, et tänä päivänä toi meidän asiakasporukka on sen verran huonokuntoista, myöskin nää on niitä asiakkaita, jotka tippuu monista palveluista alas. Meidän pitää myöskin sietää se, että sitä hukkaa tulee ja ne ei sitoudu, et me ollaan kuitenkin se taho, joka on heitä varten.”

Perustavana asiana perustehtävässä nähdään asiakkaiden kohtaaminen arvostavasti ja kunnioittavasti. Asiakkaiden osallistaminen aktiivisesti omassa elämässään ratkomaan ja vastaamaan lasten tarpeisiin nähdään avaimena työskentelyn onnistumiselle. Saatuaan työskentelyn ja arvostavan kohtaamisen avulla oman elämänsä toimijuuden, asiakkaat alkavat ottaa vastuuta omasta ja perheensä elämästä. Työntekijöiden usko ja toiveikkuus muutokseen nähdään olennaisena hyvän asiakassuhteen luonnissa.

”Ja toi just, et nee jää paljon meidän käsiin. Perheneuvola voi sanoa, että ei oo meidän asiakas. Moni taho määrittelee ja meillä on todella hankalia asiakkaita. Meidän perustehtävä on kohdata asiakkaita arvostavasti ja kunnioittavasti, sen avulla me voidaan saada jonkinlainen yhteistyösuhde, jossa voidaan niitä asioita ottaa arvostavasti ja kunnioittavasti puheeksi. Perusjuttu on, et miten me osallistetaan ne ihmiset aktiivisesti heidän omassa elämässään ratkaisemaan ja vastaamaan niihin tarpeisiin, jotka niillä lapsilla on. Se, että me kohdataan heitä arvostavasti ja kunnioittavasti, voi saada ihmeitä aikaan ja asiakkaat rupee toimimaan. Oleellinen on se, että me saadaan se asiakkaan toimijuus, että hän ottaa siitä vastuuta. Jos asiakas on saanut pitkin matkaa kohtelua, että eihän susta oo mihinkään, eihän asiakkaat edes rupee uskoo itteensä. Onneks me voidaan tehdä pitkää prosessia, et me voidaan satsata siihen suhteeseen. Täs työssä pitää kestää ohjauksen tuella sitä epävarmuutta, et mitä ei tapahdu ja sit voi olla, et yhtäkkiä rupeekin tapahtuu. Mä uskon, et se on asiakkaiden käsissä ja se on meidän taito, et miten me saadaan heissä sitä itsearvostusta, et kyl musta onkin johonkin. Sillon toteutus se, että hän on se toimija. Me ei saada mennä siihen perheeseen ja sanoa, et eihän sust oo mihinkään, anna mä näytän ja minä tiedän. Pitää juuri olla tota uskoa, et ihminen pystyy muuttu-

maan ja uskoa siihen muutokseen. Just toi arvostava ja kannustava työote kantaa pitkälle siinä palvelukokemuksessa, että on joskus sitte valmiimpi, jos ei tässä hetkessä, niin tulevaisuudessa pystyy sitte hyödyntämään niitä neuvoja tai apua. Et saa sillai hyvän asiakas-työntekijä suhteen luotua. Kyl se sitä olenaista on.”

Sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan välinen suhde nähdään tärkeänä. Vuoropuhelu on tarpeellista. Sosiaalityöntekijä nähdään prosessin johtajana, ja sosiaaliohjaajan vastuulla on pitää sosiaalityöntekijä ajan tasalla perhetyönprosessissa. Perhetyön arvaamattomuus tuodaan myös esille, sillä perhetyö muuttuu ajan kuluessa ja tavoitteet saattavat myös muuttua tai tarkentua. Kontrollielementti ei tarkoita asiakkaiden tarkkailua sosiaalityöntekijän puolesta, sillä suhde nähdään työskentelysuhteena. Perhetyö tuottaa arviota sosiaalityöntekijälle perheen tilanteesta.

”Hirveen tärkeä siin on se sosiaalityöntekijän ja ohjaajan välinen vuoropuhelu. Ohjaaja on sit kuitenkin se, joka on siellä perheen arjessa ja joka näkee siellä kotona, et mitä se elämä on ja millä perusteella, et tartteeks sitä tukea. Oikeestaan se vuoropuhelu sosiaalityöntekijän kanssa on tarpeellinen. Että sosiaalityöntekijä on koko ajan tietoinen, koska hän on kuitenkin sen prosessin johtaja mun mielestä. Et se tieto myöskin tulee sinne. Ja voi olla, että joskus voi joutua tekemään sellasia päätöksiä, mitkä on kuitenkin sen lapsen edun mukaista, vaikka ne ei oo olutkaan siinä perhetyön tavoitteessa. Että voi joutua tekemään jotain ihan muuta, kun on alun perin suunniteltu. Perhetyössä tehdään aina se perhetyön suunnitelma, joka puhutaan yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen ja ohjaajankin kanssa. Se on yhteinen näkemys siitä, että mihin päin sitä perhettä lähdetään tukemaan. Voi olla, että siihen tulee matkan varrelta paljon erilaisia asioita, mitä ei ole siinä alussa tehtykään ja se on mun mielestä se perhetyön rikkaus. Kun ollaan siellä arjessa, niin tulee sitä tietoa niin paljon, mitä sit voidaan käyttää.”

”Sosiaalityöntekijälle me ei voida olla kyttäjiä, et meitä ei voi laittaa kyttämään, vaan mä aattelen, et se työskentelysuhde, kun me työskennellään yhdessä. Heti kun, me nähdään, et se tilanne ei muutu, niin meidän pitää jutella sosiaalityöntekijän kanssa ja sitä kautta se tietää ja tuottaa sitä huolta. Koko aika sitä työskentelyä, et kyllähän me arvioidaan. Vaikka mun pitää seuraavaks arvioida, että mitä mä vastaan seuraavaks, mitä mä teen. Mä arvioin onko se riittävää, mutta se ei saa siis olla kyttäysmenetelmää. Vaan yhdessä tuotettua arviota. Tossa mä tarkotin, että se kontrollielementti tulee näkyviin avoimesti sen työskentelyn sisällä. Siinä voi sit arvioida ja olla myös tukena.”

Asiakaslähtöisyyden nähdään olevan yhteinen nimittäjä perustehtävässä. Tulevaisuuteen tähtäävä työskentely, jossa nähdään toivoa ja uskoa huolimatta nykyhetken tilanteesta. Palvelurakenteessa nähdään, että työ olisi hyvä saada tehtyä kevyemmissä tukimuodoissa. Tämä viittaa lastensuojelun perhetyön väliaikaisuuteen ja siihen, että työntekijöiden tulisi tehdä itsensä tarpeettomiksi osallistamalla asiakkaat itse omassa elämässään työskentelyyn. Perustehtävään nähdään kuuluvan myös verkostoyhteistyö ja fyysinen yhteistyö eri toimijoiden kanssa moniammatillisesti esimerkiksi päihde- ja mielenterveyspalveluiden toimijoiden kanssa.

”Täs on paljon kaikennäköistä ja yhteinen nimittäjä varmaan se asiakaslähtöisyys. Sieltä semmonen kuntouttava tulevaisuuteen tähtäävä työskentely. Lähdetään siitä liikkeelle. Ei, et se menneisyys hämärtää sitä nykyhetkeä. Meidän tehtävä on tuottaa laadukasta ja hyvää palvelua. Joustavaa tämän päivän osaamista ja että perheet pysyis näissä kevyemmissä palveluissa, eikä niissä raskaammissa. Tavoite kanssa kuitenkin on, että ollaan vielä lastensuojelun palveluissa alkupuolella. Ja semmonen muutostyö. Ollaan ja tehdään korjaavaa lastensuojelutyötä ja muutokseen tähtäävää. Että sillai yhdessä perheen kanssa. Muutostyötä tää on. Mut vanha kliseehän on, et miten me tehdään itsemme tarpeettomiks. Sehän pitäis olla sellanen ohjenuora ja sitä pitäis avata, et mitä se tarkoittaa siinä työskentelysuhteessa. Miten se asiakkaan toimijuus vahvistetaan. Tänä päivänä tulee mieleen, et tää perhetyö on sillai myöskin muuttunu, et me tehdään parityönä tällä hetkellä esim. päihdepuolen kanssa. Myöskin, vaikka siin on omia haasteita paljonkin, mut mikä ei ole lastensuojelun lasikupu niinku. Me ei yksin enää pystytä purkamaan niitä monia vaikeuksia vaan me tarvitaan siihen monia eri toimijoita miettimään ja pohtimaan, et mitkä on ne keinot millä me voidaan auttaa ja tukea. Että nythän on päihdepuoli ja psykiatrian puoli, niit on monia minkä kanssa tehdään verkostomaisesti työtä ja parityönä osittain. Sosiaaliohjaajilta lastensuojelussa ihan mielettömästi vaaditaan. Se ammattitaito on ihan huippuu, et jotenkin kaikki pitäis osata ja hallita. Valtava kenttä. ”

Kuuntelemisen ja kuulemisen osaan perustehtävässä nähdään perheiden mahdollisuus oppia puhumaan avoimesti jatkossa. Menetelmien opettelu yhdessä perheen kanssa nähdään tärkeänä.

”Kun työntekijät poistuu, heille jäis joku semmonen kokemus, et asioista voi kotona avoimesti puhua. Ja joskus ehkä meidän työskentelyllä opetetaan sitä mallia, et vaikka pidetään perhepalaveria. Miten se siirtyy, miten sinne jäis se kyky uskallus puhua. Mitä asiakas uskaltaa meille kertoa ja miten se kuuluis lap-

sen hädän. Ja joskus myös sen vanhemman hädän ja toiveen. Perustehtävää on varmaan vaikka miten paljon!”

6.2 Perhetyön johtavien ohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyön johtamisesta

Kysymyksen asettelussa haastattelija esitti kaksijakoisen kysymyksen perhetyön johtavan ohjaajan johtamistyöstä. Johtamistyössä kysyttiin haastateltavien käsityksiä omassa työssään ihmisten johtamisesta ja asioiden johtamisesta.

Johtamisessa on paljon samoja teemoja kuin asiakastyössä haastateltavien kertoman mukaan. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen nähdään olevan hyvä olla tasapainossa. Asioiden johtamisen nähdään olevan suoraan kytköksissä kehittämistyöhön ja kehittämistyön olevan kytköksissä ihmisten johtamiseen. Työntekijöiden nähdään vievän kehittämisprosessia eteenpäin omassa työssään. Johtavan ohjaajan työssä henkilöjohtamisessa nähdään olevan työn pääpaino, mutta myös suurimmat haasteet, koska läsnäololle ei jää riittävästi aikaa eri toimipisteiden välillä kulkiessa. Esimiehen tuen, kuuntelemisen ja läsnäolon mahdollisuuden nähdään synnyttävän dialogia, jossa työntekijät saisivat voimavaroja itsensä johtamiseen omassa työssään.

”Mä ite ajattelen, et siinä on hirveen paljon samoja teemoja kuin asiakastyössä. Miten me ollaan tiimissä ja miten me ollaan asiakkaiden kanssa.”

”Mä ajattelen ekaks, et niitten pitäis olla tasapainossa. Ne on kummatkin tosi tärkeitä. Asioiden johtaminen ja sitä kautta ehkä kehittäminen ja kehittämistyö ja sitä kautta sit se ihmisten johtaminen. Jos se johtaminen kallistuu vaan jompaankumpaan, niin väistämättä jää taka-alalle ja ei päästä eteenpäin.”

”Mä aattelen myös et se ihmisten johtaminen on vielä ehkä et se pääpaino on siellä. Jotenkin et ne työntekijät voivat sitä prosessia viedä eteenpäin.”

”...et itsensä johtaminen, et he pystyis itseään johtamaan ja ohjaamaan. Jotenki se semmonen esimiehen tuki, et esimies kuuntelee ja on myöskin läsnä ja käy sitä he pystyis sitte taas itseään siinä työssä dialogia ja vuoropuhelua niitten työntekijöiden kanssa. Sehän siinä on tässä se yksi kysymys, kun meillä on niitä työryhmiä, et miten paljon sitä läsnä olevaa esimiestä on saatavilla. Esimerkiks itse en juuri pysty siihen joka työryhmän kohdalla, mutta sitten taas sellasena etäjohtamisena kyllä. Joo et ne asiat ja asioiden johtaminen myöskin, et miten sä viet muutoksia läpi ja kaikki ton tyyppinen työskentely vaatii kyllä esimieheltä paljon ja et ne ihmiset ois valmiita lähtemään siihen.”

"...se henkilöjohtaminen on hirveen tärkeää. Haluan nimenomaan panostaa siihen. Näkee sen jotenkin tärkeänä meidän perustehtävänä."

Henkilöjohtamisen eri osa-alueita nähdään olevan useita. Rakenteellisen johtamisen nähdään luovan tilan henkilöjohtamiselle. Alaisten arvostus ja kunnioitus kuuluu johtamiseen. Johtavat ohjaajat peillasivat asiakastyötä ja sen elementtejä johtamiseen. Koettiin, että luottamus siivittää työntekijöitä sitoutumaan hyvään työn tekoon. Yhteinen keskustelu ja dialogisuus nähdään väylänä yhteisen työn kehittämiseksi ja myös tiimin kehittämiseksi sekä toisiltaan oppimisen mahdollisuutena. Asiantuntijuuden koetaan olevan alaisissa, työntekijöissä. Eettinen johtaminen on tärkeää, se kuinka asioita tuodaan organisaatiossa työntekijöille ja myös se, miten niitä viedään työntekijöiltä organisaatiossa ylöspäin. Työpaikan kulttuurin luominen avoimeksi ja kunnioittavaksi arvokeskustelujen avulla nähdään tärkeänä.

"Mä aattelen ja uskon siihen henkilöstöjohtamiseen tai ihmisjohtamiseen, et ihmiset tekee tätä työtä, jos niillä on hyvä fiilis ja arvostettu olo, ne tekee hyvää työtä."

"Et heillä on sellainen olo, et heitä arvostetaan ja luotetaan, silloin mä uskon, et he tekee hyvää työtä. Ja olla henkisenä tukena. Joskus sitte kuulevana korvana, et miten pystyy ole mukana niissä keisseissä tukena tuomassa ehkä jotenki uutta näkökulmaa. Et mä aattelen, et täs on kaikessa se sama niinku asiakastyössä, miten mä saan heistä sen kaiken osaamisen tavallaan, miten mä saan heidät kukkimaan. Jotenkin mä ite ajattelen sitä. Toinen onkin osaanko ja onnistunko siinä."

"...dialogisuus, mä en yksin pysty kehittämään mitään, et miten saa siihen tiimiin semmoista yhteistä keskustelua. Yhdessä jaetaan, just tää, et pitäis olla paljon enemmän tilaa puhuu, mitä me ajatellaan perhetyöstä, jakaa niitä ajatuksia. Kyl mä ajattelen, et tää on pitkä prosessi, et me ollaan vasta alussa kehittämässä perhetyötä. Jotenkin mä ajattelen, että viiden vuoden päästä, jos porukka pysyis kasassa, me oltais jossain. Tää ei muutu hetkessä, mä ajattelen, että me yhdessä keskustellaan, synnytetään ja siitä syntyy jotakin. On hyvä, että on erilaisia näkemyksiä, mielipiteitä, mitä me niistä sitten poimitaan. Mutta ajattelen, että ihan samat ilmiöt, kunnioitat, arvostat, miten jokainen saa äänensä esille, jokainen kokee itsensä arvokkaaksi. No sit on erilaisia vahvuuksia, yks tuo yhden osan, toinen toisen osan ja niin edelleen. Siitä tulee se kokonaisuus."

”Pitää antaa tila työntekijöille, et ne saa tuoda huolensa ja mitä siel kaikkee on. Joskus sanotaan, et tee näin, yks viisas työnhajaaja aikanaan sanoi, et siellä voi olla työntekijällä takanaan jotain tärkeitä arvoja, et nekiis tulis kuultuu. Et, jos joku sanois sulle, et tee perhetyötä noin ja noin, et ei niitä lapsia tarvii tavata, ja sit jos sä oot erimieltä, siin voi olla jotain olennaista, mitä pitäis kuulla. Tää on monitahonen kyllä.”

”Niin mä aattelen just, et siinä ihmisten johtamisessa se asiantuntijuus on just siellä työntekijöissä. Et en mä ole se asiantuntija siinä, että mä voin olla siellä taustalla. Et saatais se samalla tavalla, kun asiakas on oman elämänsä asiantuntija, niin myöskin työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Siinä roolissa mä nään tärkeenä tässä ihmisten johtamisessa nää eettiset asiat, jotka tulee sieltä. Kuinka ne asiat tuodaan sieltä ylemmältä tasolta, kuinka päätökset pitäis olla näkyviä ja avoimesti kerrottuja ja taas viestiä viedä työntekijöiltä ylöspäin. Ja jotenkin sen työpaikan kulttuurin luominen sen oman esimiehisyyden, miten saada sitä ilmapiiriä luottamukselliseksi ja avoimeksi. Senkin edistäminen esimerkiksi noilla arvokeskusteluilla on tosi tärkeitä siin ihmisten johtamisessa, siinä käy niitä läpi myöskin, se toivottavasti kantaa heillä siihen asiakastyöhön. Onhan se just se esimerkkinä oleminen, kai sitä sit pitää yrittää parhaansa.”

Henkilöjohtamisen yksi tärkeistä osa-alueista johtavan ohjaajan työssä on asiakastyössä ohjaava johtaminen. Psykososiaalista työtä tekevät sosiaaliohjaajat ovat aiemmissa sosiaalityön tiimeissään saaneet johtavan sosiaalityöntekijän kanssa henkilökohtaisia keskusteluaikoja oman työnsä reflektointiin. Sitä pohdittiin, mikä on sosiaalityöntekijän osuus yhteisen työn pohdinnalle. Johtavat ohjaajat näkevät asiakastyössä ohjaavan johtajuuden kahdella tapaa. Osan ajatuksena on johtaa työryhmä yhteiseen keskusteluun ja sen kautta yhteiseen oppimiseen. Toiset johtavista ohjaajista näkevät myös henkilökohtaiselle ohjaamiselle tarpeen. Ohjaavassakin johtamisessa nähdään yhtymäkohtia asiakastyöhön, opettamalla oman työryhmän dialogisuuteen oman työnsä äärellä työryhmän kesken oppii tukemaan myös asiakasperheitä keskustelemaan.

”Mä ite en pysty johtaa silleen, et mä johtaisin vaan yksilöitä. Me ollaan sovittu molemmissa tiimeissä, et jos on jotain asiaa, tuodaan ne tiimiin. Mä aattelen, et me ollaan matkalla siihen, et me opitaan puhumaan keskenään asioista. Sit se on mun haaste, et mä kestäen ottaa sen kaiken vastaan. Ja se on tietienkin vastuu siinä, et miten me asiakkaallekin annetaan se palaute, et siinä voi puhua. Et tää ei oo niinku yksisuuntaista. Et täs on paljonkin vapautta, mut se työ on paljon vastuuta. Myöskin esimiehelle, kuin myös työntekijöille on paljon vas-

tuuta, et miten se. Mun toive on, että me opittais keskustelea niin, että ne aiheet tuotais yhteiseen tiimiin ja juteltais siellä. Mä toivon, että semmonen luottamus ja se ei synny hetkessä. Se syntyy siinä, et me harjoitellaan puhumaan ja kaikki me halutaan kuulla toistemme näkökulmia ja mä uskon siihen, et kun me puhutaan toistemme kanssa, me saadaan kyl sit näkökulmia. Mut et tää malli myös pakottaakin siihen, et me käydään sitä dialogista keskustelua myös porukalla. Mä uskon siihen, et se myöskin sit kiinteyttää ihmisiä. Ihan sama jos me puhutaan, et mitä on perhetyö, niin on hedelmällistä, et me puhutaan porukalla ja toinen toisiamme pystytään opettamaan. Tai sit, kun meillä on jotain kuvastin juttui, tai käsitellään keissii, sil ei oo välii, et se ei oo oma keissi, sä opit siitä toisten keissistä, jotenkin mä ajattelen, et samal taval näit tiimijuttujakin. Et se on se tai tavallaan malli. Oikeestaan mä aattelen, et joka paikassa pitäis olla, et miten me opetellaan yhdessä puhumaan, ei niin, et esimies käy yhden kanssa puhumassa. Se herättää epäilyksiä, et miks toi käy ton kanssa puhumassa asioista. Sit eri asia on tietenkin jokaisen omat henk koht jutut. Ihan sama, miten me perhettä pyritään tukemään, et perhe puhuis keskenään, et miten me tässä opitaan, et jos me tiiminä opitaan keskustelemaan keskenään, ehkä me opitaan sitä perhettäkin tukemaan siihen yhteiseen keskusteluun.”

”Mut ehkä tohon vielä tarvitaan, et ihmiset on erilaisia, et jotkut ehkä kaipaa sen, et on ne yksilökeskustelut. Et keisseissä tulee ehkä se, et ei ehkä jaksa kuunnella kaikkien keissejä ja kyl mä ehkä nään tärkeenä et ois aikaa antaa niinku työparille tai työntekijälle niitä yksilö aikoja, et saa käydä. Joojoo. Molempia tarvitaan.”

Asiajohtamisessa tärkeänä nähdään kehittämistyö ja asioiden läpi vieminen sekä tapa, jolla se tehdään työryhmissä. Rakenteellinen johtaminen nähdään kuitenkin tärkeimpänä osana asiajohtamista. Rakenteellisen johtamisen nähdään luovan struktuuria ja turvaa työyhteisöön. Sen nähdään parhaimmillaan luovan rakenteita myös henkilöjohtamiselle. Rakenteiden luomiseen johtavat ohjaajat näkevät olevan hyvät mahdollisuudet. Toimivat tiimirakenteet, joissa työntekijöillä on mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen luo pohjaa myös eettiselle johtamiselle.

”...on sellaisia sen työn sisällöllisiä asiakokonaisuuksia, rakenteisiin liittyviä, just tiimikokouksia ja must niiden johtaminen on tosi tärkeetä. Että ne toimii ja luo turvaa ihmisille, kun on jotenkin selkeenä se, että miten mä toimin siellä työpaikalla.”

" Rakenteet tukee sitä, et ne tuo turvaa asiassa, et pitää olla niitä foorumeita et voidaan yhdessä puhua."

" Hyvinvoiva työyhteisö tekee hyvää työtä. Miten mä voisin tukea sitä. Mä aattelen sitä tukea, et on yhdessä sovitut rakenteet, joista pitää kiinni. Mut kyl mä jotenkin ajattelen, et on se oma rooli, kun mä peilaan sitä asiakastyötä, et yhtä arvostavasti ja kunnioittavasti mä haluan ja mun täytyy kuunnella ja suhtautua työntekijöihin. Ja kuinka minä siin omassa arjessa tuen heidän toimijuutta."

" Se tietty jäämäkkyys ja sellanen myös mikä esimiehen rooliin kuuluu myös, et sellanen luo kans turvaa, et on selkeet säännöt ja rajat. Et esimies pysyy päätöksessään ja et siihen voi luottaa ja johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus ja jäämäkkyys, sitä tarvitaan kanssa."

" Tässähän on siis se, että me saadaan aikalailla itse nää rakenteet siinä omassa työssä luoda, siinä omassa tiimissämme. Näin mä oon ainakin ajatellut. Et jotenkin, et on ne viikoittaiset kokoukset, on ne missä käydään asiakasasioita läpi, mitä kaikkee siihen nyt sit kuuluukaan, kuka mitäkin siihen sit halua ottaakaan."

Johtamisen haasteet nähdään asijahtamisen sisällössä niin sanotuissa sihteerin töissä, joihin nähdään menevän paljon aikaa. Jossain asioissa on myös aikarajoja, joiden vuoksi ne ovat priorisoitava. Asijahtamisen ja henkilöjohtamisen nähdään olevan johtavan ohjaajan työssä tasapainoilua. Useamman työpisteen välillä kulkeminen ja usealle eri työryhmälle ajan ja läsnäolon jakaminen tuntuu haastavalta. Toisaalta haluttaisiin johtaa yhdessä työpisteessä toimivaa työryhmää ja antaa enemmän ajasta juuri henkilöjohtamiselle ja läsnäololle epävirallisissakin tilanteissa, kuten kahvihuoneessa. Työntekijöihin tutustuminen luottamustasolle vie huomattavasti aikaa tämän kaltaisessa työnkuvassa. Työryhmille koetaan jäävän paljon vastuuta etäjohtamisen mallissa. Luottamuksellinen ilmapiiri ja asioiden puheeksi ottaminen ovat vielä asioita, joita vielä opetellaan.

" Kun tätä organisaatiota katsoo ja kuuntelee, täällä on joka puolella läpi organisaation tehty jotain päätöksiä, mitkä vaikuttaa joka puolella. Yksi on sihteeripalvelujen vähentäminen. Et meille on tuotu aika paljon sellaisia töitä, jotka ennen on ehkä toimistosihteerit hoitaneet. Että ne on vaan tosiasia, mitkä myöskin pitää hoitaa. Se tuo omat haasteet, et on useampi työpiste. Miten sen ajan jakaa ja miten sen suunnittelee. Sitte musta tuntuu, et viikoissa on eroja ja kuukausissa on eroja, mut et hirveen tärkeenä nään sen ihmisten johtami-

sen. Mun mielestä meidän kuuluu olla työntekijöitten tukena ja olla siinä tuomassa työn sisältöä ja olla keskustelemassa siinä. Paljon enemmän mitä nyt pystyskään olemaan.”

”Mä kokisin ehkä helpommaksi, jos olis se tiimi saman katon alla, et vaik oliskin näin paljon ihmisiä, ehkä mä jopa toivoisin, et ois vähän vähemmän, et ois vähän pienempi tiimi ja saman katon alla, et kyl se ois sekä se asioiden että henkilöiden johtaminen helpompaa. Kyl se on monimutkasta ja just kalenterin kanssa kilpaa juoksemista nyt, kun fyysisestikin on liikkumista paikasta toiseen, se vie paljon aikaa. Ja sit, kun aina ei voi olla niillä toimipisteillä, kun on vielä nää muut kokoukset muualla esimiehille, et sitä liikkumista on tosi paljon.”

”Siinä jää aika paljon niille tiimeille vastuuta myös. Että pitäis olla luottamuksellinen se ilmapiiri, että uskalletaan ottaa asiat puheeksi. Siin mielessä, kun on kahessa eri paikassa, et tulee ne asiat puheeksi, et ne tulee esimiehen tietoon myöskin, et on joku aistimus, et tääl on vaikka jotakin, mutta jos olisit koko ajan paikalla, tietäisit paljon paremmin mitä siellä liikkuu, mut nythän sitä ei tuu tietoon, voi olla et on joku aistimus ja voi kysellä, mut sillai mun mielestä tässä mallissa jää työntekijöille paljon sitä vastuuta myöskin”

”Asioiden puheeks ottaminen. Kyl mä koen kanssa hankalana sen, et on kaks eri paikkaa, jo oma muistaminen, mä koen hankalaks sen. Mut, et mä aattelen, että ollaan vasta alussa, että pitää saada työntekijöiltä myös palautetta, et miten paljon toivotaan niitä yhteisiä foorumeita.”

”Realiteetit, että esimerkiks se matkustelu, et se vie aikaa. Samat asiat moneen kertaan, et muistat sit taas toisessa tiimissä, et näin. Alkuun mä kärsin enemmän siitä, et ne tiimit on erillään, mut en enää. Ehkä siin on tullut se, että on sitä omaakin, et nyt mä pääsen vähän liikkeelle ja mä käyn tuolla ja sit mä käyn tuolla ja kyllä se sit sen aiheuttaa, että ei oo just siinä saatavilla päivän aikana hetkissä, et ois niitä yhteisiä kahvihetkiä. Niissä usein syntyy niitä yhteisiä ideoita ja niitä keskusteluja, et sellasesta on tosi paljon pois. Sitte, et oikein pääse mihkään tiimiin silleen kunnolla. Tietysti muutoin pystyy niillä omilla rakenteilla rakentamaan sen muuten turvalliseksi. Se semmonen läsnäoleminen siinä arjessa jää kyllä tosi vähäiseksi.”

6.3 Johtavien ohjaajien SWOT-analyysi

Ammatillisten esimiesten saaminen perhetyöhön nähdään selkeästi vahvuutena. Samassa työssä ja ammatissa toimivien keskinäinen työn kehittäminen nähdään mahdollisuutena kehittää perhetyötä. Perhetyön profiloituminen sen perustehtävän mukaisesti nähdään tärkeänä. Ammattikunnan arvostuksen nostaminen ja sosiaalityön varjosta nousu koetaan tärkeäksi oman identiteetin vahvistamisen kannalta. Hyvän yhteistyön jatkuminen sosiaalityön kanssa nähdään kuitenkin erittäin tärkeänä.

Aiemmin sosiaalityön tiimeissä ei ollut mahdollisuutta samankaltaiseen profiloitumiseen kuin nyt. Nyt on ollut tarjolla laadukasta koulutusta, joka on suunnattu suoraan perhetyötä tekeville sosiaaliohjaajille, kuten esimerkiksi toimiva lapsi-, perhe- ja videointikoulutus. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa on Sotessa tuonut uudenlaista moniammatillisuutta perhetyöhön. Nyt työpari saattaa tulla päihde- tai mielenterveyspalveluiden avopalveluista. Perheistä lähtevää työskentelyä pystytään nyt räätälöimään monin tavoin.

Johtamisessakin nähdään vahvuutena niin sanottu satelliittijohtaminen, jonka lähtökohtana on luottamus. Sen nähdään olevan innovatiivista ja luovaa.

Johtavat ohjaajat näkevät, että nykyisessä organisaatiomallissa perhetyölle on annettu rauha työskennellä ja syventää perheiden kanssa tehtävää työtä. Esimiehenä he voivat mahdollistaa sen luomalla työrauhaa. Työrauha antaa mahdollisuuden menetelmien käyttöön ja kokeiluun sekä asiakkaan kuunteluun.

Heikkoutena nähdään ulkopuolelta tulevat vaatimukset asiakasmääristä ja käynneistä. Perheiden ohjautuminen perhetyöhön ilman perhetyötä tekevien sosiaaliohjaajien arviota perheen soveltuvuudesta työskentelymuotoon pidetään heikkoutena. Yhteisen keskustelun puute sosiaalityön kanssa nähdään heikkoutena suhteessa yhteisiin asiakkaisiin. Muiden palveluiden supistamisen ja puutteen nähdään lisäävän perhetyön asiakasmääriä. Samanaikaisesti myös perhetyöstä on vähennetty resursseja. Nähdään, että resursseja perhetyöhön voisi lisätä ja lisätä mahdollisuutta tuoda vieläkin räätälöidympiä ratkaisuja saataville. Johtavat ohjaajat näkevät heikkoutena olevansa erillään työryhmistään. Yhteisten kahvihuoneiden puutteita pidetään heikkoutena. Yhteiselle keskustelulle koetaan olevan tarvetta myös epävirallisissa foorumeissa. Toimipisteissä, joissa yhteisiä kahvihuoneita ei ole, on jo nähtävissä sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien välille esteitä. Vuoropuhelu on pahimmillaan jäänyt kokonaan puuttumaan, ja sosiaaliohjaajat eivät ole esimerkiksi tienneet, että sosiaalityöntekijä on käynyt perhetyön perheessä käsittelemässä lastensuojeluilmoitusta.

Heikkoudet ja nousevat uhat limittyvät paikoin toisiinsa. Jokin asia saattaa olla heikkous tai nouseva uhka riippuen esimerkiksi toimipisteestä. Nousevana uhkana nähdään selkeästi perhetyön erkaantuminen sosiaalityöstä ja etenkin sosiaalityöntekijöistä niin, että vuoropuhelu jää olemattomaksi. Tärkeänä nähdään, että sosiaaliohjaajilla säilyisi ymmärrys, että perhetyö on osa lastensuojelun palveluja. Tämä tarkoittaa sitä, että tulisi säilyttää sosiaalityöntekijöihin vuoropuheluyhteys mahdollisimman hyvänä. Erilaisten näkemyserojen ei saisi antaa kärjistyä välimatkan kasvaessa eri yksiköissä toimittaessa.

Uusina mahdollisuuksina nähdään, että esimiestyössä on mahdollista korostaa työntekijöille joka päivä yhteistyösuhteen tärkeyttä sosiaalityöntekijöihin yhteisten asiakasperheiden asioissa. Sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaajapari muodostavat työtiimin, jossa tehdään saumatonta yhteistyötä. Yhteistyön tekeminen nähdään asennoitumiskysymyksenä. Uusia mahdollisuuksia on kehittää yhteistyörakenteita toimivammiksi. Yhteistyörakenteissa asiakas voisi olla yhdistävä tekijä, jonka ympärille muodostettaisiin vuoropuhelua sosiaaliohjaajatyöparin ja mahdollisesti sosiaalityöntekijätyöparin kesken. Toimipistekokouksissa pitäisi saada aikaiseksi keskustelua oikeista asioista. Perehdytyksessä nähdään uusia mahdollisuuksia kehittää nykyistä käytäntöä. Hyvänä mahdollisuutena uusille työntekijöille pidetään myös sosiaalityöntekijöiden antamaa perehdytystä sosiaalityöhön ja sosiaaliohjaajien antamaa perehdytystä perhetyöhön.

6.4 Sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyöstä

Lastensuojelun palveluiden perhetyön sosiaaliohjaajat määrittävät perhetyötä hyvin laajasti. Keskeisenä nähdään asiakkaiden kohtaaminen ja asiakasrajapintaan meneminen asiakkaan omassa ympäristössä. Tärkeää on suhteen luominen asiakkaaseen, asiakkaan kuuleminen, lapsen tilanteen näkyväksi tekeminen ja koko perheen kanssa työskentely niin, että lapsella olisi mahdollisimman hyvä olla ja elää. Työskentelyn ytimen koetaan olevan kuntouttavassa muu-
tostyössä ja asiakkaiden perusarjessa tukemisessa.

”Mun mielestä keskeistä perustehtävässä on kohtaaminen. Ja nimenomaan se, et mennään sinne asiakasrajapintaan ja tavataan asiakkaita heidän ympäristönsään, oli se sitten koti tai mikä muu tahansa niille tärkeä kenttä.”

Kohtaaminen on sosiaaliohjaajan perhetyön näkökulmasta se tärkein osa sitä työtä. Mitä kaikkea elementtejä siihen kohtaamiseen kuuluu. Tietysti asiakkaan kuuleminen ja asiakkaan rinnalla kulkeminen, asiakkaan tukeminen. Mitä kaikkea siihen asiakkaan kohtaamiseen kuuluukaan, siinä on tosi paljon eri elementtejä.”

”Perustehtävään kuuluu luoda se suhde asiakkaaseen, tavata asiakasta, luoda suhdetta ja tavata asiakasta ennen, kuin päästään syviin vesiin.”

Sosiaaliohjaajien mukaan kuntouttavaa lastensuojelun perhetyötä tehdään perheiden parissa siinä vaiheessa, kun kaikki muut varhaisemman tuen tukimuodot on jo kokeiltu tai mikään muu ei enää voi tilanteessa auttaa. Kuntouttavana työnä nähdään perheiden tukeminen heidän omassa arjessaan. Kuntouttavaan työhön kuuluvat työskentelyyn motivointi, muutostyö, kriisissä tukeminen sekä perheessä olevan hyvän vahvistaminen ja voimavarojen esiin tuominen. Työskentely on aina tavoitteellista, ja muutostyö tähtää lasten hyvinvointiin omassa perheessään.

”Perheiden tukeminen ihan siinä heidän arjessaan. Kaikessa yksinkertaisuudessaan, joo.”

”Sit varmaan jonkinlainen muutostyöskentely niiden perhetyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yhteistyötahojen kanssa työskentely niiden perheiden puitteissa. Muutostyötä, sitähan se varmaan on. Kriisissä tukemista, mut sit sitä muutosta, ainahan meillä on tavoitteellista työskentelyä. Ainahan siinä on tavoitteena joku muutos. Jos ajattelee sitä arjen tukemista tai sitä, että se on sitä muutosta siihen arkeen. Kyllähän se muutos on myös sitä, et kun on vaikka päivärytmit sekaisin tai muuta, niin sit yritetään muuttaa niitä sopiviksi siihen perheeseen. Tai tuetaan perhettä, että he itse muuttaisivat niitä. Motivoidaan siihen muutokseen. Ehkä se motivointi on sit kanssa sitä.”

”Ne muutokset tähtää siihen, että lapset voi paremmin tai, että lapsilla on parempi olla kotonaan ja perheessä. Sellaisia tavoitteita ne taitaa yleensä olla, että lapsilla on parempi olla perheessä. Kun ne on lastensuojelun perhetyön asiakkaita, niin useinhan muutostyötä tehdään siksikin, että ylipäänsä lapsi voisi asua kotona. Näähän meidän perheet on nykyään semmossii, että tai kaikki noi perheet on, et siellä on aika lailla uhkana se, että sijoitetaan tai näin.”

”Tavoitteenahan on työssä pyrkiä johonkin muutokseen, koska tilanne ei ole lähtöpisteessä sellainen, kuin sen haluttaisiin olevan. Tavoitteena on löytää joku tie siihen, et asiakkaiden elämässä muuttuis joku juttu, toivottavasti se on heidän oma tarve muutokseen ja et he on valmiita muuttamaan jotain elämässään eikä työntekijät tai heidän tarve muuttaa asiakkaiden elämää. Siinä se kohtaaminen on sitä oleellista.”

”Perustehtävästä, se motivoiminen ja sen yhteisen ymmärryksen löytäminen. Meillä on omat näkemykset ja heillä on omansa, et löydettäis se yhteinen ymmärrys ja sitä kautta on sitte myös helpompi motivoida asiakasta.”

”Perheessä olevan hyvän esille tuominen ja sen vahvistaminen ja voimavarojen esille tuomista ja vahvistamista.”

”Uusien näkökulmien esiin tuominen perheessä. Ne elää omaa arkeaan, saattaa käydä kuntoutusjaksolla ja tulee kotiin ja taas alkaa rullaa samaa kaavaa, perhetyö tuo siihen uusia näkökulmia, ehkä reflektointia tai jotain. Vähän jotain uutta siihen asiaan.”

Sosiaaliohjaajien näkemys lastensuojelun perhetyöstä ja muutostyöstä siinä on tehdä lapsi näkyväksi perheessä. Lasten hyvinvoinnin nähdään olevan päätavoitteena - ylipäänsä antaa lapselle mahdollisuus asua kotona oman perheen kanssa. Perhetyö nähdään työskentelynä koko perheen kanssa ja kaikkien perheen jäsenten hyväksi kokonaisuudessaan. Työskentelyä vanhemmuuden tukemiseksi pidetään tehtävänä vastaamassa perheessä lapsen tarpeisiin. Lapsen asiakkuutta korostetaan, työskentelyn tulisi tähdätä muutokseen, joka on lapsen kannalta merkittävä.

”Tavoitteena on, että me pääsääntöisesti työskennellään koko perheen kanssa ja kaikkien perheenjäsenten kanssa. Me ei vaan hoideta yhtä osa-aluetta, vaan kokonaisuutta. Vanhemmuuden tukeminen. Lapsen etuhan siinä on, lapsi on meidän asiakas. Siinä mielessä täytyy aina tehdä se lapsi näkyväksi siinä perhetyössä. Lasten hyvinvointi on kaikkien tavoitteiden edellä siinä.”

”Yks tärkein osa sitä meidän työtä on tuoda lapsen ääni esiin ja kuuluvaksi. Lasta vartenhan me työskennellään, ehkä vahvasti sanottu, mutta lapsi on se pääasiakas meidän työskentelyssä. Miten saadaan aikaiseksi muutos, mikä on sen lapsen näkökulmasta merkittävä. Että lapsella olisi mahdollisimman turvallinen elää ja kasvaa.”

”Se, että me työskennellään koko perheen kanssa tai verkoston kanssa, mikä se sitten onkaan se, sehän voidaan määritellä yhdessä asiakkaan kanssa kuinka laaja se perhe on. Kun peilaan aikaa taaksepäin, niin perhetyö on ollut vanhempi painotteista. Miten vielä enemmän saisi sen lapsen osan siihen tavoitteisiin.”

”Tää tavoite sana ei oo mikään mun lempisana, niinku täs perhetyössä, kun sitä nyt täs perhetyössä käytetään, niin tarkoitus tai tavoite tai muutos tai monta muutakin samaan suuntaan vievää sanaa, mut et lapsi ois se fokus tai lapset.”

”Ehkä tässä vielä ei ole tullut sitä esille, että perhetyön yks elementti on yhdessä tekeminen. Kuuluu koko perhe ja ehkä he kokee, et kuuluu perheeseen muitakin jäseniä kuin asuu niiden seinien sisällä, missä ydinperhe asuu. Se yhdessä tekeminen ja vähän laajemminkin se perhetyö siinä perheessä.”

Sosiaaliohjaajat miettivät omassa ammattinimikkeessään sanaa ”ohjaaja”. Heidän näkemyksensä ohjaamisesta on tukemista palvelujen piiriin hakeutumisessa, keinojen löytämisessä arjen pulmiin ja myös motivoimista. Sosiaalityöntekijän kanssa yhteistyön tekeminen nähdään myös osaksi ohjaamista niin, että asiakas ohjataan ottamaan yhteyttä sosiaalityöntekijään niissä asioissa, joissa hänen on sosiaalityöntekijän kanssa asioitava. Ohjaaminen nähdään asiakkaan ohjaamisena ottamaan vastuuta omasta tekemisestään.

Ohjaamisena nähdään niin ikään asiakkaan ohjaaminen esimerkiksi ihan kädestä pitäen käymään kaupassa tai laittamaan ruokaa. Asiakkaiden toimintakyky saattaa olla työskentelyn kriisivaiheessa niin heikko, että perustoimintojen tekeminen ei luonnistu ilman vahvaa ohjausta. Tarkoituksena on kuitenkin vähitellen työstää tilannetta omatoimisuuden suuntaa. Ohjaamisen tarkoitus on tehdä asiakas aktiiviseksi omassa arjessaan. Sosiaaliohjaajat kertovat ohjauksen olevan asiakkaan omaan prosessiin mukaan menemistä.

”Ohjaa arjen tilanteissa tai katotaan ulkopuolelta tai mennään mukaan tai annetaan ainakin keinoja, ehkä mä nään sen semmosena. Tai jos sä näät, et äiti on todella uupunut, niin kyllähän sä lähdet ehkä ehdottelee, et mihin vois lähete. Tai ainakin kysyn, että voinko ottaa puheeksi sosiaalityöntekijän kanssa.”

”Tuetaan palvelujen piiriin hakeutumisessa, tuetaan keinojen löytymisessä, tuetaan perheen arjen asioissa, myös motivoidaan, joo motivoidaan.”

”Et ohjataan sitä ihmistä ottamaan ite vastuu siitä hommasta.”

”Kun puhutaan sosiaalityöntekijän kanssa, niin mieluummin niin, että ohjataan asiakasta itse ottamaan yhteyttä siihen sosiaalityöntekijään ja puhumaan. Toki tarttee tehdä yhteistyötä ja kuuluukin ja kuitenkin se kontrolli kuuluu tähän työhön kun ollaan lastensuojelussa. On yks osa sitä työtä.”

”On niitä tilanteita, tää on ehkä karkeeta yleistystä, voidaan tehdä puolesta-kin, kädestä pitäen riippuu ihan perheen tilanteesta, onhan se yksilöllistä. Se ei ole se mihin pyritään, se on ehkä se mistä pyritään päästä eteenpäin. Se on ehkä se askel, mistä se lähtee toimimaan sitte itse.”

”Onhan se ohjaaminen, huomaa niissä perheissä, missä se toimintakyky on tosi alhainen, sä meet kattoo, et jääkaappi on ihan tyhjä, suurin piirtein kädestä kiinni, et lähetään kauppaan ja suurin piirtein kädestä kiinni, et mitä sä ostat sieltä kaupasta ja sä teet näistä nää ruuat jne. Sitä se voi olla pahimmillaan. Tavoite on, että näistä päästään eteenpäin, et seuraavalla kerralla tehdään vaikka kauppalista yhdessä ja hän käy itse kaupassa. Seuraavassa tilanteessa voi mennä askel kerrallaan ylöspäin. Tässä mun mielestä on aika lähellä ohjaaminen.”

”Meidän työssä tää kohtaaminen, et me kohdataan hyvin erilaisissa tilanteissa olevia ihmisiä ja perheitä. Mikähän ois se sanamuoto, arvostus erilaisuutta kohtaan, se tulee joka päivä uutena, et miten erilaisia paketteja ne meidän asiakas kohtaamiset on.”

”Tehdä asiakas aktiiviseksi omassa asiassaan ja arjessaan, ehkä se on se yks lähtökohta meidän työlle. Mehän hypätään asiakkaan omaan prosessiin mukaan.”

”Mä ajattelen, et kyl se lähtee siitä perheestä, et minkälaista muutosta he toivoo, mitä tavoitteita, mitä toiveita heillä on tulevaisuuden suhteen, miten olis parempi heidän perheen, et miten kaikilla olis hyvä olla. Toki, kun ollaan lastensuojelun kontekstissa, on jo lähtökohtaisesti jonkinasteinen huoli. Ne lastensuojelun tietyt huolet täytyis saada hälvenemään ja yhdistymään ne tavoitteet niihin perheen toiveisiin.”

”Välillä mennään ihan pienin askelin. Puhutaan asiakkaalle ihan suomen kieltä, eikä lähdetä ammattisanastoon ja lähdetään pilkkomaan niitä tavoitteita pienempiin osiin. Mitä tää vanhemmuuden tukeminen, vaikka tässä tarkoittaa. Ja puhutaan, et mitä vaikka perhedynamiikkaan kuuluu ja semmoisia käsitteitä. Ei tarvii lähtee hakee mitään ideaalia, mut heidän näköistä ja suhteellisen toimivaa, riittävää. Ei kaikkien tarvii olla samasta muotista, mut et sais sellasen lapsilähtöisen turvallisen arjen siihen perheeseen.”

6.5 Sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyön johtamisesta

Perhetyön johtamista koskeva haastatteluaineisto on jaettu kahteen osaan, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen, henkilöjohtamiseen. Haastateltavat halusivat tehdä tämän valinnan haastattelutilanteessa.

Sosiaaliohjaajien käsitykset ja tulkinnat perhetyön johtavan ohjaajan työssä asioiden johtamisesta voidaan jakaa kehittämistyöhön, sihteerin työhön ja tiedottamiseen. Sosiaaliohjaajat eivät tiedä, mitä johtavan ohjaajan työn vaativuuden arviointiin kuuluu. Heidän näkemyksensä mukaan TVA:n työstäminen oli kesken haastattelujen aikaan huhtikuussa 2014. TVA:ta kaikesti alettiin työstää loppuvuodesta 2013.

”Perhetyöntilausten jakaminen ja tiimin pitäminen ja Titania listojen täyttämisen. Budjetit ja perhetyön tilausten seuraaminen ja mitä sieltä Efficasta seurataan. Tilastojen seuraaminen, hukkakäyntien seuraaminen, työntekijöiden tiedottaminen siitä, että minkälaisia linjauksia on tehty kaupungin tasolla. Sit tiimin henkilöstöasiat, nää kaikki lomat ja näitten pyörittäminen. Mä en ainakaan oikein tiedä, mitä kaikkea siihen kuuluu, oon vähän pihalla siitä. Johtavan ohjaajan tehtäviin kuuluu ne henkilöstöasiat, mut mitä tapahtuu tän toimiston ulkopuolella, mulla ei oo mitään hajua siitä. yy-y.”

”Jotenkin tuntuu, et alle puolet siitä viikon työajasta menee näitten työntekijöiden asioiden hoitamiseen. Loput on sitte niitä palavereita muualla. Sit varmaan on se kehittäminen. Noi ryhmätoiminnot omalla alueella kuuluu johtavalle. Sit nää meidän kehittämispäivät ja niinku suunnittelu ja semmonen.”

Sosiaaliohjaajien käsitykset runsaan vuoden vanhassa organisaatiossa esimiestensä perhetyön johtavien ohjaajien työnkuvassa asioiden johtamisesta painottuvat kehittämistyöhön sihteerin työn ja tiedottamisen ohella. Sosiaaliohjaajien näkemys kehittämisestä on johtoryhmissä asioiden pohtimista yhdessä linjajohdon kanssa sekä omissa työryhmissä samojen asioiden työstöä. Tapa nähdään hyvänä, koska koetaan, että näin ollen saadaan itse vaikuttaa ja tehdä kehittämistyötä yhdessä johdon kanssa. Kehittämistä ja sen suunnittelua on johtavan ohjaajan työssä myös kehittämispäivien suunnitteleminen ja niiden pitäminen. Näissä tilaisuuksissa kehittäminen on myös yhteistä koko kaupungin tasolla johtavien- ja sosiaaliohjaajien kesken. Kehittämistyön hitaus nähtiin ärsyttävänä ja tapa jolla se tehtiin, tuntui ajoittain järjettömältä. Sosiaaliohjaajien näkemys oli, että lähes kaikki toiminnot ihan perustyötä lukuun ottamatta ajettiin alas ja minimoitiin linjauksia odotellessa. Odottelu kesti kauan kun linjaukset olivat valmiina, tuntui, että kaikki piti jälleen käynnistää nopeasti uudelleen. Ryhmätoiminnoissa tämä esimerkiksi tarkoitti jälleen uusien kontaktien luomista. Vanhassa organisaatiossa hyvin toimivista asioista työssä olisi haluttu pitää kiinni.

”Tää prosessi meni mun henkilökohtaisen kokemuksen mukaan silleen vähän hassusti, että puhuttiin sattumalta just tänään tästä yhdessä. Et minimoitiin kaikki asiat. Asiamäärät, mihin haluttiin tarttua, oli hirveen pieni määrä asioita. Otetaan nyt esimerkiks ryhmät. Ne poistettiin kokonaan työmuodoista, koska siitä ei ollut vielä linjausta.”

”Tää prosessi on ollut hirveen hidasta. On asioita, joita me ollaan isoissa yhteisissä foorumeissa jo keskusteltu, mutta ainakin mulla on ollut ymmärrys, että joistakin asioista on sosiaaliohjaajien kanssa keskusteltu, ei ihan päätetty, mutta ainakin annettu suuntaviivaa, et mitä me halutaan, mutta ne on jäädytetty. Toi on vähän sitä, mitä mä tarkoitin, että on lähdetty rakentamaan tätä ihan uudelleen, johtavat keskenään ja tiimeissään sosiaaliohjaajien kanssa ja sitte varmaan ylhäältä tulee ohjeita ja toiveita.”

”Ja tää on hidastanut, tää on tehnyt sen, että tää on ollut äärimmäisen hidasta ja hyvä esimerkki on se, että kun pohdittiin yhteenvetoa, että mitä se tulee sisältämään, niin eihän olla vielä saatu edes paperiversiota siitä, minkälainen siitä tulee. Yks esimerkki, mikä meidän näkökulmasta tuntuu todella hitaalta.”

Mä oon ajatellut, että tässä menee nyt tietty aika, että saadaan nää asiat rullaamaan tässä uudessa organisaatiossa. Mä tykkään tästä mallista, niinku mä sanoin, että mä oon aikaisemmin työskennellyt tällaisessa samantyyppisessä mallissa, mulle tää ei ollut uus juttu ja sen puolesta en sitä kritisoi. Mä olin ajatellut, että sitä nyt jumpataan ja te ootte nyt yksi porukka sosiaaliohjaajat ja sitä mietitään, et mihin halutaan nyt keskittyä ja sehän on ihan selvä, et siinä menee aikaa. Meitä on Helsingissä aika monta, aika monta tiimiä ja kun niitä pohditaan ensin johtavat keskenään ja sitten tiimeissä ja taas johtajien kesken, niin se ottaa aikaa. Jumpataan ja viedään taas takaisin kentälle. Työntekijöiden näkökulmasta se on kiva, että tehdään tää näin, että saadaan pohtia yhdessä ja jumpata eikä niin, että johtavat vain päättäisivät ja se on sitte siinä. Mun mielestä se on ok, että voidaan yhdessä kehittää ja pohtia. Kamalampaa olis, jos se vaan jossain päätettäis ja tuotais, et tässä tää nyt on. Ei tän kokoista organisaatiota vaan vauhdilla viedä eteenpäin. Oottekste samaa mieltä. Joo.”

”Toki organisaatiomuutos, semmoset asiat jotka toimi ja oli valmiina, niin sanottiin, et nyt ei saa tehdä mitään ennen, kuin tulee linjauksia. Onneksi se pe-

rustehtävä, se perustyö, se on pyörinyt koko ajan. Mutta tarkoittaa niinku ryhmiä ja muita asioita, jotka pysäytettiin. Yhteistyökuvioita ja niitten jäädyttämistä hetkeksi. Se ärsytti. Ja sitten nyt ärsyttää, että nyt pitäis olla taas sinne sun tänne kaikki ja pitäis olla siinä ja tässä ja tossa ryhmässä. Nyt tulee aika paljon sitä pyyntöä, kun kaikki käynnistettiin uudelleen.”

Sihteerin työ johtavan ohjaajan työssä nähdään toissijaisena. Koetaan, että johtavilla ohjaajilla menee paljon aikaa työvuorolistojen ja henkilöstöasioiden hoitamiseen. Sihteerin töiden tekeminen ei sosiaaliohjaajien näkemyksen mukaan ole oikean työn tekemistä perhetyön johtavan ohjaajan tehtävässä. Työn nähdään olevan kaukana asiakastyön pinnasta, missä sosiaaliohjaajat arvioivat sen kuuluvan olla tai toivovat sen olevan.

”Niin ja niillä menee aika paljon aikaa työvuorolistoihin ja sen sellasiin, mitkä on ihan toissijaisia sen asioiden johtamisen kanssa. Niin sellaisia linjauksia ihan työajasta ja hr -asiaa ja talousasioita ja kaikenlaista. Varmaan tosi paljon vähän niinku sellasta palapeliä on kasannut plus, et pitäis tehdä ihan sitä oikeatakin työtä siinä.”

”Isona osana niillä on ne mejän työvuorot ja Titania listat, simmoseen sihteerin työhön menee aikalailla aikaa.”

”Tilaukset, vireillepanot. Niiden hallinnointi, henkilöstöhallinnointi, rekrytointi, haastattelut, työsopimukset, tunnukset, lähestulkoon perehdyttämiset ja niihin menee aika paljon aikaa. Varmasti hyvin kaukana itse perhetyöstä on johtavan ohjaajan työt, meidänkin esimies harmittelee, että yhä vain kauempana on asiakastyön pinta. Kaikki on papereiden kautta, jota joutuu käsittelemään.”

Sosiaaliohjaajien näkemys henkilöjohtamisesta on johtavan ohjaajan työssä tiimien vetäminen ja asiakkaiden jakaminen tiimeissä sekä henkilöstöasiat kuten työvuoroista huolehtiminen ja lomien myöntäminen. Asiakastyössä ohjaavalle johtamiselle työnkuvassa ei ole juuri jäänyt tilaa.

”Tiimien vetämiset ja asiakkaiden jakamiset ja...”

” Lomien antaminen tai myöntäminen, työvuoroista huolehtiminen.”

”Mitä se tarkoittaa henkilökohtaisella tasolla?”

”Me nähään niin vähän sitä johtavaa ohjaajaa. Must tuntuu, et se on aika vähästä se henkilökohtainen työnohjaaminen, mitä on ainakaan omalla kohalla tullu. yy-y. Jos on joku tosi akuutti, jos käy hyvä tuuri, niin voit saada sen johtavan ohjaajan kiinni, mutta kyl melkeen asiakasasioissa käännyn sit sosiaalityöntekijän puoleen tai oman työparin puoleen. Mut periaatteessa meillä on mahdollisuus varata häneltä aikoja, et me voidaan käydä keskusteluu asiakasasioista, mut sit viesti on kyl sitä, et niit aikoja ei periaattees niinku oo. Et siihen on mahollisuus, mut sit ei kuitenkaan oo mahollisuutta. Me ollaan saatu kyllä. Niin ja mä oon saanu häneltä kyllä siis näissä, kun joissain asiakasasioissa on ollu jotain epäselvyyksiä joidenkin sosiaalityöntekijöiden kanssa, niin oon kyllä saanu ohjausta. Mutta kyllä se vaatii sellasta omaa aktiivisuutta tosi, tosi paljon, et kyllä kanssa aika kriittinen pitää olla sen tilanteen. Ne ajat tulee sit hänen kalenterin mukaan. Jos on keskiviikkona tiimi, hän saattaa sanoa, et tuun sitte perjantaina toimipisteelle, jos jollain on jotain. Se on vähän sattumaa, jos sattuu ole jotain mielen päällä, kun hän sattuu ole toimistolla yy-y-.”

”Se keskustelu ehkä puuttuuki. Nyt on tiimeissä ruvettu käymään ehkä vähän keskusteluu, jos on perheissä jotain, josta haluis puhuu, niin sit on vähän käyty. Et hän tietäis, mitä niis perheis haluis jakaa.”

Sosiaaliohjaajat näkevät ongelmallisena johtavan ohjaajan työssä useammassa toimipisteessä työskentelyn useamman työryhmän kanssa. Johtavalla ohjaajalla ei ole kunnollisia työtiloja kaikissa työpisteissään, ja osaksi siitä johtuen sosiaaliohjaajien käsitys on se, että johtava ohjaaja ei ole paikalla juuri heidän toimipisteellään kuin tiimipäivänä sekä pyydettyä. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa ei herkästi tule pyydettyä johtavaa ohjaajaa omaan toimipisteeseen henkilökohtaiseen keskusteluun. Asiat on totuttu ratkomaan sosiaaliohjaajien kesken tai sosiaalityöntekijän kanssa. Toisaalta sosiaaliohjaajat kokevat saavansa esimieheltään paljon tukea.

”Meidän johtavalla ohjaajalla on kaksi toimipistettä, joita hän johtaa. Eli hän on yhden päivän viikosta täällä meillä. Se vaikuttaa meidän osalta jo aika paljon.”

”Tuleeks hän tänne pyydettyä?”

”Joo tulee. Sitte tietysti. Mut huomaa, että ei ehkä helposti pyydä, et sit se menee ohi. Et ei tuu, et minäpä soitan sen tänne. Sitä sitte ratkotaan ihan keskenään täällä. Pitäis olla aika iso juttu, et pyytäis ihan extra käynnille.”

”Henkilökohtaisella tasolla mä oon saanut tosi paljon häneltä ja on ottanut aikaa ja ollut hyvinkin paljon tukena.”

”Mä oon ihan samoilla linjoilla. Mä kun tulin tänne, niin hän on antanut paljon enemmän aikaa, kuin mä ikänä edes odotin. Pystyy antamaan ja on soitellut ja kysellyt ja istutaan alas ja jopa sillein, et mä oon miettinyt, et onks tää nyt ihan välttämätöntä, mut onhan se ihanaa, et hän lohkaisee sitä aikaa kuitenkin sen verran, et hän kysyy, et onks jotain mielen päällä ja niin.”

Asiakasasioissa toinen haastateltu työryhmä käyttää vertaisarvioinnin menetelmä kuvastinta yhdessä toisen johtavan ohjaajan ohjattavan työryhmän kanssa. Kuvastinistuntoja järjestetään kerran kuukaudessa. Kahdessa työryhmässä on yhteensä 15 työntekijää, joten oman kuvastimen pito ei osu usein kohdalle. Tämä ei mahdollista takapeilin käyttöä kuvastinmenetelmässä. Takapeilissä arvioitaisiin puolen vuoden kuluttua ensimmäisestä istunnosta perhetyön työskentelyä.

”Mä oon kokenut kuvastimen tosi hyväksi. Se on semmonen, missä kerääntyy yhteen se kaikki tietotaito, mitä ohjaajilla on ja johtavaohjaajakin yleensä osallistuu, niin kyl niist saa ihan tosi paljon lisää siihen perhetyöhön, muutenkin vaikei ois omakuvastin, niin siltikin.”

Henkilökohtaisia työnohjausaikoja ei ollut käytössä kummassakaan haastatelluista työryhmistä huhtikuussa 2014. Toisessa työryhmässä ne olivat olleet käytössä vielä edellisen vuoden puolella, toisessa eivät lainkaan. Työntekijöiden tarve henkilökohtaiselle keskustelulle asiakasasioissa vaihteli kovasti. Osa sosiaaliohjaajista kokee tarvitsevansa aikoja yhteiselle keskustelulle ja kokee, että niiden saaminen keventäisi työtaakkaa. Osa kokee johtavan ohjaajan olevan sen verran kaukana asiakaspinnasta, että keskustelu sosiaalityöntekijän kanssa tuntuu paljon tarpeellisemmalta. Sosiaaliohjaajat kokevat oman aktiivisuutensa olevan avain työnohjauskellisiin tapaamisiin esimiehen kanssa. Tilanteissa, joissa sosiaalityöntekijän kanssa oli erimielisyyttä tavasta työskennellä, johtava ohjaaja tulee otettua mukaan. Eri asioista tulee käytyä keskustelua eri ammattiryhmien edustajien kanssa, mutta välttämättä se ei aina ole oma johtava ohjaaja, jonka kanssa edes haluaisi konsultoida. Tunne, että esimies luottaa tuntuu olevan vahva, mutta toisaalta esimiehen ajatellaan olevan vailla kokonaisvaltaista kuvaa siitä, minkälaisissa perheissä ja tilanteissa sosiaaliohjaajat työskentelevät.

”Varmaan siinä aloitusvaiheessa olikin niin, että oli herkemmin, tarjottiin tätä säännöllistä aikaa. Mutta nyt viime aikoina ei, nyt kun sä kysyit sitä niin tulee, et hetkinen, nythän ei ole ollut sitä säännöllisyyttä, et se on varmaan vähän

unohtunut. Me ei olla itse sitä pyydetty, niin ne ei ole niin säännöllisesti toteutunut.

"Mulla ei ole kertaakaan ollut, mutta mä oon aloittanut vasta vähän ennen joulua. Silloin oli joku sellanen yhteinen tapaaminen, mutta mä aattelen, et se oli perehdytyksen nimessä. Hän kyllä sit huomioi hyvin, vaikka hän on vähän arjessa mukana ja täällä ja sekin tekee, et hän ei ole fyysisesti läsnä ja puhelimella hyvin vähän tulee otettua yhteyttä, mut sit kun hän on täällä tulee kyllä ja hän selvästi haluaa huomioida ja kuulla ja sellanen helposti lähestyttävä ihminen ja kokee, et jos vaan tulis joku asia niin vois kyllä puhua ja hän kyllä tukee siinä perustehtävässä ja antaa neuvoja ja vinkkejä ja ajatuksia.

"En mä tiedä, epäilen onko meidän esimiehellä sellasta kokonaisvaltaista kuvaa siitä minkälaisissa perheissä me työskennellään."

"Mä ajattelen, et jos mä saisin sellaisia työnohjauksellisia tapaamisia mun esimiehen kanssa, niin se hyödyttäis."

"Niin ja just sillai, et voi käydä just sen koko asiakaslistan läpi. Just niinku sosiaalityöntekijöillä on. Niin mä oon ainakin käsittänyt, et on. Mä luulen, että vaikka meillä ne perheet on ja jaetaan, niin voi olla, että siellä joku kinkkinen on, mistä esimies joutuu kysymään lisäselvitystä sosiaalityöntekijältä, niin hän kyllä paneutuu, mutta sit, kun se on jaettu, se unohtuu. Joskus huomaa, kun parin viikon päästä rupee puhumaan, et se joku perhe mikä jaettiin, niin vähä mieltii, että mahtaako se muistaa sitä mikä perhe se on. Tulee ihan, kun puhuis jostain ihan tuntemattomasta asiasta. En mä tiedä, onko se kiire vai mikä se on mikä sen tekee."

"Niin ja jos toisessa toimipisteessä on omat perheensä ja täällä omat niin...Niin sen takia mä just käännyn sen sossun puoleen, kun se tuntee sen ja tietää sen perheen asiat, sieltä saa sen tai johtavat sossut tietää myös perheen asiat."

"Itellä on sellanen tunne, että esimies luottaa, mutta samalla tuntuu, et ei hän kovin perillä oo. Pitää ite olla aktiivinen, jos kaipaa tukea."

"Se on ihan totta, mut se on sellanen juttu, et sen vois kyllä luoda käytännöks tai luoda rakenteisiin. Et ois, koska se kyl vaan helpottais sitä työtaakkaa, jos ois niitä ohjauksellisia keskusteluja hänen kanssa. Vaikkei ois viikottain, niin vaikka joka toinen viikko. Se helpottais kyllä, et hänellä ois sit se kuva, et mil-

lassia perheitä on. Millasten asioiden kanssa me painitaan, kuinka kuormittava tilanne on kenelläki. Hän pysyis oikeesti paljon paremmin kartalla, kun me tiimissä sanotaan, et kolme on päättymässä tai kaks alkamassa tai.”

”Työpari tai joku työryhmästä, tiimi, tai meneekö sit työparin kanssa suoraan sossulle, kyl se on se niin itellä, et kokee et sossut on niinku samaa, et juttee, jos tulee vääntöä tai ei löydä yhteistä, niin sit esimiehen mukaan ottaminen, mut kyl tiimi tulee siinä samalla.”

”Mä oon kokenut, että on ihan selkärangassa se tietynlainen ammatillisuus, et sä ymmärrät, mikä on meidän ja sossun välinen asia ja mikä on perhetyössä sellanen jumi, mikä tarvii keskustella sosiaaliohjaajatyöparin kanssa, mikä on henkilökohtainen jumi, mistä sä ehkä keskusteleet esimiehen kanssa, et suhteuttaa sitä.”

6.6 Sosiaaliohjaajien SWOT-analyysi

Uuden organisaation vahvuutena sosiaaliohjaajat pitävät mahdollisuutta keskittyä omaan profession. Koulutuksen kaikki resurssit käyttöön otettuina omassa työssä nähdään myös mahdollisuutena kehittää perhetyötä perhetyön näkökulmasta. Suuren tiimin vahvuus yhteisen työn ja sen kehittämisen äärellä nähdään työn arvostusta ylläpitävänä ja kehittäväenä asiana. Omassa perhetyön tiimissä toimiessa voidaan keskittyä omaan perustehtävään perhetyössä tekemättä assistentin töitä. Nähdään, että työhön on tullut ryhtiä perhetyön yksikössä, nykyisin pystytään paremmin pitämään kiinni työn arvioinneista, tavoitteellisuudesta ja työn päättämisestä sovitusti. Työparityö oman ammattiryhmän kesken nähdään vahvuutena. Näin työparin tuki on työssä koko ajan, toisaalta työparin sairastuessa asiakasperhe saa palvelua keskeytyksettä. Asiakassuunnitelmalla työn hakemisessa vahvuutena nähdään perhetyölle asetettujen tavoitteiden miettiminen valmiiksi. Perhetyö on myös tehty näkyväksi asiakassuunnitelmaan jo sen suunnitteluvaiheessa.

Yhteisen toiminnan säilyminen toimipisteissä nähdään vahvuutena. Yhteisen kahvihuoneen olemassaolon ja käyttämisen nähdään luovan yhteisöllisyyttä. Samoin yhteisen mukavan tekemisen, kuten tyhy-toiminnan ja pikkujoulujen merkitys nähdään hyvänä yhteisen kulttuurin ylläpidon kannalta. Nähdään, että työllä ja yhteistoiminnalla on kuitenkin yhteinen tarkoitus yhteisen ja yhdessä suunnitellun mukavan toiminnan ansiosta.

Rakenteellisena heikkoutena nähdään yhteisen ajan puute sosiaalityöntekijöiden kanssa nykyisessä tiimirakenteessa. Näin ollen yhteistyötä ei koeta enää yhtä tiiviiksi, kuin aiemmin. Ko-

kemus yhteistyön toimivuudesta on pitkälti omasta aktiivisuudesta kiinni. Sosiaalityöntekijöitä toivottaisiin suurempaa aktiivisuutta ylläpitämään työskentelysuhdetta sosiaaliohjaajiin. Yhteistyössä sosiaalityöntekijöiden kanssa tuodaan esille konkreettisia esimerkkejä toimimattomuudesta. Lastensuojeluilmoituksista ei ole aina kantautunut tieto perhetyötä tekeville sosiaaliohjaajille. Sosiaaliohjaajat toivoisivat puhelimitse tiedon asiasta heti, koska he eivät aina päivän aikana ehdi asioita Efficasta tarkistamaan käyntien välillä. Myös asiakassuunnitelmalla työn hakemisessa nähdään heikkoutena yhteisen keskustelun puuttuminen.

Perhetyön resurssit nähdään puutteellisina. Perhetyössä on ollut jono toisessa haastateltavien työryhmässä koko uuden organisaation iän ajan. Jono johtuu pitkälti yhden työntekijäresurssin menettämisestä organisaatiomuutoksessa. Jonosta johtuen perheiden tilanteet saattavat olennaisestikin muuttua perhetyötä odotellessa.

Rakenteiden nähdään eristävän eri yksiköiden työntekijöitä toisistaan. Toimipistekohtaisista puhelinluetteloista on jätetty perhetyöyksikkö pois. Asiaa on selvitelty johtavan ohjaajan toimesta, mutta lopputulos on, että numeroita ei voi sinne lisätä. Uusien sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden saattaa olla alkuun hankala muistaa toistensa nimiä ja näin ollen numeroita on vaikea löytää kaupungin sisäisestä luettelosta. Samoin sähköpostilistat ovat eriytetyt, eivätkä sosiaaliohjaajat ole toimipisteen yhteisellä sähköpostilistalla. Tästä johtuen esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden sairauspoissaolot eivät ole aina kantautuneet sosiaaliohjaajien tietoon. Asia on vaikuttanut yhteiseen asiakastyöhön ja verkostopalavereihin, joita on pidetty ilman sosiaalityöntekijästä tietoa tai peruutettu ilman, että sosiaaliohjaaja olisi saanut tästä tiedon.

Esimiehen puuttuminen omasta talosta nähdään heikkoutena. Aiemmin johtavan sosiaalityöntekijän koettiin olevan enemmän henkilöstöjohtaja ja nyt johtavan ohjaajan asiajohtaja. Esimiehen toivottaisiin olevan saatavilla enemmän. Työn mittaaminen tilastoissa nähdään heikkoutena. Nähdään, että tilastoja tärkeämpää olisi kiinnittää huomiota asiakkaiden tarpeisiin kuin käyntien lukumääriin.

Uutena mahdollisuutena nähdään johtavan ohjaajan työkuvan kehittäminen henkilöstöjohtamisen suuntaan. Johtavan ohjaajan työ nähdään asijahtamisena ja sihteerin työnä. Työn toivottaisiin olevan ajankäytöltään järkevämpää niin, että mietittäisiin tarkemmin eri työ- tai johtoryhmien työskentelyn merkitystä johtavan ohjaajan henkilöstöjohtamisen kannalta. Perhetyön tiimikokousrakenne nähdään hyvänä, mutta sitä voisi parantaa etukäteen rakennettavilla esityslistoilla.

Perhetyössä nähdään uutena mahdollisuutena isomman ja vahvemman tiimin sisällä työn sisällön ja menetelmien käyttöön ottaminen ja kehittäminen. Omien henkilökohtaisten resurssien

vahvistamiselle ja käyttämiselle nähdään mahdollisuuksia. Kokonaisuudessaan omaan profesioon keskittyminen tuo työhön lisää ulottuvuutta ja mahdollisuuksia kehittyä. Jo nyt perhetyössä on käytössä kahden tiimin yhteiset tapauskäsittelyt tai kuvastinistunnot. Näiden avulla nähdään olevan paremmat mahdollisuudet miettiä perhetyön osuutta asiakastyössä sekä erilaisten menetelmien käyttöä ja toisiltaan oppimista isossa tiimissä. Suurimpana nousevana uhkana nähdään välimatkan kasvaminen sosiaalityöntekijöihin. Yhteentörmäyksiä sosiaalityöntekijöiden kanssa on jo tullut yhteisen puuttuvan keskustelun takia. Välimatkan nähdään mahdollisesti edelleen jatkavan kasvuaan varsinkin työntekijöiden vaihtuvuuden takia. Tärkeäksi nähdään uusien työntekijöiden kanssa heti alkuun yhteistyökäytäntöjen sopiminen ja vahvistaminen. Toimipisteissä usean eri yksikön toimiminen saattaa aiheuttaa yhteentörmäyksiä. Yhteisen asiakaspinnan eriytyminen nähdään uhkana. Alueelliset ilmiöt jäävät helposti tunnistamatta tai huomaamatta uudessa kolmen yksikön toimipisteessä yhteisen keskustelun jäädessä vähäiseksi. Tämä aiheuttaa hankaluutta esimerkiksi ryhmiä suunniteltaessa, joissa nimenomaan olisi tärkeä pureutua alueellisiin ilmiöihin ja riskeihin niissä. Nousevana uhkana nähdään sosiaaliohjaajien lokeroituminen ja eriytyminen lastensuojelun sosiaalityöstä perhetyöksi, jossa ei ole vuoropuhelua sosiaalityön kanssa. Uhkana nähdään, että ei ole riittävästi aikaa yhteistyön ylläpidolle ja kehittämiselle.

Tilastojen merkitys perhetyön resursoinnissa ja laadun tarkkailussa nähdään nousevana uhkana. Asiakkaiden tarpeet koetaan huomattavasti tärkeämmiksi kuin tilastojen kauneuden ylläpitäminen. Sosiaaliohjaajien kokemuksen mukaan vielä toistaiseksi on voinut pyytää sosiaalityöntekijän työpariksi asiakaskäynnille sosiaaliohjaajatyöparin ollessa poissa. Tilastojen merkityksen kasvaessa nähdään nousevana tämän mahdollisuuden poistuminen. Asioiden koetaan olevan ristiriidassa ja siten uhkana hyvällä asiakaslähtöiselle työlle. Perhetyön tulevaisuudessa nähdään nousevana uhkana mahdollinen viikonloppu- ja iltatyön lisääntyminen. Tämän nähdään vähentävän resursseja ja ammatillista arvostusta työtä kohtaan, joka haasteltavien mielestä voidaan hyvin tehdä virastotyöaikaan. Työnohjauksista säästämisen ja niiden vähentymisen nähdään olevan nouseva uhka niin ikään.

Johtavan ohjaajan työssä nousevaksi uhkaksi koetaan sihteerin töiden lisääntyminen entisestään tehtävän kuvassa. Tämän nähdään vievän johtavan ohjaajan työtä yhä kauemmaksi asiakaspinnasta. Yhteisen keskustelun toivotaan lisääntyvän, jotta nämä nousevat uhat voisi muuttaa mahdollisuuksiksi.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen työstäminen on ollut mielenkiintoista. Mielenkiintoiseksi sen on osaltaan tehnyt käytettävä fenomenologinen tutkimusstrategia, joka korostaa kokemusta, aistihavain-toja ja niihin perustuvaa ymmärryksen muodostumista tutkimuskohteesta. Itse perhetyössä

työskennelleenä, jo siitä pois päin suuntautuneena, olen ollut tutkijana kiinnostavassa roolissa; toisaalta ulkopuolinen perhetyötä tekevien sosiaaliohjaajien ja johtavien ohjaajien kertomusten objektiivinen analysoija, mutta myös perhetyönasiantuntija oman kokemuksen ja teorian tiedon kautta. Nykyinen työni lastensuojelun sosiaalityöntekijä antaa merkityksen ymmärtää syvällisesti perhetyön perusteita.

7.1 Perhetyön olemus ja tulevaisuuden haasteet

Lastensuojelun perhetyön perusta on lastensuojelulain toteuttamisessa perhetyön keinoin. Arviotaessa, että perhe ei tule autetuksi perhetyön keinoilla, perhetyössä on mahdollista työstää tulevaa sijoitusta sekä mahdollisesti huostaanottoa. Perustehtävässä nähdään tuen ja kontrollin suhde sekä arvioinnin tuottaminen.

Perhetyön ydin nähdään kuntouttavassa työssä. Kuntouttavaan työhön kuuluu työskentelyyn motivointi, muutostyö, kriisissä tukeminen sekä perheessä olevan hyvän vahvistaminen ja voimavarojen esiin tuominen. Työskentely on aina tavoitteellista ja muutostyö tähtää lasten hyvinvointiin omassa perheessään. Perheenjäsenten voimavarojen käyttöönoton tukeminen nähdään olevan perustehtävää. Koko perheen kuntouttaminen tehdään lapsen näkökulmasta. Perhetyö on motivointia muutokseen ja kuntoutumisprosessiin. Perhetyö on tehtävä arvostavasti ja kunnioittavasti asiakasta kuunnellen ja uskoen muutoksen mahdollisuuteen. Perhetyö on suhdetyötä, jossa työntekijä omalla vuorovaikutuksellaan käy dialogia asiakkaan ja tämän verkoston sekä viranomaisverkoston kanssa asiakkaan omassa toimintaympäristössä, useimmiten perheen kotona. Perhetyöhön nähdään kuuluvan myös verkostoyhteistyö ja fyysinen yhteistyö eri toimijoiden kanssa moniammatillisesti esimerkiksi päihde- ja mielenterveyspuolen toimijoiden kanssa. Yksityisessä ympäristössä arvostava ja kunnioittava kohtaaminen on edellytys työn onnistumiselle.

Sekä sosiaaliohjaajat että johtavat ohjaajat näkevät asiakkaiden osallistamisen aktiivisesti omassa elämässään ratkomaan ja vastaamaan lasten tarpeisiin avaimena työskentelyn onnistumiselle. Saatuaan työskentelyn ja arvostavan kohtaamisen kautta oman elämänsä toimijuuden, asiakkaiden nähdään alkavan ottaa vastuuta omasta ja perheensä elämästä. Perhetyön tavoite on tehdä itsensä tarpeettomaksi perheessä. Työntekijöiden usko ja toiveikkuus muutokseen nähdään olennaisena hyvän asiakassuhteen luonnissa.

Perhetyön tehtävä on tehdä lapsi näkyväksi perheessä. Lasten hyvinvoinnin nähdään olevan päätavoitteena. Lapselle tulee voida antaa mahdollisuus asua kotona oman perheensä kanssa perhetyön avulla. Perhetyö on työskentelyä koko perheen kanssa ja kaikkien perheen jäsenten hyväksi. Vanhemmuutta tulee tukea perhetyön avulla vastaamaan lapsen tarpeita. Lastensuo-

jelussa lapsi on aina asiakas ja työskentelyn tulisi tähdätä muutokseen, joka on lapsen kannalta merkittävä.

7.2 Johtavan ohjaajan työnkuva ja haasteet työn kehittämiseksi

Johtamisessa on paljon samoja teemoja kuin asiakastyössä. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tulee olla tasapainossa. Perhetyössä asioiden johtaminen on kytköksissä kehittämistyöhön ja kehittämistyö ihmisten johtamiseen. Työntekijöiden nähdään vievän kehittämissä eteenpäin omassa työssään. Johtavan ohjaajan työssä pääpaino on henkilöjohtamisessa, kuten myös suurimmat haasteet, koska läsnäololle ei jää riittävästi aikaa eri toimipisteiden välillä kulkiessa. Esimiehen tuki, kuunteleminen ja läsnäolon mahdollisuus synnyttävät dialogia, jossa työntekijät saavat voimavaroja itsensä johtamiseen omassa työssään.

Perhetyössä on useita henkilöjohtamisen osa-alueita. Rakenteellisen johtamisen nähdään luovan tilan henkilöjohtamiselle. Kuten asiakastyössä, johtamisessakin yhteinen keskustelu ja dialogisuus nähdään väylänä oppimiseen ja kehittämiseen. Eettinen johtaminen on tärkeää sekä sosiaaliohjaajien että johtavien ohjaajien kertomuksissa. Tärkeää on se, kuinka asioita tuodaan organisaatiossa työntekijöille ja myös se, miten niitä viedään työntekijöiltä organisaatiossa ylöspäin ja kehitetään toimintaa näin yhdessä oppivan organisaation keinoin. Työpaikan kulttuurin luominen avoimeksi ja kunnioittavaksi arvokeskustelujen avulla on tärkeä osa johtamista.

Henkilöjohtamisen yksi tärkeistä osa-alueista johtavan ohjaajan työssä on asiakastyössä ohjaava johtaminen. Johtavat ohjaajat näkevät asiakastyössä ohjaavan johtamisen kahdella tavalla. Asiakastyössä ohjaava johtaminen on johtaa työryhmä yhteiseen keskusteluun ja sen avulla yhteiseen oppimiseen. Osa johtavista ohjaajista näkee tarpeen myös henkilökohtaiselle ohjaamiselle. Asiakastyössä ohjaavassa johtamisessa on niin ikään yhtymäkohtia asiakastyöhön. Kun ohjaa omaa työryhmäänsä dialogisuuteen, oppii tukemaan myös asiakasperheitä keskustelemaan. Sosiaaliohjaajat näkevät henkilöjohtamisen olevan johtavan ohjaajan työssä tiimien vetämistä sekä asiakkaiden jakamista tiimeissä. Henkilöstöasioista kuten työvuoroista huolehtiminen ja lomien myöntäminen kuuluvat niin ikään johtavan ohjaajan työhön. Henkilökohtaiselle asiakastyössä ohjaavalle johtamiselle jää sosiaaliohjaajien ja joidenkin johtavien ohjaajienkin mielestä liian vähän tilaa johtavan ohjaajan työnkuvassa.

Sosiaaliohjaajat toivoisivat, että johtava ohjaaja työskentelisi omassa toimipisteessä. Usean eri tiimin kanssa jaettu esimies on vain harvoin tavattavissa. Myös osa johtavista ohjaajista kokee haasteellisena työryhmien hajanaisuuden. Sosiaaliohjaajan tulee olla itse aktiivinen saadakseen esimiehen tukea. Sosiaaliohjaajien sekä osan johtavistakin ohjaajista käsitys on, että johtava ohjaaja on liian kaukana asiakaspinnasta ollakseen ammatillinen esimies. Henki-

Johtamiselle tulisi voida raivata lisää tilaa, jotta ammatillinen dialogisuus pääsisi kehittymään työntekijöiden ja johdon välille nykyistä paremmin.

Johtavat ohjaajat kokevat tärkeänä kehittämistyön ja asioiden läpi viemisen työryhmissä. Rakenteellinen johtaminen on tärkein osa asiajohtamista johtavan ohjaajan työssä. Rakenteellinen johtaminen luo struktuuria ja turvaa työyhteisöön. Se luo myös tilaa henkilöjohtamiselle. Rakenteiden luomiseen johtavat ohjaajat näkevät olevan hyvät mahdollisuudet. Toimivat tiimirakenteet, joissa työntekijöillä on mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen luovat pohjaa myös eettiselle johtamiselle.

Useassa eri työryhmässä työskentely on johtavan ohjaajan työssä haaste. Työntekijöihin tutustuminen luottamustasolle vie aikaa tämän kaltaisessa työnkuvassa. Työryhmille jää paljon vastuuta tämän kaltaisessa etäjohtamisen mallissa. Luottamuksellinen ilmapiiri ja asioiden puheeksi ottaminen ovat vielä asioita, joita vielä opetellaan.

Sihteerin työ johtavan ohjaajan työssä nähdään toissijaisena niin sosiaaliohjaajien, kuin johtavienkin ohjaajien kertomuksissa. Koettiin, että johtavilla ohjaajilla menee paljon aikaa työvuorolistojen ja henkilöstöasioiden hoitamiseen. Sihteerin töiden tekeminen ei kummankaan ammattiryhmän näkemyksen mukaan ole oikean työn tekemistä perhetyön johtavan ohjaajan tehtävässä. Työn nähtiin olevan kaukana asiakaspinnasta, jossa sen kuitenkin haluttaisiin olevan.

7.3 SWOT-analyysien vertailu ja kehittämismahdollisuudet

Perhetyön johtavien ohjaajien toimiminen ammatillisena esimiehenä perhetyössä nähtiin vahvuutena molemmissa ryhmissä. Perhetyön eriytyminen omaksi yksiköksi nähdään mahdollisuutena keskittyä ja kehittää omaa professiota. Koulutusmahdollisuudet kaupungin täydennuskoulutuksessa ovat selkeästi lisääntyneet ja vahvistaneet sosiaaliohjaajien osaamista ja ammatti-identiteettiä. Perhetyön kehittämiseksi nähdään olevan nykyisessä organisaatiossa paremmat mahdollisuudet kuin aikaisemmin.

Vahvuutena nähdään yhteistyön mahdollistuminen eri viranomaisten ja toimijoiden kesken kaupungin tasolla. Perhetyön tekeminen parityönä päihde- tai mielenterveyspalveluiden avotyön kanssa tuo uudenlaista osaamista ja oppimista perhetyöhön. Perhetyön yksilöllinen räätälöiminen on entistä joustavampaa. Perhetyölle on löytynyt enemmän sijaa ja rauhaa työkennellä sosiaaliohjaajien keskittyessä perhetyön tekemiseen koko työpanoksellaan sosiaalityön parityön jäätyä pois. Työrauha antaa mahdollisuuden menetelmien käyttöön ja kokeiluun asiakastyössä.

Perhetyön rakenteet nähdään vahvempina uudessa organisaatiossa. Vahvemmat rakenteet mahdollistavat ryhdikkyuden, jonka avulla pystytään pitämään kiinni työn eri vaiheista, kuten arvioinnista, tavoitteellisuudesta ja lopettamisesta. Työparityö on vahvuus, jonka avulla asiakasperheet saavat palvelua keskeytyksettä ja perhetyölle on ammatillinen tuki työparista. Perhetyön hakeminen asiakassuunnitelmalla nähdään vahvuutena sosiaalityöntekijän jouduttua miettimään valmiiksi työn tavoitteita jo perhetyön suunnitteluvaiheessa.

Toimipisteissä yhteistoiminnan säilyminen nähdään vahvuutena. Yhteisen toiminnan ja arjen kohtaamisen tärkeys ymmärretään ja se halutaan säilyttää. Yhteisen kulttuurin ja yhdessäolon perinne kaipaa vahvistamista tulevaisuudessa yhä enemmän uusien työntekijöiden tullessa uuteen organisaatioon, jossa tiimirakenteet on eroteltu omiksi linjoikseen. Luonnollista työryhmässä kokoontumista tulee voida korvata muunlaisella yhteistoiminnalla jatkossa.

Heikkoutena nähdään ulkopuolelta tulevat vaatimukset asiakasmääristä ja käynneistä. Perheiden ohjautuminen perhetyöhön ilman perhetyötä tekevien sosiaaliohjaajien arviota perheen soveltuvuudesta työskentelymuotoon pidettiin heikkoutena. Yhteisen keskustelun puute sosiaalityön kanssa nähdään heikkoutena suhteessa yhteisiin asiakkaisiin. Muiden palveluiden supistamisen ja puutteen nähdään lisäävän perhetyön asiakasmääriä. Samanaikaisesti myös perhetyöstä on vähennetty resursseja. Nähdään, että resursseja perhetyöhön voisi lisätä ja lisätä mahdollisuutta tuoda vieläkin räätälöidympiä ratkaisuja saataville. Johtavat ohjaajat näkevät heikkoutena olevansa erillään työryhmistään. Yhteisten kahvihuoneiden puutteita pidetään heikkoutena. Yhteiselle keskustelulle koetaan olevan tarve myös epävirallisissa foorumeissa. Toimipisteissä, joissa yhteisiä kahvihuoneita ei ole, on jo nähtävissä sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien välille muodostuneen esteitä. Vuoropuhelu on pahimmillaan jäänyt kokonaan puuttumaan ja sosiaaliohjaajat eivät ole esimerkiksi tienneet, että sosiaalityöntekijä on käynyt perhetyön perheessä käsittelemässä lastensuojeluilmoitusta.

Sosiaaliohjaajat ja johtavat ohjaajat näkevät heikkoutena yhteisen keskustelun puutteen sosiaalityöntekijöiden yhteisistä asiakkaista. Yhteiselle keskustelulle nähdään olevan tarvetta myös epävirallisissa foorumeissa kuten kahvihuoneessa. Osalla toimipisteistä ei ole yhteistä kahvihuonetta, jolloin eriytyminen sosiaalityöntekijöistä on tapahtunut nopeammin. Uudet rakenteet ovat eristäneet myös ihan konkreettisella tasolla sosiaalityöntiimejä ja perhetyöntiimejä. Toimipisteiden yhteisiin puhelinluetteloihin ei onnistuta lisäämään sosiaaliohjaajien puhelinnumeroita, eivätkä sähköpostilistat tavoita enää koko toimipistettä. Johtavat ohjaajat näkevät heikkoutena niin ikään erillään olemisen alaisistaan useammassa eri toimipisteessä työskennellessään. Sosiaaliohjaajat pitävät myös johtavien ohjaajien puutetta arjessa heikkoutena. Näihin heikkouksiin haluttaisiin muutosta parempaan suuntaan. Yhteistyön käytäntöjä sosiaalityöntekijöiden kanssa tulisi kehittää ja luoda yhteistyölle omat fooruminsa sekä asiakastyötä palvelemaan että työhyvinvointia ylläpitämään. Johtavien ohjaajien ajanpuute

henkilöjohtamiseen ja läsnäoloon lienee hankalampi kehitettävä. Johtavan ohjaajan työnkuvan edelleen kehittäminen ja niin sanottujen sihteerin töiden muuttaminen vaikka uuden teknologian käyttöön otolla voisi antaa kehittämiselle mahdollisuuden.

Jatkuva pula perhetyön resursseista on selkeästi uuden organisaation heikkous. Henkilöstöresursseja tulisi lisätä ainakin vanhan organisaation tasolle perhetyössä. Perhetyön resursseihin on vaikuttanut välillisesti myös erilaisten ryhmätoimintojen alasajo tai siirtäminen pois lastensuojelun palveluiden käytöstä. Resurssipulan lisäksi tulevat paineet asiakasmäärien kasvattamisesta ja jatkuvasta mittaamisesta. Perhetyössä syntyneiden jonojen purkamiseen menee aikaa ja odotellaessa perheiden tilanteet hankaloituvat entisestään, mikä vaikeuttaa työtä ja kuormittaa koko järjestelmää. Jonoista pitäisi ehdottomasti päästä eroon, koska jo lastensuojelulainkin nojalla perhetyötä on kyettävä tarjoamaan, kun sen tarve on ilmeistä.

Suurimmaksi nousevaksi uhaksi nähdään sosiaalityön erkaantuminen perhetyöstä niin henkilökohtaisella ammatillisella tasolla kuin työryhmä tasollakin sekä työn ymmärtämisen tasolla. Vuoropuhelun puuttuminen aiheuttaa hankaluutta suunnitella perhetyötä ja ryhmätoimintaa, mutta se myös saattaa pelkistää aidon moniammatillisen lastensuojelutyön lokeroimalla sitä. Eriytyminen saattaa johtaa ja on jo osin johtanut näkemyseroihin, joiden selvittely vie aikaa asiakastyöltä. Ajan lisäksi se vaikuttaa kaikkeen dialogiin, jota käydään niin asiakastyössä kuin eri toimijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Jo edellisessä luvussa käsiteltäessä heikkouksia tämä sama teema nousi esille. Rakenteelliset muutokset yhteistyökäytäntöihin kannattaa kehittää varsin pian.

Tilastojen merkitys perhetyön resursoinnissa ja laadun tarkkailussa nähdään nousevana uhkana. Tilastojen tarkkailun ohella olisi tärkeää kehittää perhetyön vaikuttavuuden arviointia ja laadun tarkkailua. Tilastot yksin eivät kerro juuri mitään.

Perhetyön tulevaisuudessa nähdään nousevana uhkana mahdollinen viikonloppu- ja iltatyön lisääntyminen. Tämän nähdään vähentävän resursseja, kun työ voidaan tehdä virastotyöaikaan pääsääntöisesti. Työohjauksista säästämisen ja niiden vähentymisen nähdään olevan nouseva uhka niin ikään. Työohjauksista säästäminen on lyhytnäköistä. Perhetyö on psykososiaalista työtä, jossa on valtava henkinen kuormitus jatkuvasti tai ainakin ajoittain. Työntekijöiden pysyminen ja viihtyminen työssään vaikuttaa selkeästi työn laatuun. Säästää ei kannata asioissa, joissa säästäminen tulee maksamaan itse säästöjä enemmän.

Sihteerin töiden lisääntyminen johtavan ohjaajan työssä koetaan nousevaksi uhaksi. Tämän nähdään vievän johtavan ohjaajan työtä yhä kauemmaksi asiakaspinnasta. Johtavan ohjaajan työssä selkeästi kehittämiskohdat ovat juuri henkilöjohtamisen resurssien lisäämisessä ja osallisuudessa asiakastyöhön.

Yhteistyörakenteita tulisi kehittää toimivimmiksi sosiaalityön ja perhetyön välillä. Yhteistyörakenteissa asiakas voisi olla yhdistävä tekijä, jonka ympärille muodostettaisiin vuoropuhelua sosiaaliohjaajatyöparin ja mahdollisesti sosiaalityöntekijätyöparin kesken. Toimipistekokouksissa pitäisi saada aikaiseksi keskustelua oikeista asioista. Perehdytyksessä nähdään uusia mahdollisuuksia kehittää nykyistä käytäntöä. Nähdään hyväksi mahdollisuudeksi uusien työntekijöiden perehdytyksen myös sosiaalityöhön sosiaalityöntekijöiden toimesta ja uusien sosiaalityöntekijöiden perehdytyksen perhetyöhön sosiaaliohjaajien toimesta.

Uutena mahdollisuutena nähdään johtavan ohjaajan työkuvan kehittäminen henkilöstöjohtamisen suuntaan. Johtavan ohjaajan työ nähdään asajohtamisena ja sihteerin työnä. Työn toivottaisiin olevan ajankäytöltään järkevämpää niin, että mietittäisiin tarkemmin eri työ- tai johtoryhmien työskentelyn merkitystä johtavan ohjaajan henkilöstöjohtamisen kannalta. Perhetyön tiimikokousrakenne nähdään hyvänä, mutta sitä voisi parantaa etukäteen rakennettavilla esityslistoilla.

Perhetyössä nähdään uutena mahdollisuutena isomman ja vahvemman tiimin sisällä työn sisällön ja menetelmien käyttöön ottaminen ja kehittäminen. Omien henkilökohtaisten resurssien vahvistamiselle ja käyttämiselle nähdään mahdollisuuksia suuremmissa tiimissä ja paremmissa kouluttautumismahdollisuuksissa. Kokonaisuudessaan omaan profession keskittyminen tuo työhön lisää ulottuvuutta ja mahdollisuuksia kehittyä.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämismahdollisuudet

Tämän tutkimuksen pohjalta nousi paljon uusia mahdollisuuksia kehittää perhetyötä. Varmasti nämä asiat ovat jo aiheuttaneet keskustelua perhetyön tiimeissä ja osa asioista on jo kehitetty paremmiksi esimerkiksi tiimirakenteissa.

Perhetyössä, sen tekemisessä ja osaamisessa meillä on suuret voimavarat. Perustamalla erilaisia perhetyönkehittämistyöryhmiä, joissa sosiaaliohjaajat saisivat olla mukana, olisi mahdollista pitää kiinni näistä mahtavista ammattilaisista ja tuoda perhetyöhön uutta nostetta ja profession arvostusta sekä laatua itse työhön. Resurssipula saattaa ajaa ihmisiä etsimään jostain parempaa. Johdon kannattaa olla tiiviissä ja avoimessa dialogissa työntekijöiden kanssa ja kehittää työtä yhdessä oppivan organisaation strategiaa soveltaen.

Tärkeä kehittämisen kohde on sosiaalityön ja perhetyön väliset yhteistyön rakenteet. Niitä kannattaisi lähteä kehittämään yhdessä sosiaalityöyksiköiden kanssa. Yhteistyössä välitöiden aiheuttamat muuttuneet asenteet ovat jo alkaneet vaikeuttaa työtä.

Johtavan ohjaajan työnkuvaa kannattaa vielä hioa ja miettiä tarkkaan, olisiko jonkin asian järjestäminen toisin työssä mahdollista. Itselläni tulee mieleen esimerkiksi kotihoidossa oleva kellokorttimenetelmä, jossa työntekijät vilauttavat puhelintaan lukijaan tullessa töihin tai lähtiessään kotikäynnille. Aiemmin on esitetty, että kellokortin käytölle on esteenä sosiaaliohjaajien jaksotyöaika, mutta nykyisen teknologian käyttöönotto todennäköisesti ratkaisisi asian. Työvuorolistojen listojen täyttäminen vie paljon resursseja johtavilta ohjaajilta. Tämä ei varmasti ole ainut niin sanottu sihteerin työ, jonka voisi uudelleen organisoida johtavan ohjaajan työssä. Asiakaspinnassa oleminen olisi myös tärkeää ammatilliselle esimiehelle. Siihen voisi ottaa mallia lapsiperheiden kotipalvelusta ja kehittää oma ratkaisu asiaan.

Paljon kehittämisehdotuksia tuli jo SWOT-analyseissä, mutta en lähde tässä kaikkia toistamaan. Jatkotutkimuskohteena näkisin perhetyön laadun arvioinnin kriteeristön ja vaikuttavuuden arvioinnin menetelmän kehittämisen perhetyöhön. Näiden avulla tilastojen tarkkailu saisi uusia merkityksiä, tai tilastot voisi mahdollisesti liittää jollain tavalla arviointiin.

Painetut lähteet

- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-palvelut.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Heino, T. 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisehdotukset. Selvitys Lastensuojelun kehittämisohjelmalle. Stakes työpapereita 9/2008. Helsinki: Valopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Hurtig, J. 2003. Lasta suojelemissa - etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOY
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Haasta itsestäänselvyydet. Helsinki: WSOYpro.
- Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009 : 17. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvinen, R., Lankinen, A., Taajamo, T., Veistilä, M., & Virolainen, A. 2007. Perheen parhaaksi. Perhetyön arkea. Helsinki: Edita.
- Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toimi.) 2012. Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Lapin yliopisto kustannus. Tampere: Juvenet Print.
- Kotter, J.P. 1996. Leading change. Suomenenos Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor.
- Kuitunen, H. 1997. Luovan ongelmanratkaisun menetelmät ja prosessi. Helsinki: FinEduca.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.
- Lintula, H. 2001. Osastonhoitajat hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

- Myllärniemi, A. 2007. Lastensuojelun avohuollon perhetyö ammattikäytäntönä -jäsenyyksiä perhetyöstä toimintatutkimuksen valossa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 6/2007.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*, 124, 1507-13.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki : Gaudeamus.
- Nordman-Sjöberg, S., Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Edita.
- Perttula, Juha (1995) Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Tampere: Suomen Fenomenologinen Instituutti.
- Perälä, M-L., Halme N. & Nykänen, S., 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnilaitos. Tampere : Juvenes Print.
- Räty, T. 2010. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Helsinki: Edita.
- Rönkkö, L & Rytönen, T. 2010. Monisäikeinen perhetyö. Helsinki: WSOY.
- Seppänen, P. 1999. Osastonhoitajan tehtävät ja roolit työyksikön johtajana muuttuvassa sairaalaorganisaatuossa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto: Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos.
- Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.
- Tulensalo, L. & Ylä-Herranen, T. 2009. Avoimen dialogin ja verkostotyön mahdollisuudet lastensuojelussa. Teoksessa Tanskanen, I. & Timonen-Kallio, E.(toim.) Lastensuojelun hyvät työkäytännöt. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 44. Tampere : Juvenes Print.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012: Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro
- Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtamisen erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Hallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Raamatutrugikoda.
- Väinälä, A. 2008. Asiakastiedot lastensuojelun avohuollon perhetyön asiakastietojärjestelmissä. Tietokuvaukset ja suositukset. Versio 1.0 18.2.2008. Helsinki: STAKES.

Sähköiset lähteet

Lastensuojelun palvelukuvaukset 2013: Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden virasto 2013, intranet Helmi. Viitattu 23.8.2014.

http://helmi/Sote/osastot/perhe_ ja_sosiaalipalvelut/lastensuojelu/lastensuojelun_palvelut/lastensuojelunperhetyo/Palvelukuvaus/Lastensuojelun%20perhetyo%20palvelukuvaus.pptx

LsL 28.12.2012/911, 36 § Muut lastensuojelun avohuollon tukitoimet.

Liitteet

Liite 1 Perhetyön johtavien ohjaajien Swot -analyysi uuden organisaatiomallin käyttöönotto vaiheessa	65
Liite 2 Lastensuojelun perhetyön sosiaalihoitajien Swot -analyysi lastensuojelun palveluiden perhetyön yksikön käyttöönotto vaiheesta.....	66
Liite 3 Haastattelukutsukirje	68
Liite 4 Tutkimuslupa.....	69
Liite 4 Tutkimuslupa.....	70

Liite 1 Perhetyön johtavien ohjaajien SWOT-analyysi uuden organisaatiomallin käyttöönotto vaiheessa

<p>VAHVUUDET</p> <p>Mitkä ovat vahvat ominaisuudet?</p> <p>Mikä toimii? VAHVISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ammatilliset esimiehet perhetyössä ->Mahdollisuus kehittää perhetyötä -Selkeät roolit -Oma identiteetti ->Mahdollisuus nostaa oman työn arvostusta ammattikuntana -Voidaan profiloitua perustehtävän mukaisesti- >Toimintapaketti, mitä palvelua tuotetaan -Uudet koulutusmahdollisuudet -Yhteistyö psykiatrisen ja päihdepuolen kanssa -Pystytään räätälöimään kunkin perheen näköistä työskentelyä -Satelliittijohtaminen->Luottamuksellinen ilmapiiri -Mahdollisuus syventää perheiden kanssa tehtävää työtä -Työrauha tehdä pitkäkestoista työtä 	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Mitä voitaisiin parantaa?</p> <p>Mikä ei toimi?</p> <p>KEHITÄ, KORVAA, POISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja paineet asiakasmääristä ja käynneistä -Yhteinen keskustelu sosiaalityöntekijöiden kanssa on jäänyt vähäiseksi -Sosiaalityöntekijä arvioi yksin onko perhe perhetyön perhe->Sosiaali-ohjaajan ammattitaitoa tässä vähensytään -Palveluja on vähennetty, joka on johtanut siihen, että perhetyössä on valtavasti perheitä, jotka aiemmin olisivat olleet esim. luotsitoiminnassa -Perhetyön resurssit ovat vähentyneet -Räätälöidymmän työn mahdollisuuksia voisi olla enemmän -Fyysisesti erillään tiimistä
<p>UUDET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Mitä mahdollisuuksia on odotettavissa?</p> <p>Mitä kehityslinjoja on meneillään?</p> <p>KÄYTÄ HYVÄKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> -Luoda uusia yhteistyön rakenteita asiakaskeissien ympärille->Yhteisiä foorumeja -Perehdyttää uudet työntekijät toimipisteen käytäntöihin ja kulttuuriin -Asenne: Sosiaalityöntekijä on meille tärkeä kumppani -Yhteistyön rakenteissa puhuttaisiin oikeista asioista ja yhteistyön toimivuudesta -Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä perehdytettäisiin myös uudet sosiaalityöntekijät perhetyöstä kuin myös sosiaalityöntekijät perehdyttäisivät uudet ohjaajat sosiaalityöstä 	<p>NOUSEVAT UHAT</p> <p>Mitä esteitä on edessä?</p> <p>TORJU, VÄLTÄ, MUUTA VAHVUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhteys sosiaalityöhön heikkenee ->mahdollinen fyysinen erkaantuminen -Sosiaali-ohjaajien ymmärryksen säilyminen osana lastensuojelun palveluja vaikka erkaantuisimme fyysisesti sosiaalityöstä -Yhteisten kahvihuoneiden olemattomuus -Tilanteiden kärjistymisen asiakasasioissa yhteisen ymmärryksen puutteeseen -Vuoropuhelun puuttuminen sosiaalityöntekijöiden ja sosiaali-ohjaajien välillä

Liite 2 Lastensuojelun perhetyön sosiaaliohjaajien Swot -analyysi lastensuojelun palveluiden perhetyön yksikön käyttöönottovaiheesta

<p>VAHVUUDET</p> <p>Mitkä ovat vahvat ominaisuudet?</p> <p>Mikä toimii? VAHVISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saa tehdä koulutustaan vastaavaa työtä -Aika ja lupa keskittyä työn alla oleviin perheisiin -Omat resurssit täydessä käytössä->Ei assistenttien töitä -Vahvuus perhetyössä ja perustehtävään keskittymisessä -Oman työn kehittäminen -Iso joukko sosiaaliohjaajia samassa tiimissä -Työhön on tullut ryhtiä->Asetetaan tavoitteet, arvioidaan ja päätetään selkeästi -Työparina sosiaaliohjaaja->Työparin tuki koko ajan -Asiakassuunnitelmalla perhetyön hakemisenä hyvänä puolena on se, että on mietitty tavoitteita valmiina -Asiakassuunnitelmassa näkyä, että on suunniteltu perhetyötä->Työn näkyväksi tekeminen -Yhteiset tyhypäivät toimipisteessä ->Yhteinen kahvihuone->Yhteiset toimipistekokoukset->Yhteistä mukavaa tekemistä ->Yhteinen tarkoitus 	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Mitä voitaisiin parantaa?</p> <p>Mikä ei toimi?</p> <p>KEHITÄ, KORVAA, POISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhteinen aika sosiaalityöntekijöiden kanssa on vähäisempää->rakenteellinen heikkous -Yhteistyö ei ole niin tiivistä kuin aiemmin -Sosiaalityöntekijät ei ole enää aktiivisia yhteistyössä, toivottaisiin molemminpuoleista aktiivisuutta -Perhetyössä on ollut jono koko ajan resurssien vähennyksestä johtuen ->Perheiden tilanteet muuttuvat olennaisesti jonotusaikana -Sosiaalityöntekijät eivät ole aina muistaneet ilmoittaa ls-ilmoituksesta->Sosiaaliohjaajille ei kaikkina päivinä ole ollut toimisto aikaa käydä tarkistamassa -Viestit eivät kulje yksiköiden välillä esim. sairastapauksissa -Puhelinluettelossa ei ole enää sosiaaliohjaajien tietoja -Sähköpostilistalta puuttuvat sosiaaliohjaajat -Rakenteet eristää -Esimiehen puuttuminen talosta -Asiakassuunnitelmalla perhetyön hakeminen->Yhteinen keskustelu jää puuttumaan -Työtä arvioidaan tilastojen valossa
<p>UUDET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Mitä mahdollisuuksia on odotettavissa?</p> <p>Mitä kehityslinjoja on meneillään?</p> <p>KÄYTTÄ HYVÄKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perhetyön johtavan ohjaajan työn kuvan kehittäminen->Aikaa keskittyä alaisiinsa ->Työn kuvan selkiytyminen->Ajankäytön järjestyminen 	<p>NOUSEVAT UHAT</p> <p>Mitä esteitä on edessä?</p> <p>TORJU, VÄLTÄ, MUUTA VAHVUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhteentörmäyksiä sosiaalityöntekijöiden kanssa puuttuvan yhteisen keskustelun takia -Sosiaalityöntekijöihin kasvava välimatka ->Uusia sosiaalityöntekijöitä tulee koko ajan ->Miten saadaan heidän kanssaan hyvä yh-

<ul style="list-style-type: none"> -Tiimikokouksiin etukäteen esityslistat -Hyvän yhteistyön kehittäminen sosiaalityöntekijöiden kanssa -Oman työn kehittäminen, omien vahvuuksien käyttäminen siinä -Isompi ja vahvempi tiimi -Paremmat menetelmien käyttömahdollisuudet -Omaan profession keskittyminen tuo mahdollisuuksia -Yhteiset perhetyön keissikäsittelyt tai kuvastimet->Pystyy paremmin miettimään perhetyön osuutta ja menetelmiä 	<ul style="list-style-type: none"> teistyö heti alkuun -Toimipisteessä monta yksikköä->Saattaa tulla yhteentörmäyksiä -Yhteisen asiakaspinnan katoaminen eriyty- misessä -Perhetyön perheet ovat täysin uusia ja tuntemattomia->Aikaisemmin, kun oli yhteistä keskustelua, ne saattoivat olla jo tuttuja yhteisen pohdinnan takia -Alueelliset ilmiöt jäävät tunnistamatta yhteisen keskustelun jäädessä vähäiseksi kolmen eri yksikön toimipisteessä ->Ryhmätoiminnan suunnittelussa olisi hyödyllistä tietää mitä on meneillään -Sosiaalihojajaajat lokeroituvat eivätkä tiedä mitä alueella ls-työssä tapahtuu -Aikaa ei jää yhteistyön kehittämiselle tai ylläpidolle -Jos perhetyötä aletaan tekemään enemmän yksin tai iltaisin tai viikonloppuisin -Tilastot ovat organisaatiossa tärkeämmiksi kuin asiakkaiden tarpeet -Toistaiseksi on voinut mennä asiakasperheeseen sosiaalityöntekijän kanssa työparina erilaisissa tilanteissa, mutta tilastojen tullessa yhä tärkeämmiksi pelätään tämän mahdollisuuden katoavan -Sihteerin työn lisääntyminen johtavan ohjaajan työssä->Kauemmaksi asiakaspinnasta ->Yhteisen keskustelun lisääminen -Pelko ammatillisen itsevarmuuden ja arvopohjan putoamisesta->viikonlopputöiden paine -Pelko, että työnohjauksista säästetään
---	--

Liite 3 Haastattelukutsukirje
Hei!

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen kehittämisen ja johtaminen linjalla Laureassa. Opinnäytetyöni käsittelee lastensuojelun perhetyötä painopisteenä perhetyön johtava ohjaaminen.

Tutkimukseni tavoitteena on lastensuojelun perhetyön ja sen johtavan ohjaamisen kehittämistarpeiden kartoittaminen. Toivon saavuttavani tutkimuksellani innovatiivisuutta kehittää perhetyötä ja sen johtavaa ohjaamista lastensuojelun perhetyön tiimeissä.

Toteutan tutkimukseni tekemällä kolme teemahaastattelua focus -ryhmissä. Yhteen ryhmään kutsun johtavat ohjaajat ja kahteen ryhmään yhteensä kymmenen sosiaaliohjaajaa, viisi kumpaiseenkin. Haastattelut suoritan täällä Kivikon toimipisteessä tai mikäli haastatteluryhmä toivoo tulevan haastatelluksi omalla toimipisteellään ja sieltä järjestyy tila, voidaan toimia myös siten.

Tämä kirje tulee teille perhetyön johtavien ohjaajien kautta. Jutelkaa työryhmässänne halukkuudestanne osallistua tutkimukseeni. Haastattelun mielelläni kahdesta eri tiimistä osan työryhmää. Kun olette miettineet, ketkä teistä on halukkaita osallistumaan, ottakaa yhteyttä minuun, niin sovitaan haastattelu-aika. Haastattelu kestää noin tunnin.

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelussa ei ole suoraa kysymystä vaan keskustelua ohjataan haluttuun suuntaan esittämällä aiheeseen sopivia teemoja. Lähtökohtaisena ajatuksena on, että kaikilla ihmisillä on ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä, joita voidaan tällä menetelmällä tutkia. Teemahaastattelun luonne ikään kuin vapauttaa haastattelijan tutkijan roolista ja antaa tutkittavalle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin. Teemahaastattelu antaa haastateltavien henkilökohtaisille näkemyksille merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48).

Odotan innolla, että pääsen tutkimaan perhetyötä ja sen johtavaa ohjaamista kanssanne!

Suvi Uuttu

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä

Sosiaali- ja terveystieteiden

Iän lastensuojelu

Kivikon toimipiste, Kivikko 1

Käyntiosoite: Kivikonkaari 21

Postiosoite: PL 6220, 00099 Helsingin kaupunki

P. 09-310 62631

Gsm: 050-348 1256

email: suvi.uuttu@hel.fi

Liite 4 Tutkimuslupa



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveystieteiden virasto
 Perhe- ja sosiaalipalvelut

Pöytäkirjanote

3/2014

1 (2)

7.3.2014

Lastensuojelun johtaja

Suvi Uuttu
 Kurkisuontie 14 A 8
 00940 Helsinki

3 §**Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL 2014-001027**

HEL 2014-001027 T 13 02 01

Päätös

Lastensuojelun johtaja päätti myöntää tutkimusluvan Suvi Uutun tutkimukselle "Lastensuojelun johtavien ohjaajien ja sosiaaliohjaajien näkemyksiä perhetyön ja sen johtamisen kehittämiseen Helsingissä". Yhteyshenkilönä on sosiaalityöntekijä Tarja Miettinen.

Tutkimus on Laurea ammattikorkeakouluun tehtävä ylempi AMK-opinnäytetyö. Tutkimusaineistona on em. henkilöstön ryhmähaastattelut (3 kpl). Tutkimukseen toivotaan myös lastensuojelun sosiaalityön näkemyksiä perhetyön ja sen johtamisen kehittämistarpeista.

Aineistonkeruu tapahtuu toukokuun 2014 loppuun mennessä. Aineistosta poistetaan kaikki tunnistetiedot eikä haastatteluissa käsitellä salassa pidettäviä asioita. Tutkimussuunnitelma on salainen.

Valmis tutkimusraportti tai sen sähköinen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystieteiden viraston käyttöön osoitteella Helsingin kaupungin kirjaamo, Sosiaali- ja terveystoimi, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki, sähköposti: helsinki.kirjaamo@hel.fi.

Lisätiedot

Taina Hussi, kehittämissuunnittelija, puhelin: 310 43830
 taina.hussi(a)hel.fi

Otteet

Ote
 Hakija

Päätöksen
 Yhteyshenkilö

Valmistelija

Otteen liitteet

Päätösluonnosteksti
 Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja
 terveystieteiden lautakunta
 Päätösluonnosteksti
 Liite 1
 Liite 2

Postiosoite
 PL 6000
 00099 Helsingin kaupunki
 sosiaalijaterveys@hel.fi

Käyntiosoite
 Toinen linja 4 A
 Helsinki 53
 www.hel.fi/sote

Puhelin
 +358 9 310 5015
 Faksi
 +358 9 310 42504

Y-tunnus
 0201256-6

Tilinumero
 FI1880001200052430
 Alv.nro
 FI02012566

Liite 4 Tutkimuslupa



Helsingin kaupunki
Sosiaal- ja terveysvirasto
 Perhe- ja sosiaalipalvelut

Pöytäkirjanote

3/2014

2 (2)

7.3.2014

Lastensuojelun johtaja

Pöytäkirja on pidetty yleisesti nähtävänä Helsingin kaupungin kirjaimossa (Pohjoisesplanadi 11-13) 14.03.2014 ja asianosaista koskeva päätös on lähetetty .

Sisko Lounatvuori
 lastensuojelun johtaja

Postiosoite
 PL 6000
 00089 Helsingin kaupunki
 sosiaaliterveys@hel.fi

Käyntiosoite
 Tonin krs 4 A
 Helsinki 53
 www.hel.fi/scote

Puhelin
 +358 9 310 5015
 Faksi
 +358 9 310 42504

Y-tunnus
 0201256-6

Tiliinno
 FI1880001200052430
 Alv.nro
 FI02012566