

”Nykyiset taloudelliset resurssit riittäisivät varsin hyvin
laadukkaan lastensuojelun järjestämiseen”

– LASTENSUOJELUN JOHTAMINEN JULKISESSA
KESKUSTELUSSA

Jenna Mary-Ann Fagerholm

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalityö, sosiaalitieteiden laitos

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Turun yliopisto

01.06.2020

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

TURUN YLIOPISTO, SOSIAALITIEDEIDEN LAITOS

FAGERHOLM, JENNA: Lastensuojelun johtaminen julkisessa keskustelussa

Pro gradu -tutkielma sivumäärä 86s., liite 4s.

Sosiaalityö, kesäkuu 2020

Lastensuojelu on 2020-luvulle tultaessa kriisissä ja suurien muutospaineiden alla. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on suurta, työpahoinvointi yleistä ja asiakasmäärät pahimmillaan yli puolet suositeltua suurempia. Nykypäivän julkista keskustelua hallitsee erilaiset tehokkuusvaatimukset sekä asiakkaiden moninaistuvat tarpeet ja niihin vastaaminen. Lastensuojelun koordinointi ja organisointi ontuu niin kuntatasolla kuin valtakunnallisestikin. Kunnat ovat pulassa lastensuojelun menojen, reunaehtojen ja palveluiden laadukkuuden ja oikea-aikaisuuden kanssa, ja valtakunnallisesti hyvää tutkittua tietoa ei kyetä valjastamaan osaksi laajempia toimintamalleja ja yhtenäisiä rakenteita.

Lastensuojelutyö, sen tekijät ja ennen kaikkea sen asiakkaat ovat vaarassa, ellei palveluja pystytä kehittämään nopeasti. Myös valmisteilla oleva sosiaali- ja terveystalouden kokonaisuudistus tulee muuttamaan palveluita radikaalisti. Tässä Pro gradu -tutkielmassani käsittelem johtamisen vaikutusta lastensuojelun nykytilaan. *Miten lastensuojelun johtajuus näyttäytyy Helsingin Sanomien pääkirjoituksissa? Millaisia johtajuuden viitekehyksiä lastensuojelun johtamisesta on löydettävissä?* Toteutan tutkielmani ohjauksellisessa yhteistyössä Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy Vasso Ab:n kanssa. Tutkimus on temaattinen sisällönanalyysi, jossa STM:n selonteot ja raportit toimivat perustana viidelle johtajuuden viitekehyselle. Viitekehykset ovat *talouden johtaminen, tiedolla johtaminen, osaamisen ja henkilöstön johtaminen, monialainen ja monialaisuuden johtaminen sekä asiakasprosessien johtaminen*. Analyysin aineistona toimivat Helsingin Sanomien lastensuojelua käsittelevät pääkirjoitukset.

Lastensuojelusta puhutaan pääasiassa ongelmakeskeisesti, ja ratkaisuja ongelmiin esitetään harvoin. Julkisessa kirjoittelussa painottuu talouden johtaminen, joka peräänkuuluttaa resurssien uudelleenmitoitusta sekä -organisointia. Johtajuus paikantuu kuntatasolle – kunnalla nähdään olevan mahdollisuuksia muuttaa asiatioja, mutta toisaalta myös suuri vastuu nykyisistä ongelmista. Pääkirjoituksissa ääneen pääsivät lähinnä sosiaalityön ulkopuoliset asiantuntijat.

Julkisessa keskustelussa lastensuojelua eivät johda sosiaalityöntekijät tai heidän esimiehensä, vaan kuntataloudesta päättävät tahot. Suurin tarve lastensuojelussa on talouden tasapainottaminen ja talousosaamisen lisääminen. Substanssiosaaminen ei näyttäydä pro gradu -työssä merkittävänä tekijänä lastensuojelun johtamisessa tai sen kehittämisessä.

Lastensuojelu Johtaminen Talousjohtaminen Tietojohtaminen Helsingin Sanomat Media

Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
2. LASTENSUOJELUN TILANNE 2020-LUVULLA.....	5
2.1 TYÖOLOSUHTEET JA JOHTAMINEN	5
2.2 LAPSI- JA PERHEPALVELUIDEN VIIMEAIKAINEN KEHITTÄMINEN.....	8
2.3 SOSIAALITYÖ JA LASTENSUOJELU JULKISESSA KIRJOITTELUSSA	10
3. LASTENSUOJELUN JOHTAJUUS.....	13
3.1 LASTENSUOJELUN JA KUNTAJOHTAMISEN PERIAATTEET.....	13
3.2. ORGANISAATIOT JA JOHTAJUUS SOSIAALIALALLA.....	17
3.2.1 Johtajuus- ja organisaatioteoriat.....	17
3.2.2 Johtajuuden piirteet sosiaalialalla.....	18
3.2.3 Uusliberalismi hyvinvointivaltioissa.....	22
3.3 NÄKÖKULMIA LASTENSUOJELUN JOHTAJUUTEEN	24
4. JOHTAJUUDEN VIITEKEHYKSET.....	28
4.1. Talouden johtaminen	29
4.2 Tiedolla johtaminen	31
4.3 Osaamisen ja henkilöstön johtaminen.....	32
4.4 Monialainen ja monialaisuuden johtaminen	34
4.5 Asiakkuuksien johtaminen.....	36
5. TUTKIMUSASETELMA, AINEISTO JA TUTKIMUSPROSESSI.....	38
5.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	38
5.2 TUTKIMUSAINIHO JA MEDIAN TUTKIMUS.....	38
5.3 AINEISTO JA ANALYYSIN ETENEMINEN.....	40
5.4 TUTKIMUSETIIKKA JA TUTKIJAN POSITIO	43
6. LASTENSUOJELUN JOHTAJUUS JULKISESSA KESKUSTELUSSA	46
6.1 RATKAISU- JA ONGELMAKESKEISET KIRJOITUKSET	47
6.2 MAININNAT JOHTAJUUDESTA.....	48
6.3 JOHTAJUUDEN PAIKANTUMINEN - MISSÄ JA KETKÄ?	50
6.4 JOHTAJUUDEN VIITEKEHYKSET	56
6.4.1 Talousjohtaminen.....	58
6.4.2 Tiedolla johtaminen	63
6.4.3 Osaamisen ja henkilöstön johtaminen	67
6.4.4 Monialainen ja monialaisuuden johtaminen.....	70
6.4.5 Asiakkuuksien johtaminen	73
6.4.6 LAINSÄÄDÄNTÖ JA VALVONTA.....	78
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	81
LÄHTEET	87
LIITTEET.....	98

Taulukot, kuvat ja liitteet

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Pääkirjoitusten ajallinen jakautuminen (N=97)

TAULUKKO 2. Viitekehykset ja laadullisen sisällön täydennys aineiston mukaan

KUVIOT

KUVIO 1. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret, huostassa olleet lapset sekä kiireellisesti sijoitetut lapset

KUVIO 2. Johtajuuden viitekehykset. Pohjana STM:n julkaisut ja raportit

KUVIO 3. Lastensuojelua koskevat pääkirjoitukset Helsingin Sanomissa 2000-2019, niiden sisällöllisen painotuksen mukaan

KUVIO 4. Lastensuojelua koskevat pääkirjoitukset Helsingin Sanomissa 2000-2019. Ongelman tai ratkaisun vastuutaho, esiintyminen kirjoituksissa

KUVIO 5. Lastensuojelua koskevat pääkirjoitukset Helsingin Sanomissa 2000-2019, johtajuuden viitekehykset STM:n raporttien ja selonteiden perusteella muodostettujen ryhmien mukaan

LIITTEET

LIITE 1. Analyysissa käytetyt artikkelit päivämäärän mukaan

1. JOHDANTO

Lastensuojelu on 2020-luvulle tultaessa kriisissä ja suurien muutospaineiden alla. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on suurta, työpahoinvointi yleistä ja asiakasmäärät pahimmillaan yli puolet suositeltua suurempia. Nykypäivän julkista keskustelua hallitsevat erilaiset tehokkuusvaatimukset sekä asiakkaiden moninaistuvat tarpeet ja niihin vastaaminen. Lastensuojelun koordinointi ja organisointi ontuu niin kuntatasolla kuin valtakunnallisestikin. Kunnat ovat pulassa lastensuojelun talouden, resurssien reunaehtojen, palveluiden laadukkuuden sekä niiden oikea-aikaisuuden kanssa. Valtakunnallisesti hyvää tutkittua tietoa ei kyetä valjastamaan osaksi laajempia toimintamalleja ja yhtenäisiä rakenteita. (esim. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen 2010.)

Taustalla ovat myös jatkuvat yhteiskunnalliset muutokset, sillä yhteiskunta ja lastensuojelun asiakasryhmät muuttuvat jatkuvasti. Lapsiperheiden ja lasten painoarvo yhteiskunnassa pienentyy, lapsiköyhyys lisääntyy, vanhemmuuden haasteita on jatkuvasti enemmän ja lapsiperheiden tukiverkostot kaventuvat. Samalla eriarvoisuus, monikulttuurisuus ja ongelmakeskeinen puhe lisääntyvät ja normaalisuuden rajat kaventuvat. Ongelmat kasautuvat ja siirtyvät sukupolvelta toiselle. (STM 2013, 25–27 & Heikkilä 2019) Järjestelmätasolla muutoksia tapahtuu sosiaali- ja terveyspalveluiden integroimisessa sekä palveluiden markkinoistamisessa. Koko yhteiskuntaan vaikuttavat heikoimmassa asemassa olevien ihmisten kokema eriarvoisuuden ja huono-osaisuuden kasvaminen, samoin kuin päihde- ja mielenterveysongelmat sekä pitkäaikaistyöttömyys. (Lindh, Pohjola, Juvonen & Romakkaniemi 2018, 9.) Lastensuojelussa näkyvät kaikki nämä muutokset.

Lastensuojelu koskettaa vuosittain kymmeniä tuhansia ihmisiä. 1990-luvun laman jälkeen lastensuojelun piirissä olevien lapsien määrä on lisääntynyt jatkuvasti. Nykyisen tilastointitavan vakiintumisen jälkeen vuonna 1991 lasten ja nuorten määrä on kasvanut lähes kolminkertaiseksi. (Bardy & Heino 2013, 23.) Avohuollon toimenpiteet, samoin kuin huostaanotot ja sijoitukset kodin ulkopuolelle ovat lisääntyneet. Koska useampi nuori on sijoitettuna laitoshuoltoon, ovat myös sijaishuoltomarkkinat kasvaneet. (Heino 2013, 85–92.)

Syrjäytymisriskien lisääntyminen ja yhteiskunnan muutostila pakottavat jäsentämään sosiaalityötä uudelleen. Yksi tärkeä tekijä muutosprosessissa on sosiaalityön ja lastensuojelun johtaminen. Johtamista on kehitettävä yhteiskunnallisia muutoksia vastaavaksi.

Lasten eriarvoistunut tilanne tuntuu kasautuvan osalle perheitä, eikä tilannetta helpota haasteet palveluiden ja tukien yhteensovittamisessa (Heikkilä 2019, 11). Yhteiskunnallinen tilanne ja sen muutokset vaikuttavat aina suoraan lastensuojeluun.

Lastensuojelu on lakisääteistä kunnallista toimintaa, joka rahoitetaan julkisin varoin. Tämä tekee siitä yhteiskunnallisesti ja poliittisesti hyvin näkyvää toimintaa. Sosiaali- ja terveystalvet vievät kokonaisuudessaan suurimman osan kunnan budjetista, minkä takia esimerkiksi juuri lastensuojelu on tilivelvollinen tekemään menoerät ja kustannukset hyvin läpinäkyviksi. Koska sosiaali- ja terveystalvet vievät niin suuren osan kunnan taloudesta, on siitä lähivuosina yritetty nipistää – siitä huolimatta, että tutkimukset puhuvat ennaltaehkäisyn pidemmän ajan kustannusvaikutuksista (esim. Valjakka 2019, 17). Myös kunnallisella tasolla lastensuojelu on suurien muutoksien keskellä: sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, kansallinen lapsistrategia ja lapsi- ja perhepalveluiden uudistamista tukevat hankkeet muovaavat lastensuojelun kenttää jatkuvasti. Uudenlainen organisoituminen ja muutokset toimintaympäristössä muuttavat kunnallista lastensuojelua koko ajan (Pursi 2017, 3).

Yhteiskunnan ja kuntien muutosten myötä myös sosiaalialan ja sosiaalityön johtaminen on joutunut sopeutumaan uusiin haasteisiin. Asiakkaiden ja yhteiskunnallisen tilanteen tarpeiden muutosten lisäksi verkostot, lastensuojelua raamittavat lait ja erilaiset organisaatiot ovat muuttuneet. Julkisen ja yksityisen palveluntuotannon rajat ovat muuttuneet ja uudenlainen julkisjohtamisen malli on hivuttautunut markkinalogiikan aloilta sosiaalityön sisään. Nämä luovat uudenlaisia paineita myös johtamiselle, jossa substanssiosaamisen lisäksi tulisi hallita verkostojen, politiikan, talouden ja tiedolla johtamisen periaatteita ja käytäntöjä. Substanssiosaamisella tarkoitetaan sisältöön liittyvää asiaosaamista. On tärkeää tunnistaa sosiaalityön ja lastensuojelun hyvinvointivaltioallinen asema, mutta samalla on kyettävä sopeutumaan jatkuvasti lisääntyviin tehostamis- ja tuloksellisuusvaatimuksiin.

Tällä hetkellä johtaminen näyttäisi kuitenkin ontuvan lastensuojelussa. Kriisiytyneeseen tilaan etsitään tällä hetkellä ratkaisuja erilaisista kehittämishankkeista, ja ratkaisuja pyritään kirjaamaan niin hallitusohjelmiin kuin lakiinkin. Yhdeksi ratkaisuksi tilanteeseen esitetään juuri johtajuuden parantamista. Vuoden 2019 lopulla järjestetyillä valtakunnallisilla lastensuojelupäivillä 70 prosenttia lastensuojelun ammattilaisista äänesti, että

rakenteiden ja resurssien jälkeen täytyy heti seuraavaksi kiinnittää huomiota johtamistaitoihin ja hyvään johtamiseen (Lastensuojelun keskusliitto 2019).

Lastensuojelutyö, sen tekijät ja ennen kaikkea sen asiakkaat ovat vaarassa, ellei palveluja pystytä kehittämään nopeasti. Myös valmisteilla oleva sosiaali- ja terveystieteiden kokonaisuudistus tulee muuttamaan palveluita radikaalisti. Tässä Pro gradu -tutkielmassani käsittelem johtamisen vaikutusta lastensuojelun nykytilaan. Miten lastensuojelun johtajuus näyttäytyy Helsingin Sanomien pääkirjoituksissa? Millaisia johtajuuden viitekehyksiä lastensuojelun johtamisesta on löydettävissä?

Toteutin tutkielmani ohjauksellisessa yhteistyössä Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy Vasso Ab:n kanssa. Tutkimus on temaattinen sisällönanalyysi, jossa STM:n selonteot ja raportit toimivat perustana viidelle johtajuuden viitekehykselle. Viitekehykset ovat talouden johtaminen, tiedolla johtaminen, osaamisen ja henkilöstön johtaminen, monialainen ja monialaisuuden johtaminen sekä asiakasprosessien johtaminen. Analyysin aineistona toimivat Helsingin Sanomien lastensuojelua käsittelevät pääkirjoitukset.

Tulen tässä tutkimuksessa keskittymään nimenomaan lastensuojelun johtamiseen. Aineistonani on Helsingin Sanomien pääkirjoituksia lastensuojelusta vuodesta 2000 vuoden 2019 lokakuuhun. Pysin temaattisen sisällönanalyysin perusteella analysoimaan sitä, miten julkisessa keskustelussa puhutaan lastensuojelun johtamisesta. Tarkastelen myös sitä, millaisiin asioihin tällä hetkellä johtajuuskysymykset mediassa sidotaan. Koska analysoin pääkirjoituksia, olen erityisen kiinnostunut tutkimaan sitä, miten valtavirtamediassa aiheita käsitellään – tutkin siis niitä puhetapoja ja teemoja, jotka nousevat julkisesta keskustelusta esiin.

Esittelen ensin teemaani aiemman tutkimuksen valossa ja kiinnitän huomioni sekä johtamiseen sosiaalialalla että lastensuojelun tämän hetken suurimpiin haasteisiin. Tutkimusosiossa esittelen tutkimukselliset lähtökohtani sekä kuvaan aineistoani tarkemmin. Avaan sitä, millaisia tuloksia julkisen median ja julkisen kirjoittelun tutkimisesta voi lastensuojelun johtamisen kontekstissa saavuttaa. Tulososiossa käyn analyysini tulokset läpi: minne johtajuus lastensuojelussa paikantuu, entä millaisia johtajuuden viitekehyksiä pääkirjoituksista oli löydettävissä? Lopuksi sidon tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat sekä

aineiston analyysin tulokset yhteen keskusteluttamalla ne keskenään, ja sitomalla ne ajankohtaiseen tilanteeseen lastensuojelusta ja sen tulevaisuuden haasteista.

2. LASTENSUOJELUN TILANNE 2020-LUVULLA

2.1 TYÖOLOSUHTEET JA JOHTAMINEN

Kunnallisten sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnista on puhuttu lähiaikoina paljon. Työssä jaksamisen ongelmat ovat nousseet niin mielipidekirjoituksissa kuin tilastoissakin esiin, ja toisaalta myös heikko työhön sitoutuminen ja sosiaalityöntekijöiden heikko saatavuus suhteessa valmistuneisiin kertoo omaa tarinaansa. Kunnan sosiaalipalveluissa vain 29 prosenttia henkilöstöstä kokee omaavansa hyvät voimavarat kohdata työssä muutoksia tai haasteita. 51 prosenttia kokee osaamisensa olevan sopivassa suhteessa työnsä vaatimuksiin ja 24 prosenttia kokee voivansa vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Vain 24 prosenttia kokee työympäristön olevan turvallinen ja terveellinen työskentelylle. (Pekkarinen 2018.)

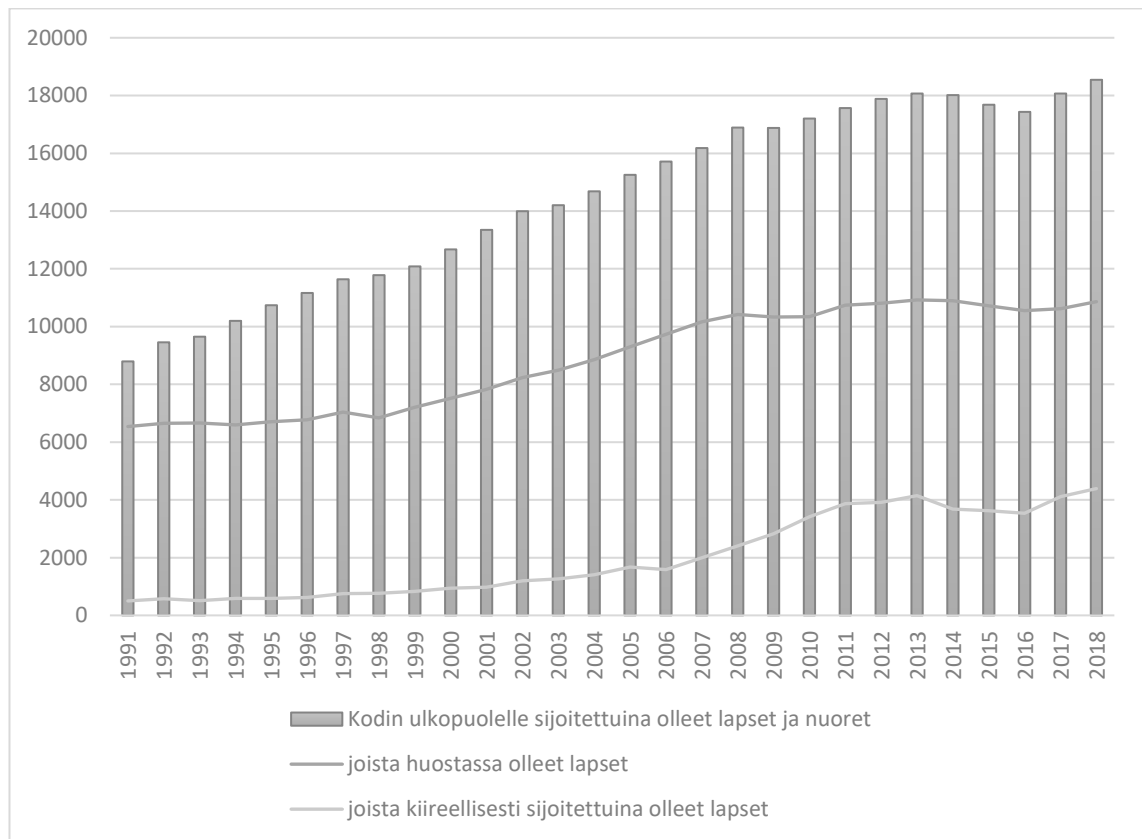
Pelkästään näiden tilastojen perusteella on mahdollista sanoa, että lastensuojelussa on paljon kehittämistä. Bardyn ja Heinon mukaan *”lastensuojelu on kriisissä tai kriisiytyvässä tilassa, ja siitä osaltaan kertoo lastensuojelusta virinnyt julkinen keskustelu sekä tihentyvä selvitystyö sen tilasta”*. (Valjakka 2019, 11.)

Kunnallisen lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet ja ajaneet lastensuojelun sosiaalityön kuormittuneeseen tilanteeseen. Suurimpina ongelmina nähdään sosiaalityöntekijöiden liian suurien asiakasmäärien lisäksi työn paineisuus, työntekijöiden vaihtuvuus, asiakkaan tarpeisiin nähden riittämättömät palvelut, työn epätarkoituksenmukainen organisoiminen sekä johtaminen. Tätä kuormituksen ja työpahoinvoinnin lisääntymistä selittää vain osittain sosiaalisten ongelmien lisääntyminen – kyse on ennemminkin johdon kyvyttömyydestä hallita kokonaisuuksia. (Valjakka 2019, 13.) Suurten kaupunkien ulkopuolella ongelma on lisäksi lastensuojelun osaamisen sekä erityispalveluiden saatavuus (Heikkilä, Kaakinen & Korpelainen 2003, 28). Esimerkiksi ennaltaehkäisevän työn merkitys ja taloudellisuus on tiedostettu jo kauan, mutta konkreettisia tekoja ei ole nähty (Valjakka 2019, 17.) Lastensuojelun kuormitus on lisääntynyt 1990-luvulta lähtien yli kaksinkertaiseksi, mutta henkilöstöä ei ole suhteessa lisätty.

Kansallisen sosiaalialan kehittämisprojektin loppuraportti painottaa, että *”lastensuojelun kokonaisuudistus tulee käynnistää ensi tilassa”* ja että keskeisimpiä uudistuksen ja kehittämisen kohteita ovat muun muassa asiakkuusprosessien selkiyttäminen sekä

palveluntuotannon ja palveluketjun alueellisesti koordinoitua kokonaisuudet (Heikkilä ym. 2003, 29).

Aiemmin mainittu lapsiköyhyyden lisääntyminen, tukiverkostojen kaventuminen, ylisukupolvinen periytyminen eriarvoisuuden ja monikulttuurisuuden lisääntyminen yhdistettynä uusliberalismiin ja New Public Managementiin ovat luoneet lastensuojelulle suuria muutospaineita ja -vaateita. Lainsäädäntöä, kuntarakenteita, toimintakäytäntöjä ja kunnallista resursointia on kehitettävä. Lastensuojelun asiakkaiden sekä huostaanotettujen ja kiireellisesti sijoitettujen lasten määrä on lisääntynyt, eikä syynä ole ainoastaan lakimuutokset. Hyvinvointipalvelujen toimimattomuus ja kunnan heikot mahdollisuudet auttaa ja tukea perheitä oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla ovat valitettavasti tilastojen taustalla. (Valjakka 2019, 12.) Monen kunnan lastensuojelun tilanne on huolestuttava, ja yhdeksi ratkaisuksi ongelmiin voidaan esittää johtamiskysymystä.



Kuvio 1. Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret, huostassa olleet lapset sekä kiireellisesti sijoitetut lapset (THL 2019).

Asiakasmääriin ovat osin vaikuttaneet myös lakiuudistukset, jotka ovat muokanneet koko lastensuojelun kenttää vuosien varrella. On lisäksi huomioitava, että myös muissa laeissa tehnyt uudistukset ovat olleet osaltaan vaikuttamassa lastensuojelun sisältöihin. Tällainen

esimerkki voisi olla muun muassa sosiaalihuoltolain uudistukseen liitetty viranomaisten välinen tietojen vaihto ja viranomaisten välisten yhteistyön parantaminen. Viimeisten vuosikymmenten aikana lastensuojelua on muokannut esimerkiksi muutokset ilmoitusvelvollisuudesta (Lastensuojelulaki 88/2010 § 25) tai asiakassuunnitelmista ja tuen tarpeen selvittämisestä (Lastensuojelulaki 542/2019 § 30 & 1302/2014 § 26).

Johtajuuskysymys on nostettu lähivuosina mukaan keskusteluista lastensuojelusta, mutta konsensusta asiasta ei välttämättä ole. Viimeisten vuosien aikana lastensuojeluun liittyvää lainsäädäntöä ja normiohjausta on vahvistettu, ja tätä kautta on pyritty uudistamaan menetelmällisesti lastensuojelun toimintoja. Siitä, miten näissä tavoitteissa ja kehittämis- ja uudistustoimenpiteissä on onnistuttu, ei ole juurikaan tietoa tai näyttöä. Uudistuksia on toimeenpannut kansallisella tasolla Sosiaali- ja terveysministeriö tukenaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, ja alueellisella tasolla näistä ovat olleet vastuussa kunnan tai kaupungin lastensuojelutyön johtavat virkamiehet. (Heinonen & Sinko 2014, 2.)

Uudistuksissa ja vaatimuksissa sosiaalityön ja lastensuojelun tilan parantamisesta ei kuitenkaan nosteta näkyvästi esille johtajuuskysymyksiä. Monissa raporteissa ja hankkeissa johtamiskysymys on pitkään sivutettu. Lastensuojelun laatusuositus (2014) antaa kuitenkin jotain vihjettä siitä, miten johtajuutta tulisi rakentaa tai vahvistaa. Sen mukaan johtamisen tulee mahdollistaa laadukas työ sekä työntekijän saatu tuki työhönsä. Johtamisen rakenteiden ja käytäntöjen tulisi suosituksen mukaan tukea lapsi- ja asiakaskeskeistä työtä sekä varmistaa, että työtä tehdään tuloksellisesti, kohdennetusti ja moniammatillisesti. (Heinonen & Sinko 2014, 2.) Tämä suositus ja ohjeistus on ajantasainen ja hyvä runko lastensuojelun johtamiselle, mutta se jättää kuitenkin hyvin paljon tulkintavaraa käytännön toteutukseen. Kuntien resurssit vaikuttavat näin ollen siihen, miten johtaminen todellisuudessa rakentuu.

Heinonen ja Sinko (2014, 3) avaavat brittiläistä lastensuojelua kartoittavaa Munro-raporttia (2011), jossa johtajuuden roolia lastensuojelussa korostetaan. Raportissa johtajuus rakentuu kriittisenä tekijänä onnistuneessa lastensuojelussa ja siinä painotetaan, että *”johtajuutta ei voida jättää sen varaan, satutaanko saamaan hyvä ja pätevä esimies, vaan sitä tulee tarkastella nimenomaan osana organisaation toimintaa”* (Heinonen & Sinko 2014, 3; Munro 2011). Selkeitä rakenteita johtamiseen siis kaivataan. Nämä rakenteet eivät voi olla budjetista, kunnasta tai henkilön omasta persoonallisuudesta kiinni, vaan johtajuuden

tulisi tulla suoraan rakenteista ja organisaation omista rakenteista, tavoitteista ja päämääristä.

Johtajuutta on lastensuojelussa monella tasolla. Sosiaalityöntekijät johtavat asiakasprosesseja, ja tekevät lapsia koskevia päätöksiä yksin ja yhdessä muiden ammattilaisten kanssa. Lähiesimiehet ja johtavat sosiaalityöntekijät ohjaavat asiakastyön sujumista ja tiimityöskentelyä. Ylemmällä tasolla suunnitellaan ja hallinnoidaan taloutta ja palveluprosesseja, sekä seurataan ja kehitetään työympäristöä. (Pursi 2017, 21.) Näitä tasoja ei ole välttämättä mutkatonta yhdistää yhdeksi tavaksi johtaa, ja toisaalta ongelmaksi muodostuu myös se, ettei eri tasoilla välttämättä osata nähdä muiden johtamisen tasojen teemoja. Lastensuojelun ja laajemminkin sosiaalityön johtamisesta vaikuttaa puuttuvan sellaista johtajuutta, joka tiedostaa sekä asiakasprosesseihin liittyvän ja ammatin etiikkaan pohjautuvan substanssitiedon, sekä ylemmän tason talouteen, politiikkaan ja vaikuttavuuden arviointiin liittyvän perinteisemmän johtajuusopin.

2.2 LAPSI- JA PERHEPALVELUIDEN VIIMEAIKAINEN KEHITTÄMINEN

Lastensuojelun aikaisimmat kehittämishankkeet ovat syntyneet 1980-luvulla pienimuotoisina, oman työn kehittämisinä organisaatioiden sisällä. Kehittäminen oli valtiojohtoista, sillä kuntien rahoitusjärjestelmä oli kustannusperusteista ja valtiosuusmallista johtuen valtion päätettävissä. 1990-luvun lopulta alkaen kehittämistyö on ollut valtakunnallisempaa ja verkostoituneempaa, ja 2000-luvulle tultaessa kunnilla oli mahdollisuus saada jo monista lähteistä ulkopuolista kehittämisrahoitusta. Sen lisäksi, että hankkeet tavoittelevat muutosta palvelujärjestelmään, on tavoitteena aina myös kehittää palveluiden sisältöä. Sisällöt tulisi muokata sellaisiksi, että ne todella vastaavat (lapsi)asiakkaiden tarpeita. (Heino 2013, 103.)

Muun muassa Palmuke-projektissa (Arnkil, Arnkil & Eriksson, 2000) hankkeen työntekijät kokosivat ehdotuksia kuntien strategiselle johdolle sekä sosiaali- ja terveystieteille. Heidän johtopäätelmänsä oli, että yksittäisten projektien sijasta pitäisi koota kuntapolitiikkaan ja käytäntöön kiinnittyvää kokoavaa ohjelmaa, jossa eri hankkeet saataisiin keskustelemaan keskenään. Heistä organisaatioiden ja johtamisjärjestelmän koordinaatio tulisi liittää osaksi kaikkea kehittämistä. (Rousu 2018, 52.)

Lapsi- ja perhepalveluihin on lähivuosina kohdistettu tutkimuksellista ja poliittista huomiota. Konsensus siitä, että näitä palveluita tulisi kehittää ja että lapsi tulisi nostaa keskiöön, on tunnustettu sekä nykyisessä hallitusohjelmassa että poliittisessa ilmapiirissä. Osassa hankkeista on tiedostettu ja nostettu esiin myös johtajuuskysymykset.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE on toiminut vuodesta 2016 vuoteen 2019 ja sitä on toteutettu yhteistyössä Sosiaali- ja terveysministeriön (STM), Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kanssa. Sen tavoitteena on ollut lapsi- ja perhelähtoisemmät palvelut, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteensovitetut toiminnot, sekä toimintakulttuurin uudistaminen. Keskiössä on lapsen etu ja vanhemmuuden tuki. Kehittämiskohteita ovat muun muassa perhekeskustoimintamallin kehittäminen, erityis- ja vaativimman tason palveluiden kehittäminen sekä lapsen oikeuksia ja tietoperusteisuutta vahvistava toimintakulttuurin muutos. Juuri toimintakulttuurin muutokseen liittyy esimerkiksi ajatus johtajuuden kehittamisestä, ja yhtenä teemana on ollut kokonaisuuksien ja yhteensovittamisen johtaminen, päätösten lapsivaikutusten arviointi, lapsibudjetointi, hyvinvoinnin seuranta ja raportointi sekä ammattilaisten osaamisen uudistaminen. (THL 2020.)

Toinen suuri valtakunnallinen hanke on vuonna 2018 esivalmistelut aloittanut Lapsistrategia, jota koordinoivat STM ja OKM yhdessä. Hankkeen tavoitteena on edistää lapsen oikeuksien toteutumista, vähentää lasten ja nuorten eriarvoisuutta sekä tukea systeemistä ja ihmislähtöistä julkista johtamista. Lapsi- ja perhelähtöinen yhteiskunta ottaa ensi sijassa huomioon lapset, nuoret ja perheet, ja erityisesti sellaiset, jotka ovat heikommassa asemassa. Lapsistrategian on tarkoitus nyt esivalmisteluiden valmistuttua edetä yli hallintorajojen ja tasojen luoden tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa ja uudenlaista julkista johtamista. (Heikkilä 2019.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksien kehittämiseen on auennut vuoden 2020 alussa rahoitushaku. STM tukee ja koordinoi erilaisten hankkeiden toimeenpanoa, samoin kuin rahoittaa ja linjaa alustavaa tehtävää työtä. Sote-keskuksien tavoitteina on parantaa palveluiden yhdenvertaista saatavuutta, parantaa palveluiden laatua ja vaikuttavuutta sekä vahvistaa niiden yhteen toimivuutta alueellisesti. (Soteuudistus 2019.) Haku on jaettu erikseen lapsi- ja perhepalveluihin sekä yleisen rakenteen ja ICT:n kehittämisrahoitukseen. Tämä kehitystyö on siis vasta aluillaan.

Turun Yliopisto on tarttunut lastensuojelun työelämää koskevaan kriisitilanteeseen. Yliopistoon perustettiin lahjoituksella saaduilla varoilla Suomen toistaiseksi ainoa lastensuojelun työelämäprofessori, sekä erikoistutkijan määräaikaisuus. Lahjoitussummalla on palkattu työelämäprofessori Ylösen lisäksi erikoistutkija Linnosuo sosiaalityön oppiaineeseen. Kehittämistyö on aloitettu vuoden 2019 lopusta, ja professorin työ tavoittelee työelämän ja koulutuksen yhteensovittamista. Tarkoitus on kartoittaa koulutukseen liittyviä tarpeita ja työelämän tiedon tarpeiden välittäminen yliopistoon. Lisäksi panostetaan tutkimustiedon käytettävyyteen sekä työmenetelmien kansalliseen kehittämiseen. (Ylönen & Linnosuo 2019.) Ylönen kertoo, että vaikka sosiaalityössä onnistutaan joka päivä, ongelmia on rekrytoinnissa, työajan riittävydessä sekä vaihtuvuudessa. Myös työmäärässä ja johtamisessa on isoja haasteita. (Suhonen 2019.)

2.3 SOSIAALITYÖ JA LASTENSUOJELU JULKISESSA KIRJOITTELUSSA

Sosiaalityön julkisuuskuvaa lehtikirjoitteluissa ja sosiaalisessa mediassa on tutkittu aiemmin jonkin verran. Erilaisten perinteisten medioiden samoin kuin sosiaalisten medioiden välityksellä luodut kuvat lastensuojelusta ovat merkityksellisiä kahdessakin tarkoituksessa. Ensinnäkin ne heijastavat yleistä kokemusta ja näkökulmaa lastensuojelusta, ja toisaalta ovat mukana muokkaamassa näitä mielikuvia edelleen.

Ylen ja Helsingin Sanomien kirjoituksissa lastensuojelu näyttäytyy negatiivisessa valossa. Se esitetään organisoitumattomana ja epäluotettavana, ja sen nähdään kontrolloivan asiakkaita. (Degerlund 2015 & Nevalainen 2017.) Helsingin Sanomien kirjoituksia analysoidessa kuva on usein juuri negatiivinen, vaikka myös positiivisia puolia tuodaan esiin (Huovila 2019).

Sosiaalityö näyttäytyy ennen kaikkea liian suurista asiakasmääristä, liian pienistä resursseista ja puutteellisesta ajasta kärsivänä instituutiona. Sosiaalityön keinot koetaan riittämättöminä, mutta toisaalta sosiaalityöntekijöiden puuttumattomuus ja asiakkaan avun epäminen nousi esiin. Toisessa Helsingin Sanomien kirjoituksia analysoineessa tutkimuksessa tuotiin esiin sosiaalityön julkisuuskuva puutteellisena ja tehottomana toimintana, joskin tehottomuus ja puutteellisuus paikannettiin myös rakenteisiin (Arponen 2012).

Itse sosiaalityöntekijöiden julkisuuskuva on tutkittu erikseen. Tulkinat työntekijöistä liittyvät sosiaalityöntekijän tekemättömyyteen, vallankäyttöön, kuormittumiseen, yhteistyökyvyn tulkintoihin, sukupuoleen sekä vaikenemisen kulttuuriin. Näissä tulkinnoissa sosiaalityöntekijä näyttäytyy henkilönä, jolta ei saa apua ja joka päättää asiakkaan elämään liittyvistä asioista asiakasta kuulematta. Toisaalta esimerkiksi tekemättömyyttä perusteltiin resurssien puuttumisella. (Hirvelä 2013.)

Työntekijät näyttäytyvät joissain medioissa siis viranomaisina, jotka käyttävät valtaansa ja asemaansa mielivaltaisesti. Heihin kohdistuu epäilyksiä liittyen ammattitaitoon, pätevyyteen sekä pysyvyyteen. Lisäksi yhteistyön jatkuvuus ja riittävien palveluiden saataavuus näyttäytyvät tutkimuksessa epäluottamustekijöinä. Kaupallinen media (Helsingin Sanomat) tuottaa enemmän epäedullisia merkityskuvia lastensuojelulle kuin vastaava julkisen palvelun media (YLE). (Degerlund 2015.) Laura Tiitisen väitöskirjan (2018) jälkeen on käyty myös paljon keskustelua siitä, miten sosiaalityöntekijät vaikenevat, vaikka eivät haluaisi. Sosiaalialan ammattilaiset ovat velvoitettuja rakenteelliseen työhön ja vaikuttamiseen, mutta vetäytyvät silti julkisuudesta hiljaisuuden kulttuurin vallitessa.

Sosiaalityöstä ja lastensuojelusta kirjoitetaan ja käydään julkista keskustelua siis hyvin kriittisestä ja negatiivisesta näkökulmasta. Vaikka sosiaalityö ja lastensuojelu onnistuvat työssään jatkuvasti, nostetaan valtamediaan silti pääasiassa kirjoituksia, joissa on negatiivinen ja ongelmalähtöinen kaiku. Vaikuttaisi siltä, että useat koko lastensuojelun organisaatiota koskevat ongelmat paikannetaan instituution lisäksi myös yksittäisiin sosiaalityöntekijöihin. Negatiivinen ja ongelmakeskeinen julkinen keskustelu lastensuojelusta vaikeuttaa kansalaisten ja asiakkaiden luottamusta lastensuojeluun. Tämän takia positiivisia onnistumiskokemuksia tarvitaan julkisuuteen paljon lisää. Ne, jotka sosiaalityötä johtavat, ovat osittain vastuussa tästä: heidän tulee toimia esimerkkeinä ja viestiä lastensuojelun tahtotilan sisällöistä myös alan ulkopuolelle. (Rousu 2018, 100.)

Käytän omassa tutkielmassani aineistona Helsingin Sanomien pääkirjoituksia, mikä eroaa aiemmista tutkimuksista siten, että pääkirjoitukset mielletään lehden viralliseksi ja puolueettomaksi kannaksi. Aiemmat tutkimukset eivät ole keskittyneet ainoastaan pääkirjoituksiin. Äänessä eivät siis ole ketkä tahansa, vaan kirjoitusten pyrkimys on ottaa neutraalisti kantaa asiaan tai ilmiöön. Oletettu puolueettomuus ja neutraalius tekeekin tutkimusasetelmasta kiinnostavan suhteessa esimerkiksi mielipidekirjoituksiin tai muihin kannanottoihin. Toisaalta Helsingin Sanomat on kaupallinen media, minkä takia on mielekästä

miettiä sitä mahdollista eroa, jonka tämä aspekti tuo esimerkiksi suhteessa Ylen vastaavanlaisiin artikkeleihin.

3. LASTENSUOJELUN JOHTAJUUS

3.1 LASTENSUOJELUN JA KUNTAJOHTAMISEN PERIAATTEET

Lastensuojelu on aiheena hankala, sillä jo sen tarkkaan määrittelemine on vaikeaa. Tärkein pohja toiminnalle on kuitenkin yksinkertaisuudessaan se, että lapsella on oikeus erityiseen suojeluun. Tärkein periaate on lapsen etu. Määrittelyssä voidaan lähteä myös siitä, että kaiken ammattilaisten tekemän lastensuojelutyön taustalla on lastensuojelulaki. Lain tarkoitus on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa järjestämällä tarvittavia palveluja ja tukitoimia. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 2.)

Lastensuojelua on lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu, jota toteutetaan tekemällä asiakassuunnitelma, järjestämällä avohuollon tukitoimia, sekä tarvittaessa järjestämällä kiireellisen sijoituksen, huostaanoton ja niihin liittyvät sijaishuollon ja jälkihuollon. Lastensuojelun toimien lisäksi kunnan on järjestettävä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ehkäisevää lastensuojelua silloin, kun lapsi tai perhe ei ole lastensuojelun asiakkaana. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 3.) Syyt lasten suojelulle ovat vaihdelleet eri aikoina, mutta esimerkiksi sijoitusten taustalla ovat useasti vanhemman uupumus ja jaksamisen väheneminen, sekä kasvatustyylin sopimattomuus lapsen tarpeisiin nähden (Hämeen-Anttila 2017, 225).

Lastensuojelun asiakasmäärät ovat viime vuosina olleet nousussa, mikä kertoo osaltaan edellä mainituista muutoksista lasten hyvinvoinnissa, mutta toisaalta lisäksi tilastointivasta, reagoitokyvystä sekä palveluiden rakenteesta. Asiakasmäärät ja tilastot eivät siis suoraan kerro siitä, että lapset voivat nykyään huonommin – itseasiassa tuoreen Kouluterveyskyselyn (THL 2019) tuloksista näkyy, että suurin osa lapsista ja nuorista voi hyvin, viihtyy koulussa ja kokee keskusteluyhteyden vanhempiensa kanssa hyvänä. Lastensuojeluilmoitusten lukumääriä on tilastoitu vuodesta 2008 lähtien systemaattisesti, ja lastensuojelun asiakkuuden kriteerit ovat vuosien varrella muuttuneet. Aiemmin esimerkiksi vaadittiin lastensuojelun asiakkuus, jotta perheelle voidaan tarjota ylipäänsä mitään palveluita. Vuoden 2014 lakiuudistuksessa lasten ja perheiden tuen tarpeen arviointi

tehdään sosiaalihuoltolain piirissä, jolloin ehkäisevää perhettä tukevaa apua on mahdollista antaa ilman lastensuojelun asiakkuutta.

Tilastoihin vaikuttaa myös sosiaalityön palvelurakenne lastensuojelussa sekä yleinen kulttuurillinen muutos: ehkä lasten pahoinvointiin puututaan jatkuvasti herkemmin ja aikaisemmin, ja lasten oikeudet ovat jatkuvasti vahvistuneet. Tilastot voivat myös kertoa sosiaalityön tilasta ja rakennemuutoksista, jotka palvelujärjestelmää ovat muokanneet. Kiireellisesti huostaanotettujen lasten ja nuorten tilastoihin voi myös vaikuttaa se, että muiden tukitoimien ja palvelujen tarjoamisessa on epäonnistuttu, ja riittävän turvan puuttuessa tilanne on kriisiytynyt nopeasti. (Heino 2013, 92.)

Tilastot lastensuojelun asiakkaiden ja huostaanotettujen määristä kertovat silti jotain. Vaikka suurin osa lapsista voi hyvin, on monella elämässään kuormittavia tekijöitä. THL:n tilastoraportin mukaan esimerkiksi nelivuotiaiden lasten vanhemmista suurin osa voi hyvin ja on tyytyväisiä vanhemmuuteensa ja arkeensa. Kuormittavat tekijät liittyivät useimmiten jaksamisen haasteisiin, ja juuri nämä jaksamisestaan huolissaan olevat vanhemmat sekä psyykkisesti kuormittuneet ja yksinäiset vanhemmat jättivät useammin kertomatta ammattilaisille tuen tarpeesta. Erilaisilla indikaattoreilla mitattuna enemmistö lapsista, nuorista ja perheistä pärjää ja voi hyvin, mutta pienelle osalle on kasautunut suurempi osa hyvinvointia vaarantavia tekijöitä (THL 2019).

Lastensuojelu on lakisääteistä kunnallista toimintaa, joka kunnan tulee alueellaan järjestää tarvetta vastaavalla tavalla julkisista (vero)varoista. Kunnallinen sosiaalipolitiikka määrittää valtakunnallisten suuntaviivojen ohjaamana omat tavoitteensa, niitä toteuttavat strategiat sekä väestön hyvinvointiin liittyvät paikalliset päätökset (Kananaja 2017, 44). Kuntatalouden tärkeimmät tulonlähteet ovat verotulot, valtionosuudet sekä maksu- ja myyntitulot. Sekä verotuksen että valtionavustusten lisääminen tasapainottaisi nykyistä taloustilannetta, mutta näyttää siltä, että valtionavustuksia ollaan oikeastaan vähentämässä. (Kallio 2012, 90.) Sosiaali- ja terveystalouden suuruus kaikista Suomessa tuotettujen hyödykkeiden arvosta on yli kymmenen prosenttia (Lammi-Taskula 2011, 42).

Kuntien ja kuntayhtymien menoista 54 prosenttia meni vuonna 2011 sosiaali- ja terveystoimeen, mikä tekee sosiaalityöstä ja lastensuojelusta huomattavan ison menoerän kunnalle. Suurin osa sosiaali- ja terveystaloudesta on kuntien järjestämisvastuulla, ja kunnat

ovat niiden pääasiallisia organisoijia. Tämä voi tarkoittaa myös yhteistyötä kuntayhtymien, ostopalveluiden, yritysten ja järjestöjen kanssa (Lammi-Taskula 2011, 51).

Sama lainsäädäntö koskee kaikkia kuntia, mutta niiden järjestämä sosiaalityö määräytyy pakostakin hyvin erilaiseksi erikokoisissa organisaatioissa. Eroja kunnallisen sosiaalityön reunaehdoissa muodostuu esimerkiksi työn itsenäisyydessä, erilaisesta vallasta ja vastuusta järjestää palveluita sekä asiakkaiden eroavaisuuksista. Pienissä kunnissa sosiaali-johtajan vastuu ja vapaus saattaa olla suurempi kuin suurissa kaupungeissa. (Ahvenus 2012.)

Viimeisen 15 vuoden aikana globalisaation myötä on puhuttu paljon kestävästä kehityksestä – siis talouden ja ympäristön välisestä yhteydestä. Tätä myötäillen kestäväällä kuntataloudella voidaan tarkoittaa myös talouspolitiikkaa, joka ei heikennä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia ja turvaa toiminnan jatkuvuutta. 2000-luvulla moniin kuntiin on muodostunut rahoitusvajetta, joka muodostuu investoinneista ja niiden velkapainotteisesta rahoituksesta – käyttötalous sen sijaan on monissa kunnissa tasapainossa. (Kallio 2012, 86.) Talouteen liittyvien muutosten lisäksi ja kuntien määrän kolmannekseen vähentymisen lisäksi kuntien sosiaali- ja terveystaloudet ovat olleet ahkeran kehittämisen kohteena. Sote-uudistus muuttaisi kunnan rakennetta taloudellisesti kokonaisvaltaisesti, jos sosiaali- ja terveystalouksien mukana niiltä lähtisi rahoitusvastuu kolmasosasta kaikkea toimintaansa, sillä niin suuri osa kunnan toiminnasta liittyy sosiaali- ja terveystalouteen (Anttonen 2011, 143).

Sosiaali- ja terveydenhuollon maakunta- ja rakenneuudistus tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan kunnalliseen päätöksentekoon ja palveluiden järjestämiseen. Muodostettavat maakunnat moninaistaisivat alueellista palvelutarvetta samalla kun näille muodostuu omat uudet organisaatio- ja johtamisjärjestelmät. Kuntien rooli, merkitys ja autonomia tulee näin ollen muuttamaan, mikäli kaavailtu uudistus toteutuu. Koska rakenneuudistus tulee vaikuttamaan niin poliittiseen, ylipäätään kuin lähiesimiesjohtamiseen, tulee kaikilla tasoilla muutoksen johtamisen taito korostumaan. (Pakarinen & Kananoja 2017, 471.)

Kuntien tilinpäätökset ovat tällä hetkellä heikoimmat sitten vuoden 1997, jolloin nykyinen kirjanpito otettiin käyttöön. Vuonna 2018 noin kaksi kolmesta Suomen kunnasta teki alijäämäisen tuloksen, eli kuntien tulot eivät riittäneet kuluihin ja poistoihin. Vuonna 2019 valtiovarainministeriön harkinnanvaraista valtionosuutta haki lähes kolmannes kunnista, ja vuoden 2020 alussa 53 kuntaa korotti veroprosenttiaan. Väestöllisiä muutoksia,

jotka ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan kuntien taloustilanteeseen, on muun muassa väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen. (HS 23.1.2020.) Talustilanne siis tuskin on lähiaikoina helpottamassa kunnissa.

Sote-uudistuksella tavoitellaan peruspalveluiden ja ennaltaehkäisevien palveluiden kehittämistä. Tavoitteina ovat asiakkaiden yhdenvertaisuus sekä hoitoon pääsyn nopeuttaminen. Sote-uudistusta tarvitaan myös kustannusten kasvun hillitsemiseen. Vaikka sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu ja koordinointi siirtyisi kunnilta maakunnille, kunnilla olisi silti mahdollisuus toimia sote-palveluiden tuottajina tietyin reunaehdoin. Osa kunnista toivoo tätä mahdollisuutta siksi, että voisivat räätälöidä palveluita oman alueensa erityisiin tarpeisiinsa. Näin järjestelmä olisi joustavampi, ja huomioisi eroja herkemmin. Toisaalta osa kunnista kokee, että kuntatuottajuus heikentäisi maakunnan mahdollisuuksia hallinnoida kokonaisuutta. Tilanne voisi johtaa eriarvoistumiskehitykseen kuntien välillä. (Sote-uudistus 2020.)

Kivipellon ja Saikkosen (2013, 315; Pursi 2017, 13) mukaan sosiaalityöhön vaikuttavat yhteiskunnallisten tekijöiden lisäksi kuntatason päätökset – puoluepolitiikka, päätöksentekijän henkilökohtaiset kokemukset ja arvomaailma. Kunnalliset erot voivat olla palveluiden kohdalla hyvinkin suuria kuntien autonomisen aseman takia, ja näihin eroihin vaikuttaa kunnan tapa organisoida lastensuojelua, jakaa resursseja ja muodostaa tietoa ja tietokäytäntöjä.

Vuoden 2014 hallituksen kuntalakiin liittyvässä esityksessä painotetaan kunnissa tehtävää vahvaa strategista johtamista, jotta kunnat pystyisivät vastaamaan ympäristön muutoksiin ja uudistamaan rakenteita ja toimintatapoja muutosten edellyttämällä tavalla (Pursi 2017, 15). Toisaalta Anttonen (2011, 143–144) painottaa, ettei pelkkä rakenteiden uudistaminen ratkaise ongelmia, jos vanhat toimintatavat jatkavat eloaan. Sote-uudistuksella ei saavuteta sen toivomia muutoksia, ellei hyviä käytäntöjä osata valjastaa isompien alueiden toiminnalliseen käyttöön. Johtajuuskäytännöistä on tehtävä toimivampia ja palkitsevampia.

3.2. ORGANISAATIOT JA JOHTAJUUS SOSIAALIALALLA

3.2.1 Johtajuus- ja organisaatioteoriat

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön työpanosta ja voimavaroja tietyn määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi (Wren 2005; Seeck 2008, 18.). Perinteiset johtajuusopit lähtevät esimerkiksi Fayolin (1916/1990; Peltonen 2007, 21) jaottelusta viiteen johtamistyön osa-alueeseen. Näitä ovat suunnittelu, organisointi, koordinointi, toteutus ja valvonta. Watson (1994; Peltonen 2007, 20) taas jaottelee johtajuuden toimintojen ja funktioiden toteuttamiseen, aktiviteetteihin ja vaikuttamiseen sekä inhimilliseen ja subjektiiviseen toimintaan.

Pähkinänkuoressa johtamisen merkitys on organisaation toimivuuden varmistajana sekä strategian linjaajana ja valvojana (Peltonen 2007, 20). Johtajuudella taas tarkoitetaan johtajan kykyjä innostaa, motivoida ja koordinoita (Peltonen 2007, 123). Johtajatyyppejä on tutkittu paljon. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin nimenomaan johtamiseen, eikä niinkään johtajiin tai johtajuuteen. Johtamiseen liittyy myös verkostojen kanssa työskentelyä ja laajempiin yhteiskunnan ilmiöihin ja osiin vaikuttamista, mutta tässä tutkielmassa se rajautuu yksin lastensuojelun sisältöihin, tavoitteisiin ja rakenteisiin.

Lastensuojelun ohjaus ja johtaminen voidaan erottaa toisistaan. Ohjauksella voidaan tarkoittaa valtakunnan tai kuntatason poliittista ohjausta, kun taas johtamisella voidaan viitata *”ammattilliseen johtamiseen organisaatioiden eri tasoilla ja eri toimialoilla”* (Rousu 2018, 80). Määritelmät ohjauksesta ja johtamisesta nivoutuvat tässä tutkimuksessa kuitenkin yhteen, sillä sisällytän tutkimuksessani johtajuuteen myös poliittisen vaikuttamisen ja ohjauksen siltä osin, kun se on oleellinen lastensuojelun kannalta.

Sosiaalialan johtamista on tutkittu paljon organisaation ja palvelujärjestelmän kehittämisen tai arvioimisen yhteydessä (Pekkarinen 2010, 9). Parsons on jaotellut organisaatiot neljään luokkaan niihin liittyvän yhteiskunnallisen tehtävän ja merkityksen perusteella. Nämä luokat ovat taloudelliseen tuotantoon ja poliittisille tavoitteille perustuvat organisaatiot, sekä organisaatiot, joilla on joko integroiva tai ylläpitävä tehtävä yhteiskunnassa. (Seeck 2008, 20.)

Sosiaaliala on perinteisesti liittynyt vain pieniltä osin voittoa tavoitteleviin liikeorganisaatioihin. Nykyään tilanne tosin saattaa olla pitkälti eri, sillä esimerkiksi hoivabiznes

toimii pitkälti yksityisellä puolella voittoa tavoittelevana liiketoimintana. Poliittisille tavoitteille perustuvat organisaatiot sisältävät usein kontrollia ja viranomaistahoja, ja niihin voidaan lukea kuuluvaksi lainsäädäntöelimet sekä poliisi. Sosiaalialalla ollaan kiinteästi tekemisissä myös yhteiskunnallisen kontrollin kanssa. Integroivat organisaatiot ovat välittäjinä ryhmien ristiriitojen välillä etsimässä yhteistä hyvää ja yhteistä etua. Tämä kuvaa hyvin sosiaalityön ammattieettistä ja yhteiskunnallista tehtävää. Toisaalta yhteiskuntaa ylläpitävillä organisaatioilla, joiden tehtäviin kuuluu esimerkiksi koulutuksellinen ja kehityksellinen jatkuvuus, on myös paljon samaa sosiaalityön kanssa. (Seeck 2008, 20.) Sosiaalipalvelujärjestelmällä on siis useita integroivia ja yhteiskuntaa ylläpitäviä vastuita (Pekkarinen 2010, 9).

Organisaatio, jossa lastensuojelun tehtäviä toteutetaan, vaikuttaa suuresti siihen, millainen toimintakulttuuri ja käytäntö lastensuojelutyössä vallitsee (Rousu 2018, 4). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteistä sosiaalista tietämystä (Silén 1995; Rousu 2018, 5–6). Organisaatiokulttuuri on suhteellisen pysyvä ja yhteisesti opittu arvo, joka sisältää tietyt perusolettamukset ja käsitykset. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmisten toimintaan, käyttäytymiseen ja ajattelutapoihin samoin kuin normeihin siitä, miten toimintaympäristössä toimitaan. Saman organisaatiokulttuurin ihmiset ovat taipuvaisia tulkitsemaan samalla tavalla ja havainnoimaan samanlaisia asioita. (Matikainen 1999.)

Organisaation oppimismekanismit, joista myös organisaatiokulttuuri muodostuu, on jaettavissa positiivisiin ongelmanratkaisutilanteisiin sekä ahdistuksen välttämistilanteisiin. Ensin mainitussa oppimiskokemuksia vahvistetaan: ratkaisuja voivat olla ulkoinen käyttäytyminen, uusi tapa havaita ongelma tai uudet oletukset ympäristön luonteesta. Ahdistuksen välttämistilanteisiin taas liittyy tietyllä tavalla ongelmaan sopeutuminen: opitaan ajattelemaan ja käyttäytymään niin, ettei uutta ahdistusta synny. Rousu (2018, 7) näkee, että lastensuojelun organisaatioissa kyse on juuri positiivisesta ongelmanratkaisusta enemmän kuin ahdistuksen välttelemisestä.

3.2.2 Johtajuuden piirteet sosiaalialalla

Johtajuutta lastensuojelun kontekstissa ei ole tutkittu vielä paljon, vaikka se nähdäänkin yhtenä oleellisimmista ratkaisuista kriisiytyneeseen tilanteeseen. Pekkarinen listaa, ettei kotimaisia tutkimuksia lastensuojelun johtamisesta tehty vuosina 2000-2009 yhtään –

kansainvälisesti aihetta on kuitenkin tutkittu melko kattavasti. Yleisesti sosiaalialan johtamisen kehittämistä on peräänkuulutettu suhteellisen paljon, ja siihen ovat kiinnittäneet huomiota useat tahot (Pakarinen & Kananoja 2017, 483). Pääasiassa johtamisen tutkimus on sosiaalialalla keskittynyt yleisesti sosiaalityöhön tai sosiaalipalveluihin. (Pekkarinen 2010, 18.) Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia johtajuutta nimenomaan lastensuojelun kontekstissa, mutta puutteellisen tutkimustiedon takia sovellan myös yleisesti sosiaalialaan liitettyjä teorioita ja näkökulmia.

Johtaminen sosiaalialalla on moniulotteinen ja laaja käsite. Siihen liittyy kokonaisuuksien hallinnan sekä alan perustehtävien tuntemisen lisäksi kaikki strategisesta johtamisesta henkilöstön johtamiseen. Niiranen ym. (2010, 13) summaavat, että johtaminen sosiaalialalla sisältää kyvyn poliittisen ja toiminnallisen johdon yhteistyöhön. Siihen liittyy kokonaisuuksien, organisaatioiden, järjestelmien sekä toimintamekanismien ymmärtäminen, osaamisen ja tiedolla johtamisen sekä erilaisia vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja. Sosiaalialan johtamiselle on ominaista jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, oikeudenmukaisuus ja sitä kautta lakisidonnaisuus. Lisäksi poliittinen tulosvastuu sekä toiminnan läpinäkyvyys vaikuttavat johtamiseen myös lastensuojelussa (Niiranen ym. 2010, 15). Tilanteessa, joissa resursseja ja voimavaroja on organisaatiossa vain rajoitetusti, korostuu rakenteiden, käytäntöjen ja osaamisen johtaminen sekä niiden uudistaminen (Pakarinen & Kananoja 2017, 471).

Pohjoismaisessa ja eurooppalaisessa tutkimuksessa johtamista sosiaalialalla on käsitelty pääasiassa julkisen sektorin kautta (Niiranen ym. 2010, 14). Koska kuntasektorilla on erityinen rooli ja sosiaalinen vastuu, näen itsekin merkitykselliseksi tarkastella johtajuutta pääasiassa juuri kuntasektorin (ja sen lastensuojelun) kautta. Sosiaalialan johtaminen tulee kuitenkin ymmärtää yli kunnallisten ja hallituskausien rajojen, sillä esimerkiksi yksityiset lastensuojelun palveluntarjoajat ovat yleistyneet (esim. Porko, Heino & Eriksson 2018). Lastensuojelu on kuitenkin kunnan vastuulla, minkä takia lastensuojelun ytimestä puhuttaessa keskustelu paikantuu väkisinkin kuntapolitiikkaan ja sitä kautta valtiolliseen päätöksentekoon.

Johtamiselta odotetaan paljon etenkin sosiaalialalla. Organisaatioissa on lähivuosina tapahtunut suuria muutoksia ja johtamisen toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Yhteiskunnassa painottuu ennen kaikkea osaaminen, verkostoituminen sekä oppivat ja älykkäät organisaatiot. Organisaation tai palvelun elinvoiman ylläpitäminen vaatii

nopealiikkeisyyttä ja sopeutuvuutta, kun ristikkäiset voimat ja vaatimukset lisääntyvät. (Juuti & Vuorela 2002, 16.) Myös kansainvälistyminen, uudenlaiset asiakkaat ja heidän odotuksensa sekä voimistuva kilpailutilanne tehokkuusvaatimuksineen on muokannut sosiaalialan organisaatioita. Samalla organisaatiot ovat kasvaneet kokoa, monimuotoistuneet sekä muuttuneet hierarkkisesti, sekä raja yksityisen ja julkisen sektorin välillä on ohentunut ja muuttunut. (Niiranen ym. 2010, 19–20.)

Voidaan nähdä, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on muuttunut ohjelmajohtamiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että kansalliset ohjelmat ovat lisääntyneet lukuisten kehittämishankkeiden lisääntymisen myötä. Näiden kehittämishankkeiden lisääntyminen kertoo varmasti osaltaan lastensuojelun uudistustarpeesta, sekä laajemmin sosiaalityötä koskevasta tehokkuuden- ja vaikuttavuuden vaatimuksesta, samoin kuin tutkimuspohjaisen tiedon vaatimuksesta. Valitettavasti kaikkia kehityshankkeita ei saada vietyä loppuun asti, eikä resursseja löydy tuloksien juurruttamiseen käytännön työkenttään (Ketola 2014, 19; Pursi 2017, 16). Yksi selitys kehittämispöytäkirjojen epäonnistumiselle on se, ettei uudistustarpeiden ja -kohteiden monitulkinnallisuutta ja vaativuutta ymmärretä eikä oteta huomioon. Ongelmanratkaisuvälineet eivät sovi nyky-yhteiskunnan moderniini ja toiminnalliseen kokonaisuuteen. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2014.) Vilkas kehittäminen on toisaalta saattanut myös viedä lastensuojelun perustyöstä voimavaroja, sillä osaaavaa henkilöstöä on siirretty projekteihin ja uusien palveluntuottajien riveihin (Bardy & Heino 2013, 35).

Muutoksia on siis tapahtunut niin valtion rajojen ja sosiaalialan sisällä kuin myös laajemmin kansainvälisesti, minkä takia sekä sosiaalialan organisaatiot että niistä vastuussa olevat tahot ovat joutuneet kehittymään mukana. Uudet järjestämis- ja organisoimistavat samoin kuin ”puun ja kuoren välissä oleminen” on osaltaan vaikuttanut siihen, että viime vuonna ainoastaan joka viidennes sosiaalipalveluissa koki, että työ on organisoitu hyvin. Luku pieneni kymmeneen prosenttiin, mikäli mukaan laskettiin sosiaali-, työnvälitys- ja terveyspalvelut valtion osalta. (Pekkarinen 2018, 32.)

Myös muut tulokset puhuvat puolestaan. Yli viidennes kunnan sosiaalipalveluiden työntekijöistä ei ole tyytyväinen lähimmän esimiehensä johtamistapaan eikä pidä esimiehen toimintaa tasapuolisena tai yhdenmukaisena. 71 prosenttia kuitenkin kokee, että esimies käsittelee henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia ja suunnilleen yhtä moni pitää myös ilmapiiriä hyvänä tai erinomaisena. (Pekkarinen 2018, 34–40.) Johtamisella on

merkittävä rooli henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa samoin kuin sosiaalipalvelujärjestelmän toimivuuden turvaamisessa. Tästä roolista huolimatta sosiaalialan johtaminen on jäänyt Suomessa pieneen rooliin tutkimuksessa ja koulutuksessa (Niiranen 2004; Pekkarinen 2010, 9.) Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että muutosta johtamiseen ja lisääntyvää tietoa siitä tarvitaan.

Organisaatioiden muutoksen myötä niiden johtaminen on muuttunut. Hiljaisen tiedon välittämisestä organisaation käyttöön on tullut aiempaa tärkeämpää, samoin kuin ihmisten johtaminen on noussut asioiden johtamisen edelle. Esimiehen rooli on saada jokaisen työntekijän ja yhteistyökumppanin voimavarat käyttöön, ja samalla kehittää työvoimansa osaamista ja organisaation toimivuutta jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2002, 17.) Osaamisen ja henkilöstön lisäksi alaa läpileikkaavat yhteiset arvot ja ihmiskäsitykset. Kun näihin teemoihin sidotaan vielä kokonaisuuksien ja kumppanuuksien ymmärtäminen sekä systeminen, systemaattinen ja tuloksellinen verkostoituminen (Heikkilä 2019, 11), ollaan jo lähellä sitä johtajuuden ydintä, jota sosiaalialalla pitäisi tavoitella.

Sosiaalialalla on alettu puhuman pirullisista ongelmista, jonka piirteitä Rittel (1973) ja tiivistäen Conklin (2005) ovat avanneet kuuteen tärkeimpään piirteeseen. Pirullisilla ongelmilla tarkoitetaan kompleksisia ja pirstaleisia ongelmia, joiden ratkaiseminen ja johtaminen on hyvin erilaista kuin ”kesyjen ongelmien”. Pirullisissa ongelmissa:

- *Ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen auttaa ymmärtämään itse ongelmaa*
- *Ratkaisut eivät ole lopullisia*
- *Ratkaisut eivät ole oikeita tai väärinä*
- *Ongelmat ovat uniikkeja ja uudenlaisia*
- *Toimintatavat ovat ainutkertaisia*
- *Tilanteisiin on useita ratkaisuvaihtoehtoja.*

Pirullisissa ongelmissa ongelmanratkaisu ei siis ole lineaarinen toiminto vaan jatkuva prosessi. Ongelman selvittely ei useinkaan lopu ratkaisun löytämiseen, vaan tilanne on jatkuvasti jollain tasolla käynnissä ja elossa. (Vartiainen ym. 2014.) Luonnehdintojen perusteella on melko turvallista sanoa, että lastensuojelussa ollaan enemmän tai vähemmän tekemisissä pirullisten ongelmien kanssa: tilanteet asiakkaiden kanssa elävät jatkuvasti, eikä oikeita ratkaisuja voi monista eettisistä tai epäeettisistä vaihtoehtoista huolimatta aina ole. Tätä kautta koko lastensuojelun organisaation luonnetta määrittää ainakin joissain määrin ongelmien pirullisuus.

Roberts (2000) on esittänyt erilaisia johtamismalleja pirullisten ongelmien käsittelyyn. Näitä ovat autoritaarinen, kilpailuhenkinen ja yhteistyöhenkinen johtaminen. Autoritaarinen johtaja saattaa pantata tietoa ja sitä kautta parhaassa tapauksessa tehdä ongelmista vähemmän kompleksisia, kun ratkaisuprosessit nopeutuvat. Kuitenkin jos tieto on vain pienellä osalla, ei päätöksiä tehdä riittävän monipuolisesti tai parhaan mahdollisen asiantuntijuuden valossa. Kilpailuhenkinen johtaja kamppailee voittaakseen oikeutuksen määrittellä ongelmat ja etsiä niihin ratkaisut. Tämä voi kannustaa etsimään uusia ideoita, mutta voi johtaa myös työyhteisön halvaantumiseen. Yhteistyöhenkisessä johtamisessa valta ja tieto on laajemmalla joukolla ihmisiä, mutta kilpailua ei ole. Tavoitteena on koko organisaation etu, mikä voi joskus johtaa joskus siihen, että prosessiin käytetään liian paljon aikaa. (Vartiainen ym. 2014, 43.)

3.2.3 Uusliberalismi hyvinvointivaltiollisissa palveluissa

Uusliberalistisen ideologian tavoitteet ja asenteet ovat tulleet taloudellisten painotusten mukana myös sosiaalityön piiriin. Tähän ovat johtaneet 1990-luvun jälkeinen lama, työttömyys, valtion velkaantuminen, julkisten tulojen väheneminen, samoin kuin kansainvälistyminen ja sosiodemografiset eli väestöön liittyvät muutoksetkin. Taloudellinen argumentointi perustuu siihen, että valtion sääntelyä tulisi vähentää ja markkinamekanismien toimintaa laajentaa. (Juhila 2006, 67). Tällaiset liikejohdon kaltaiset manageristiset tavoite- tulos- ja laatujohtamisen eetokset ovat tulleet lähivuosisikymmeninä julkisen sektorin lisäksi osaksi myös lastensuojelun johtamista. Managerismi painottaa teknisiä suorituksia ja standardointia työntekijän tiedon ja teoreettisen ymmärryksen sijasta (Raunio 2002, 601).

Uusliberalismin julkiseen sektoriin sulautunutta järjestelmäajatusta kutsutaan New Public Managementiksi (NPM) tai uudeksi julkisjohtamiseksi. Yksityisomistusta ja markkinoita tuodaan julkisorganisaation toimintoihin, ja samalla päätöksenteko ja johtaminen siirtyvät niille, jotka kontrolloivat budjetteja (Patomäki 2007, 28). Uuteen NPM-oppiin sisältyy kritiikki perinteistä hyvinvointivaltiollista ajattelua kohtaan: entinen tapa hoitaa julkista sektoria nähdään liian byrokraattisena ja taloudellisesti heikkona, samoin kuin tehottomana ja jatkuvasti lisäkustannuksia keräävänä. Näistä syistä tilalle tavoitellaan yksityisen markkinasektorin logiikoita, jolloin tiukka taloudellisen tuloksellisuuden

korostaminen, johdon vaikutusvallan lisääminen sekä ulkoisen arvioinnin kasvattaminen nähdään tietä onnistumiseen. (Lehto 2003, 36–37.)

Uuden julkisjohtamisen vaikutukset ovat näkyneet sosiaalialalla ja kunnallisessa lastensuojelussa. Nykyisille rakenteille on tyypillistä palvelutuottajien moninaisuus, taloudellinen tehokkuus, palveluiden kilpailuttaminen ja niiden tilaamisen ja tuottamisen erottelu. Samoin niille on tyypillistä lyhytjänteisyys palvelujen suunnittelussa. (Metteri & Hotari 2011, 68; Pursi 2017, 17.) Kuitenkaan ekonomismia, talouden ensisijaisuutta ja individualisuutta (Juhila 2006, 66) sekä vahvaa budjettikontrollia ja vaikuttavuuden ja mittavuuden vaateita ajava ideologia ei istu sosiaalityöhön täysin ongelmitta. Tällä hetkellä kunnat ovat taloudellisesti ja palvelullisesti hyvin moninaisia. Kuntien välillä – ja suuresti myöskin niiden sisällä – on isoja näkemyseroja esimerkiksi siitä, onko kunta vastuussa palveluiden järjestämisen ja valvomisen lisäksi niiden tuottamisesta (Fredriksson, Hyvärinen, Mattila & Wess 2009, 53).

Sosiaalityö onkin ollut jo 1990-luvulta lähtien jatkuvassa muutospaineessa, ja kunnallinen julkisjohtaminen on vasta muutos- ja murrosvaiheessaan. Hyvinvointivaltion instituutiosta ollaan kuitenkin selkeästi muokkaamassa jatkuvasti enenevässä määrin osaa kilpailukyky-yhteisöä (Julkunen 2004, 180–181). Sosiaalityöltä vaaditaan kykyä osoittaa, että se on kannattavaa ja tehokasta työtä. Kritiikki perinteistä hyvinvointivaltiota kohtaan näkyy kilpailuun perustuvien toimintatapojen lisääntymisenä, mikä tarkoittaa kunnissa esimerkiksi muutosta palvelutuotantotavoissa ja politikkojen yleisessä asennoitumisessa perinteisen kunnallisen palveluntuotannon malliin. Lakisääteiset muutokset kuntien itsehallinnossa ja kunnanvaltuuston päätösvalan delegoinnissa viranhaltijoille ja toimeenpanevalle koneistolle ovat vaikuttaneet siihen, miten tulosjohtamisopit ovat asettautuneet osaksi kunnallista johtamista ja päätöksentekoa (Fredriksson ym. 2009, 29 & 83–84).

Uusi julkisjohtaminen painottaa objektiivista tilinpitoa, jolloin kaiken tulisi olla yksiselitteisesti laskettavissa, mitattavissa ja hallittavissa (Patomäki 2007, 29). Tällainen vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen on suurelta osin tervetullutta sosiaalityöhön: parhaimmillaan se vahvistaa asiantuntijuutta ja tekee työstä näkyvää, oikea-aikaista ja tehokkaasti asiakasta auttavaa. Voidaan kuitenkin pohtia, miten helppoa sosiaalityölle on taipua tällaiseen työskulttuuriin varsinkin, kun alan perusteet lähtevät hyvin erilaisista lähtökohdista. Sosiaalityö joutuu tietyllä tavalla ristipaineeseen – toisaalta halutaan pitää kiinni ammattietiikasta ja esimerkiksi jaetun asiantuntijuuden ihanteista, mutta toisaalta on

pyrittävä todistelemaan ja mittaamaan työn taloudellista tehokkuutta teknisin ja tilastollisin keinoin. Parhaimmillaan molemmat tavoitteet palvelevat toinen toisiaan ja yhteistä päämäärää, mutta selkeästi tilanne on edelleen vielä muutoksessa ja hakemassa muotoaan.

3.3 NÄKÖKULMIA LASTENSUOJELUN JOHTAJUUTEEN

Lastensuojelun ja sen toimenpiteiden tarkoituksena on tarjota lapsille mahdollisimman hyvä ja turvallinen lapsuus ja nuoruus, mikä edellyttää palveluilta selkeitä tavoitteita työskentelylle sekä oikeita keinoja niiden saavuttamiseksi. Tällainen tuloksellinen ja vaikuttava lastensuojelu ei kuitenkaan toteudu ilman oikeanlaista johtamista. Tällä hetkellä vaikuttaa kuitenkin siltä, että lapsilähtöisyyden tai lasten oikeuksien sijaan toimintaa määrittävät ja värittävät resurssivajeet, erilaiset organisaatiokohtaiset samoin kuin valtakunnalliset kehittämisuudistukset sekä työntekijöiden työpahoinvointi ja jopa sitoutumattomuus työhön. (Heinonen & Sinko 2014, 1.)

Olen analysoinut STM:n raporteja ja selontekoja, ja muodostanut näistä johtajuuden viitekehyksiä. STM:n raporteista ja selonteosta on hahmoteltavissa viisi suurempaa johtajuuteen kytkeytyvää teemaa. Kuvaan viitekehysten sisältöjä ja niiden muodostamista lisää luvussa 4. Nämä viitekehykset ovat:

Talouden johtaminen

Tiedolla johtaminen

Osaamisen ja henkilöstön johtaminen

Monialainen ja monialaisuuden johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen

Teemat saavat tukea myös aiemmasta tutkimuksesta, ja esimerkiksi Niiranen ym. (2010, 16) jaottelevat johtajuuden viitekehykset strategiseen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, tiedolla johtamiseen sekä asiakaslähtöiseen strategiaan. He lisäävät mukaan vielä ammatillisesti, professionaalisesti tai hallinnollis-taloudellisesti painottuneet viitekehykset. Lastensuojelun keskusliiton julkaisu onnistuneesta lastensuojeluprosessin johtamisesta (2014) jaottelee johtajuuden strategiseen johtamiseen, prosessijohtamiseen

asiakastyössä, taloudelliseen johtamiseen sekä henkilöstön johtamiseen. Samansuuntaisesti luettelevat Pakarinen ja Kananoja (2017, 474) lisäten mukaan vielä voimavarojen, muutoksen ja yhteensovittavan johtamisen.

Valtiovarainministeriön tuottavuus-ohjelmassa (Valtiovarainministeriö 2011, 7–22; Anttonen 2012, 94) on kiinnitetty huomiota seuraaviin seikkoihin:

- *Henkilöstön, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen*
- *Palveluprosessien uudistaminen, sähköisten palveluiden kehittäminen ja uusien innovaatioiden käyttöönotto*
- *Palveluverkon ja toimitilojen käytön tehostaminen*
- *Organisaation, rakenteiden ja johtamisjärjestelmän kehittäminen*

Valtiovarainministeriön raportti ei suoranaisesti kuvaa johtajuutta sosiaalialalla, vaan laajemmin muutoskohteita kuntasektorilla, mutta teemat ovat hyvin samat ja esiin nousevat niin osaamisen, työn prosessien sekä tiedolla johtamisen viitekehykset.

Tieteellinen liikejohto ja sen johtajuus oli ensimmäisiä Suomeen saapuneita systematisoituneita johtajuusoppeja, minkä takia sitä näkökulmaa on tutkittu johtajuuteen liittyen yleisesti eniten (Seeck 2008, 71). Toisaalta sosiaalialan johtamista on tarkasteltu pääasiassa henkilöjohtamisen viitekehyyksessä (Pekkarinen 2010, 24). Sekä kansainvälisesti että Suomessa on oltu kiinnostuneita tutkimaan johtajuutta muutoksessa ja johtajuuden tapoja ja tyylejä. Myös tehokkuus ja vaikuttavuus ovat nousseet kiinnostaviksi tutkimusaiheiksi. (Pekkarinen 2010, 20.) Näistä syistä onkin tärkeää tarkastella johtajuutta monesta eri kulmasta samanaikaisesti ja antaa mahdollisuus uusille tavoille tutkia johtamista sosiaalialalla ja lastensuojelussa.

Strateginen johtaminen. Sosiaalialan johtamisesta puhuttaessa nostetaan usein esiin strateginen johtaminen, joko suoraan tai siihen liitännäisesti. Strategisella johtamisella tarkoitetaan organisaation tai instituution strategian määrittelyä, muodostamista ja läpiviemiseen liittyvää johtamista (Pekkarinen 2010, 24). Se tarkoittaa pitkän tähtäimen tavoitteiden kokoamista ja suunnittelua, sekä niiden toimintatapojen ja voimavarojen käyttöä, joita tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan. Kunnat tekevät yhä enenevässä määrin palvelustrategioita, joilla määritellään lähitulevaisuuden palvelutuotannon suuntaa ja laatua. Kunnat eroavat suuresti siinä, millaisia strategioita ne laativat. Osassa laaditaan kokonaisvaltainen suunnitelma muutostarpeille, osassa taas muodostetaan ennemminkin

toimialakohtaisia linjauksia tai yleisiä lausumia. (Fredriksson, Hyvärinen, Mattila & Wass 2009, 33.)

Organisaation toiminnan suunta ja päätökset ovat pitkälti sidoksissa strategiaan, joka määrittelee esimerkiksi ostopalvelut ja palveluntuotannon. Strategiaa ja strategioita ei ole kuitenkaan välttämättä helppo laatia, sillä lastensuojelussa ollaan usein tekemisissä monimutkaisten ja vaikeasti ratkaistavien – niin sanottujen pirullisten ongelmien – kanssa tekemisissä. (Heino & Sinko 2014, 4.) Myöskään toimintojen ja vaikutusten seuraaminen on monimutkaisissa tilanteissa vaikeaa, sillä vaikuttavuutta tai taloudellista kannattavuutta ei aina pystytä yksiselitteisesti todistamaan. Julkinen sektori onkin ottanut strategiaopista ja strategisesta johtamisesta mallia yksityiseltä sektorilta. Erityisiä sieltä opittuja vaikutteita ovat palveluiden rakenteellinen johtaminen sekä asiakkaan ja asiakkuuden merkitys strategisessa johtamisessa. (Engblom-Pelkkala 2012, 259.)

STM:n julkaisujen perusteella muodostetut johtajuuden viitekehykset eivät sinänsä sisällä erikseen strategista johtamista, sillä se perustuu niin moneen johtamisen osa-alueeseen. Strategiaa suunniteltaessa, toteuttaessa ja arvioitaessa tarvitaan tietotaitoa kaikista niistä teemoista, joita julkaisuista on mahdollista löytää. Kiinteimmin strateginen johtaminen liittyy talouden ja tiedolla johtamiseen, mutta esimerkiksi Pekkarinen (2010, 24) näkee, että erityisesti henkilöstöjohtaminen liittyy strategiseen johtamiseen. Myös moniammatillisuuden suunnittelu ja toteutus samoin kuin asiakasprosessien kehittäminen ja valvonta liittyvät suuremman strategian muodostamiseen. Näin ollen strateginen johtaminen on kirjoitettu sisään muodostamiini viitekehyksiin.

Muutosjohtaminen. Strategisen johtamisen lisäksi johtajuusoppia on muokannut muutosjohtaminen. Muutosjohtamisella tarkoitetaan henkistä ja älyllistä johtamista, jonka tarkoituksena on yhdistää analyyttistä tietoa moraliin perustuvaan toimintaan. Muutoksen johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka päämääränä on usein moraalisesti tavoitellut arvot. Haasteet liittyvät ennen kaikkea johtajan ja työntekijöiden yhteiseen sitoutumiseen sekä motivaation herättelyyn ja ylläpitämiseen. (Vuorinen 2008, 27–28). Muutosjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa usein korostetaan joko johtajan suurta merkitystä tai sitten johdon muutospuheita muutoksen toteutuksen ja ohjaamisen strategisina keinoina (Taskinen 2011, 158). Koska kaikkeen johtajuuteen liittyy aina vallankäyttöä ja arvovalintoja, on siihen liittyvä myös eettisyyden arviointia. Erityisesti

muutoksenjohtamisessa korostuu eettisen johtamisen oikeudenmukaisuus – ja tätä oikeudenmukaisuuden tunnetta on tehokasta johtaa esimerkiksi antamalla työntekijöiden osallistua muutokseen sekä tiedottaa ja raportoida muutoksista ajantasaisesti sekä läpinäkyvästi (Taskinen 2011, 160).

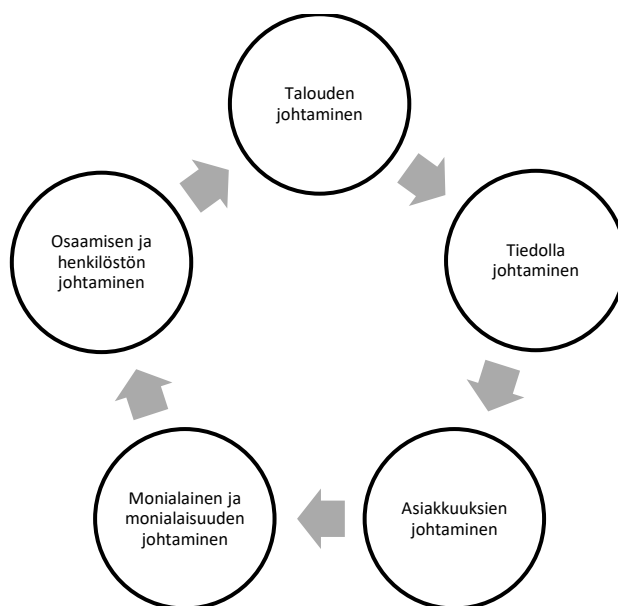
Eettinen johtaminen. Sosiaalialan tutkimuksissa eettisten ristiriitojen käsitteleminen on todettu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi työhyvinvointiin liittyen. (Sinkkonen, Kauppila & Laulainen 2011, 94–95; Ylinen 2008) Muutoksen johtaminen sekä eettisyyden johtaminen ovat molemmat sellaisia johtamisen kategorioita, jotka läpileikkaavat tietyllä tavalla kaikkea johtamista näkökulmasta riippumatta. Erityisesti sosiaalialalla tarpeelliset ja välttämättömät muutokset on tärkeää hoitaa oikeudenmukaisesti ja eettisesti kestävästi, siitäkin huolimatta, että talous asettaa päätöksenteolle tiukat raamit.

Eettinen johtaminen kytkeytyy oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoisuuteen, kunnioitukseen ja reiluuteen. Näillä arvoilla organisaatiossa on tutkitusti merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta. Eettinen johtaminen paneutuu työhyvinvointiin ja organisaation kykyyn toimia nimenomaan eettisiä arvoja vaalimalla ja todeksi tekemällä. Se liittyy siis ennen kaikkea henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtamiseen, ja linkittyy johtajan omiin kykyihin, pätevyyteen sekä sosiaalisiin taitoihin. Johtajalla on sosiaalinen vastuu ja hänen on pyrittävä yhteiseen hyvään. Eettinen johtaminen pohjautuu organisaation yhteisesti jaettuihin arvoihin ja se sisältää aina sosiaalista vastavuoroisuutta. Eettisyyttä voi sosiaalityössä ja lastensuojelussa ajatella myös reunaehtojen toteutumisenä: asetetaan reunaehdot, joista ei suostuta tinkimään. (Sinkkonen ym. 2011, 98–102.)

4. JOHTAJUUDEN VIITEKEHYKSET

Tässä luvussa kuvaan johtajuuden kategorioita perustuen kirjallisuuteen sekä Sosiaali- ja terveysministeriön raportteihin ja julkaisuihin. Käyn ensin läpi yleisesti sitä, millä tavalla johtajuutta on sosiaalialalla hahmoteltu.

Käsittelin edellisessä luvussa strategista johtamista, muutosjohtamista sekä eettistä johtamista, jotka eivät tässä tutkielmassa esiinny johtajuuden viitekehysinä. Koen, että nämä johtajuuden kategoriat on kuitenkin syytä nostaa esille. Kaikki johtajuutta, tai erityisesti lastensuojelun johtajuutta, käsittelevät teoriat ja kategorisoinnit ovat osittain väistämättäkin päällekkäisiä. Yksikään johtamisen tapa tai kohde ei rajaa muita kategorioita pois vaan päinvastoin – ne täydentävät toisiaan. Kokonaisvaltainen johtaminen lastensuojelussa sisältää osia kaikista tässä luvussa esitellyistä johtajuuden osista. Tässä tutkielmassa keskityn kuitenkin seuraavien viitekehysten analysointiin: talouden johtaminen, tiedolla johtaminen, monialainen ja monialaisuuden johtaminen, osaamisen ja henkilöstön johtaminen sekä asiakkuuksien johtaminen.



Kuvio 2. Johtajuuden viitekehukset. Pohjana STM:n julkaisut ja raportit.

Kuvaan ja erittelen STM:n raportteja vuodesta 2000 vuoteen 2019. STM kuvaa sivuillaan julkaisujaan näin:

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja -sarjassa julkaistaan teoksia, jotka tukevat STM:n johtamista, sisältöasioiden viestintää ja hallinnonalan ohjausta.

Julkaisut ja raportit valikoituvat tutkimukseen viitekehyksien pohjalähteiksi siten, että ne kuvaavat usein kattavasti kansallisella tasolla sosiaali- ja terveysalan, ja tässä tapauksessa lastensuojelutyön, nykytilaa ja kehittämishankkeista. Raporteista ja julkaisuista on diskurssinomaisesti nähtävissä, mikä koetaan juuri tällä hetkellä oleelliseksi lastensuojelutyössä, ja mitä tällä hetkellä kehitetään. Tilatut raportit ovat erityisesti sellaisia, joita STM toivoo omaa toimintaa ja alueellista johtajuutta kehittääkseen. Raportit toimivat hyvin lastensuojelun johtamisen teoreettisena perusteena, sillä ne ovat STM:n intressien takia erityisen painottuneita juuri organisointiin ja johtamiseen.

Tarkastellut raportit ja selonteon rajautuvat 2000-luvulle. Lastensuojelun ja johtamiseen liittyvistä 141 raportista analyysiini päätyi osuvimmat 16. Nämä antoivat kattavinta kuvaa johtajuuden teoriasta ja nykytilan kehittämistarpeista samoin kuin lastensuojelun tilanteesta.

STM:n raportit ja julkaisut toimivat tässä tapauksessa siis viitekehyksien muodostamisen lisäksi tietynlaisena linkkinä kansallisen lastensuojelutyön ohjaamiseen. Olen jaotellut raportit ja analysoinut niitä siten, että pystyn muodostamaan niiden perusteella kuvan sosiaalialan johtamisesta ja sen vaateista nykyhetkellä. Erityisesti esiin raporteissa nousee lastensuojelun johtamisen tai muun ylemmän tahon sosiaalialan johtamisen kehittämistarpeita, sillä suurin osa raporteista on hankkeiden loppuraportteja tai erikseen STM:n taholta pyydettyjä selvityksiä tiettyihin ongelma-kohtiin.

4.1. Talouden johtaminen

Talouden johtamisella tarkoitetaan toiminnan ja talouden suunnittelua, niiden seurantaan sekä sisäistä valvontaa. Näitä johtaakseen täytyy hallita perustiedot taloudesta sekä ymmärrys taloudellisista vaikutuksista, ja tarvitaan myös kykyä ja ymmärrystä hyödyntää taloushallinnollista informaatiota. Oleellista talouden johtamisessa on toiminnan ja talouden yhteyksien hahmottaminen, oman organisaation talouden kokonaisuuden hallitseminen sekä esimerkiksi kyky ymmärtää talouden suunnittelun ja seurannan merkitys sekä tietojärjestelmien ja talousraporttien välinehyöty. (Raudasoja & Johansson 2009, 14–15.)

Tuloksellisuusvaatimukset ovat siis tulleet osaksi sosiaalityön ja lastensuojelun arkea, ja siten tärkeäksi tavoitteeksi johdolle. Sosiaalityön johdon ei odoteta enää osaavan

ainoastaan alansa tärkeimpiä teemoja ja työmenetelmiä, vaan hallitsevan myös asiantuntija-, henkilöstö-, laatu-, prosessi- ja talousjohtamista (Heikkilä, Kaakinen & Korpelainen 2003, 53). Kilpailuttaminen ja vaikuttavuuden jatkuvasti tarkentuva valvonta vaatii kuitenkin sosiaalialan johtajilta edelleen substanssiosaamista, mutta myös tarkkuutta vastuullisuudestaan, sillä sosiaalihuollon osuus kunnan perustehtävistä sekä budjetista on merkittävä (Heikkilä ym. 2003, 52).

Ongelmia tähän tuloksellisuuden vaatimukseen tuo puuttuva, vajaa tai vertailukelvoton tieto: esimerkiksi lastensuojelun kehityksestä tai nykytilan voimavaroista ei ole kerätty valtakunnallisesti vertailukelpoista dataa (STM 2012, 17). Myöskään tarvittavia toimia valtakunnallisen ohjaamisen ja kehittämisen suuntaan on vaikeaa tehdä, kun valtakunnalliset rakenteet ovat jääneet heikoiksi. Tällainen data- ja tiedolla johtaminen on siis hyvin läheisessä yhteydessä talouteen: jos tieto ei kulje tehokkaasti eikä päätöksiä perusteta tietoon, kasvavat kustannukset suuremmiksi. Halvempaa ja tehokkaampaa olisi, mikäli pyörää ei tarvitsisi joka kunnassa tai järjestössä keksiä uudestaan. Tiedon liikkuvuuden lisäksi johtaja tarvitsee omassa kunnassa tai organisaatiossaan tiedot asiakastarpeista ja niiden kehittymisestä, tuotantopanosten saatavuudesta ja hinnasta, tuotantoprosessin (esim. jonotusajat tai käsiteltyjen asioiden määrä) toiminnasta, henkilöstöstä sekä monesta muusta talouteen ja sen seurantaan vaikuttavasta asiasta (Raudasoja & Johansson 2009, 21).

Talouden johtaminen on vaikea erottaa muista johtamisen osa-alueista, sillä talous asettaa reunaehdot kaikelle toiminnalle. Taloutta johtaessa on pystyttävä resursoimaan työntekijöitä, kartoittamaan ja tutkimaan palveluiden ja avun tarvetta, kehitettävä oikea-aikaisia ja laadukkaita palveluita ja työmenetelmiä sekä mahdollistaa moniammatilliset kytkökset niin työn arjessa kuin päätöksiä tehdessäkin. Esimerkiksi Tiitinen ja Silén (2016; Pursi 2017, 20) ovat tutkineet, että enemmistö työntekijöiden havaitsemista ongelmista liittyi palveluiden resursseihin, sillä alhaiset henkilöresurssit ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaaransivat asiakkaiden oikeuksien toteutumista.

Taloutta ei siis ole mahdollista irrottaa kaikesta muusta johtamisesta. Julkisessa organisaatiossa päättäjät ja demokratia ovat koko ajan läsnä, ja tilivelvollisuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukset asettavat paineita molempiin suuntiin (Raudasoja & Johansson 2009, 9). Kuitenkin tärkein positio talouden johtamisella lastensuojelussa on juuri resurssien

mitoittaminen tarpeeseen – siis huolehtiminen, että olemassa olevalla rahamäärällä on toteutettavissa laadukkaat lain vaatimat ja alueellisesti tarvittavat palvelut.

Tuloksellisuus- ja tehokkuusvaatimukset liittyvät talouden johtamiseen, ja nämä kustannustietoisien talousjohtamisen vaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet (Niiranen ym. 2010, 47). Talous asettaa tiukat reunaehdot julkisen sektorin johdolle – rajalliset varat tulisi käyttää siten, että mahdollisimman monet asiakkaat hyötyvät niistä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tehtävä ei ole helppo, ja se on paikoin jopa räikeän ristiriitainen sekä eettisesti hankala. Lastensuojelussa toimitaan useiden ristiriitaisten moraalisten, eettisten, toiminnallisten ja taloudellisten kysymysten ympäristössä (Kananaja & Ruuskanen 2019, 24).

4.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon systemaattista tuottamista, hallintaa, säilyttämistä ja analysointia, joka toimii välineenä päätöksenteon tukena. Tiedolla johtaminen on siis sekä tiedon tuottamista, että sen hyödyntämistä. (Kosonen 2019, 3.) Tämä tieto voi olla sekä toiminnan sisältä että sen ulkopuolelta tulevaa tietoa – eli tietoa esimerkiksi sisäisistä kustannuksista tai asiakaspalautteista, ja ulkoista tietoa esimerkiksi yhteiskunnallisista ilmiöistä tai palveluiden tarpeesta.

Kunnissa tietojohdaminen mahdollistaa erilaisten näkökulmien, vaihtoehtojen ja riittävän informaation osallistumisen päätöksentekoon. Johtamisen ja päätöksenteon tueksi tarvitaan riittävästi tilannetta tai ilmiötä kuvaavia faktoja, samoin kuin siihen liittyvää keskustelua ja vuorovaikutusta. (Kuntaliitto 2019.) Kuntatasolla johtaminen vaatii siis sen, että tietoa kunnan erityisestä tilanteesta kerätään ja että tätä tietoa keskustelutetaan sekä alueellisesti että kunnan sisällä. Esimerkiksi sähköinen hyvinvointikertomus on tärkeä osa kunnan strategista suunnittelua, sekä suunnitellun toteutusta ja vaikutusten arviointia. Se on kunnille suunnattu työväline, jolla pyritään nimenomaan kehittämään johtamista ja päätöksentekoa. (STM 2014.)

Ongelmana johtajuudelle ja sosiaalityön prosessien sekä työmenetelmien tueksi on puutteellinen tutkimustieto, sekä sen epätarkoituksenmukainen ja epäsystemaattinen hyödyntäminen. Tutkimus on hajanaista sekä koordinoimatonta, eikä menetelmien vaikuttavuutta ja tuloksia ole hyödynnetty systemaattisesti. Työntekijöiden vaihtuvuuden, heidän

ylimittaisen asiakasmääränsä sekä strukturoitujen menetelmien vähäisyys vaikeuttavat työskentelyn arviointia ja seuranta. Tilanteesta tekee erityisen huolestuttavan vielä se, että esimerkiksi arvio lastensuojelullisesta tarpeesta tai huostaanotosta voi perustua lähes ainoastaan yksittäisten työntekijöiden harkintaan. (STM 2013, 36). Systemaattisesti käytettyjen ja strukturoitujen menetelmien vähäisyys vaikeuttaa työskentelyn arviointia ja seuranta, joka voisi taas edelleen luoda tietoa johtamisen tueksi.

Myöskään valvonnan rakenteet tai resurssit eivät ole järkevässä suhteessa toiminnan luonteeseen tai laajuuteen, eivätkä hyvät käytännöt siirry helposti kunnasta tai järjestöstä toiseen (STM 2012, 17). Lastensuojelun vaikuttavuuteen liittyvä tutkimus on hajanaista ja yksittäistä – työmenetelmien tai järjestämistapojen vaikuttavuutta lapsien hyvinvointiin ei ole riittävän tarkkaan tutkittu, eikä harvoja tutkimustuloksia ole hyödynnetty suunnitelmallisesti (STM 2012, 17).

Rakenteellinen sosiaalityö ja sitä kautta tietojohdaminen on kuitenkin merkitty lakiin. Rakenteelliseen sosiaalityöhön kuuluu tiedon tuottaminen asiakkaiden tarpeista, niiden yhteiskunnallisista yhteyksistä sekä palveluiden vaikutuksista niihin. Sillä pyritään tavoitteellisiin toimiin ja toimenpide-ehdotuksiin sosiaalisten ongelmien ehkäisemiseksi ja tämä sosiaalihuollon asiantuntemus tulee tuoda osaksi kunnan ja muiden toimialojen suunnittelua ja kehittämistä. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 § 7.)

Jos lastensuojelutyötä halutaan kehittää ja siinä onnistua, tulisi saatavilla olla tarpeeksi tietoa lapselle ja nuorelle annetuista tukitoimista sekä niiden tehokkuudesta. Tämän vaikuttavuuden arviointia vaikeuttaa tällä hetkellä esimerkiksi avo- ja sijaishuollon tietojen erilaiset keruutavat (STM 2013, 23).

4.3 Osaamisen ja henkilöstön johtaminen

Osaamisen johtaminen paikantuu ennen kaikkea strategiseen organisaation kyvykkyyden johtamiseen, ja sitä kautta se on väline strategisten tavoitteiden kirkastamiseen sekä toteuttamiseen. Se on toimialansa tuntemista, johtajana itse oppimista sekä kykyä viedä läpi erilaisia uudistuksia ja muutoksia. (Niiranen ym. 2020, 93.) Juuri toimialan ja substanssin tunteminen on tärkeää, sillä lastensuojelun viitekehys muodostuu lakeja ja niitä tukevista normeista ja ammattietiikasta, joka antaa joskus selkeät, joskus epäselvät, rajat sille, mitä

lastensuojelun pitää tehdä. Johdon on keskeistä ymmärtää nämä normit. (Heinonen & Sinko 2014, 5.)

Toimialan substanssiosaamisen, eli siihen sisältyvän asiaosaamisen, kautta johto pystyy tukemaan henkilöstöä laadukkaan ja tuloksellisen työn tekemisessä. Tätä varmistaakseen on pidettävä huolta, että työ saa tuekseen myös vaadittua perus-, erikois- ja täydennyskoulutusta, samoin kuin erityisosaamista erilaisilta työn osa-alueilta (STM 2014, STM 2012, 17). Työnohjauksen riittävydestä ja mahdollisuuksista kehittää omaa työtään on pidettävä kiinni. On jopa ehdotettu, että lastensuojelun tulisi olla sosiaalityön erityisalue, jota tekisivät erikoistumiskoulutuksen käyneet ammattihenkilöt. (STM 2014.) Osaamisen johtaminen liittyy siis sekä nykyisten työtehtävien laadun varmistamiseen mutta lisäksi koulutuksen kautta itsensä kehittämisen tukemiseen. Kouluttautuminen, osaaminen ja kehittämismahdollisuudet eivät kuitenkaan riitä itseisarvoina, vaan ne tulee kytkeä tukemaan taloudellisia, toiminnallisia ja laadullisia tavoitteita (Heikkilä ym. 2003, 46).

Toiminnallista osaamisen johtamista on henkilöstön osaamisen, erityisosaamisen, hyvinvoinnin sekä kyvykkyyden hyödyntämisen turvaamista ja kehittämistä. Tällainen yksilöiden osaamisen kehittäminen ja tarkoituksenmukaisesti suuntaaminen ei kuitenkaan onnistu, elleivät muut palaset ole kohdillaan – organisaation perustehtävä ja tulevaisuuden suunta on oltava selvillä, ja tavoitteiden ja prioriteettien tulee olla selkeitä ja kaikkien yhteisesti jaettuja (Niiranen ym. 2010, 95). Tällainen tuki johdolta ei ole myöskään mahdollista, mikäli työntekijäresurssit ovat riittämättömät (STM 2014). Lastensuojelun järjestäjien ja eri tasojen johtajien huolehdittavana on se, että työolosuhteet ja työn organisointi ovat realistisessa suhteessa toisiinsa nähden sekä sellaisia, että ne tukevat hyvää asiakastyötä ja siihen liittyvää yhteistyötä (Kananoja & Ruuskanen 2019, 32–36).

Hyvän johtajan on pystyttävä huomioimaan työntekijöiden kokema työn merkitys, työhön sitoutuminen sekä johtajuuteen liittyvät odotukset (Niiranen ym. 2010, 97). Tämän lisäksi osaavan henkilöstön johtaja kehittää ja johtaa myös työhyvinvointia, vaikka työhyvinvointi (sosiaalityössä puhutaan ennemminkin työpahoinvoinnista) riippuu kaikista muista johtajuuteen liittyvistä teemoista, sekä niiden ulkopuolisista tekijöistä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkääksi, monipuoliseksi, itsenäiseksi ja palautetta tarjoavaksi kokeminen. Tärkeää on yhtäältä omat kyvyt kehittää työtä mielekkääksi, kuin myös johdon varmistama tuki sille, että asiakassuhteet mahdollistuvat lain ja työn kuvan ohjauksissa määrin. (Juuti & Vuorela 2002, 70.) Johtajilla on siis kuitenkin suuri rooli siinä,

miten henkilöstö kokee työnsä ja miten he voivat työpaikallaan. Työhyvinvointiin liittyen työhön kiinnitetyt odotukset ovat tällä hetkellä murroksessa, ja johdon on parhaansa mukaan reagoitava kulttuurin muutosvaiheeseen, jossa voi syntyä jopa ristiriitaa työn tavoitteiden, reunaehto- ja uusien käytäntöjen välille (Kananaja & Ruuskanen 2019, 26).

Henkilöstön johtamiseen liittyen on sosiaalityötä ja erityisesti lastensuojelua analysoidessa väistämättä huomioitava työntekijöiden tiheä vaihtuvuus, joka on laajasti tiedostettu yhdeksi suurimmista ongelmista kunnallisessa lastensuojelussa. Tämä tiheä irtisanoutuminen ja vaihtuvuus vaikuttavat monella tavalla lastensuojelujärjestelmään: asiakkaiden luottamuksen lisäksi kärsivät työn organisoiminen ja johtaminen (Alanen 2014, 24; Pursi 2017, 20). Vaihtuvuuteen liittyy oleellisesti kysymys palkkauksesta, jolloin henkilöstön vaihtuvuus paikantuisi lähemmäs talouden johtamista, kuin suoranaisesti työntekijöiden ja työolojen johtamista. Kuitenkin koska vaihtuvuus, työn kuormittavuus, ja siten vaihtuvuudesta aiheutuva työn kuormittavuus vaikuttavat henkilöstön ja osaamisen johtamisen turvaamiseen, on se liitettävä osaksi henkilöstön ja osaamisen johtamista.

Johtajan ja työnantajan velvollisuuksiin kuuluu lisäksi työn suunnittelu ja mitoitus siten, että työntekijöiden fyysiset ja henkiset tekijät, samoin kuin kuormittavat ja terveydelle haitalliset tekijät, otetaan huomioon (Kananaja & Ruuskanen 2019, 26).

4.4 Monialainen ja monialaisuuden johtaminen

Lastensuojelulaki kirjaa, että lapsen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä on oltava moniammatillista apua päätöksenteon tueksi. Laissa mainitaan kasvun ja kehityksen, terveydenhuollon, oikeudellinen sekä muu lastensuojelussa tarvittava asiantuntemus (Lastensuojelulaki 417/2007 § 14). Moniammatillisuudesta ja ammattirajojen välisistä rajoista on julkisuudessa ja alan sisällä keskusteltu paljon. Moniammatillisuutta ja -alaisuutta tunnutaan kaipaavan sekä kunnallisella että kansallisella tasolla. Esimerkiksi OT-keskukset (osaamis- ja tukikeskukset) peräänkuuluttavat uutta johtajuuden mallia niin kansalliselle kuin yhteistyöaluetasollekin (Halila, Kaukonen, Malja & Savola 2019, 51). Johtajuus paikantuu nykypäivänä hyvin paljon verkostoihin ja vuorovaikutukseen erilaisien systeemien kanssa, ja yksittäisten verkostojen sijasta ne ovat yleensä eritasoisia ja -tahoisia tilannesidonnaisia verkostoja (Halila ym. 2019, 52), joissa tilanteet muuttuvat ja muovautuvat jatkuvasti.

THL:n lastensuojelun käsikirjassa moniammatillinen asiantuntijaryhmä nähdään koostuvaksi lapsi- ja aikuistyön sosiaalityöntekijöiden lisäksi esimerkiksi lasten- ja aikuispsykiatriasta, päihdehuollosta, päivähoidosta tai koulutoimesta. Moniammatilliseen ryhmään ei ole välttämätöntä liittää juridista osaamista, mutta sitä tulisi aina tarpeen tullen olla saatavissa. Moniammatilliset työryhmät voivat toimia kaikki yhdessä, tai eri alan edustuksia voidaan tapauskohtaisesti pyytää mukaan. Myös terveydenhuollon henkilöstöllä on lastensuojelulakiin perustuva velvollisuus antaa asiantuntija-apuaan. Yhtenäisiä velvoitteita, rakenteita tai käytäntöjä ei kuitenkaan moniammatillisen asiantuntijaryhmän nimittämiseen tai toimintaan ole. (Tervo & Petrelius 2007.)

Johtajan olisi tärkeää hallita useita eri systeemejä samanaikaisesti sekä osata olla vuorovaikutuksessa erilaisissa muuttuvissa verkostoyhteistöissä. Hallintaa pitää olla sekä organisaation sisällä eri toimijoiden välillä, mutta myös vertikaali- ja horisontaalitasolla suhteessa muihin organisaatioihin. Muissa järjestelmissä ja organisaatioissa johtaminen ja johtajuus saattavat määrittyä hyvinkin eri tavalla, ja tietyllä tavalla sosiaalialan hyvä johtajuus on sitä, että kykenee hahmottamaan kentän dynaamisuuden ja kompleksisuuden erilaisten johtajuuksien ristipaineessa. (Halila ym. 2019, 52.)

Järjestelmien keskinäisriippuvuuden, ennakoimattomuuden ja yhteisevoluution takia on tärkeää, että sosiaalityötä johtavat elimet pystyvät hallitsemaan kenttää moniammatillisesti ja yhteistyössä (Halila ym. 2019). Yhtä tärkeää on kuitenkin johtaa moniammatillisuutta sosiaalityön ja lastensuojelun sisällä.

Vaativaa työtä tekevät (lastensuojelun) sosiaalityöntekijät vaativat vahvan koulutuksen ja täydennyskoulutuksen lisäksi selkeää työnjakoa ammattilaisten kesken sekä tukea ja apua tilanteisiin, joissa he tarvitsevat juridista, psykiatrista, pedagogista tai psykologista osaamista (STM 2014, 31). Esimerkiksi raja-aidat sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaaliohjaajien välillä ovat puhuttaneet, ja monet peräänkuuluttavat selkeämpää työnkuvausta ja -ohjausta, Toimiva lastensuojelu -selvitysryhmä muun muassa ehdotti selvitettäväksi, miten moniammatillinen työskentely palvelee lastensuojelutyötä, ja miten asiantuntijaryhmien työkokoonpano määritellään tarkemmin (STM 2014, 22).

4.5 Asiakkuuksien johtaminen

Sosiaali- ja terveystalvveluista puhuttaessa puhutaan aina lopulta yhdestä yksittäisestä asiakkaasta. Palveluiden on lakisääteisesti ja kunnallisella tasolla pyrittävä vastaamaan alueelliseen tarpeeseen. Lastensuojelulaki muodostaa vankan perustan lastensuojelutyölle ja 11 § 1 momentin mukaan kunnan on varmistettava, että ”lastensuojelu järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää” (STM 2014). Puhumme me lastensuojelusta millä tasolla tahansa tai millä kokoonpanolla tahansa, puhumme aina lopulta siitä, miten yksi yksittäinen asiakas saisi niitä palveluita tehokkaasti, oikea-aikaisesti ja laadukkaasti itselleen, joihin hän on Suomen kansalaisena ja ennen kaikkea ihmisenä oikeutettu.

Asiakaslähtöisyyden voidaan sanoa siis läpileikkaavan koko sosiaalialaa. Sosiaalihuollossa on aina kyse sosiaalisten perusoikeuksien toteutumisesta ja turvaamisesta, sekä hyvinvointipalvelujen järjestämisestä lain vaatimalla tavalla. Näin ollen myös johtamisen syvimpänä tarkoituksena on oman organisaationsa toiminnan ohjaaminen siten, että asiakkaiden tarpeet tulevat huomioiksi resurssien sallimissa rajoissa. (Heikkilä ym. 2003, 52.) Resurssien tarkoituksenmukainen käyttö ja asiakkaiden tarpeiden mitoittaminen ja turvaaminen niiden sallimissa rajoissa on tärkeää taloudellisessa ja kuntastrategisessä mielessä. Vaikka itse asiakasprosessien johtaminen on lähiesimiesten vastuulla, prosessien rakenteelliset edellytykset yhteydet organisaatioiden välillä on strategisen johdon tehtäväaluetta (Pakarinen & Kananoja 2017, 478). Asiakasprosessien johtaminen vaatii siis substanssiosaamista – toiminnan luonteen ja lainalaisuuksien tuntemista – mutta myös itse johtamisosaamista, joilla kehittää ja uudistaa toimivia rakenteita asiakaslähtöiseksi ja työntekijöiden työtä tukeviksi.

Asiakkuuksien johtamisella voidaan siis tarkoittaa sekä johdon kykyä ohjata palvelujärjestelmää ja seurata ja arvioida toimintaa (STM 2006, 20), että toisaalta työntekijöihin paikantuvaa asiakasprosessien johtamista. Ammattilaisen on tiedostettava oma velvollisuutensa ja vastuunsa lasten kanssa työskennellessä, ja johdon on pystyttävä sitoutumaan ja varmistamaan työntekijöidensä laadukas työ sekä olemaan työn tukena. Niin päätöksenteko, kehittämistyö kuin ylipäänsä palveluiden järjestäminen tulee aina lähteä asiakkaiden tarpeista, ja samoin arviointi on tehtävä heidän näkökulmastaan. Työntekijän toimien ja päätösten tulee olla tarkoituksenmukaisia ja oikein mitoitettuja. (STM 2014.)

Ylemmän johdon on hallittava ja selkeytettävä työn sisällön ja tehtävänjaon sisältöjä ja tehtäväkuvia (STM 2014) siten, että ne palvelevat asiakkaita ja asiakasprosessia. Sosiaalityön ammatillisuus ja lastensuojelun eettinen perusta koostuu ihmisoikeusasiakirjoista, suomalaisesta lainsäädännöstä sekä julkisten palveluiden taloudesta. Nämä viitekehykset yhdessä muodostavat lastensuojelun perustan. Valitettavasti julkisten palveluiden talouden niukkuus asettaa haasteita niin johtamiselle, työn tilastoinnille ja seurannalle sekä kehittämistoiminnalle, ja ohjaa näitä pikemminkin suorite- ja järjestelmäkeskeiseen suuntaan. (Kananaja & Ruuskanen 2019, 23.)

Asiakkuuksien johtaminen tulee lähelle myös asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden käsitteitä. Lastensuojelun keskiössä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen organisaation resurssien ja toiminta-ajatuksen puitteissa. Tällä hetkellä asiakaslähtöisyyttä määritellään pitkälti palveluita tuottavan organisaation tarpeista ja intresseistä käsin, vaikka parhaillaan asiakaslähtöinen toiminta edistää palveluiden vaikuttavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että asiakas on palveluiden keskipisteenä ja että palvelut pyritään organisoimaan asiakasta varten. Kuitenkin asiakaslähtöisyyteen päästään vasta, kun palveluja kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa – se vaatii yhteisymmärrystä palvelumahdollisuuksien tarjoamista valikoimista. On tärkeää erottaa asiakasymmärrys (*customer insight*) ja asiakkaiden palveluymmärrys (*service insight*). Asiakasymmärrys kattaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan sekä palveluiden kehittämisestä näiden tarpeiden suuntaan. Asiakkaiden palveluymmärrys taas on asiakkaiden tietoa heille saatavilla olevista palvelumahdollisuuksista. (Rousu 2018, 9–11.)

Viitekehyksen asiakkuuksien johtaminen tulee lähelle ennen kaikkea asiakaskeskeisyyttä sekä asiakasymmärrystä. Asiakaslähtöisyys on lähellä asiakkuuksien johtamista, mutta tietynlainen vuorovaikutus jää usein puuttumaan. Tällainen viesti asiakkailta mahdollistuu ehkä toista kautta, vaikka ideaalitulanteessa asiakkaat olisivat mukana kehittämässä kaikkia heille oleellisia palveluja. Asiakaskeskeisyys on kuitenkin oleellisemmin asiakkuuksien johtamisessa läsnä: asiakkaiden tarpeet pidetään keskiössä, mutta myös muut seikat huomioidaan asiakkuuksien ohella. Asiakasymmärrys on mahdollisesti asiakaskeskeisyyttäkin oleellisempi, sillä se nivoutuu johtajuuden mahdollisuuksiin suuremmin. Asiakkuuksia johtaessa on ymmärrettävä asiakaskuntaa ja osattava hankkia tietoa esimerkiksi alueellisista tai palvelullisista eroista, samoin kuin haastelemaan mahdollisia muutoksia ja niiden syitä.

5. TUTKIMUSASETELMA, AINEISTO JA TUTKIMUSPROSESSI

5.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tällä hetkellä lastensuojelussa nostetaan esiin johtajuuskysymystä yhtenä sen kipukohdista. Tästä syystä on kiinnostavaa tutkia myös sitä, miten julkisessa mediassa hahmotetaan lastensuojelun johtajuus. Ovatko linjat alan sisäisen keskustelun suuntaisia, ja millaiset teemat keskustelussa painottuvat?

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

Miten lastensuojelun johtajuus näyttäytyy julkisuudessa?

Millaisia johtajuuden viitekehyksiä lastensuojelun johtamisesta on löydettävissä?

Oletan, että lastensuojelusta puhutaan ongelmakeskeisesti, sillä se on yhteiskunnallisesti hyvin herkkä ja samalla kallis lakisääteinen toiminto. Aiemmissa tutkimuksissa sosiaalityön julkisuuskuva on muodostunut ongelmapuheen kautta (esim. Nevalanen 2017). Eri-tyisesti alan sisäisesti on puhuttu pitkään alaa koskevista ongelmista, kuten epäpätevästä henkilöstöstä, työpahoinvoinnista, työntekijöiden vaihtuvuudesta sekä palkkauksesta. Voisi kuvitella, että nämä diskurssit olisivat siirtyneet myös hieman julkisempaan puheeseen lastensuojelusta. Voidaan olettaa, että puhetta talouteen tai tehokkuuteen liittyvästä johtajuudesta on löydettävissä eniten – tämä siksi, että lastensuojelu on valtava budjettilinen panostus ja siksi rahojen tarkka kohdentaminen puhuttaa kuntapäätäjien ja politikojen lisäksi jokaista veronmaksajaa. Tiedolla johtaminen näyttäytyy alan sisäisissä keskusteluissa tällä hetkellä dominoivana trendinä.

5.2 TUTKIMUSAINESTO JA MEDIAN TUTKIMUS

Käytän tutkimuksessani aineistona Helsingin Sanomien pääkirjoituksia vuodesta 2000 vuoteen 2019. Pääkirjoitusten hakuprosessissa rajasin aineistoani ottamalla tutkimukseeni mukaan ainoastaan pääkirjoitukset, jotka löytyvät hakusanalla ”lastensuojelu”. Tarkoitukseni on siis analysoida sitä, miten johtamisen ja hallinnon tematiikka näkyy kirjoituksissa lastensuojelusta, ja mitä muita teemoja ja selityksiä mahdollisesti nousee esiin. Tutkimuksen intressinä ei siis ole tutkia itse pääkirjoituksia tai journalistiikkaa, vaan sitä,

millaisia merkityksiä pääkirjoitukset julkisen puheen välineenä lastensuojelun johtamisesta antavat.

Viestintä on mahdollista ymmärtää tiedon siirron lisäksi myös vaikutuksina. Perinteisessä *mass communication research (MCR)* -viestinnässä voidaan nähdä siis olevan kyse siitä, miten viestin lähettäjän aikomukset välittyvät vastaanottajalle, ja miten tämä viesti vastaanottajaan vaikuttaa. Laajemmin se voidaan nähdä prosessiksi, johon osallistuvat niin yksilöt, yhteisöt kuin instituutiotkin. Joukkoviestintä ei siis ole ainoastaan signaalin lähettämistä vastaanottajalle, vaan se on molemmin puolin aktiivinen ja sosiaalinen prosessi. Viestiin liittyy aina laajempia intentioita ja ajatusmalleja, jotka eivät ole syntyneet kirjoittajan tai julkaisijan omassa tyhjiössä. Viestin vastaanottajakaan ei vastaanota viestiä passiivisesti tai mekaanisesti, vaan samat sosiaaliset lainalaisuudet vaikuttavat heidän tapansa vastaanottaa viesti. (Halonen 2006, 212–213 & 227–229.)

Kirjoitetun kielen sanat ja merkitykset eivät ole koskaan arvovapaita. Kieli ja sanat eivät ole objektiivisia, vaan ne ovat aina tulkintoja siitä, mitä koemme tai ymmärrämme. Kieli heijastelee siis aina arvoja, asenteita ja uskomuksia, vaikka niiden pyrkimyksenä olisikin tietyn ilmiön mahdollisimman totuudenmukainen kuvaaminen. (Miles, Huberman & Saldaña 2014, 11). Helsingin Sanomien pyrkimys neutraaleihin ja lehden kantaa kuvaaviin pääkirjoituksiin ei siis koskaan voi onnistua täydellisesti. Kielen merkitystä ilmiöiden kuvaajana ja välittäjänä ei siis pidä jättää tässäkin tutkimuksessa täysin huomiotta.

Medialla on iso säätelyrooli siinä, millaisia asioita se nostaa esiin ja tärkeiksi. Faktojen lisäksi kirjoituksiin päätyy yleensä myös kirjoittajan omia arvioita ja johtopäätöksiä. Asioita voidaan kärjistää ja käsittelyjärjestystä muokata esimerkiksi niin, että teema painottuu kielteisessä sävyssä. (Kuutti 2008, 65–77.) McQuail (2010) kutsuu niitä julkisuus- ja näkyvyysvalintoja, joita media jatkuvasti tekee, portinvartijuudeksi (*gatekeeping*). Tällä hän tarkoittaa päivittäisten uutisaiheiden julkaisusuodatusta – mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja tärkeitä? McCullagh näkee asiassa vielä kärkkäämmän puolen: media pystyy tietoisia valintoja tehdessään kontrolloimaan ja muokkaamaan ihmisten ymmärrystä ympäröivästä maailmasta (2002, 15–16).

Poliittisia kirjoituksia tutkittaessa pääkirjoituksia on kuvattu todellisuuden tulkinnoiksi (Heikkinen 1999). Ne ovat osa sosiaalista maailmaamme, sillä niihin nostetaan todellisuudesta aiheita, joita lehti pitää muita aiheita tärkeämpinä. Pääkirjoitusten voidaan nähdä vahvistavan jo olemassa olevia käsityksiä sen sijasta, että ne pyrkisivät aktiivisesti

muokkaamaan niitä. Jokaisella kirjoituksella on erikseen oma tehtävänsä ja pyrkimyksensä, eivätkä pääkirjoitukset suoraan edusta mitään tiettyä ilmiötä (Alasuutari 1996). Helsingin Sanomien lastensuojelusta kertovat pääkirjoitukset ovat hedelmällinen aineisto johtajuuden tarkasteluun juuri siinä mielessä, että se antaa kuvaa puheen laajemmasta diskurssista ja ilmiöiden yleisyydestä. Koska Helsingin Sanomat on Suomen päälehti ja lehden levikki on laaja, saa ilmiöstä ja sen selitysmalleista mahdollisesti yleismaailmallisen ja valtavirtaistuneen kuvan.

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on vertailla ja tarkastella miten johtajuudesta puhutaan yleismaailmallisemmin lastensuojelun kontekstissa – vai puhutaanko ollenkaan? – ja suhteuttaa sitä alan sisällä käytyyn vilkkaaseen ja kehittämismyönteiseen puheeseen johtamisesta. Tämä tapahtuu ensin teoriaosuudessa aiemman tutkimuksen läpikäymisenä, ja analyysin jälkeen tulosten keskusteluttamisena tämän teoriaosuuden kanssa. Lastensuojelu koskettaa lakisääteisenä toimintana monia lapsia ja perheitä ja siihen vaikuttavat monet kuntatasoiset, maakunnalliset ja valtakunnalliset toimet, eikä se siten elä tyhjiössä erillään muusta yhteiskunnallisesta toiminnasta tai ajattelusta. Tutkimuskysymyksen sitominen Helsingin Sanomien pääkirjoituksiin tekee siitä kiinnostavan juuri lastensuojelun ilmiöiden yhteiskunnallisen sitoumuksellisuuden kautta.

5.3 AINEISTO JA ANALYYSIN ETENEMINEN

Aineistoni koostuu 97:stä Helsingin Sanomien pääkirjoituksesta, jotka käsittelevät lastensuojelua. Osa kirjoituksista on vieraskyniä eri alojen ammattilaisilta tai muilta henkilöiltä, mutta suurin osa lehden yleisiä kannanottoja ilman erityistä henkilöprofiilia. Kaiken kaikkiaan 377:stä haulla löytyneistä artikkeleista nämä 97 valikoituivat aineistoon julkaisuvuoden rajauksen jälkeen siten, että kirjoitukset pystyisivät vastaamaan tarkoituksenmukaisesti tutkimuskysymykseeni. Ajallisen rajauksen tein 2000-luvulle, sillä tarkoitukseni on tutkia lastensuojelun johtajuuden nykytilaa ja tilaa lähivuosina. Pääkirjoitukset vuosilta 1990-2000 eivät olisi siis välttämättä tuoneet lisää hyödynnettävää tietoa tutkimukseen, vaikka se olisikin mahdollistanut aineiston tarkemman analysoinnin ajallisessa mielessä.

Laadullisen aineiston käsittely koostuu kolmesta vaiheesta (Taanila 2007). *Aineiston valikoinnissa (data reduction)* aineisto karsitaan tutkimuksen kannalta mielekkääksi. Tutkimuksen kannalta epäoleellinen aineisto jätetään varsinaisen aineiston ulkopuolelle. Sisällöltään aineisto valikoitui kirjoituksiin, jotka käsitelivät kunnallista lastensuojelua tai siihen hyvin läheisesti kytkeytyviä aiheita. Koska tarkoitukseni on käsitellä nimenomaan johtajuutta, otin herkemmin mukaan vertikaalisia tulkintoja kuin horisontaalisia: pyrin siis rajaamaan käsiteltävän aihealueen tarkasti, mutta jätin lastensuojelun eri tasoille tilaa kuulua aineistosta. Ymmärsin kuitenkin lastensuojelun moniulotteisen kentän sekä sen vaikean rajaamisen, ja pyrin olemaan sensitiivinen lastensuojelun kaikille puolille ja toimintatavoille. Jätin kuitenkin pois kirjoituksia, jotka käsitelivät esimerkiksi parisuhdeväkivaltaa tai koulukiusaamista – siis ilmiöitä, jotka kyllä liittyvät lastensuojelun kysymyksiin ja lasten hyvinvointiin, mutta jotka eivät suoranaisesti kytkeyntyneet tutkimuskysymyksiini vaatimaan teemaan. Pyrin siis keskittämään kirjoitukset kunnalliseen lastensuojeluun enemmän kuin muille areenoille, jossa lastensuojelua kyllä tapahtuu.

Toisessa vaiheessa *aineisto esitetään järjestettynä (data display)*. Aineiston esittäminen mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa selkeyttää tutkimuksen kulkua. Itse pyrin tekemään mahdollisimman paljon kaavioita, lukuja ja tyyppittelyjä, jotta hahmottaisin itse paremmin, millainen aineisto todella on. Järjestelyssä käytin apuna muun muassa aineiston jakamista ongelma- ja ratkaisukeskeisiin kirjoituksiin. Esitin myös nämä aineistoa kuvaavat tulkinnat tulososiossa, vaikka tutkimuksen ydin liittyikin johtajuuden viitekehyksiin. Koin tarkoituksenmukaisena kuvata aineistoa laajemmin ja kertoa aineistosta mahdollisimman paljon tutkimuskysymyksen rajojen sisällä. Tällainen tutkimuskysymyksen laajentaminen ja aineiston leveä tulkinta osoittautuikin hedelmälliseksi kokonaiskuvan kannalta.

Taulukko 1. Pääkirjoitusten ajallinen jakautuminen (N=97)

2000-2004	7
2005-2009	20
2010-2014	43
2015-1.10.2019	27

Kaikki pääkirjoitukset rajautuvat 2000-luvulle, samoin kuin johtajuuden viitekehyksien taustalla olleet STM:n raportit ja selonteot. Näin ollen teoria ja aineisto paikantuvat samaan aikaan. Aineistoon valikoitui sisällön perusteella artikkeleita enemmän

vuosilta 2010-2019, mikä voi selittyä esimerkiksi ”Vilja Eerikan”¹ puhuttavalla tapauksella ja sote-uudistuksen valmisteluun liittyvällä keskustelulla. Tämä on varmasti osaltaan kirvoittanut keskustelua lastensuojelusta, sen taloudellisesta tilanteesta ja arjen reunaehdoista. Kirjoitusten ajallinen painotus on mielenkiintoinen, vaikkei sitä ole tässä tutkimuksessa mahdollista analysoida sen enempää. Kuitenkin myös tuloksia on luettava ajallinen painottuneisuus huomioon ottaen.

Laadullisen tutkimuksen etenemisen kolmas vaihe on *tutkijan suorittamaa tulkintaa (conclusions)*. Suoritin aineiston valikoinnin ja järjestämisen jälkeen itse analyysin tulkinnan. Tässä analyysin vaiheessa pureduin nimenomaan tutkimukseni ydinkysymykseen: millaisia johtajuuden viitekehyksiä pääkirjoituksista on löydettävissä?

Tutkimukseni noudattaa laadullisen aineiston analyysin menetelmiä ja etenemistapoja. Analyysin tarkoituksena on kerätä aiheesta lisää tietoa ja tiivistää se mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Hajanaisesta aineistosta pyritään siis nostamaan esiin haluttuja teemoja, ja täten tekemään aiheen käsittelystä selkeää. (Taanila 2007.) Käsittelin aineiston sisällysanalyysin menetelmiä käyttäen. Tarkastelin aineistoa viiden eri johtajuuteen liittyvän viitekehysten valossa, mutta olin sensitiivinen teemoille, joita aineistosta nousi. Tästä syystä tutkimukseni on teorialähtöinen. Teorialähtöisyys tarkoittaa sitä, että kirjallisuudesta johdettu teoria ja merkitysjärjestelmä pyritään sitomaan tutkimuksen aineistoon (Metsämuuronen 2008, 25). Kiinnostuksen kohteena oli sekä peilata aineistoa teorioiden valossa että kiinnittää huomiota siihen, minne ja mille tasolle johtajuus lastensuojelutyöstä teksteissä paikannetaan.

Johtajuuden viitekehyksiä analysoidessani tein tulkintoja suorista merkityksistä ja asiayhteyksistä, mutta laajensin näkökantaa hieman diskurssianalyysin suuntaan. Diskurssianalyysin lähtökohtia ovat sosiaalinen konstruktionismi, ja se paneutuu kielen merkityksiä tuottavaan luonteeseen. Lauseen asiayhteys vaikuttaa siihen, miten sitä voidaan tulkita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Voidaan myös nähdä, että diskurssianalyysi on pikemminkin lähestymistapa kuin tutkimusmenetelmä, ja tämän takia sen huomioiminen on tutkimuksellisessa mielessä oleellista myös tässä.

¹ Elokuussa 2012 uutisoitiin kahdeksanvuotiaan Eerikan saman vuoden toukokuussa tapahtuneesta kuolemasta. Väkivaltaisen kuoleman kokenut lapsi sai laajalti huomiota, mikä nostatti runsaasti kritiikkiä lastensuojelua kohtaan – lastensuojelun nähtiin epäonnistuneen täysin. (esim. HS 17.02.2014)

Pyrin sitomaan kirjoitukset mahdollisuuksieni mukaan omaan aikaansa ja paikkaansa ja vältin virheellisten syy-seuraus -suhteiden muodostamista. Kiinnitin huomiota diskurssi-analyysin tavoin kirjoitetun tekstin vuorovaikutuksellisuuteen ja sosiaalisuuteen (Metsämuuronen 2008, 34).

Pääkirjoitukset heijastelevat yleisempää yhteiskunnallista puhetta, ja ne yleensä validoiivat laajalti hyväksytyjä puhetapoja. Kiinnitin huomiota tekstien enonsiaatioon, jolla tarkoitetaan kertojan suhdetta tekstiin. Tähän liittyen analysoin sen, ketkä nimellisissä pääkirjoituksissa ovat äänessä. Tämän lisäksi pohdin jatkuvasti sitä, minkä puolesta teksteissä yritetään puhua, entä mitä vastaan hyökätä. Enonsiaatioon liittyy kaikki se, mikä jää huomiotta sekä se, mihin tai keihin tekstillä pyritään vaikuttamaan. Tämä ei ollut tutkimukseni tavoitteiden kärjessä, mutta näen että diskursiivinen katsontatapa laajensi omassa tutkimuksessani tekstien tulkintamahdollisuuksia.

5.4 TUTKIMUSETIIKKA JA TUTKIJAN POSITIO

Luotettava ja uskottava tutkimus on tehty hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Näihin käytäntöihin kuuluu muun muassa tutkimustyön huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys sekä eettiset tiedonhankinta- ja arviointimenetelmät. (Kuula 2006, 43.) Olen tutkimuksessani sitoutunut näihin käytäntöihin.

Koska olen etsinyt, jaotellut, analysoinut sekä tulkinnut tutkimukseni aineiston itse, on minun ymmärrettävä myös vaikutukseni ja vastuuni tutkijana. Olen tiedostamattainkin sitoutunut tiettyihin ajatusmalleihin, jotka ohjaavat päätöksentekoani ja tulkintaani. Luotettavaa ja eettistä tutkimusta tehdäkseen olen kuitenkin pyrkinyt tiedostamaan omat lähtökohdani, ennakkotietoni sekä vaikutukseni valintoihin. Tieteensosiologian kärkihahmo Mannheim on todennut ihmistieteiden aina olevan ideologioiden vääristämiä, eri tavalla kuin esimerkiksi luonnontieteet. Objektiivisuus ja rationaalisuus on mahdotonta, ja tieteelliset tulokset on aina alistettava kritiikille. (Raatikainen 2006 97– 98.) Toisaalta laadullisen tutkimuksen vahvuus onkin siinä, että se pystyy pysähtymään (tässä tapauksessa kirjoitetun) aineiston äärelle, ja menemään aineiston taakse kysymään kysymyksiä, kuten ”miksi?”, ”miten?” tai ”millä tavalla?” (Miles, Huberman & Saldana 2014, 11).

Ymmärrän, että joku toinen olisi saattanut esimerkiksi aineiston valikointivaiheessa valita erilaiset pääkirjoitukset osaksi aineistoa, mikä olisi vaikuttanut mahdollisesti tuloksiin.

Tein jatkuvasti päätöksiä aineistoani valikoidessani, ja pyrin aktiivisesti perustelemaan näitä päätöksiä tieteellisesti. Rajanvedot olivat kuitenkin haastavia, sillä lastensuojelu on aiheena niin monisyinen ja -ulotteinen, että suorat linjanvedot siitä, missä pääkirjoituksissa ”puhutaan lastensuojelusta” ei ollut mahdollista. Voidaan kuitenkin miettiä, ovatko tällaiset selkeät rajanvedot edes välttämättä mielekkäitä tai tavoiteltavia.

Helsingin Sanomien pääkirjoitusten nimelliset tai nimettömät kirjoittajat eivät tienneet, että käytän heidän tekstiään tutkimuksessani. Olen kuitenkin jättänyt kaikki mainitut nimet tai kuvat aineistostani pois. Helsingin Sanomien pääkirjoitukset ovat kuitenkin julkisia, ja näin ollen vapaita tutkimuskäyttöön. Tärkeänä havaintona pidin yhteiskunnallisen kontekstin huomioimista (ks. enonsiaatio). Yhteiskunta ja sosiaalipolitiikka muuttuu huijaa vauhtia ja samoin tieto lisääntyy räjähdysmäisesti, minkä takia ei ole reilua tai eettistä arvioida toisessa ajassa kirjoitettujen pääkirjoitusten tarkoitusta sen tiedon valossa, jota meillä nyt on. Internetlähteet (tässä tapauksessa kirjoitukset ovat olleet saatavilla myös perinteisessä printtimuodossa) eivät poikkeaa muunlaisten lähteiden käytöstä lainsäädännöllisesti. Ihmisarvon kunnioittaminen, vahingon välttäminen ja yksityisyyden suojaaminen pätevät yhtä lailla nettilähteissä. (Kuula 2006, 192.) Pääkirjoitusten nimelliset kirjoittajat ovat julkista tietoa ja vapaasti löydettävissä, mutta koin silti tutkimukseni kannalta merkitykseltömästi analysoida heitä nimellään.

Tutkimukseni aineisto ei ole siinä mielessä kaikille avoin, että tallennettuihin pääkirjoituksiin pääsevät käsiksi ainoastaan Helsingin Sanomien maksavat tilaajat. Tutkijana minun on huomioitava sokea ja tietämätön pisteeni liittyen aineistooni, sillä vaikka otin aineistooni pääkirjoituksia sen perusteella, että ne löytyivät ”lastensuojelu”-hakusanalla ja sopivat viitekehykseeni, en itse tiedä, millä perusteella artikkeleita on hakusanoihin jaoteltu. Voi olla, että joitain tutkimukseni kannalta oleellisia kirjoituksia ei löytynyt hakusanalla ollenkaan, mutta tässä kohtaa oma vastuuni ja tietämykseni tutkijana loppuu.

Sen lisäksi että perustelin aktiivisesti aineiston valikoituvuutta, tein myös tieteellisiä päätelmiä aineistoni perusteella parhaan tietämykseni ja tutkimustiedon valossa. Kunnioitin lähteitani viittaamalla heidän sanomaansa ja kirjoittamaansa tarkoituksenmukaisesti ja läpinäkyvästi. Jätin tietoisesti myös viittaamieni tutkijoiden etunimet pois. Ajatus on peräisin sukupuolentutkimuksen opinnoistani, ja valinnallani pyrin häivyttämään tutkijoiden sukupuolet näkymättömiin.

Perustelin tekemäni johtopäätökset ja tulokset tutkimusmenetelmien käytännöillä. Tehdessäni teorialähtöistä sisällönanalyysiä olin siis tietoinen siitä, millaisiin tarkoituksiin ja miten kyseistä tutkimusmenetelmää on mahdollista käyttää. Myös nämä liittyvät hyvän tieteellisen käytännön peruspilareihin (Kuula 2006, 34), jotka pidin mielessäni tutkimusta tehdessäni sekä sen merkitystä ja sovellettavuutta pohtiessani.

Tutkimus on kuin kartta: siitä ei löydy suoria totuuksia, eikä se voi kertoa, minne pitäisi mennä. Mutta hyvän tutkimuksen on kuitenkin mahdollista kertoa, miten tiettyyn tavoitteeseen voidaan päästä. (Raatikainen 2006, 102.) Asetin myös omalle tutkimukselleni samanlaiset tavoitteet. Pystyn tuloksissani kuvaamaan jotain siitä ilmiöstä, jota tutkin, ja pystyn luomaan kuvan siitä, miten lastensuojelun johtamista pitäisi kehittää, mutta yksiselitteistä totuutta asiasta on vaikea, ellei mahdoton muodostaa.

6. LASTENSUOJELUN JOHTAJUUS JULKISESSA KESKUSTELUSSA

Analysoin aineistoni temaattisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Aineiston 97 artikkelia ovat Helsingin Sanomien pääkirjoituksia, jotka löytyivät hakusanalla ”lastensuojelu” ja paikantuivat ajallisesti vuosiin 2000-2019. Näistä kymmenesosa käsitteli johtajuutta suoraan, mutta kaikista oli löydettävissä epäsuoraa puhetta johtajuuden vaatimuksesta. Lastensuojelu oli erityisesti esillä vuosina 2010-2014, mutta aineiston painottuneisuutta johtajuuspuheen näkökulmasta ei tässä tutkielmassa analysoitu.

Analysoin kaikki 97 artikkelia siten, että määrittelin ne ensin joko ongelma- tai ratkaisukeskeisiksi sen perusteella, esiteltiinkö pääkirjoituksessa ainoastaan ongelma vaiko myös ratkaisu siihen. Toisessa vaiheessa luin pääkirjoituksia etsien niistä ongelmaan tai ratkaisuun liitettyä vastuutahoa: peräänkuulutettiinko kuntaa toimimaan, vai jotain muuta tasoa? Tässä vaiheessa poimin pääkirjoituksista suorat viittaukset lastensuojelun johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin. Kolmannessa vaiheessa selvitin, ketkä ovat kirjoittaneet vieraskynä-pääkirjoituksia.

Näiden kolmen alustavan analyysin jälkeen etsin aineistosta aiemmin teoriaosuudessa määrittelemiäni viitekehyksiä. Nämä viitekehykset ovat siis tutkielmani varsinainen pihvi. Yhdessä pääkirjoituksessa saattoi olla useamman kuin yhden viitekehyksen sisältöjä, joten en rajannut niiden esiintymistä yhteen yhtä pääkirjoitusta kohti. Tulkitsin sisällön sopivan viitekehykseen, mikäli aihe nostettiin oleelliseksi selitykseksi tai argumentiksi artikkelille – tällä pyrin siihen, että aineistoni on tarkoitus ja sisältö edellä analysoitu.

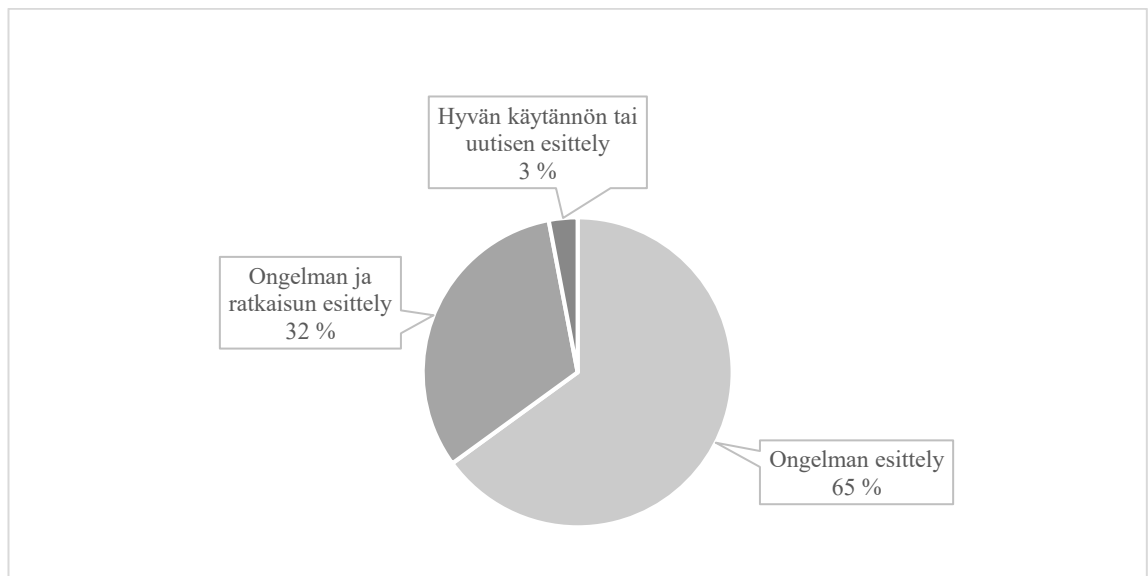
Koska johtajuudesta ei suoraan puhuttu kuin osassa kirjoituksissa, tulkitsin johtajuutta vastuukysymyksen kautta myös laiveammin. Johtajuus voidaan määrittää myös vastuiden, kehittämismahdollisuuksien sekä esimerkiksi päätösvallan kautta.

Näin ollen ensimmäiseksi paikannan keskustelun johtajuudesta sekä suoraan puheeseen johtajuudesta, että laiveaan tulkintaan vastuista, päätöksentekovallasta sekä siitä, mikä taho kirjoituksissa näyttäytyy aktiivisena tekijänä. Toisessa osassa johtajuuden viitekehyksiä analysoidessani etsin kirjoituksista teemoja ja aiheita, jotka kytkeytyivät viiteen muodostamaani viitekehykseen. Näin ollen johtajuuden viitekehykset on muodostettu sekä aiemmin tutkimuksessa muodostetun kategorian että aineistosta nousseiden

teemojen mukaan. Muodostan viitekehyksistä täydennetyt ja ehyet teoriat aineistosta nousseiden teemojen perusteella.

6.1 RATKAISU- JA ONGELMAKESKEISET KIRJOITUKSET

Lastensuojelusta kirjoitetaan selkeästi useammin ongelmapainotteisesti kuin ratkaisuja esittäen. Lähes kaikki kirjoitukset käsittelevät lastensuojeluun liittyviä ongelmia ja pulmia, mutta vain reilu kolmannes kirjoituksista esitti ratkaisuja näihin ongelmiin. Kirjoittelu lastensuojelusta on siis selkeästi useammin ongelmien esittelyä ja niiden syiden esiin tuomista, kuin itse ongelmiin ratkaisuiden esiin tuontia.



Kuvio 3. Lastensuojelua koskevat pääkirjoitukset Helsingin Sanomissa 2000-2019, niiden sisällöllisen painotuksen mukaan, % (N=97).

Ongelmakeskeinen kirjoittelu sosiaalityössä tai lastensuojelussa ei ole uusi ilmiö (esim. Nevalainen 2017, Degerlund 2015), ja se on varmasti selitettävissä sosiaalityössä tehtävän työn luonteella. Lastensuojelun tehtävä on puuttua yhteiskunnallisiin epäkohtiin ja perheiden haavoittuviin tilanteisiin. Se on kunnallisella ja kansallisella tasolla valtava rahallinen menoerä, minkä takia yleisesti näille rahoille toivotaan tuloksellista vastinetta.

On kuitenkin itsessään huolestuttavaa, että lastensuojelusta löytyy positiivisia pääkirjoituksia ainoastaan kolme kappaletta kahdenkymmenen vuoden ajalta. Tästä analyysistä jäivät tosin ulkopuolelle vuoden 2020 vaiheessa esiin nostetut positiiviset kokemukset

lastensuojelusta, jotka saattoivat heijastua joihinkin pääkirjoituksiin (esim. HS 30.12.2019).

Lastensuojelun kriisiytyneestä ja umpikujamaisesta tilanteesta kertoo osaltaan se, että vain kolmannes sitä käsittelevistä kirjoituksista esittää ongelmaan jonkinlaisen ratkaisun – vaikuttaa siltä, että ongelma on huomattavasti helpompi nostaa esiin, kuin esitellä siihen myös ratkaisu. Sosiaalityötä saattaa kaiken kaikkiaan varjostaa tietynlainen ongelmakeskeinen varjo. Kunnallisena ja lakisääteisenä toimintana, yliopistotasoisena professiona ja tärkeänä ihmisten oikeuksien turvaajana siitä pitäisi pystyä puhumaan rohkeita ratkaisuja ja avauksia esitellen.

Ongelmien ja epäkohtien esiin nostaminen on kuitenkin äärimmäisen tärkeää. On ehdottoman tarpeellista, että lastensuojelun epäkohdista käydään tietoista keskustelua. Kuitenkin suurin osa kirjoituksista pyöri samankaltaisten ongelmien ympärillä: lastensuojeluun ei ole tarpeeksi resursseja ja niitäkin resursseja, joita on, käytetään epäorganisoidusti. Työntekijöitä on liian vähän, asiakkaita on jatkuvasti kirjavampi joukko ja sosiaalityöllä ei ole kykyjä puuttua perheiden ja lasten tilanteisiin niiden vaatimalla intensiteetillä tai työtavoilla. On tärkeää, että sosiaalityötä ja lastensuojelua vaivaavat ongelmat peilataan useisiin eri tilanteisiin ja keskustelutetaan erilaisissa asiakaskonteksteissa, mutta tärkeää olisi asennoitua pulmien ratkaisuun. Pelkästä ongelmien tiedostamisesta ei vielä automaattisesti synny poliittista tahtoa.

6.2 MAININNAT JOHTAJUUDESTA

Analyysini perusteella johtajuudesta puhutaan suoraan Helsingin Sanomien pääkirjoituksissa melko niukasti. Suoria viittauksia johtamiseen oli teksteistä noin joka kymmenennessä. Se, että johtajuus nimettiin suoraan vain osassa kirjoituksista, kertoo jotain alaan liittyvästä keskustelukulttuurista. Johtajuusongelmaa ei aina osata tunnistaa osaksi lastensuojeluun liittyviä haasteita, tai ongelma ja sen korjaaminen nähdään oleellisesti liittyvän muihin tekijöihin, kuten yksinkertaisesti lastensuojelun resurssien lisäämiseen. Ongelmat lastensuojelussa ovat moninaisia, eikä johtajuus näyttäydy tärkeimpänä niistä.

Johtajuutta on kuitenkin talouden reunaehtojen sovittaminen työn sisältöön sekä ylipäänsä taloudellisten mekanismien kuten kilpailuttamisen johtaminen ja organisointi, minkä takia tarkastelen toisessa osiossa tekstiä myös niiltä osin, joissa johtajuutta ei

suoraan nimetty. Moneen hankalaan tilanteeseen toivotaan tällä hetkellä muutoksia, ja johtajuus voi myötävaikuttaa jollain tavalla niistä jokaiseen.

Kirjoituksissa, joissa johtajuudesta puhuttiin suoraan, korostettiin johdon tärkeyttä sekä johdon antaman tuen puutteen ongelmallisuutta ja tärkeyttä. Kirjoitukset korostivat usein johdon ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Työntekijä ja esimies näyttäytyivät useimmissa johtajuutta käsittelevissä yhteyksissä jollain tavalla vastakohdiksi tai vastavoimiksi toisilleen. Kirjoitukset myös kommentoivat sitä, millaista johtajuuden tulisi lastensuojelussa olla tai miten johtamis- ja päätöksentekokäytännöt ontuvat strategisessa johtamisessa.

”-- kunta-alan johtamis- ja palkitsemiskäytännöt eivät tarjoa työntekijöille riittävää tukea työssä.” (A1)

”Perhepalveluiden johto vakuuttelee, että tilanne on hallinnassa, mutta työntekijät ovat toista mieltä.” (A7)

Hyvä esimiestyö vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen, kun taas sen puute saa usein jopa vaihtamaan alaa (Lastensuojelun keskusliitto 2019). Työntekijöiden ja johtajien ristiriidat ovat selkeästi valitettavan yleisiä.

Kaikki suorat maininnat johtajuudesta liittyivät joko työntekijöiden välittömään johtamiseen tai kuntatason johtamiseen – johtajuuden ei näissä teksteissä siis nähty ulottuvan kuntaa korkeammalle tasolle, vaikka voidaan ajatella, että lastensuojelun johtaminen ulottuu hallitusohjelmaan asti. Lähi- ja alueellisesti samassa paikassa tapahtuvaa johtamista on esimerkiksi työssä jaksamisen turvaaminen:

”Yhtä tärkeää työssä jaksamiselle ovat hyvä johtaminen, tuki, perehdytys ja mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön.” (A7)

”-- jokainen yhteistyön osapuoli tekee oman osuutensa ja että esimiehet seisovat yhteistyön takana.” (A19)

Suurin osa johtajuuspuheesta paikantui siis esimies- ja kuntatasolle. Tälle kuntatasolle paikantui usein puhe resurssien hallinnasta sekä organisaation toimivuudesta ja sen turvaamisesta.

”Kustannustehokkuutta voidaan parantaa tehostamalla nykyisiä toimintatapoja, jos tämä otetaan strategiseksi tavoitteeksi kuntien johtamisessa.”
(A31)

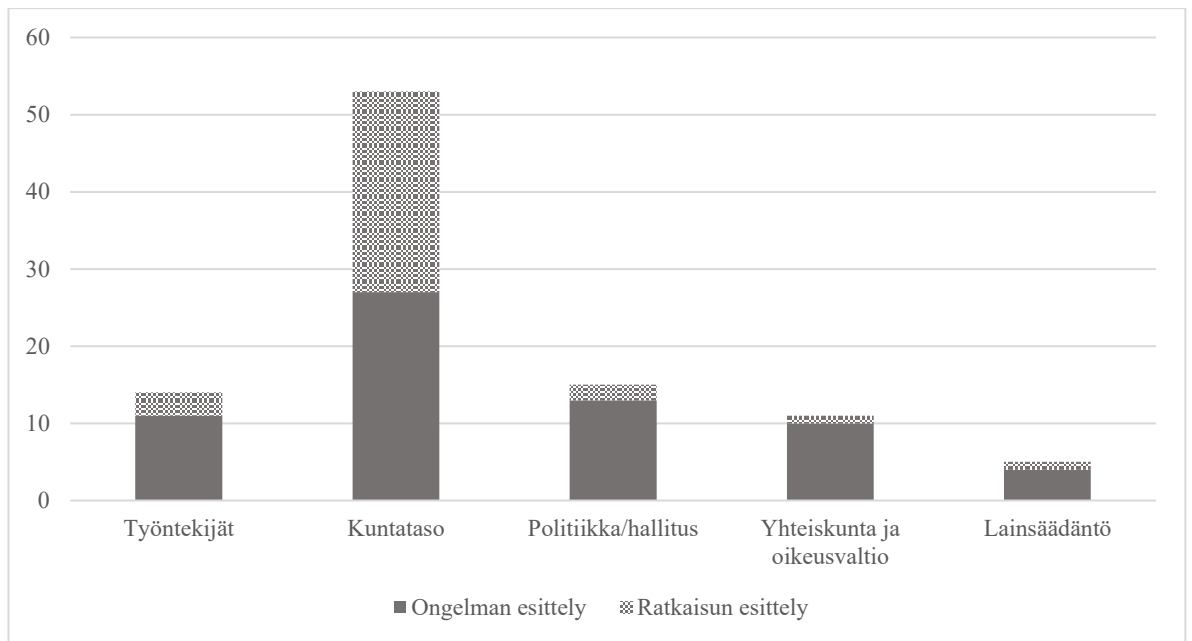
”Kuntia yhdistettäessä ei aina osata selkeästi määritellä yhteiseen organisaatioon koottujen virkamiesten esimies- ja päätösvaltasuhteita.” (A32)

Kun johtajuudesta puhuttiin suoraan, puhuttiin siis usein lähiesimiehistä sekä kuntatason johtamisesta. Mitä lähempänä työntekijöitä johtaminen tapahtuu, sitä helpommin se osataan nimetä nimenomaan johtamiseksi. Kuntatasoa korkeammalla tapahtuva päätöksenteko ja taloudenhallinta on työympäristön arjen toiminnasta jo sen verran kauempana, että syy-seuraus -suhteita käytännön työhön on vaikeampi muodostaa. Tästä syystä on ymmärrettävää, että johtajuuden mainitsevat pääkirjoitukset puhuvat nimenomaan lähellä tapahtuvasta johtamisesta.

Työntekijöiden ja johtajien väliset ristiriidat ovat valitettavia, mutta esimerkiksi Tiitinen (2018) totesi väitöskirjassaan sosiaalityöntekijöiden vaikenevan, vaikka eivät haluaisi. Hän toi esiin nimenomaan työntekijöiden ja työnantajien välisiä ristiriitoja, joita tämäkin tutkimus osaltaan tukee.

6.3 JOHTAJUUDEN PAIKANTUMINEN - MISSÄ JA KETKÄ?

Koska johtajuudesta ei puhuttu suurimmassa osassa kirjoituksista suoraan, kiinnostuin analysoida sitä, mihin johtajuus kirjoituksissa rivien välistä paikannetaan. Näin johtajuuden paikantuvan siihen tahoon, johon ongelmat sekä vastuu niiden ratkaisemisesta liitettiin.



Kuvio 4. Lastensuojelua koskevat pääkirjoitukset Helsingin Sanomissa 2000-2019. Ongelman tai ratkaisun vastuutaho, esiintyminen kirjoituksissa (kpl)

Monissa kirjoituksissa näkyi hyvin suoraan, minkä tahon nähtiin olevan vastuussa. Selkeästi useimmin mainittiin kunta, mutta myös työntekijöiden, politiikan ja yhteiskunnan osuutta lastensuojelun johtajina painotettiin.

Johtajuus kuntatasolla. Vastuu ongelmista tai niiden ratkaisemisesta paikannettiin teksteissä selkeästi useimmin kuntatasolle, mikä on sinänsä hyvin ymmärrettävä tulos – kunnilla on tällä hetkellä sekä laaja vastuu sosiaalipalveluiden tuottamisesta että myös paljon vapautta siinä, miten se palvelut lopulta järjestää. Lastensuojelu rahoitetaan kunnan budjetista ja vaikka lastensuojelu onkin lakisääteinen palvelu, vaikuttaa kunnan budjetti ja siihen liittyvät resursointivalinnat oleellisesti siihen, millaisena lastensuojelu kunnassa näyttäytyy. Kuntatasolle liitettiin selkeästi eniten sekä ongelman syytä, mutta suhteessa paljon ratkaisun mahdollisuuksia.

”Palveluiden järjestämisestä vastaa sekalainen joukko kuntia ja kuntayhtymiä, joista suurella osalla homma ei ole riittävän hyvin hanskassa.” (A9)

” -- miten välinpitämättömästi kunnissa -- suhtaudutaan lakeihin ja säädöksiin, jotka määrittelevät lastensuojelun tasoa ja vaatimuksia.” (A21)

”Kunnissa tarvitaan myös asennemuutosta. -- selkeät lainrikkomukset voitaisiin - jos haluttaisiin - korjata hyvinkin nopeasti.” (A29)

Koska kuntia selkeästi sekä syytetään ongelmista että esitellään ratkaisevana pelaajana eniten, voidaan tulkita, että julkisessa kirjoittelussa kunnilla nähdään olevan eniten vaikutusta siihen, millaiseksi lastensuojelu muodostuu ja miten asiakkaiden tarpeisiin vastataan. Kunnilla onkin lakisääteisesti suuri vastuu sosiaalityön ja lastensuojelun palveluista, minkä takia tällainen asema on ymmärrettävä. Kunnat ovat keskeisiä hyvinvointivaltion toimijoita ja lainsäädäntö velvoittaa kuntia olosuhteiden yleiseen parantamiseen sekä asukkaiden hyvinvoinnin lisäämiseen. Kunta voi tällä hetkellä hoitaa sosiaali- ja terveyspalveluita itsehallintona, ja hoitaa sille laissa määritetyt tehtävät. Juuri tämä kunnallinen itsehallinto ja valtion määräämät tehtävät yhdessä lainsäädännön kanssa määrittelevät pitkälti sen, miten kunnan sosiaalipolitiikka muodostuu. (Palola & Parpo 2011, 47.)

Kuntatasoon viitattiin paljolti resursoinnin, budjetin ja valvonnan puitteissa, ja näin ollen lastensuojelun johtajuus näyttäytyy osana kuntapolitiikkaa ja kunnallista päätöksentekoa. Se, että kirjoituksissa lastensuojelun johtajuus paikantuu kuntatasolle tarkoittaa sitä, että päätöksiä ja valintoja liittyen lastensuojeluun tehdään kunnallisen päätöksenteon konteksteissa.

”Kun kunnissa päätetään lastensuojelun tulevista määrärahoista --.”
(A18)

”Kunnissa kannattaisi vakavasti miettiä, voisiko kunta ostaa varhaisen tuen palveluja niitä tarvitseville perheille --.” (A22)

Näitä päätöksiä ja valintoja eivät siis välttämättä useinkaan tee ihmiset, jotka ovat töissä lastensuojelussa tai joilla on lastensuojeluun liittyvä alan koulutus. Mikäli lastensuojelun päätöksenteko tapahtuu kuntatasolla, on vaarana, että lastensuojelun arvoista, tavoitteista ja työn järjestämisen tavoista päättävät sellaiset ihmiset, jotka eivät lastensuojelussa todellisuudessa vaikuta.

Johtajuuden paikantuminen kuntatason päätöksiin tarkoittaa toisaalta sitä, ettei lastensuojelun ongelmia paikanneta lastensuojelun sisälle, vaan sitä koordinoivaan tahoon. Tämän voi tulkita siten, että itse lastensuojelun käytännöissä tai työntekijöiden tekemässä työssä ei sinänsä ole vikaa, vaan ne olosuhteet, jotka työn tekemistä määrittävät, ovat puutteelliset. Tämä ei voi kuitenkaan täysin pitää paikkaansa, sillä suuri osa kirjoituksista painottaa myös lastensuojelun työtapojen, yhteistyön ja toimintojen vaikuttavuuden puutteellisuutta. Toisin sanoen suurimmasta osasta kirjoituksia jää puuttumaan juuri se johtajuuden

taso, joka toimii kunnallisten päätösten ja budjettien sekä itse työn välimaastossa – siis johtaja, jolla on sekä substanssiosaamista, että talous- ja politiikkaosaamista.

Työntekijät. Kirjoituksissa painotettiin suhteellisen paljon työntekijöiden vastuuta, mikä oli johtajuutta käsittelevän tutkimuksen kannalta sinänsä yllätyksellistä. Näissä kirjoituksissa vedottiin suorasti tai epäsuorasti työntekijöiden henkilökohtaisiin tai ammatillisiin ominaisuuksiin ilman, että tekijöitä sidottiin laajempiin ilmiöihin tai esimerkiksi johtamisen ongelmiin.

”-- työvoiman vaihtuvuus on suurta ja ammattitaitoisesta väestä on pulaa. Tämä ei kuitenkaan -- ole ainakaan hyväksyttävä peruste olla puuttumatta asioihin.” (A13)

”Selvitykset kertovat myös viranomaisten arkuudesta tarttua vaikeisiin tapauksiin. -- Viranomaisverkolta puuttuu myös kykyä tunnistaa --.” (A16)

”Hyvää tarkoittavasta lakitekstistä ei ole kuitenkaan apua, kun tahto ja kyky lapsen suojeluun puuttuvat.” (A17)

”-- työntekijöiltä on rahapulaan vedoten estetty järjen käyttö.” (A28)

Kirjoituksissa saatettiin puhua sosiaalityöntekijöiden tietämättömydestä ja arkuudesta, heidän puuttuvasta tahdosta ja kyvystä puuttua lapsien suojeluun tai saatettiin vaatia, että sosiaalityöntekijöillä olisi enemmän rohkeutta ja halukkuutta puuttua ongelmiin. Tällaiset ilmaisut paikantavat ongelman eivät lastensuojeluun toimimattomana organisaationa vaan itse työntekijöihin, jotka eivät itsestään lähtevistä syistä tee työtä vaadittavalla tavalla. Tällainen kirjoittelu on noussut aiemmissa vastaavissa tutkimuksissa esiin (esim. Huovila 2019).

Helsingin Sanomat profiloivat pääkirjoituksensa lehden viralliseksi kannaksi, ja julistaa toimivansa poliittisesti ja taloudellisesti itsenäisesti. Tästä syystä on erityisen huolestuttavaa, että Suomen suurin päivälehti vastuuttaa ja moralisoi yksittäisiä sosiaalityöntekijöitä ja sosiaalityöntekijöitä ammattiryhmänä. Puhetapa, jossa tuodaan esiin lastensuojelun viranomaisten haluttomuus tai kyvyttömyys tehdä työtään vaadittavalla laatutasolla, voi olla huolestuttava.

Ensinnäkään ammattiryhmän henkilökohtaisten (huonojen) ominaisuuksien syyllistäminen ei välttämättä johda kehittäviin ratkaisuihin. Toiseksi tällainen puhe ammattiryhmästä on omiaan heikentämään sosiaalityön professionaalisuutta ja asiantuntijastatusta, ja tätä kautta arvostus alaa ja ammattilaisia kohtaan laskee. Yhteiskunnallinen arvostus on usein verrannollinen palkkatasoon, ja näin kierre on loputon. On mahdotonta väittää, että kaikki lastensuojelun sosiaalityöntekijät tekevät eettisesti kestäviä päätöksiä tai ammatillisesti hyvää työtä. Työssä jaksamisen ongelmat, joiden taustoja on tässäkin tutkimuksessa jo sivuttu, voi vaikuttaa huolestuttavan paljon työntekijän tekemän työn laatuun, eikä tätä ongelmaa voi kieltää. On kuitenkin yhtä lailla mahdotonta leimata koko ammattiryhmä työntekijöiksi, jotka eivät osaa tai halua tehdä työtään parhaaksi näkemälleen tavalla.

Työntekijöillä on kuitenkin iso vastuu. Lastensuojelussa työskentelevän ammattilaisen on ymmärrettävä oma vastuunsa lapsen kasvatuksesta, perheolojen turvaamisesta sekä velvollisuudesta tukea myös vanhempia. Vastuun voidaan laajemmin nähdä olevan myös koko organisaatiota ja yhteiskuntaa kohtaan. Myös johdon on kuitenkin oltava vastuussa työntekijöiden laadukkaasti työn varmistajana. (STM 2014.) Tärkeä kysymys onkin juuri siinä, missä määrin lastensuojelun työntekijöiden laadukas ja eettinen työ on olosuhteista johtuen mahdollista tänä päivänä.

Politiikka ja yhteiskunta. Yhteiskuntaa, lainsäädäntöä ja politikkoja, politiikkaa ja hallitusta vastuutettiin selkeästi esimerkiksi kuntatasoa vähemmän, ja niihin liitettiin suhteellisesti vähemmän ratkaisuehdotuksia. Viittaukset politiikkaan olivat hyvin tarkkoja, ja saattoivat liittyä tiettyihin henkilöihin, pääministereihin ja hallituksiin.

”Antti Rinteen (SD) hallituksen ohjelmassa tunnistetaan ongelmat ja luovataan muun muassa säädöksiä lastensuojelun henkilöstön vähimmäismäärästä.” (A2)

”Kammottavat tapaukset herättävät usein myös poliitikoilta lupauksia valvonnan tiukentamisesta, jotta vastaavat tapahtumat voitaisiin estää.” (A14)

”Ellei valtio jollain tavoin ohjaa kokonaisuutta --.” (A15)

Yhteiskuntaa vastuutettiin selkeästi epämääräisemmin: osassa kirjoituksista viitattiin esimerkiksi ”meihin” yhteiskuntana tai peräänkuulutettiin yleisesti valtiota sen velvollisuudesta oikeuksien turvaajana. Yhteiskunnan johtamisvastuu esittäytyy siis hyvin ohuena ja epäselvänä.

”Ongelmat ovat hyvin tiedossa, mutta johdonmukaisia päätöksiä tilanteen korjaamiseksi ei ole nähty. -- Poliittisen päätöksenteon vaikutuksia lapsiin ei arvioida riittävästi.” (A6)

”Meillä tulisi olla rohkeutta tarkastella niitä yhteiskunnallisia tekijöitä ja ihanteita, jotka johtavat lastensuojelun tarpeen kasvuun. -- Monet nykyajan vanhemmat keskittyvät vain omaan itseensä ja työhönsä.” (A26)

”Tähän tarvitaan niin viranomaisia kuin lähimmäisiäkkin.” (A20)

Politiikkaa, yhteiskuntaa ja lainsäädäntöä johtamiskysymyksessä korostavat kirjoitukset näkevät ratkaisun lastensuojelun ongelmiin olevan suuremmissa rakenteissa. Ongelmien nähdään olevan valtakunnallisesti vaikutettavissa. Lainsäädännöllä on iso rooli lastensuojelussa, samoin kuin eri hallitusohjelmat painotuksineen vaikuttavat laajemmin lastensuojelun painopisteisiin ja kehittämiskohteisiin. Yhteiskunnallisen asenneilmapiirin ja vastuun painottamisella on merkitystä esimerkiksi juuri lainsäädännön muodostumiseen ja poliittisen tahdon syntyymiseen, mutta aineiston perusteella tarkka ja määritelty tahto on hyvin ohut ja epäselvä.

Myös selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi peräänkuuluttavat yhteiskunnan vastuuta. Raportti toteaa yhteiskunnalla olevan suuri vastuu lastensuojelusta, mutta se, mitä yhteiskunnalla tässäkin yhteydessä tarkoitetaan, jää epäselväksi. (Kananoja & Ruuskanen 2019.) Lastensuojelun resurssit, eettiset päätökset ja toiminnallisesti kestävä toteutus eivät suoranaisesti koske koko yhteiskuntaa, vaan erityisesti lastensuojelun resursseista ja sisällöistä päättäviä tahoja. Yhteiskuntaan viittaaminen voi toisaalta monessa yhteydessä olla tarkoitus peräänkuuluttaa yhteistä huolta ja valtion vastuuta ihmisten oikeuksista.

Jos ongelman nähdään olevan isoissa rakenteissa, on loogista vastuuttaa ongelman ratkaisun johtoon isoihin linjoihin vaikuttavia tekijöitä ja instituutioita.

Pääkirjoitusten nimelliset kirjoittajat. Suurin osa pääkirjoituksista on nimettömästi Helsingin Sanomien virallinen kanta, eikä siten kirjoittajaa eritellä. Osa kirjoituksista on vieraskyniä ja osa kolumninomaisia kirjoituksia, joiden kirjoittajat ovat lukijan tiedossa. Se, kenen ääni kirjoituksissa kuuluu, riippuu siis siitä, onko kirjoittaja ja hänen taustansa tiedossa. Huomioin myös ne, joille annettiin nimellistä huomiota pääkirjoituksissa ilman, että he olivat itse sitä kirjoittaneet. Näen tämän tarkoittavan sitä, että pääkirjoitus on rakennettu tämän henkilön näkökulmasta käsin kyseenalaistamatta tai puhumatta näkökulmaa vastaan.

Pääasiassa kirjoituksissa puhuivat eri alojen asiantuntijat, tutkimus- ja koulutuslaitosten edustajat sekä erilaisia poliittisia ja hallinnollisia tehtäviä suorittavat henkilöt. Sosiaalityön johtajat saivat osassa kirjoituksia mahdollisuuden puhua, mutta sosiaalityöntekijöiden näkökulmaa avattiin vain kerran.

Ne, jotka pääsevät pääkirjoituksissa ääneen ja näkyväksi ovat korkeamman tason päättäjiä, vaikuttajia tai johtajia. Nämä ihmiset ja tahot ovat usein sellaisia, jotka eivät suoranaisesti vaikuta lastensuojelun sisältöihin, vaan muokkaavat sitä välillisesti – tällaisia ovat esimerkiksi apulaisoikeusmies, sosiaaliasiamies tai erilaiset hallituksen edustajat. Tällaisilla tahoilla on paljon valtaa esimerkiksi valvonta- ja lainmuutostehtävissä.

Huomion arvoista on se, että kaikista johtavista tai erityisasiantuntijoista suurin osa ei ollut sosiaalialalta. Asiantuntijoista eniten näkyvyyttä saivat (yli)lääkärit, ekonomistit tai lakimiehet. Lääke-, talous- ja oikeustiede ovat toki läheisesti lastensuojelullisten teemojen kanssa tekemisissä. Nämä asiantuntijat ovat todennäköisesti työssään kohdanneet paljon lastensuojelullisia sisältöjä. On silti sosiaalityön profession kannalta tärkeä huomio, etteivät alan asiantuntijat vaikuta julkisessa kirjoittelussa yhtä paljon kuin kollegansa.

6.4 JOHTAJUUDEN VIITEKEHYKSET

Pääkirjoituksista oli paikannettavissa suurilta määrin teoriaosuudessaani määrittämiäni viitekehyksiä. Kiinnitin viitekehyksiin huomiota siltä osin, kuin niihin liitettiin jokin ongelma tai sen ratkaisu. Tulkintani mukaan näin kirjoituksen käsittelevän johtajuuden viitekehystä, mikäli ongelman syy tai sen ratkaisu painotettiin kyseiseen johtamisen alueeseen, vaikka suoranaisesti johtajuudesta ei olisi puhuttukaan.

Teoriaosuudessa muotoillut viitekehukset ovat pitkälti päällekkäisiä toistensa kanssa, ja samaa päällekkäisyyttä on myös pääkirjoituksissa. Moneen keskusteluun lastensuojelusta liitetään siis enemmän kuin yksi johtajuuden viitekehys, minkä takia analyysissä yhteen pääkirjoitukseen oli mahdollista liittää useampi kuin yksi viitekehys. Yksikään johtajuuden osa-alue tai viitekehys ei siis yksinään määritä keskustelua lastensuojelusta, vaan rinnakkain elää useita diskursseja samanaikaisesti. Silti merkittävänä tuloksena voidaan pitää, että julkinen keskustelu on talous- ja tehokkuuspainottunutta, vaikka myös muunlaiset viitekehukset saavat keskustelussa paljon näkyvyyttä.

Tässä luvussa esittelen johtajuuden viisi viitekehystä kuvaamalla niitä kunkin viitekehysten sisältöjä, jotka nousivat aineistosta.



Kuvio 5. Lastensuojelua koskevat pääkirjoitukset Helsingin Sanomissa 2000-2019, johtajuuden viitekehukset STM:n raporttien ja selontekojen perusteella muodostettujen ryhmien mukaan (N=97).

Pääkirjoituksissa painottuivat talouteen ja tehokkuuteen liittyvä johtaminen samoin kuin tiedolla johtaminen. Näin ollen hypoteesini siitä, että lastensuojelusta puhutaan pääkirjoituksissa lähinnä talouden näkökulmasta, kävi toteen. Näitä tuloksia tukivat yksittäiset sanahaut: esimerkiksi ”raha” esiintyi 29 pääkirjoituksessa ja yhteensä 61 kertaa, ja ”säästö” 26 kirjoituksessa ja yhteensä 59 kertaa. Nämä kertovat viitekehysten ja diskurssin laajuudesta. Vähiten oli löydettävissä puhetta asiakkaiden oikeuksista, asiakasprosessien johtamisesta tai työmenetelmien käytöstä, mikä kertoo sinänsä paljon siitä, miten kauas julkinen kirjoittelu lastensuojelusta on etäännyntynyt itse asiakkaasta.

6.4.1 Talousjohtaminen

Taloudelliset resurssit päätöksenteossa. Taloutta ja sen johtamista käsiteltiin kirjoituksissa eniten. Talouspainotteisessa puheessa palattiin usein resursseihin ja niiden riittämättömyyteen sekä painotettiin lastensuojelun vastuuta budjetoitupuheen kautta. Iso osa lastensuojelun ongelmista selitettiin juuri riittävien resurssien puuttumisena ja niiden epätarkoituksenmukaisella jakamisella. Monessa kirjoituksessa resurssien lisääminen nähtiin ratkaisevan erilaisia ongelmallisia rakenteita tai tilanteita, joita lastensuojelussa ilmenee.

Näin ollen talousosaaminen ja -johtaminen painottui johtajuuden viitekehyksistä eniten lastensuojeluun tarvitaan sellaista johtajuutta, joka pystyy ensitilassa tasapainottamaan talouden niin, että sen ehtojen sisällä on mahdollista tuottaa laadukasta ja lakisääteistä lastensuojelua.

”Talouden ylikorostumisen ovat huomanneet myös tutkijat. Monet - usein myös media - etsivät merkkejä kunnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta tilinpäätöksestä, vaikka oikea tapa olisi verrata kuntien tilaa palvelujen näkökulmasta.” (A43)

”Mikään ei kannusta kehittämään palvelua, eikä kehittämiseen ole yleensä edes mahdollisuutta. Kuitenkin jatkuva kehittäminen tekee palvelusta joustavampaa ja kustannustehokkaampaa.” (A11)

Taluspainotteinen puhe on huomattu myös muissa sosiaalialan palveluissa. Muun muassa vanhustyön esimiesten haastatteluissa taloudelliset kannat korostuvat enemmän kuin sosiaaliset tai inhimilliset näkökohdat. Tällaisessa talouspuheessa työn tavoite on laadukaiden palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti, ja asiakkaat näyttäytyvät ensisijaisesti maksavina kuluttajina. (Virkki, Vartiainen & Hänninen 2012, 256.) Vaikuttaisi siltä, että myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella lastensuojelun julkisesta keskustelusta voidaan sanoa samaa: talouspuhe määrittelee niin palvelun tavoitteita kuin ehkä asiakkaitakin.

Huomioitavaa oli se, että joka kerta huostaanotoista ja lapsen sijoituksista puhuttaessa mainittiin tämän toiminnon kustannus kunnalle. Sijaishuolto todella on suuri rahallinen menoerä kunnalle, minkä takia kustannusten nostaminen esille on ymmärrettävää. Vanhustyön taluspainotteisuudesta kirjoittaessa puhutaan ”mummojen laskennallistamisesta”, joka kuvaa laajemminkin talousajattelun tavasta numeraalista asiakkaita (Virkki

ym. 2012, 256). Samanlaista lapsien laskennallistamista on havaittavissa myös julkisessa keskustelussa.

”Kun päädytään huostaanottoon, rahaa kuluu tolkkottomasti. Yksi huostaanotto maksaa noin 100 000 euroa vuodessa.” (A9)

”Sijoitusten lisääntymistä pitää myös yrittää ehkäistä lapsiperheille annettavilla palveluilla. Jo yhden lapsen sijoituksesta säästyneillä rahoilla järjestetään apua monille perheille.” (A38)

”Huostaan otetun lapsen lastenkotipaikka maksaa yli 6000 euroa kuukaudessa --. Ymmärtäisivätkö kansalaiset paremmin, mihin heidän verorahansa menevät, jos lasten koulutodistusten väliin sujautettaisiin laskelma todellisista kustannuksista?” (A33)

Säästötoimenpiteet tuntuvat usein asettuvan lasten oikeuksien vastakohtaksi. Taloudelliset säästötoimet johtavat tilanteeseen, jossa työntekijät joutuvat mahdottomien tilanteiden eteen tasapainotellessaan ammattietiikan ja henkisen kuormituksen kanssa. (Alhanen 2014, 49).

Keskustelu sijaishuollosta oli hyvin kustannuspainotteista. Muita näkökulmia nostettiin vain vähän, vaikka sijaishuoltoon olisi mahdollista liittää keskustelu esimerkiksi nuorten pahoinvoinnista tai vanhemmuuden haasteista. Esiin voisi vaihtoehtoisesti nostaa sijaishuollon merkitystä sosiaalihuollon palveluna. Lastensuojelullisia ja huostaanottoon liittyviä keskusteluja dominoi kuitenkin talous ja palveluun suunnatut rahalliset satsaukset. Taloustilanteesta ja resursseista puhuttiin pääasiassa pessimistiseen sävyyn. Kirjoituksissa todettiin, etteivät rahat riitä, ja että satsausta lastensuojeluun ja siihen liittyvään ennaltaehkäisyyn tarvittaisiin enemmän. Suuri osa teksteistä siis painotti huonoa taloudellista tilannetta, resurssien riittämättömyyttä ja resurssien epätasaista jakoa sekä ennaltaehkäisyn puutetta.

Puhe resurssien riittämättömyydestä suhteessa niihin yhteiskunnallisiin tehtäviin, joihin lastensuojelu on sitoutunut, kertoo tietyllä tavalla uskosta hyvinvointiyhteiskuntaan. Lastensuojelun asemaa yhteiskunnan palveluna ei kyseenalaisteta, eikä aseteta itsessään kritiikin alle. Uusliberalistiset tehokkuusvaatimukset näkyvät kuitenkin talouspuheessa, ja ”hyvinvointivaltiosta” puhuttiin kymmenen kertaa yhtä ”hyvinvointiyhteiskuntaa” kohtaan. Rahkonen (2006) toteaa tutkimuksessaan, että Helsingin Sanomat on

leimallisimmin sosiaalidemokraattisen mallin mukaisen hyvinvointivaltion puolustaja, verrattuna Aamulehteen ja Ilkkaan. Hän kirjoittaa, että Helsingin Sanomat tukevat pääasiassa laajan veroilla rahoitetun hyvinvointivaltion säilyttämistä. Hyvinvointivaltio näyttäytyy hänen mukaansa kyseenalaistamattomana oletusarvona ja kulttuurisena lähtökohtana. Tutkimus perustuu lehtijuttuihin vuosilta 1986, 1996 ja 2006. Onko kirjoittelu 2000-luvulla saanut uusliberalistisempia piirteitä kuin aiemmin? Lastensuojelu esittäytyy yhä kyseenalaistamattomana, mutta tehokkuusvaatimusten luomat taloudelliset paineet kielivät uusliberalistisesta retoriikasta.

Talousosaaminen näyttäytyy pääkirjoituksissa ennen kaikkea taitona päättää lastensuojelun resursseista sekä kykenä organisoida resurssit oikein. Ennaltaehkäisy, jota kirjoituksissa peräänkuulutettiin säästösyistä huomattavan paljon, perustuu sekä resurssien lisäämiseen, että niiden tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen.

Kirjoituksista huolimatta sosiaalityön sisällä on talousosaamista. Tämä talousosaaminen ei kuitenkaan ole sellaista, joista kirjoituksissa puhutaan. Taloussosiaalityöllä tarkoitetaan kansainvälisestä tutkimuksesta nousevaa sosiaalityön suuntausta, jossa rahasuhteiden lisäksi paneudutaan talouteen ja kuluttamiseen. Taloussosiaalityö tutkii toimeentuloa kokonaisvaltaisesti. Viitasalo (2019) kuvailee taloussosiaalityön olevan moniulotteista muutostyötä, jolla torjutaan eriarvoisuutta ja köyhyyttä. Se on rakenteellista työtä, jossa avataan keskusteluja talouteen liittyvistä asioista ja samalla kehitetään sosiaalityön osaamisalaa.

Sosiaalityössä on siis myös taloudellista osaamista, mutta sen tarkoituksena on lähinnä tukea asiakkaita toimeentulovaikeuksissaan ja ohjata heitä rahan käytössä. Julkisessa kirjoittelussa ei mainita tällaisesta talousosaamisesta liittyen lastensuojeluun. Voisiko taloussosiaalityö laajentua koskemaan myös institutionaalisia rakenteita ja resurssien tarkoituksenmukaista organisointia?

Talouden johtamiseen liittyy tavalla tai toisella kaikki muut johtajuuden viitekehykset, sillä talous luo kaikelle johtamistoiminnalle raamit. Tästä syystä kirjoituksissa peräänkuulutettiin sitä, että rahaa tarvittaisiin enemmän – ja näin myös erilaiset lastensuojelun sisällöt toimisivat paremmin. Toisaalta kirjoituksissa painottui kyvyttömyys ohjata rajalliset varat lastensuojelun sisällä oikein, sillä hajanaisen hallintorakenteen ja byrokrattisen organisaation takia sisäiset prosessit eivät toimi.

Taloudellisten resurssien organisointi. Usein taloudellisista resursseista puhuttiin nimenomaan niiden riittämättömyyden kautta. Muutamassa pääkirjoituksessa tuotiin kuitenkin esiin, että todellisuudessa resurssit riittäisivät laadukkaaseen työhön, mikäli organisaatiota johdettaisiin paremmin. Näissä teksteissä ongelma ei painottunut niinkään resurssien puutteeseen, vaan niiden taidottomaan ja epätarkoituksenmukaiseen käyttöön.

”-- nykyiset taloudelliset resurssit riittäisivät varsin hyvin laadukkaaseen lastensuojelun järjestämiseen koko Suomessa, mikäli toiminnat organisoitaisiin parhaiden kuntien mallien mukaisesti.” (A13)

”-- sosiaalipalveluissa riittää vielä paljon kehitettävää. Kaikkeen ei tarvita edes lisää rahaa. Toisinaan riittää, että asiakasta kuunnellaan ja hänelle selitetään, miksi ja miten erilaiset hakemukset täytyy tehdä.” (A23)

Erilaisissa kuntia koskevissa tutkimuksissa talousjohtaminen on nähty yhdistävän useimpia menestyviä kuntia (esim. Anttonen 2011, 151). Talous näkyy yhä enemmän puheessa lastensuojelusta (Talentia 7/2019). Myös tämä tutkimus tukee tätä teoriaa: talouspuhe on iskostunut lastensuojelijoihin, ja erilaista kehittämistoimintaa perustellaan säästöillä ja rahallisella hyödyllisyydellä yhteiskunnalle.

”Alibudjetointi paikataan joskus tekemällä lisätalousarvio, mutta valitettavan usein se tarkoittaa toiminnan karsimista. Ikävintä on se, että tietoinen pihistely iskee pahimmin lastensuojeluun --. (A32)

”Jos pystyisimme jakamaan sekä virkamiesten että palveluntarjoajien resurssit tasapuolisesti, jokaiseen tilanteeseen löytyisi nopeasti täsmäosaimista. Tämä vakauttaisi lastensuojelun tilanteen, ja lapset ja perheet saisivat tarvitsemaansa hoitoa nopeammin.” (A37)

”-- unirytmensä hukanneiden lasten lisäksi lastensuojelun asiakkaiksi ohjataan myös tarkkaavaisuushäiriöistä tai autismista kärsiviä lapsia, jotta heille voitaisiin järjestää kuntoutusta. -- Lapset tarvitsevat apua ja suoje-luakin, mutta kaikkea ei tarvitse tehdä lastensuojelun nimellä. Lastensuojelu vie enemmän rahaa kuin toimeentulotuki.” (A28)

Resurssit näyttävät julkisessa kirjoittelussa jonain sellaisena, jota oikein ohjaamalla voidaan saada tuloksia lastensuojelun palveluiden suhteen. Resurssien tasapuolinen

jakaminen sekä tasapainoiset talousarviot varmistavat tehokkaasti sen, että lastensuojelu toimii kuten pitäisi. Rahaa ei sinänsä tarvita välttämättä lisää – kyse on ennemminkin jo olemassa olevien varojen järkevästä käytöstä. Osassa kirjoituksissa pohdittiin myös sitä, millaisille ongelmille lastensuojelu on oikea paikka. Välillä lastensuojelun koettiin tarttuvan perheiden tilanteisiin jopa liian innokkaasti, vaikka useimmissa viesti olikin päinvastainen. Selkeästi on syytä kuitenkin miettiä myös sitä, millä tasolla lastensuojelun sisältöjä johdetaan.

Ennaltaehkäisy. Taloudella perusteleminen lastensuojelussa oli teksteissä yleistä erityisesti ennaltaehkäisyn tarpeellisuudesta puhuttaessa. Ennaltaehkäisyyn suhtauduttiin siis ennen kaikkea siten, että se olisi järkevä satsaus ja panostus tulevaisuuteen. Lisäksi painotettiin, ettei ennaltaehkäisyä kaikista tutkimuksista ja näytöistä huolimatta tapahdu. Tämä johtuu taloudellisista syistä – resursseja ei yksinkertaisesti riitä tai ole riittävinään ennaltaehkäisyyn, vaan lastensuojelusta paremminkin leikataan. Ennaltaehkäisyn taloudellisuudesta puhuttaessa korostuu taitamattomuus ja haluttomuus johtaa budjettia oikeisiin kohtiin, ja toisaalta kyvyttömyys kohdentaa rajallisia resursseja lastensuojelussa taitavasti.

Ennaltaehkäisy toistuu kirjoituksissa jatkuvasti eri yhteyksissä, ja sen todistamia kustannusvaikutuksia puntaroidaan. Ennaltaehkäisyyn ei riitä rahaa, mutta se nähdään silti oleellisena toimenpiteenä pitkäaikaisten kustannuksien hillitsemisessä. Tähänkin vaikuttaa osaltaan tietojohdamisen ongelma siitä, ettei ennaltaehkäisyn kustannustehokkuudesta ole tarpeeksi todisteita tai laskelmia.

”Ennaltaehkäisy on toki ennenkin jäänyt usein jalkoihin kuntien budje-teissa. Säästöpainneiden alla siitä on helppo karsia --. Ennaltaehkäisyn kus-tannustehokkuus tunnustetaan yleisesti.” (A10)

”Kustannusvertailujen toinen huono puoli on se, että ne voivat helposti kan-nustaa leikkaamaan sellaisesta hoidosta, joka ei tulevaisuudessakaan tuota sijoitettuja varoja takaisin veronmaksukyvyyn lisääntymisenä tai sosiaali- ja terveyskulujen säästöinä.” (A33)

Ennaltaehkäisyllä tarkoitetaan lasten kasvun, kehityksen ja hyvinvoinnin turvaamista ja erityistä tukea. Ennaltaehkäisyyn voidaan lukea esimerkiksi äitiys- ja lastenneuvola sekä

muut erilaiset tuen keinot päivähoitossa, opetuksessa tai nuorisotyössä. Ennaltaehkäisevä lastensuojelu ei vaadi, että lapsi on lastensuojelun asiakas. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 3).

Lastensuojelun palvelut voidaan jakaa karkeasti kolmeen tasoon: ensimmäinen taso rakentuu lapsen kasvuoloista ja hyvinvoinnista (*primaaritaso*). Toinen taso kattaa kaikille tarkoitettut peruspalvelut (*sekundaaritaso*) ja kolmatta tasoa edustavat yksilö- ja perhekohtaiset palvelut (*tetriääritaso*). Mitä paremmin primaari- ja sekundaaritaso toimivat, sitä vähemmän panostusta tarvitaan tetriääritasoon. (Bardy & Heino 2013, 33.)

Lastensuojelun Keskusliiton toteuttamassa selvityksessä (Heinonen, Hipp & Väisänen 2012) esiteltiin, kuinka kustannuserät muuttuvat sitä suuremmiksi mitä vaativammasta palvelutarpeesta on kyse. On selvää, että pitkäaikainen tai vakava tilanne luo enemmän kustannuksia. Kuitenkaan aikaisen vaiheen puuttumisesta ja rahallisesta panostuksesta ei ole saatavilla tarpeeksi tutkimustietoa. Kuntatason päätöksissä näkyivät silti selkeästi lyhyen tähtäimen taloustavoitteet, ja edelleen säästetään sieltä, mistä se on näennäisesti helppointa. Tämän toimintamallin murtaminen näyttäisi olevan yksi haastavimmista lastensuojelun ylimmälle johdolle (Heinonen & Sinko 2014, 10).

6.4.2 Tiedolla johtaminen

Sosiaalityössä on niin Suomessa kuin kansainvälisestikin hyödynnetty vähemmän teknologiaa kuin esimerkiksi yritysmaailmassa tai terveydenhuollon piirissä. Sosiaalityössä teknologiaa hyödynnetään yhä hyvin perinteisin tavoin, vaikka toimintaympäristön muutokset vaatisivat muuta. Tilannetta ei edistä se, että tutkimustietoa teknologian vaikuttavuudesta sosiaalityössä on hyvin vähän, mikä vaikuttaa edelleen siihen, ettei tällaisia teknologioita toimintamalleja pääse syntymään. (Kairala 2018, 211–212). Myös julkinen keskustelu lastensuojelusta ja sen johtajuuden tarpeista painottaa juuri näitä näkökulmia: teknologiaa ja digitalisaatiota ei hyödynnetä tarpeeksi ja lastensuojelua piinaa puutos hyvästä tutkimuksesta sekä sen levittämisestä.

Yhtenäisen tiedon puute ja hyödyntäminen. Tiedolla johtaminen kytkeytyy oleellisesti esimerkiksi juuri resurssien tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Tiedolla johtamista

peräänkuulutettiin ennen kaikkea toteamalla, että sosiaalityön lastensuojelussa on huutava pula kansallisista käytännöistä, yhtenäisistä toimintatavoista ja suorituksista, tilastointimenetelmistä, tiedonkeruusta sekä erilaisista rekistereistä. Osassa kirjoituksista todettiin, ettei lastensuojeluun liittyvää tietoa ole tarpeeksi ja että tutkimusta tulisi kehittää. Suurimmassa osassa ongelma paikannettiin kuitenkin siihen, että tällaista tietoa kyllä todellisuudessa on, mutta sitä ei onnistuta hyödyntämään.

”Käytettävissä ei myöskään ole luotettavaa tutkimustietoa --” (A12)

”Nyt vaaditaan tekoja sekä ehkäisevään lastensuojelutyöhön että lastensuojelun kuntoon laittamiseen. Tietoa päätösten pohjaksi on jo tarpeeksi.” (A21)

Selkeästi yleisin diskurssi tiedolla johtamisesta oli siis se, että jo olemassa oleva tieto pitäisi valjastaa hyötykäyttöön ja päätöksenteon tueksi. Samalla pitäisi nopeasti ja aktiivisesti kehittää tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla olisi mahdollista kerätä systemaattisesti ja kansallisesti tietoa kaikesta, mitä lastensuojelussa tälläkin hetkellä tapahtuu. Vaikuttavuudesta tiedetään liian ohuesti, ja seuranta- ja arviointitiedot ovat puutteelliset (Bardy & Heino 2013, 30). Tutkimus on hajanaista, koordinoimatonta, eikä työmenetelmien vaikuttavuutta lapsen hyvinvointiin tutkita tarpeeksi. Rekisterit keskittyvät pääasiassa sijaishuoltoon ja kustannuksiin kokonaisuutena, mutta erilaisista toiminnoista ei ole vertailukelpoista tietoa. (STM 2012.) Tietoa kyllä on, jos se onnistutaan keräämään talteen ja hyödyntämään toimintaa edelleen kehitettäessä.

”Kunnissa, seurakunnissa ja monissa järjestöissä tehdään kyllä paljon hyvää työtä, mutta käytännöt leviävät liian hitaasti” (A34)

”Julkisissa palveluissa on paljon hyviä käytäntöjä, mutta miksi ne eivät leviä koko maahan?” (A9)

Lastensuojelutyössä tarvitaan kahdenlaista tietoa: sekä teoreettista tutkimustietoa alaan liittyvistä mekanismeista, ihmisistä sekä yhteiskunnasta yleisesti; että työn käytänteistä nousevaa tietoa lapsien ja perheiden todellisuudesta (Kananaja & Lähteinen 2017, 493). Sosiaalityön (yliopistollinen) tutkimus on kasvanut viime vuosikymmeninä valtavasti, mutta käytännöstä nousevaa hiljaista tietoa ei ole vielä onnistuttu prosessoimaan.

Tiedonkeruu ja rekisterikäytännöt. Puuttuvan tutkimuksen ja käytäntöjen huonon liikkuvuuden lisäksi painottuivat erilaiset tiedonkeruu- ja rekisteröintimenetelmät. Niiden nähtiin sekä parantavan yhteistyötä eri toimijoiden välillä, että tuottavan laajempaa tietoa asiakkaista ja heidän ongelmistaan. Myös erilaisia virallisia ja kaikkia koskevia laatu- ja käypähoitosuosituksia tulisi kehittää, johtaa ja valvoa.

”Tiedon kulkua voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä rekistereitä ja niiden käyttöä sekä edistämällä verkostotyötä.” (A19)

”Varsinaiset lastensuojelun laatusuosituksset kuitenkin puuttuvat vielä -- täytyy saada aikaan yhtenäiset ohjeet, joiden noudattamista pitää myös valvoa.” (A24)

Monet työ- ja tiedonkeruutavat, joita tiedolla johtamiselta kirjoituksissa toivotaan, liittyvät tavalla tai toisella palveluiden ja järjestelmien digitalisaatioon. Tätä ei ole välttämättä sanoitettu suoraan, mutta toive kansallisista, yhteneväisistä ja laajalti hyödynnettävistä rekistereistä tai tietojärjestelmistä viittaa samankaltaisiin tavoitteisiin, joihin digisosaaliteydessä tartutaan.

Digitalisaation mahdollisuuksia sosiaalityölle on alettu jatkuvasti peräänkuuluttaa enemmän, sillä nähdään, että se voisi tuoda sosiaalityöhön uusia asiakastietojärjestelmiä, uudenlaista johtamista sekä tapoja toteuttaa lakiinkin kirjoitettua rakenteellista sosiaalityötä. Pelastakaa Lapset ry:n hankesuunnittelija Soini painottaa, että digitalisaatiosta palveluiden tukena puhutaan paljon säästö- ja tehokkuusnäkökulmasta. Toisaalta se mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen työntekijän ja asiakkaiden välillä ja samalla myös työskentelyä on helpompi suunnata asiakkaan tarpeista nousevaksi – rekisterit ja tilastot näyttäisivät tuloksia siitä, mitä ilmiöitä asiakaskunnissa on meneillään. (Talentia 8/2019.)

Yhtenäisen tiedonkeruun ja tiedolla johtamisen haasteeseen on vastannut Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, joka on alueellaan kehittänyt sosiaalisen raportoinnin työkalua. Työkalun tarkoitus on kerätä alueelta tietoa ilmiöistä, epäkohdista tai hyvistä käytännöistä. Tulokset annetaan sekä esimiehelle yksikössään kehitettäväksi ja keskusteltavaksi, että alueelliseen tilastointiin. (Vasso 2019.) Sosiaalinen raportointi on helpoksi tehty tapa tehdä rakenteellista sosiaalityötä työn ohessa. Toisaalta tavoitteena on sosiaalityön ja -ohjauksen ammatillisen statuksen vahvistaminen ja asiakkaan osallisuuden edistäminen.

Kairala (2018, 215) on tutkimuksensa pohjalta jaotellut sosiaalityön teknologian käytön kuuteen kategoriaan. Näitä ovat tiedontuotanto ja tiedonhallinta, sosiaalityön interventiot, viestintä ja yhteistyö, kehittäminen ja tutkimus, profession aseman vahvistaminen sekä palveluiden joustavuuden, saavutettavuuden ja tehokkuuden vahvistaminen. Näistä kuudesta osa-alueesta kolme näkyvät tämän tutkimuksen tuloksissa. Julkisessa keskustelussa näkyvät tarve asiakastietojärjestelmille ja dokumentointiin (tiedontuotanto ja tiedonhallinta), yhteistoimintaa mahdollistavat alustat (kehittäminen ja tutkimus) sekä erilainen tiedottaminen ja konsultaatio (profession aseman vahvistaminen). Julkinen keskustelu nostaa siis esille tietyllä tavalla perinteisempiä teknologian hyödyntämisen muotoja. Ulkopuolelle julkisesta keskustelusta jäivät sosiaaliset median alustat, palveluohjaus ja ajanvaraus verkossa, etäpalvelut ja tiedottaminen. Tiedolla johtamiseen liittyvä teknologian hyödyntäminen liitetään siis perinteisiin kirjausmenetelmiin ennemmin kuin lastensuojelusta ulospäin viestimiseen.

Tieto päätöksenteon tukena. Tiedolla johtaminen on tiedon tuottamisen lisäksi myös tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa (Kosonen 2019, 3). Tieto on itsessään arvokasta esimerkiksi seurannan ja vaikutusten arvioinnin kannalta, mutta myös toiminnan kehittämisessä. Ja jotta toimintaa taas on mahdollista kehittää oikeaan suuntaan, on päätöksien taustalla oltava oikeanlaista tietoa. Pääkirjoituksissa peräänkuulutettiin tietoa päätöksenteon tukena muun muassa systemaattisesti sitomalla tutkimustiedon vaateita haluttuihin muutoksiin ja niitä koskeviin päätöksiin.

”Yliopistot ja akateeminen maailma ovat nekin tärkeitä vaikuttajia siinä, miten tietoa ja tulkintaa lasten tarpeista kootaan ja välitetään päätöksentekijöille.” (A41)

Kuntien tulisi olla aktiivisemmin mukana kehittämässä tiedonkeruumenetelmiä erilaisissa hankkeissa. Lisäksi palveluiden arviointi on otettava mukaan talousarvioihin. Tiedonhallinnan kehittäminen edistää sosiaalihuollon toiminnan lisäksi sen johtamista. Tähän tiedonhallintaan liittyy selkeä kuva tietotarpeista ja suunnitelma siitä, miten tietoa saadaan ja miten sitä hyödynnetään. (Heikkilä, Kaakinen & Korpelainen 2003, 47–51.)

Älykästä ja tehokasta tiedolla johtamista kaivataan. Eetos näyttöön perustuvasta tutkimustiedosta on sama tässä tutkimuksessa sama: tietoa hyödyntämällä voidaan tehokkaammin varmistaa, ettei resursseja käytetä toimimattomiin tai haitallisiin

toimenpiteisiin. Riskiryhmien ja ilmiöiden tiedostamisen sekä varhaisen tunnistamisen kehittämisen avulla voitaisiin päästä nopeammin kiinni toimintoihin, joilla on vaikuttavuutta asiakkaan tilanteeseen. Tieto hyödyttää erityisesti johtoa resurssien jakamisessa sekä työn organisoimisessa. Tieto siis kertoo, mihin kannattaa kiinnittää huomiota, mikä toimii ja mitkä asiat ovat yhteyksissä toisiinsa. Näyttöön perustuvalla tutkimustiedolla ja kokeilemiseen perustuvalla implementoinnilla saataisiin luotua vaikuttavampia ja toimivampia päätöksiä ja menetelmiä. (Kurki & Virtanen 2019.)

6.4.3 Osaamisen ja henkilöstön johtaminen

Osaamisen ja henkilöstön johtaminen liittyi pääkirjoituksessa paljolti huoleen ammattilaisten pätevydestä sekä riittävydestä, samoin kuin koulutuksen tärkeyden korostamiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Henkilöstön pätevyys. Osassa pääkirjoituksia ilmaistiin huolta ammattilaisten pätevydestä ennen vuotta 2016, jolloin säädettiin sosiaalityötä tekevän ammattihenkilön pätevydestä (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015 § 3). Ennen lakiuudistusta huoli on saattanut olla erilainen kuin lain uudistamisen jälkeen. Toisaalta pätevyydellä voidaan tarkoittaa myös muuta työntekijän kompetenssia eikä ainoastaan virallisesti pätevää koulutuksen saanutta henkilöä. Sillä voidaan viitata henkilön kyvyttömyyteen ja taidottomuuteen tehdä työtä, jossa on tällä hetkellä työsuhteessa. On kuitenkin tärkeää huomata, että laki sosiaalityön ammattihenkilön pätevydestä on todella tullut tarpeeseen, sillä huoli ammattilaisten pätevydestä oli aineiston perusteella todella suuri.

”Lastensuojelulaitoksissa havaittujen epäasianmukaisten toimintatapojen taustalla on tietämättömyyttä, osaamisen puutetta ja resurssiongelmaa.”
(A5)

”Virkoihin on vaikea saada osaavaa henkilöstöä. Sosiaalityön koulutusta on lisätty, jotta alalla saataisiin päteviä työntekijöitä. Muutoksia tarvitaan myös työkulttuuriin, jotta -- ammattilaiset saataisiin pysymään työssään.”
(A35)

Huoli (pätevien) työntekijöiden riittävydestä on oleellinen tälläkin hetkellä. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että työntekijöitä olisi koulutettu liian vähän. Talentian puheenjohtaja Tero Ristimäki näkee työntekijäpulan johtuvan puutteellisista resursseista, valtavista asiakasmääristä, palkasta ja johtamisen ongelmista. Työ ei yksinkertaisesti ole useimmiten laadultaan tai korvaavuudeltaan sellaista, joka houkuttelisi työntekijöitä, saattakka sitouttaisi heitä jäämään. Ristimäki näkee ratkaisuksi asiakasmäärien rajaamisen ja sen varmistamisen, että työntekijällä on riittävästi resursseja tehdä eettisesti kestävä sosiaalityötä. Työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota ja palkkaa nostaa. (Talentia 7/2019)

Työn tekemisen olosuhteet. Työhyvinvointiin ja henkilöstöön liittyen pääkirjoituksissa painottui esimiehen ja johtajan vastuu työoloista, työn tekemisen kulttuurista sekä sen mahdollistamisesta, että työntekijöillä on realistinen mahdollisuus tehdä työtään niin hyvin, kuin pystyvät. Tärkeää ei siis ainoastaan ollut koulutuksen ja erityisosaamisen varmistaminen, vaan myös sen varmistaminen, että tällainen osaaminen ja tietotaito todella voidaan valjastaa työn tekemiseen.

”Kunnissa ei ole tarpeeksi työvoimaa käsittelemään lastensuojeluilmoituksia lain vaatimissa määrärajoissa.” (A29)

”Tytön murha toi lastensuojelun käytännöt ja tiedonkulun erityistarkasteluun. Se paljasti lasten kannalta järkyttäviä puutteita, mutta myös paljon sellaista, mitä voi pitää lastensuojelun ammattilaisille kohtuuttomana. Suurimpia ongelmia olivat työmäärä ja työvoimavaje.” (A44)

Vaikka asiakasmäärät ovat olleet jatkuvassa nousussa, työntekijöiden määrää ei ole lisätty (esim. Valjakka 2019, Alhanen 2014). Asiakasmäärät ovat yhdellä sosiaalityöntekijällä ”suorastaan absurdin suuret” (Alhanen 2014, 41). Liian suuri asiakasmäärä ja liian vähäinen henkilöstö näyttäytyy kirjoituksissa lain asettamien määräraajojen rikkomisena ja työskentelyn tavoitteiden saavuttamattomuutena.

Näin ollen johtajan tehtävänä ei ole vain varmistaa ammattilaisten ammattitaitoa, koulutusta ja täydennyskoulutuksen tarvetta, vaan myös ohjailla työn tekemisen tapaa ja käytäntöjä siihen suuntaan, että työntekijöillä on mahdollisuus tehdä eettisesti ja taidollisesti mahdollisimman kestävä ja hyvää työtä. Liian suuret asiakasmäärät estävät eettisen työn tekemisen. Näen, että tämä liittyy kiinteästi työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä yksi tekijä

on juuri työn merkitykselliseksi kokeminen ja kokemus siitä, että voi vaikuttaa työn sisältöihin.

”Kuntien palkkausjärjestelmää tulisi muuttaa tulospalkkauksen suuntaan, jotta laadun ja tehokkuuden parantamisessa mukana olevaa henkilöstöä voidaan palkita.” (A31)

Palkkaus ja resurssit ovat usein syy vaihtaa alaa. Lisäksi työn huono organisointi ja huono esimiestyö, samoin kuin työnjakojen selkeys ja työssä jaksamisen tukeminen, vaikuttavat alanvaihtohaaveisiin. (Lastensuojelun keskusliitto 2019.)

Työnohjauskoulutuksen kehittäjä ja sosiaalialan työnohjaamisen pioneeri Immainen on huolestunut vähäisten resurssien, jatkuvan muutoksen ja kiireen vaikutuksesta työn tekemiseen. Työterveyslaitoksen mukaan sosiaalityö on yksi haavoittavimmista ammateista, ja työssä ja työn organisoinnissa koetut ristiriidat kuormittavat työntekijöitä niin emotionaalisesti kuin kognitiivisestikin. Parempi työnohjaus voisi helpottaa näitä ongelmia. Nopean ja ratkaisukeskeisen tyylin sijasta olisi hyvä antaa aikaa ajattelulle ja sosiaaliselle tuelle. (Talentia 7/2019.) Työnohjauksen tehtävänä ei toisaalta ole myöskään ainoastaan ymmärryksen ja valmiuksien kehittäminen, vaan sen tarkoitus on strategisesti vahvistaa hyvän työtoiminnan ydintä (Ollila 2004, 32).

Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. Tulevaisuudessa on tärkeää ylläpitää sosiaali- ja terveysalojen ydinosaamista ja varmistaa henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. Samoin on tärkeää tarttua suunnitelmallisesti koulutus- ja kehittämistoimintaan sekä keskittää tavoitteita asiakaslähtöisyyteen, arvoperustaisuuteen sekä palveluiden laatuun. Ollila (2004, 30.) Työntekijöitä on tällä hetkellä yksinkertaisesti liian vähän asiakasmäärään nähden, mikä korostuu myös julkisessa kirjoittelussa.

”Rohkea puuttuminen ja eri ammattiryhmien tiivis yhteistyö toisivat monesti avun ajoissa ja sekä vähentäisivät perheiden ja lasten kärsimystä että säästäisivät kustannuksia. Yhteistyötä on kuitenkin vaikea tehdä, jos sosiaalityöntekijöiden joukko alati vaihtuu ja työajasta suuri osa kuluu yhteistyön opettelemiseen aina uudelleen.” (A42)

”Lastensuojelu kangertelee monessa kunnassa. Pulaa on paitsi rahasta myös pätevistä henkilöstöstä, mikä on johtanut siihen, että vain vakavimpiin tapauksiin ehditään puuttua.” (A40)

Työntekijöiden niukkuus luo tilanteen, jossa ei ole mahdollista tehdä laadukasta, vaikuttavaa ja kustannustehokasta lastensuojelutyötä. Työntekijöiden riittämättömyydestä on oltu pitkään tietoisia, mutta esimerkiksi avohuollon sosiaalityöntekijöiden velvollisuuksia vain kasvatetaan entisestään. (STM 2013.)

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta on tutkittu niin organisaation kannalta kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Lähes puolet ruotsalaisista lastensuojelun työntekijöistä on harkinnut vaihtavansa työpaikkaa viimeisen vuoden aikana (Tham 2017). Myös Suomessa vaihtuvuus on silmiinpistävää, ja lähiaikoina otsikoihin on päässeet muun muassa Paraisien lastensuojelun joukkoirotosanoutumiset (esim. YLE 4.4.2018). Työntekijöiden vaihtuvuudella on vaikutusta työn kuormittavuuteen ja sitä kautta työuupumukseen (esim. Heikkinen 2017, Nevala 2017). Johtamisella voidaan kuitenkin myös vaikuttaa vaihtuvuuteen: organisaatiotason ontuva johtaminen on tutkimuksissa näyttäytynyt työntekijöitä karsivana tekijänä, kun taas hyvä lähijohtaminen ennustaa työhön sitoutumista (Matela 2011).

Suomessa Lastensuojelun keskusliiton kartoituksen mukaan 70 prosenttia työntekijöistä on harkinnut työpaikan tai alan vaihtoa. Suurimpina syinä nähtiin työpaikan hankala resurssitilanne, työn paineet ja huono organisointi sekä esimiestyöhön liittyvät tekijät. Myös palkkaus on syynä alan vaihtoon. (Lastensuojelun keskusliitto 2019.)

6.4.4 Monialainen ja monialaisuuden johtaminen

Moniammatillisuudesta puhuttiin kaikissa pääkirjoituksissa melko yhteneväisesti. Lähes kaikissa kirjoituksissa, joissa moniammatillisuudesta mainittiin, mainittiin yhteistyön ja verkoston parantaminen ja tehostaminen. Tärkeänä pidettiin eri ammattilaisten välistä yhteistyötä, kommunikaatiota ja viestintää. Näiden verkostojen koordinoimisesta kannettiin huolta. Moniammatillisuudella viitattiin nimenomaan työntekijöiden tekemän yhteistyön koordinoimiseen, eikä sinänsä johtajuuden moniammatilliseen luonteeseen. Puhe moniammatillisuudesta pysyy kuitenkin konsensuksenomaisesti pitkälti ainoastaan yhteistyön parantamisena, eikä viitekehys siinä mielessä juuri rikastunut aineiston perusteella.

Moniammatillinen yhteistyö. Toivomus ja vaatimus yhteistyöhön ei välttämättä pidä sisällään paljoo, mutta merkittävää oli kuitenkin se, että yhteistyö esitettiin lähes aina siinä valossa, että se on ratkaisu ongelmiin. Vaikka pääkirjoitukset eivät sinänsä olisi löytäneet ongelmaan ratkaisua, saatikka löytäneet sitä nimenomaan ammattilaisten välisestä yhteistyöstä, esitettiin moniammatillisuus silti lähes aina ratkaisuna tilanteisiin. Sosiaalityön asiantuntijuus on pitkälti terapeutista asiantuntijuutta. Se voi siis usein olla täydentävä palvelu esimerkiksi psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. (Leinonen 2018.) Tämä aseointi on ajankohtainen erityisesti suunnitteilla olevassa palvelurakennemuutoksessa, jossa terveysosiaalityön asiantuntijarooli on vielä keskustelun alla. Julkisessa kirjoittelussa lastensuojelusta painottui kuitenkin ainoastaan muiden palveluiden täydentävä rooli sosiaalityössä, eikä toisin päin.

Tässä mielessä voidaan sanoa, että moniammatillisuus näyttäytyi kirjoituksissa selkeimmin ratkaisuelementtinä. Tämä on iso ero kaikkiin muihin johtajuuden viitekehyksiin, sillä niissä usein elementit liitettiin ongelmiin johtamisessa ja lastensuojelutyössä. Selkeästi yhteistyö alojen välillä ei tällä hetkellä toimi niin kuin pitäisi, mutta on silti huomionarvoista, että moniammatillisuus esitettiin systemaattisesti ratkaisuna ennemmin kuin ongelmana.

”-- eri alojen osaajien tiimityöskentelyä voidaan tehostaa jo nyt.” (A4)

”Vuositain lisääntyviä huostaanottoja ei saada vähenemään ilman yhteistyötä ja yhteisymmärrystä--.” (A27)

Kirjoituksissa korostui pääasiassa eri alojen työntekijöiden yhteistyö. Tärkeänä pidetään sitä, että asiakas löytää tiensä oikeiden ja tarpeellisten palveluiden piiriin, mutta myös sitä, että kaikki asiakkaan kanssa työskentelevät toimivat yhdessä eivätkä erikseen. Näistä yhteistöistä nimettiin useimmin yhteistyö psykiatrian puolelle.

”On välttämätöntä, että lastensuojelulla on lähitulevaisuudessa nykyistä tiiviimpi yhteys lasten- ja nuorisopsykiatrian palveluihin.” (A8)

”Sosiaalityön ja psykiatrian yhteistyötä tarvittaisiin etenkin silloin, kun vanhempi kärsii mielenterveysongelmista.” (A25)

Psykiatrian palveluiden tarve sosiaalityön asiakkaille kertoo tarkasta konsultaatiosta. Tällaisessa konsultaatiossa toisen ammatin osaajalta haetaan apua tarkkaan ongelmaan tai

kysymykseen. (Pohjola 2007, 6.) Tällaista kohdennettua apua saatetaan lastensuojeluun kaivata juridiikan tai yleislääketieteen puolelta, mutta tässä tutkimuksessa mainittiin yhteistyönä ainoastaan psykiatrinen osaaminen. Tarve psykiatrisen yhteistyön koordinoimiselle on ymmärrettävä, sillä päihteiden ohella sekä vanhempien että lasten mielenterveyden ongelmat ovat suurimpia syitä siihen, että lapsi perheineen ajautuu lastensuojelun asiakkaaksi (Heino ym. 2016; Rousu 2018, 21).

Konsultointi ja yhteinen asiakas. Aiemmissä tutkimuksissa moniammatillisen yhteistyötä on perusteltu sen eettisyydellä, päällekkäisen työn tekemisen estämisellä sekä työn tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämisellä (Hietamäki, Kuusinen, Pursi & Rajala 2017).

Pääkirjoituksissa korostui ennen kaikkea moniammatillisuuden eettinen perusta, kun yhteistyötä perusteltiin asiakkaan oikeudella moniulotteiseen apuun. Aiemmassa tutkimuksessa tiedon kertomatta jättämisen on nähty heikentävän lapsen kanssa työskentelevien mahdollisuutta auttaa lastensuojelun asiakkaita (Alhanen 2019, 54). Yhteinen asiakas -mentaliteetti on tärkeää saumattoman yhteistyön kannalta.

Monessa tekstissä epäkohdan nähtiin olevan nimenomaan se, etteivät ammattilaiset kommunikoi ja tee tarpeeksi yhdessä, vaikka asiakas tarvitsisikin tällaista moniammatillista apua. Eettistä asiakastyötä on oman asiantuntijuutensa ymmärtäminen ja kunnioittaminen, mutta myös kollegiaalisen tuen vaatiminen. Tällainen moniammatillisesti jaettu asiantuntijuus haastaa ja kehittää sosiaalityötä sekä kannustaa oikeudenmukaiseen ja rohkeaan asiakastyöhön. (Laitinen & Väyrynen 2011, 184.) Tietyllä tavalla toive paremmasta kommunikaatiosta ja viestinnästä liittyyneenä päällekkäisen tai pirstaleisen työn vähentämiseen, mutta tehokkuutta ei näissä yhteyksissä juuri tuotu esiin.

Kommunikaation ja konsultoinnin lisäksi lastensuojelun tekijöiltä puuttuvat yhteiset työkäytännöt. Tämä vaikeuttaa moniammatillisen työn organisointia niin työntekijöiden kuin johdonkin tasolla. (Alhanen 2014, 63) Yhteisten työkäytäntöjen johtamista ei kuitenkaan tuotu erityisen näkyvästi esiin.

Moniammatillisuutta voidaan usein ajatella ratkaisuna monimutkaisten ongelmien ratkaisuun. Asiakkaiden ongelmalliset tilanteet ovat yhä riippuvaisempia eri alojen tekemästä saumattomasta yhteistyöstä. (Isoherranen 2012.) Esimerkiksi traumaattisista olosuhteista tulleiden lasten ja perheiden auttaminen ei onnistu ilman koulun tai terveydenhuollon

kanssa tehtyä yhteistä työtä (Alatalo & Kantoluoto 2018). Koska kirjoituksissa puhuttiin moniammatillisuudesta hyvin samalla tavalla, ei moniammatillisuuden moninaiset työtavat tulleet esille. Erilaisia tapoja nähdä moniammatillisuus on yhteistyön ja yhteisen asiakasprosessin lisäksi myös yhteiset työtavat ja -menetelmät, tavoitteet, fyysiset tilat, tiimit ja tiedon prosessointi (Pärnä 2012; Hietämäki ym. 2017). Kirjoituksissa moniammatillisuudella viitattiin käytännössä ainoastaan yhdessä tehtyyn työhön ja yhteiseen asiakkaaseen, mutta konsensusta tavoitteiden tai työmenetelmien tasolla ei kirjoituksissa toivottu.

6.4.5 Asiakkuuksien johtaminen

Siinä missä moniammatillisuudesta puhuttiin kirjoituksissa hyvin yhteneväisesti, oli keskustelu asiakkuuksien johtamisesta huomattavasti pirstoutuneempi. Yksittäinen asiakas tai asiakkaista lähtevä näkökulma oli kirjoituksissa vähemmän edustettuna kuin asiakkaat ohittava puhe laajemmista ilmiöistä, tilastoista ja poliittisista kädenväännöistä. Asiakas ja asiakkuuksien johtaminen liittyy tietysti moneen muuhun johtamisen viitekehykseen. Puhuttaessa resursseista, rekistereistä, viranomaisten yhteistyöstä ja pätevistä työntekijöistä puhutaan aina väistämättäkin jollain tasolla asiakkaasta. Kaiken johtamisen ja kehitystyön tulisi palautua aina yksittäiseen ihmiseen. On silti huomionarvoista, että asiakas jää kirjoittelussa niin pieneen rooliin, eikä itse asiakkaaseen liittyvää työtä ruodita läheskään niin paljon, kuin esimerkiksi rahan liittyviä huolia. Asiakas, lastensuojelun tapauksessa lapsi ja hänen perheensä, ei pysy mukana keskusteluissa lastensuojelusta.

Asiakkuuksien johtaminen tulee lähelle resurssiosaamisen käsitettä. Resurssiosaaminen on sosiaalityön palvelujärjestelmän osaamista. Se on riskien, puutteiden ja ongelmien arviointia. Se liittyy tavoitteiden asettamiseen sekä näiden tavoitteiden edistämisen koordinointiin. (Kairala 2018, 220–221.) Asiakkuuksien johtaminen tulee siis lähelle myös talousosaamista samoin kuin osaamisen johtamista. Työnantaja ja ylempi johto ovat velvollisia varmistamaan työntekijöiden osaamisen niin taloudellisen harkinnan kuin tavoitteellisten työtapojen suunnittelun ja koordinoinninkin osalta.

Asiakkaiden oikeuksien toteutuminen. Asiakkaisiin viitattiin julkisessa keskustelussa lähinnä heille kuuluvien oikeuksien kautta. Asiakkaan oikeus laadukkaisiin palveluihin asettui kirjoituksissa argumentiksi talouspaineista puhetta vastaan. Se toimi

moraalisena perusteluna sille, miksi lastensuojelua olisi resursoitava uudestaan. Asiakkaan oikeuksiin tai tarpeisiin viitattiin kuitenkin hyvin epämääräisesti ja löyhästi ilman tarkennuksia. Osassa kirjoituksista viitattiin oikeuden turvaamaan lainsäädäntöön, mutta suurimmassa osassa kirjoituksia asiakkaan oikeus hyvin järjestettyyn ja johdettuun asiakasprosessiin jäi puuttumaan.

*”-- edellyttää erityisosaamista sekä tietoa ja näkemystä lapsen tarpeista. --
Lapset tarvitsevat pysyviä, huolella valmisteltuja ratkaisuja.” (A30)*

Johdolla tulisi olla mahdollisuuksia ja kykyjä ohjata palvelujärjestelmää, sekä seurata, arvioida ja kehittää asiakasprosesseja (STM 2006, 20). Aineistosta nousi esiin eniten huolia liittyen palveluiden oikea-aikaisuuteen, täsmällisyyteen ja laadukkuuteen. Huoli palveluiden oikea-aikaisuudesta vaikuttaa perustellulta: avohuollon sosiaalityöntekijät arvioivat Heinon (2013, 93) mukaan, että puolet lapsista ja nuorista huostaanotetaan liian myöhään. Lisäksi työntekijät arvioivat avohuollon tukitoimien alkavan joka kolmannessa tapauksessa liian myöhään. Johtamiselta kaivattaisiin siis palveluiden suunnitteluun panoksia, sillä palveluiden ei tällä hetkellä nähdä vastaavan asiakkaiden tarpeita. On taloudellisesti epätarkoituksenmukaista toteuttaa ja ostaa kalliita palveluita, jos ne eivät tosiasiassa pääse täyteen hyötykäyttöön.

Pienessä osassa kirjoituksia oltiin huolestuneita lapsien ja perheiden oikeuksista. Näiden oikeuksien pelättiin kärsivän talouspuheen jyrätessä kaikkea lastensuojelullista ja poliittista argumentointia. Oikeuksiin viitattaessa viitattiin lakeihin, joiden olisi tarkoitus ohjata viranomaisten toimintaa oikeaan suuntaan ja taata asiakkaille oikeus laadukkaisiin ja oikeisiin palveluihin. Pääasiassa lakiteksteihin viitattaessa tuotiin kuitenkin esiin se, ettei itse laki vielä auta paljoakaan, sillä sitä sovelletaan tai ollaan suoraan noudattamatta miten sattuu. Tässä vastuutettiin toisaalta niin lainsäätäjiä, kuntia kuin yksittäisiä työntekijöitäkin, ja samalla painotettiin, että asiakkaita tulisi informoida entistä paremmin oikeuksistaan. Lakiin viitattiin siis tietynlaisena auktoriteettina mitä tulee asiakkaan oikeuksiin, mutta toisaalta kirjoituksista paistoi selkeä epäusko lain toimivuuteen käytännötasolla.

Viitatus lait olivat yleensä lastensuojelu- tai sosiaalihuoltolaki, jotka siis määräävät asiakkaan asemasta palveluissa sekä hänen perustavanlaatuisista oikeuksistaan niihin. Sellaisia lakeja, jotka heikentävät lapsien tai lapsiperheiden asemaa, ei kuitenkaan kirjoituksissa mainittu. Huomio keskittyi ainoastaan niihin lakeihin, jotka tuottavat tai yrittävät paikata jotakin epäkohtaa itse palvelun toteuttamisessa. Myös muut lainsäädäntötason

poliittiset muutokset vaikuttavat lapsiin ja lapsiperheisiin. Ne voivat vaikeuttaa lapsiperheiden toimeentuloa, tai rajata tuen saantia tiukoin kriteerein muissa palveluissa (Petrelius & Eriksson 2018, 4). Pääkirjoituksissa keskityttiin lastensuojelun ja sen lakien ongelmallisuuteen, mutta yleisesti sivuttiin hyvin vähän niitä yhteiskunnan rakenteita, jotka ylipäänsä voivat olla vaikuttamassa siihen, että lapsen lastensuojelun asiakkuus alkaa.

Palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyys. Asiakasprosesseihin ja niiden suunnitteluun liittyen kirjoituksissa on luettavissa huolta siitä, että palveluihin hakeutuminen sekä niihin kiinnittyminen ontuu. Tämä puolestaan kertoo jotain palveluiden ja työntekijöiden tekemän työn tosiasiallisesta tilanteesta: pystytäänkö asiakkaiden moninaisiin ongelmiin todellisuudessa tarttumaan, ja ovatko keinot niihin tarttumiseksi oikeanlaisia? Kokemukset palvelujärjestelmästä saattavat liittyä monella siihen, että palvelua saadaan, mutta se ei oikeasti auta.

”Palvelut ovat pirstaleisia, eivätkä ne tavoite kaikkein eniten apua tarvitsevia, joille palveluihin hakeutuminen ja niihin kiinnittyminen on vaikeaa.”
(A3)

”Asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ei tule pitää mörkönä, joka uhkaa ammattikuntien valtaa. Varsinkin sosiaalipalveluissa ammattilaisten työn keskeisenä tavoitteena on asiakkaan voimaannuttaminen. -- Palautejärjestelmä ja asiakkaiden kuuleminen toisivat kuitenkin henkilökuntavajeen myös poliittisten päättäjien tietoon.” (A39)

Palvelut näyttäytyvät usein pirstaleisina. Samaa mieltä on Alhanen (2014, 34), joka tutkimuksesta selviää, että palvelut näyttäytyvät sekavina ja pirstaleisina sekä lastensuojelun asiakkaille että työntekijöille. Asiakkaiden oli vaikea hahmottaa heille kuuluvia palveluja, ja samoin työntekijät epäröivät palvelujärjestelmän toimivuuden suhteen. Alhanen selittää tätä pirstaleisuutta monimutkaisella ja tiukalla sektorijaolla, palveluiden markkinoinnilla sekä palveluiden lyhytjänteisellä työotteella. Myös yksityisten ja julkisten palveluiden epäselvät suhteet vaikuttavat palveluiden hajanaisuuteen.

Asiakaslähtöisyyttä perustellaan sekä asiakkaiden oikeuksilla, että toisaalta työn kehittämisen näkökulmasta. Tietyllä tavalla työntekijä ja asiakas voivat olla myös samalla puolella, ja asiakkaita kuulemalla voidaan saavuttaa etuja niin asiakkaan kuin työntekijänkin

näkökulmasta. Kuitenkin työskentely tapahtuu työntekijän ja verkostopalaverien ehdolla, eikä työntekijään välttämättä ehdi tutustumaan kunnolla (Petrelius & Eriksson 2018, 4). Vaikuttaisi siltä, että keinovalikoimaan ja palveluun hakeutumiseen ja kiinnittymiseen liittyvät huolet ovat osaltaan yhteydessä tiedolla johtamiseen. Johtamalla tietoa johdetaan myös asiakkuuksia, sillä silloin on mahdollista tehdä päätöksiä ja linjanvetoja, jotka ovat perustuvat siihen, mitä ajankohtainen tutkimusnäyttö asiakkaista ja interventiomenetelmistä kertoo.

Liikanen (2013) on tutkinut Helsingin Sanomien artikkeleita, joissa vastattiin (Vilja) Eerikan tapaukseen sosiaalityöntekijöiden kannalta. Nämä selonteot kuvailivat sosiaalityön arkea: käytettävissä olevia resursseja on liian vähän ja työn organisointi ontuu. Vastuu ongelmista paikannettiin ennen kaikkea sosiaalityön ja lastensuojelun resursseista päättäviin tahoihin, samoin kuin muille virkamiehille ja yleisesti yhteiskunnalle. Asiakkuuksien johtaminen liitetään siis usein työntekijöiden lisäksi työtä resursoivaan ja koordinoivaan tahoon.

Vastuu asiakasprosessista. Asiakkuuksien johtamisesta kirjoitettiin hyvin epämääräisesti: muutamissa kirjoituksissa vastuullisiksi prosessista nimettiin nimenomaan lapsen omatyöntekijä, mutta muutoin vastuun saattoi lukea olevan koko lastensuojelun instituutiolla. Vastuuhenkilönä on yleensä sosiaalityöntekijä. Asiakasprosessilla on oltava oma vastuuhenkilö, joka on vastuussa asiakkaan saamasta palvelusta sekä tämän palvelun toimivuudesta. Sosiaalityöntekijän asiakasprosessin johtaminen tarkoittaa toiminnan suunnittelua ja tavoitteellista toimintaa yhdessä asiakkaan kanssa. (Heinonen & Sinko 2013, 121–122.)

”Viranomaisverkolta puuttuu myös kykyä tunnistaa väkivallan uhka ja uusiutumiskriisi. Täytyy muistaa, että perhe- ja lapsensurmat eivät tapahdu tyhjiössä. -- Fiksuimmatkaan yhteistyömuodot tai työkalut eivät ehkäise perhe- ja lapsensurmia, jos kunnilla ei ole rahaa palkata osaavia työntekijöitä.” (A16)

”Viranomaisten tehtävä ei ole lain kirjaimen täyttäminen vaan lapsen aito etu. -- Viivyttely ja liiallinen varovaisuus ovat asenteita, joiden hinnan maksaa viime kädessä lapsi.” (A17)

Asiakasprosessien ja asiakkuuksien johtamiseen liittyy oleellisesti keskustelu siitä, miltä osin ja millaisin edellytyksin sosiaalihuoltolain mukaisia tehtäviä on mahdollista siirtää julkisen hallinnon ulkopuolelle. Muun muassa STM ja THL ovat selvittäneet sitä, että julkisten hallintotehtävien siirto yksityisen palvelutuottajien vastuulle edellyttää selkeää sääntelyä (Liukko & Nykänen 2019). Tärkeää on huolehtia nimenomaan asiakkaiden oikeusturvasta ja kokonaisvaltaisesta palvelutoiminnasta.

Asiakkuuksien johtaminen -viitekehykseen liittyi kirjoituksista selkeästi eniten kirjoituksia, jotka puolustivat sosiaalityön ammattietosta ja yhteiskunnallista merkitystä. Kirjoitukset saattoivat korostaa yksittäisten ihmisten ja samalla kokonaisten ihmisryhmien etua, ja argumentoida niillä säästöjä vastaan. Suurimpana uhkana sosiaalityön eettisille arvoille näyttöäytyi juuri säästöpainotus ja lastensuojelun budjetista nipistäminen – samoin kuin ennaltaehkäisyn raivoisa huomiotta jättäminen tutkimustuloksista huolimatta.

Asiakkuuksien johtaminen vaatii siis asiakkaan ja ihmisen puolelle asettumista, sekä talouden reunaehdoista vastaan puhumista. Tähän tiivistyy tietyllä tavalla sosiaalityölle ominainen kahtiajako ja tasapainottelutilanne. Kahtiajako näkyy kahtena vastakkaisena puheena johtamisesta: toisaalta pitäisi pystyä toteuttamaan laadukasta lastensuojelutyötä niillä resursseilla, vähenevillä tai nykyisillä, joita tällä hetkellä on. Työn organisointi ja sisältö on muokattava sellaiseksi, että se mahdollistaa eettisesti kestävästi työtä niillä resursseilla, joita on. Toisaalta toinen näkökulma painottaa taas sitä, että työtä ja siten resurssointia pitäisi tehdä tarve ja etiikka edellä. Ihmisarvosta, ihmisten ja asiakkaiden oikeuksista sekä laadukkaista palveluista pitäisi tulla oletusarvo, ja talouden arviot tehtäisiin vasta näiden arvioiden jälkeen. Tässä näkökulmassa asetetaan ihminen rahaa vastaan, ja yleisöön vedoten esitetään usein argumentti kysymällä, kuinka arvokas yksi ihminen on rahassa. Vai voidaanko ihmiselle laittaa hintalappua? Onko puhe asiakkaasta ja asiakaslähtöisyydestä kuitenkin kiinnittynyt enemmän järjestelmän johtamiseen, kuin asiakkaan mukana pitämiseen järjestelmään liittyvissä keskusteluissa (Engblom-Pelkkala 2012)?

Aineiston perusteella taloudesta puhutaan negatiivisesti, ja siihen liittyvä resurssointi nähdään riittämättömänä. Rahaa tarvittaisiin enemmän, jotta asiakkaiden oikeudet laadukkaiksi ja oikea-aikaisiksi palveluiksi toteutuisivat. Kirjoituksista on selkeästi nähtävissä ennen kaikkea tätä talouden argumentointia ja taloudellisen johtamisen puutetta – tai tarvetta paremmalle talouden johtamiselle. Tämä johtaminen tapahtuu sekä kunta- ja

budjettitasolla että myös sosiaalityön sisällä resurssien ja työn sisällön suhdetta johdettessa. Puhe asiakkaista tai argumentointi asiakkaan oikeuksilla jää pienemmälle, ja täten asiakkuuksien johtamista on huomattavasti vähemmän. Lastensuojeluun liittyvän eettisen ja juridisen ammattikäytäntöjen johtaminen ja sen kehittämisen tarpeet kyllä nousevat esiin aineistosta, mutta huomattavasti vähemmissä määrin kuin talouden johtaminen.

6.4.6 LAINSÄÄDÄNTÖ JA VALVONTA

Temaattisen analyysin ennalta määriteltyjen kategorioiden ulkopuolelle jäi lainsäädäntöä ja valvontaa painottavat kirjoitukset, joita oli nähtävissä selkeästi jonkin verran. STM:n raporteissa ja selonteoissa, joiden perusteella johtajuuskategoriat muodostin, ovat ehkä keskittäneet huomionsa muualle kuin lakiin. Laki liittyy läheisesti lastensuojelutyöhön, mutta riippuen raporttien tarkoituksesta ne ovat voineet olla vähemmän näkyviä. Laki ei välttämättä myöskään näyttäytynyt raporteissa ohjauksen näkökulmasta. Osassa kirjoituksissa painottui lainsäädännön tärkeys ja auktoriteetti, sekä valvonnan tehostamisen tärkeys ongelmien ratkaisussa.

Lainsäädäntö. Erityisesti lakiin vedottiin ja viitattiin pääkirjoituksissa paljon, ja pelkästään sana ”laki” esiintyi kirjoituksissa lähes 100 kertaa. Muutamassa tapauksessa lakiin vedottiin johtajuuden kautta: lainsäädännön nähtiin siis olevan vastuussa ongelmien ratkaisemisesta sekä aktiivisessa roolissa palveluita kehittäessä. Usein tällainen vastuuttaminen sijoitettiin kuitenkin lain yli muille viranomaisille, kuten hallitukselle tai kunnalle (ks. kuvio 4).

Lainsäädännöstä puhutaan kirjoituksissa hyvin ristiriitaisesti. Toisaalta ongelmia pyritään ratkomaan säätämällä asiasta tarkempia ja käytännön työtä turvaavia lakeja, jotka ohjaisivat toimintaa oikeaan suuntaan ja turvaisivat asiakkaan oikeudet. Toisaalta lakiin kuitenkin viitattiin myös toimimattomana ja kaukaisena kirjoituksena, joka ei vielä olemassa olollaan todella vaikuta käytännön tasolla tehtävään työhön. Samalla kun tarkempia ja tasa-arvoisempia lakeja toivottiin, niitä kuitenkin kritisoiitiin. Yleinen diskurssi kirjoituksissa oli, ettei lainsäädäntöä nykyisellään noudateta, mikä johti keskusteluihin tarkemmasta valvonnasta.

”Lainsäädännön on varmistettava, että lapsen etu on ensisijainen harkintaperuste.” (A36)

”Tämän rinnalla on syytä korostaa jokaisen ihmisen vastuuta lähimmäisistään. Laki itsessään ei suojaakaan mitään.” (A13)

Lainsäädännön korostuminen selittyy varmasti suurilta osin sillä, että työ on tarkasti lakiin sidottua toimintaa, jota kunta on sitoutunut toteuttamaan. Lastensuojelun juridisoitumisella tarkoitetaan sitä moniulotteista prosessia, jossa juridiikka valtaa uudella tavalla tilaa sosiaalityön sisältä. Juridisoitumisessa lakiosaaminen alkaa määritellä sosiaalityön prosesseja, työssä käytettävää kieltä sekä asiantuntijuutta. Tyypillistä on juridisten toimintakäytäntöjen näkeminen ratkaisuin lastensuojelun ongelmiin. Kuitenkaan itse lainsäädäntö tai sen taitava osaaminen ei itsessään takaa lapsen ja perheen oikeuksien toteutumista, vaan se ainoastaan kuvaa, mikä on laillista ja mikä laitonta. Laki kertoo harvoin suoran vastauksen siihen, mikä on yksittäisessä tilanteessa paras mahdollinen tapa toimia. (Sinko 2004.)

Juridisesta painotuksesta lastensuojelussa kertovat osaltaan myös se, että iso osa nimellisistä pääkirjoitusten kirjoittajista oli juuri oikeustieteen puolelta. Lain ajantasaisuus ja sen mahdollistavat lasta suojaavat toimet ovat tärkeitä ja lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden juridista osaamista on vaalittava. Lain keskusteluttaminen liittyy myös laajempaan poliittiseen aktiivisuuteen.

Valvonta. Valvontaa peräänkuulutettiin pääasiassa liittyen sijaishuoltoon lastenkoteihin, mikä liittyy osaltaan varmasti julkisiin keskusteluihin, jota aiheesta on käyty. Valvonta ja seuranta kytkettiin kuitenkin laajemmin lastensuojelun eri tasoihin, jossa toivottiin palveluilta parempaa laatua. Laadun varmistamiseksi olisi siis parannettava valvontaa – ja lakia tai laatukriteereitä rikkovat palvelut korjattaisiin sanktioilla.

Valvontavastuu liittyy erityisesti niihin palveluihin, joita kunta ei itse tuota, mutta joista se on kuitenkin järjestämis- ja valvontavastuussa. Tärkeimmät perustelut sosiaali- ja terveyspalveluiden hankkimiseen kunnan ulkopuolisilta palveluntuottajilta on kunnan oman palvelutuotannon riittämättömyys, eikä esimerkiksi ulkopuolisen palveluntuotannon tehokkuus tai laadun parantaminen (Fredriksson ym. 2009, 63). Kunnilla on kuitenkin

tärkeä vastuu näiden palveluiden laadun ja tehokkuuden varmistamisessa, mitä julkinen kirjoittelu lastensuojelutyön johtamisesta painottaa.

”Jotta valvonnasta suoriuduttaisiin edes jotenkuten, laitoksia patistetaan omavalvontaan. Se tarkoittaa lastensuojelulaitoksen johdon valvovan, että kaikki menee lakien ja asetusten mukaan. Ajatus on hyvä mutta käytäntö kirjavaa. On käynyt ilmi, ettei kaikissa laitoksissa edes tiedetä, mitä pitäisi valvoa.” (A21)

”Karjalainen muistuttaa, etteivät kunnat saa ulkoistaa vastuuta, vaikka ne käyttävätkin entistä enemmän ostopalveluita. -- Kunnat ja kuntien palveluja valvovat aluehallintovirastot eivät voi pallotella vastuuta toisilleen eivätkä perustella resurssipulalla, ettei valvontaa tehdä. Tässä tapauksessa on vain huonoja selityksiä.” (A45)

Valvonnalle on tällä hetkellä heikosti resursseja, ja yleensä valvontakäyntejä tehdään tilanteissa, joissa on jo herännyt huolta palvelussa olevien asiakkaiden oloista tai oikeusturvasta. Kunta on velvollinen valvomaan kaikkia alueellaan toimivia palveluja ja vuoden 2015 voimaan tullut laki velvoittaa yksiköitä vaatimaan omavalvontasuunnitelman. Valvonta on kuitenkin edelleen hajanaista. (Rousu 2018, 55.)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Oma tutkielmani pohjautuu lastensuojelun johtamisen julkisuuskuvan ja julkisen keskustelun tarkasteluun. Tutkimus avaa sitä, miten lastensuojelun johtamisesta kirjoitetaan julkisesti. Tuloksissa painottuu ennen kaikkea johtajan talousosaaminen sekä tiedolla johtaminen. Lastensuojelun johtaminen paikantuu kirjoittelussa monelle tasolle – toisaalta johtajuuden nähdään liittyvän kuntapolitiikkaan ja yhteiskunnallisiin suuntaviivoihin, ja toisaalta yksittäisen työntekijän vastuu painottuu. Kirjoituksissa pääsevät harvoin ääneen sosiaalialan ammattilaiset, saati itse työntekijät.

Julkisen kirjoittelun ongelmapainottuneisuus ja negatiivisuus ei yllätä, sillä kirjoittelu sosiaalityöstä on tyypillisesti ongelmiin ja epäkohtiin keskittyvää. Hyviä kokemuksia tai käytäntöjä tuodaan huomattavasti harvemmin esiin. Kolme positiivista kirjoitusta lähes sadasta on hyvin vähän, ja antaa ilmiöstä yksipuolisen kuvan. Myös nykymedian klikkailukulttuuri saattaa suosia ongelmien kaivelua sen sijasta, että uutisoitaisiin jostain positiivisesta. Pääkirjoitukset heijastelevat tietyssä mielessä sitä, mikä ihmisiä kiinnostaa ja millaisia näkökulmia he suosivat, minkä takia johtajuuden tarkasteleminen tästä näkökulmasta oli hedelmällistä.

Ongelmakeskeisyyttä ja vähäistä ratkaisujen esittämistä voi selittää myös se, ketkä sosiaalityöstä julkisuudessa puhuvat. Kuulostaisiko julkinen keskustelu lastensuojelusta erilaiselta, jos tähän keskusteluun osallistuisivat myös itse sosiaalityöntekijät, jotka työtä lasten ja perheiden kanssa tekevät? Olisikin kiinnostavaa verrata kunnallista lastensuojelua erikseen esimerkiksi pediatriaan. Tuoko lääketieteellinen näkökulma lapsiin uskottavuutta keskusteluun? Entä puhutaanko lastenlääkäreistä ja lapsiin liittyvästä lääketieteestä positiivisemmin kuin sosiaalityöntekijöistä ja lastensuojelusta? Tässä tutkielmassa esimerkiksi lääketieteen edustajat pääsivät ääneen itse sosiaalityöntekijöitä useammin, joten olisi kiinnostavaa tutkia teemaa myös siitä näkökulmasta, ketkä puhuvat pediatriasta.

Kirjoituksista on vaikea paikantaa sitä, kenen nähdään johtavan lastensuojelua. Tämä kertoo varmasti lastensuojelun moninaisesta kentästä ja sen riippuvuudesta kunnallisiin ja valtakunnallisiin budjetteihin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esitelty viitekehyksien sisällöt tutkielman sisällönanalyysin perusteella.

Taulukko 2. Viitekehykset ja laadullisen sisällön täydennys aineiston mukaan.

Johtajuuden viitekehykset lastensuojelussa	Viitekehysten sisältö
<i>Talouden johtaminen</i>	Kustannustietoisuus päätöksenteossa Reunaehdot toiminnalle: toiminta talouden puitteissa Ennaltaehkäisyn kustannustehokkuus Resurssien lisääminen ja tasaisemmin jakaminen Talouden ylikorostuminen: laadukasta lastensuojelua työn oikein organisoimisella
<i>Tiedolla johtaminen</i>	Tietoa puuttuu: tietoa on, mutta sitä ei hyödynnetä Hyvät käytännöt eivät leviä, kansallisia laatusuosituksia tai käytäntöjä ei ole Organisaatio- tai kuntakohtaiset toimintaohjeet Viranomaisten keskinäinen tiedonvaihto ja yhtenäiset käytännöt Tilastot, seuranta, säännöllinen kartoitus, kansallinen tietopohja, rekisterit, systemaattinen käyttäjäpalaute, tilastoyhteistyö... Tiedottaminen ja koordinaatio
<i>Osaamisen ja henkilöstön johtaminen</i>	Lain ja normien tunteminen Erikois- perus- ja täydennyskoulutus, pätevä henkilökunta Työnohjaus, tuki työhön, kehittymismahdollisuudet Työuupumus, työolosuhteet Pätevien työntekijöiden pula ja vaihtuvuus
<i>Monialainen ja monialaisuuden johtaminen</i>	Moniammatillinen tuki Verkostot ja vuorovaikutus, tiimityöskentely ja poik-kihallinnollinen yhteistyö Konsultointi ja yhteiset toimintatavat
<i>Asiakkuuksien johtaminen</i>	Keinovalikoimien kehittäminen Palveluihin hakeutuminen ja kiinnittyminen, huolella valmistellut ratkaisut Yksittäisen ihmisen ja kokonaisuuden etu Täsmällisyys ja oikea-aikaisuus, laadukkuus Asiakkaan oikeudet

Lastensuojelun johtamisen viitekehysistä painottui selkeimmin talouden johtaminen, mikä asettuu ristiriitaisestikin suhteessa siihen, että johtajuuden nähdään paikantuvan kuntatasolle. Onko lastensuojelun instituution sisällä tarvetta taloudelliselle osaamiselle, jos selkeästi kunnan nähdään vaikuttavan lastensuojelun toimintakykyyn resursoimalla sitä taloudellisesti? Lastensuojelun resurssit perustuvat kunnallisiin varoihin, minkä takia talousosaaminen lastensuojelussa tekee tietyllä tavalla tyhjäksi sen, mistä lastensuojelun resursseista todella päätetään. Toisaalta talousosaaminen ja kuntajohtaminen toimivat

myös yhteen, sillä lastensuojelu ei instituutiona vain passiivisesti toimi kunnallisten rahavirtojen mukaan, vaan sillä on myös tietyissä määrin mahdollisuus argumentoida resurssien suuruuden muutoksista ja erityisesti mahdollisuus instituution sisällä ohjata varoja organisoidusti lastensuojelun eri osiin.

Talousjohtamisen painottuminen kertoo myös jotain siitä markkinailmapiiristä, joka on hivuttautunut osaksi myös julkisesti tuotettuja palveluja. Lastensuojelusta puhutaan raha edellä. Kustannuksiin keskittyvä puhe on mahdollista lastensuojelun toiminnan läpinäkyvyyden takia. Lisäksi sijaishuollossa olevien lapsien kustannuksesta kunnalle on julkisesti laajalti tietoa, mikä mahdollistaa ”hintalapun” antamisen lastensuojelulapselle.

Taluskasvu on väline ihmisten hyvinvoinnin turvaamiseksi, mutta onko siitä kuitenkin pikkuhiljaa tullut myös itseisarvo? Taloudellisilla resursseilla ja lastensuojelulla on jo siitä hankala suhde, ettei lastensuojelu useinkaan pysty osoittamaan toimintaansa tehokkaasti talouden termein, kuten esimerkiksi terveydenhuollossa on mahdollista. Työn tekemisen tulokset eivät näy heti, eivätkä välttämättä tilastoissa pitkänkään ajan päästä. Ennaltaehkäisyn puolesta puhuvat monet tutkimukset, mutta silti tarpeeksi poliittista taitoa rahalliseen satsaukseen ei ole.

Suhteutettuna siihen, että kunnalla nähdään laaja vastuu lastensuojelupalvelujen toteuttamisesta ja että kirjoitukset peräänkuuluttavat talouteen liittyvää osaamista, vaikuttaa siltä, että lastensuojelun johtamista tulisi kehittää resurssien organisoimisen suuntaan. Lastensuojelun sisäiset mahdollisuudet vaikuttaa resursseihin ovat rajalliset, kun taas niiden organisoiminen ja jakaminen lastensuojelun sisällä on mahdollista toteuttaa lastensuojelun esimiesten osaamisen kautta. Tähän osaamiseen taas vaikuttaa kiinteästi tiedolla johtaminen, sillä tällaista tarkoituksenmukaista ja taitavaa organisoimista instituution sisällä on vaikea, ellei mahdoton tehdä ilman ajantasaista ja kattavaa tietoa palveluista. Varojen uudelleenorganisointia tukee esimerkiksi ajantasainen tieto asiakaskunnasta ja heidän ongelmistaan, palveluiden vaikuttavuudesta, ostopalveluiden ja itse tuotettujen palvelujen yhteensovittamisesta sekä tieto kansainvälisesti tutkituista tai hyväksi todetuista käytännöistä. *Johtajuuden viitekehysten sisällöistä yksinkertaisimmin olisi siis yhdistettävissä talousjohtamisen organisoimiosaaminen sekä tiedolla johtaminen päätöksenteon tukena.*

Myös teknologian yhteensovittaminen lastensuojelun organisointiin ja johtamiseen on ajankohtainen kehittämiskohde ja haaste. Digitaaliset tietojärjestelmät, rekisterit ja muu asiakastyöhön liittyvä teknologia on sosiaalityössä vielä alikäytettyä. Tällä hetkellä

vaikuttaisikin ensisijaisen tärkeältä varmistaa lastensuojeluun liittyvän tutkimuksen näkyvyys ja sitä kautta kehittää myös koko valtakunnallisen lastensuojeluinstituution yhdenmukaisuus. Valtakunnallisesti hyvää ja hyödynnettävää tietoa on valtavasti, mutta tieto ei tavoita yksiköitä eikä yhtenäisiä linjauksia esimerkiksi työn seurannasta, vaikutavuuden arvioinnista tai tilastoinnista tehdä. Tällainen tieto olisi jo saatavilla tai vähintään sitä olisi helppo alkaa keräämään. Tiedon ja teknologian hyödyntämisessä tarvitaan myös selkeästi valtakunnallista johtamista, sillä tutkimusten ja käytäntöjen irrallisuus ja paikallisuus kertoo siitä, ettei lastensuojelua johdeta kansallisesti koordinoitusti. Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tuen lisäksi tietotekniikka turvaa myös taloutta. Teknologian avulla reagointi on nopeaa ja dataa on helppo valjastaa hyötykäyttöön. Teknologian hyödyt talouden kannalta ovat mahdollisia kuntatasolla, mutta ne mahdollistavat myös tehokkaan ja tavoitteellisen johtamistyön kansallisella tasolla.

Sen lisäksi, että tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten lastensuojelun johtamisen viitekehukset näkyvät julkisessa kirjoittelussa, on kiinnostavaa kiinnittää huomiota myös siihen, mikä jäi sanomatta. Poliittinen ja rakenteellinen vaikuttaminen jäi itsessään nimeämättä, vaikka ne varmasti osin sisältyvät muihin johtajuuden viitekehyksiin. Sosiaalityöntekijöitä ja lastensuojelun organisaation edustajia ja johtajia ei kuitenkaan kirjoituksissa nähdä poliittisesti vaikuttavina tekijöinä. Tästä kertoo myös se, ettei kunnallisen lastensuojelun sisällä työskenteleville ammattilaisille annettu lähes yhtään puhevaltaa tai puheenvuoroja. Totesin aikaisemmin, että kunnan ja työntekijöiden lisäksi lastensuojelun johtaminen tunnuttiin annettavan politiikalle tai ”yhteiskunnalle”, joskin näistä viittauksista jäi epäselväksi se, keneen tällä todellisuudessa viitattiin. Ehkä tällainen yhteiskunnallinen ja poliittinen vastuuttaminen liittyy osaksi myös lastensuojelun poliittiseen vastuuseen: nähdään, että lastensuojelun on seistävä yhteiskunnan heikoimpien ja pienempien puolella, ja siksi heidän on myös poliittisesti myötävaikutettava ihmisryhmän puolesta. Rakenteellinen sosiaalityö on kirjattuna lakiin, ja sen merkitystä on lähiaikoina painotettu. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että rakenteellista sosiaalityötä edustaa pääasiassa tiedolla johtamisen edellytykset, eikä niinkään lastensuojelun asiantuntijoiden poliittinen vastuu tai vaikuttaminen.

Yhteiskunta muuttuu nopealla tahdilla, ja talouden sekä tiedon turvaaminen ovat relevantteja myös tulevaisuuden muuttuvissa tilanteissa. Lähimpänä tulevaisuudessa

muutoksia lastensuojelussa ja sosiaalityössä on varmasti tuomassa tuleva sote-uudistus. Rahoituspohjan ja alueellisten jakojen muutosten tuomat merkitykset kunnalliselle lastensuojelulle muuttavat instituutiota myös sisältäpäin. Talousosaamisen merkitys ei lastensuojelussa välttämättä vähene, mutta toisaalta se muuttaa varmasti muotoaan. Sote-uudistus olisi myös hedelmällinen pohja kehittää digitaalisia tiedonkeruumenetelmiä, ja tehdä niistä valtakunnallisesti systemaattisia. Samalla, kun kriisiytynyt lastensuojelu on onnistuttava ohjaamaan muutoksen läpi, tarjoaa tilanne myös paljon uusiutumisen- ja kehittämismahdollisuuksia.

Muuttuvaa toimintaympäristöä ennustavat lisäksi esimerkiksi ilmastokriisit tai maailmanlaajuinen pandemia - kaikki yhteiskunnan toimivuuden ja ihmisten tasa-arvoisuuden kannalta relevantit ilmiöt ja asiat ovat relevantteja myös lastensuojelun johdolle. Lastensuojelu on saanut tähän asti painia melko perinteisten ongelmien kanssa, kun taas tulevaisuuden haasteet voivat kiinnittyä globaaleihin ihmiskunnan kriiseihin. Tästä syystä olisi tärkeää tutkia lastensuojelun johtamista myös kriisijohtamisen näkökulmasta. Tätä kirjoittaessani lastensuojelu on uudenlaisen haasteen äärellä pyrkiessään turvaamaan lasten ja perheiden hyvinvointia Covid-19 -pandemian aikana, kun koulut ja monet muut perhettä tukevat palvelut ovat poikkeustiloissa suljetut. Kriisi on herättänyt lastensuojelun ammattilaiset sekä pohtimaan teknologian hyödyntämistä että tarvitsemaan kansallisesti johdettuja toimintaohjeita. Myös tulevaisuudessa kiristynvä kuntien taloustilanne tulee vaati-
maan lastensuojelun johtajilta ehkä vahvempaa talousosaamista kuin aiemmin.

Lastensuojelun johtamista on pääasiassa tutkittu esimiehiä ja työntekijöitä haastattele-
malla tai kirjallisuuteen perehtymällä. Median tutkiminen on aiheeseen uusi näkökulma. On kuitenkin kiinnostavaa tutkia myös alan sisäisten dynamiikkojen heijastumista yleiseen kirjoitteluun. Valtavirtaistuneet puhuvat kertovat paljon siitä, miten lastensuojelu instituutioon hahmottuu osana hyvinvointivaltiota. Lastensuojelun johtajuutta olisi kuitenkin kiinnostavaa tutkia myös muista näkökulmista, ja johtajuuden kategorioita olisi kiinnostavaa hyödyntää myös jatkotutkimuksessa. Ovatko nostamani viisi viitekehystä kuvaavimmat, vai korostuuko esimerkiksi nimenomaan muutoksen johtaminen tai eettinen johtaminen tulevaisuuden uudistuksissa ja maailmantilanteessa?

Johtajuutta tarkemmin hahmottelemalla on mahdollista kehittää myös alan johtamiskou-
lutusta oikeaan suuntaan – tai ylipäänsä kehittää jonkinlaista johtamiskoulutusta alan

sisälle. Tällä hetkellä valmistuvilla sosiaalityöntekijöillä on lähinnä vahvaa substanssi-osaamista, mutta selkeästi tarvetta olisi myös työyhteisötaitojen, johtamisen ja talouden näkökulmien tuomiselle koulutukseen. Niin sosiaalityöntekijöiltä kuin työn johtajiltakin vaaditaan paljon osaamista myös alan ulkopuolelta, minkä takia näen, että johtajuusopin sisällyttäminen sosiaalityön koulutukseen olisi tärkeää. Hyvät johtamistaidot suojelevat lastensuojelua muun muassa työpahoinvoinnilta ja auttavat järjestämään työtä niin taloudellisesti, tehtäväkohtaisesti kuin sisällöllisestikin työntekijöiden tekemää ammattitaitoista työtä tukevaksi.

Tietyllä tavalla johtajuusopin sisällyttäminen sosiaalityön opintoihin lisää myös tavoitetta siitä, että sosiaalityöntekijät olisivat aktiivisia yhteiskunnallisia vaikuttajia. Tällainen näkökulma opinnoissa voisi kannustaa alan kehittämiseen, ja myös vahvistaa ammatti-identiteettiä työelämässä. Tässäkin tutkielmassa lastensuojelusta puhuivat lähinnä muiden alojen ammattilaiset – voisiko johtajuusajattelun sisällyttäminen sosiaalityöhön antaa myös oman äänen ja itsetunnon sosiaalityöntekijöille? Siinä missä rakenteellinen sosiaalityö on kirjattu lakiin ja sisällytetty jollain tasolla opintoihin, suosittelisin, että seuraava uudistusaskel opintosisältöjen suhteen otetaan johtajuudessa ja esimiestyössä.

Lastensuojelun kriisi on ratkaistava ensi tilassa, ja instituutioon vaikuttavilta eri tason johtajilta vaaditaan tällä hetkellä paljon. Ongelma on kuitenkin niin yhteiskunnan, kuntien, esimiesten, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin yhteinen. Ratkaisu löytyy ainoastaan uusista ja rohkeista avauksista tekemällä – lastensuojelua on uskallettava johtaa alan omista lähtökohdista. Kehittämällä johtamisen lähtökohdista taloustilannetta ja teknologiaa vastaviksi, onnistuu myös alan sisäinen vahva johtaminen ja äänen kuuluminen. Lastensuojelun ääni ja tahtotila on yhteiskunnan pienimpien ääni ja tahtotila: sitä on kuultava.

LÄHTEET

- Ahvenus, P. (2012) ”Sosiaalityön erityispiirteet pienessä kunnassa” teoksessa Sosiaalityön haasteet – tukea ammattilaisten arkeen (toim. Strömberg-Jakka, M. & Karttunen, T.) PS-kustannus: Jyväskylä.
- Alasuutari, P. (1996) Toinen tasavalta. Suomi 1946-1994. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Alatalo, M. & Kantoluoto A. (2018) ”Traumaattisista oloista tulleiden lasten ja perheiden auttaminen koulun, terveydenhuollon ja lastensuojelun yhteisenä työnä” teoksessa Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa (toim. Petrelius, P. & Eriksson P.). PunaMusta Oy: Helsinki.
- Alhanen, K. (2014) Vaarantunut suojeluvälä. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. THL raportti 24/2014.
- Arnkil, T., Arnkil, R. & Eriksson, E. (2000) Palvelujen dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes. Raportteja 253. Jyväskylä.
- Arponen, Senni (2012) Sosiaalityön julkisuuskuvaa tarkastelemassa. Kehysanalyysi sosiaalityötä koskevasta vuoden 2010 sanomalehtikirjoittelusta. Pro gradu -tutkielma: Jyväskylän yliopisto.
- Anttonen R. (2011) Miksi kunta menestyy? Edita Publishing Oy: Jyväskylä.
- Conklin, J. (2005) Dialogue Mapping. Building Shared Understanding of Wicked Problems. Wiley: New York.
- Degerlund, M. (2015) Lastensuojelun mediavälitteinen julkisuuskuva – Diskurssi-analyttinen tutkimus Yleisradion uutissivuston ja Helsingin Sanomien kirjoituksista. Pro gradu -tutkielma: Itä-Suomen yliopisto.
- Drucker, P. (2000) Johtajuuden haasteet (alk. per. Management Challenges for the 21st Century). Juva: Helsinki.
- Engblom-Pekkala, K. (2012) ”Minne katosi kuntalainen asiakaslähtöisiä palveluita kehittäessä?” teoksessa Inhimillinen kuntatalous (toim. Sinervo, L-M & Vakkuri J.). Koppio Niini: Tampere.

- Fredriksson, S. & Hyvärinen, O. & Mattila, M. & Wass, H. (2009) Kilpailuttaminen poliittisena päätöksenä. Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Vammalan kirjapaino Oy: Sastamala.
- Halila, R., Kaukonen P., Malja M. & Savola, S. (2019) Lasten, nuorten ja perheiden osaamis- ja tukikeskukset. LAPE-muutosohjelmassa tehdyn valmistelutyön loppuraportti. STM julkaisusarja: Raportteja ja muistioita 2019:30
- Halonen, I. (2006) ”Välitys – viestinnän apukäsitteestä metodologiseksi avaimeksi” teoksessa Mediaa käsittämässä (toim. Ridell, S., Väliaho, P. & Sihvonen, T.). Vastapaino: Tampere.
- Heikkinen, S. (2017) Vaivaako töissä vaihtuvuus? Työntekijöiden vaihtuvuuden yhteys työuupumukseen kunta-alan sosiaalityöntekijöillä. Psykologian pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.
- Heikkinen, V. (1999) Ideologinen merkitys kriittisen tekstintutkimuksen teoriassa ja käytännössä. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Heikkilä, M. (2019) toim. Lapsen aika – Kohti kansallista lapsistrategiaa 2040. Julkaisusarja: Valtioneuvoston julkaisuja 2019:4.
- Heikkilä, M., Kaakinen, J. & Korpelainen N. (2003) Kansallinen sosiaalialan kehittämisprojekti. Selvityshenkilöiden loppuraportti 2003. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2003:11
- Heino, T. (2004) Veppi on tehnyt tehtävänsä, VEPpi saa mennä. Verkostoituvat erityispalvelut (VEP) -hankkeen loppuraportti. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:15
- Heinonen H. & Sinko P. (2014) Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun keskusliiton julkaisuja.
- Heinonen, H. & Sinko, P. (2013) ”Sosiaalityöntekijät lastensuojeluprosessia johtamassa” teoksessa Lastensuojelun ytimessä (toim. Bardy, M.). Juvenes Print: Tampere.
- Heinonen, H. & Hipp, T. & Väistänen, A. (2012) Miten lastensuojelun kustannukset kertyvät? Lastensuojelun keskusliiton julkaisuja.
- Heinonen J. (2019) 20-luvun hyvinvointimalli. Into Kustannus Oy: Helsinki.

Heinonen O-P., Ikonen A-K., Kaivosoja, M. & Reina T. (2018) Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi – Selvitys lapsi- ja nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2017

Hietamäki, J.; Kuusinen, V.; Pursi, K. & Rajala R. (2017) Lastensuojeluilmoitusprosessi moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka 82 (2017):4.

Hirvelä, A. (2013) Sosiaalityöntekijän julkisuuskuva mediassa – Diskurssianalyysi Helsingin Sanomien vuoden 2010 artikkeleista. Pro gradu -tutkielma: Tampereen yliopisto.

HS 17.02.2014. ”Korkein oikeus ei tutki 8-vuotiaan Eerikan murhaa”. (<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002710541.html>. Katsottu 30.03.2020.)

HS 30.12.2019. ”Ilman lastensuojelua olisin varmaan kuollut alle kouluikäisenä’ - Näin lapsena huostaanotetut kiittävät sosiaalityöntekijöitä.” [osoite](#)

Huovila, L. (2019) Sosiaalityön julkisuuskuva Helsingin Sanomien kirjoituksissa. Pro gradu -tutkielma: Helsingin yliopisto.

Hämeen-Anttila L. (2017) ”Lasten ja perheiden sosiaalipalvelut” teoksessa Sosiaalityön käsikirja (toim. Kananoja A., Lähteinen M. & Marjamäki P.). Tietosanoma: Tallinna.

Juhila, K. (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina – Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Vastapaino: Tampere.

Juhila, K. (2020) Kommenttipuheenvuoro: Sosiaalityö on ajassa kiinni olevaa, monilla tasoilla toteutuvaa ihmisoikeustyötä. Sosiaalityön tiedeblogi – tutkitusti sosiaalityöstä. (https://sosiaalityontiedeblogi.home.blog/2020/03/12/kommenttipuheenvuoro-sosiaalityo-on-ajassa-kiinni-olevaa-monilla-tasoilla-toteutuvaa-ihmisoikeus-tyota/?fbclid=IwAR1hT8_f8kHr2gobZt1QGuVrRfU_zsaMFjrG-XDwANP_N8IzWB2A8mJdlg98. Katsottu 15.3.2020.)

Juuti P. & Vuorela A. (2002) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerts Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

- Kairala, M. (2018) ”Sosiaalityön teknologiaosaaminen” teoksessa Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. (toim. Juvonen, T., Lindh, J., Pohjola, A. & Romakkaniemi, M.). Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018.
- Kallio, O. (2019) ”Kuntatalouden kestävyysaasteita 2010-luvulla” teoksessa Inhimillinen kuntatalous (toim. Sinervo L-M. & Vakkuri J.). Kopio Niini: Tampere.
- Kananoja A. (2017) ”Sosiaalipolitiikan yhteiskunnallinen työnjako” teoksessa Sosiaalityön käsikirja (toim. Kananoja A., Lähteinen M. & Marjamäki P.). Tietosanoma: Tallinna.
- Kananoja A. & Lähteinen S. (2017) ”Tutkiminen ja kehittäminen sosiaalialalla” teoksessa Sosiaalityön käsikirja (toim. Kananoja A., Lähteinen M. & Marjamäki P.). Tietosanoma: Tallinna.
- Kananoja A. & Ruuskanen K. (2019) Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Julkaisusarja: Raportteja ja muistioita 2019:4
- Karjalainen P., Metteri A. & Strömberg-Jakka M. (2019) Tiekartta 2030 – Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita 2019:41
- Kosonen, M. (2019) Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu: Mikkeli.
- Kuntaliitto (2019) Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet. (<https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-tyovalineet>. Katsottu 25.11.19.)
- Kuntien sote-palvelujen tuotannon reunaehdot selkeytyvät. 27.2.2020. https://soteuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/kuntien-sote-palvelujen-tuotannon-reunaehdot-selkeytyvat. Katsottu 15.3.2020.
- Kuula, A. (2006) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino: Jyväskylä.
- Kuutti, H. (2008) Mediakierre – selviytyminen kielteisessä julkisuudessa. Infor: Helsinki.

Kuula, A. (2006) Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laitinen, M. & Väyrynen, S. (2011) ”Eettiset haasteet lastensuojelun sosiaalityön prosessissa” teoksessa Sosiaalityön arvot ja etiikka (toim. Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M.). PS-kustannus: Jyväskylä.

Lammintakanen J., Rissanen S., Peronmaa-Hanska E., Joensuu M. & Ruottu T. (2016) Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Julkaisusarja: Raportteja ja muistioita 2016:68

Lammi-Taskula, J. (2011) Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet. WSOYpro Oy: Helsinki.

Lastensuojelun keskusliitto (2019) Lastensuojelun rakenteet, resurssit ja johtaminen kuntoon. (<https://www.lskl.fi/blogi/lastensuojelun-rakenteet-resurssit-ja-johtaminen-kuntoon/>. Katsottu 31.03.2020.)

Lastensuojelulaki 417/2007 § 2

Lastensuojelulaki 417/2007 § 3

Lastensuojelulaki 88/2010 § 25

Lastensuojelulaki 542/2019 § 30

Lastensuojelulaki 1302/2014 § 26

Lehto, J. (2003) ”Uuden julkissektorin hallinta ja kilpailuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa” teoksessa Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveystalouden näkökulmasta (toim. Ollila, E., Ilva, M. & Koivusalo M.). Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leinonen, L. (2018) ”Sosiaalityön terapeutin asiantuntijuus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa” teoksessa Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. (toim. Juvonen, T., Lindh, J., Pohjola, A. & Romakkaniemi, M.). Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018.

Liikanen, E. (2013) Sosiaalityö julkisessa lastensuojelukeskustelussa – sosiaalityön selonteot ja tapaus Eerika. Pro gradu -tutkielma: Tampereen yliopisto.

Lindh, J., Pohjola, A., Juvonen, T. & Romakkaniemi, M. (2018) Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018.

- Liukko, E. & Nykänen, E. (2019) Sosiaalityön tulevaisuus – sosiaalityö julkisena hallintotehtävänä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2019:47.
- Matela, K. (2011) Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusten julkaisusarja: 33.
- Matikainen, J. (1999) Organisaatiokulttuuri muutoksessa. (<https://docplayer.fi/263463-Organisaatiokulttuuri-muutoksessa-janne-matikainen-1-3-1999.html>. Katsottu 27.2.2020.)
- McCullagh, C (2002) Media Power – A Sociological Introduction. Palgrave: New York.
- McQuail, D. (2010) Mass Communication Theory. 6th edition. Sage Publications: London.
- Miles, M., Huberman, M. & Saldana, J. (2014) Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook. SAGE: Los Angeles.
- Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Nevala, E. (2017) Kunta-alan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden yhteys työn kuormittavuuteen. Pro gradu -tutkielma: Turun yliopisto.
- Nevalainen, N. (2017) Käsitteitä lastensuojelun julkisuuskuvausta sosiaalisessa mediassa. Pro gradu -tutkielma: Itä-Suomen yliopisto.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus
- Rahkonen, J. (2006) Printattu hyvinvointivaltio. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisusarja: 33. Käsitteitä Ilkassa, Aamulehdessä ja Helsingin Sanomissa 1986, 1996 ja 2006. Yhteiskuntapolitiikka 71 (2006):5.
- Rissanen S. (2016) ”Sosiaalityön johtaminen” teoksessa Vastavuoroinen sosiaalityö (toim. Törrönen M., Hänninen K., Jouttimäki P., Lehto-Lundén T., Salovaara P. & Veistilä M.) Tallinna: Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html. Katsottu 30.03.2020.)

Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus: Helsinki.

Sote-uudistus (2020). Kuntien sote-palvelujen tuotannon reunaehdot selkeytyvät. Tiedote 35/2020. (https://soteuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/kuntien-sote-palvelujen-tuotannon-reunaehdot-selkeytyvat. Katsottu 2.4.20.)

Suhonen, T. (2019) ”Oona Ylönen: ’Panostetaan lastensuojeluun yhdessä’” julkaisussa Aurora 2/2019. (<https://www.aurora-lehti.fi/oona-ylonen-panostetaan-lastensuojeluun-yhdessa/>. Katsottu 17.3.20.)

Ollila, S. (2004) Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Hallinnon tutkimus 4.

Pakarinen T. & Kananoja A. (2017) ”Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen” teoksessa Sosiaalityön käsikirja (toim. Kananoja A., Lähteinen M. & Marjamäki P.). Tietosanoma: Tallinna.

Palola, E. & Parpo, A. (2011) ”Kunnallista sopeutumisen sosiaalipolitiikkaa” teoksessa Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä? (toim. Palola, E. & Karjalainen, V.) Uni-grafia Oy Yliopistopaino: Helsinki.

Patomäki, H. (2007) Uusliberalismi Suomessa – Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Dark Oy: Vantaa.

Pekkarinen E. (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit – laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimisesta. THL: Helsinki.

Pekkarinen, L. (2018) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018.

Peltonen, T. (2007) Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Ota-van kirjapaino Oy: Keuruu.

Petreljus, P. & Eriksson P. (2018) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. PunaMusta Oy: Helsinki.

Pietikäinen, R. (2009) ”Koettuja hyötyjä, kohdattuja haasteita ja nähtyjä uhkakuvia – tilaaja-tuottaja-toimintatapa ja kilpailuttaminen sosiaalisen työllistämisen toimialalla” teoksessa Yksilön vai talouden ehdoilla? (toim. Pietikäinen, R., Vogt, E. & Hautaluoma, M.). Kaarina: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Pohjola, A. (2007) ”Merkintöjä sosiaalityön asiantuntijuudesta” teoksessa Kiitos kysymästä. Pohjois-Suomen Sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 27 (toim. Vesterinen, K.). Rovaniemi: Pohjois-Suomen Sosiaalialan osaamiskeskus.

Pohjola, A., Kääriäinen A. & Kuusisto-Niemi S. (2010) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Porko, P., Heino, T. & Eriksson, P. (2018) Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksilöistä. THL: Helsinki.

Pursi, K. (2017) Kuntatason tekijät lastensuojelussa. Pro gradu -tutkielma: Helsinki.

Raatikainen, P. (2006) ”Voiko ihmistiede olla arvovapaata?” teoksessa Etiikkaa ihmistieteille (toim. Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I.). Suomalaisen Kirjallisuuden seura: Helsinki.

Raunasoja K. & Johansson M-L. (2009) Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro Oy: Helsinki.

Raunio, K. (2002) ”Managerismi – Haaste sosiaalityön autonomiselle asiantuntijuudelle” julkaisussa Yhteiskuntapolitiikka.

Rapeli, M. The Role of Social Work in Disaster Management in Finland. Akateeminen väitöskirja: Jyväskylän yliopisto.

Roberts, N. (2000) Wicked Problems and Network Approaches to Resolution. International Public Management Review 1.

Rousu, S. (2018) Uusi lastensuojelu kehittyy monien kulttuurien ristipaineessa. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Rittel, H. & M. Webber (1973) Dilemmas in General Theory of Planning. Policy Sciences 4:2.

Sinkkoinen, M., Kauppila, T. & Laulainen, S. (2011) ”Hyvä, paha johtaja - Sosiaalityön eettinen johtaminen” teoksessa Sosiaalityön arvot ja etiikka (toim. Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M.). PS-Kustannus: Jyväskylä.

Sinko, P. (2004) Laki ja lastensuojelu: Juridisoituvat käytännöt sosiaalityön arjessa ja asiantuntijuuden määrittelyssä. Lisensiaatintyö: Helsingin yliopisto.

Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 § 7

STM (2002) Lastensuojelun yksityisten palvelujen valvontatyöryhmän muistio. Julkaisusarja: sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2001:29

STM (2006) Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:25

STM (2014) Lastensuojelun laatusuositus. Julkaisuja (STM): 2014:4

STM (2006) Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:25

STM (2014) Lastensuojelun laatusuositus. Julkaisuja (STM): 2014:4

STM (2002) Lastensuojelun yksityisten palvelujen valvontatyöryhmän muistio. Julkaisusarja: sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2001:29

STM (2012) Toimiva lastensuojelu. Selvitys kuntien perhetyön, lastensuojelun toimintatapojen sekä lastensuojelulain toimivuuden kehittämistä. Julkaisusarja: Raportteja ja muistioita 2012:28

STM (2013) Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Julkaisusarja: Raportteja ja muistioita 2013:19

STM (2014) Toimiva lastensuojelu. Toimintasuunnitelma vuosille 2014-2019. Julkaisusarja: Raportteja ja muistioita 2014:19

STM (2009) Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17

STM (2009) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18

- STM (2011) Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisen uudistamisen ja muutosjohtamisen tuki -hanke. Loppuraportti. Julkaisusarja: Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita 2011:11
- STM (2014) Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveystieteiden tulevaisuusraportti 2014. Julkaisusarja: Julkaisuja (STM) 2014:13
- Taanila, A. (2007) Laadullisen aineiston analyysi. Oulun yliopisto.
(<https://docplayer.fi/423803-Laadullisen-aineiston-analyysi.html> Katsottu 17.3.20.)
- Talentia 8/2019 ”Digisosaalityötä asiakkaan ehdoilla”. Ilmestynyt 5.12.2019.
- Talentia 7/2019 ”Lastensuojelu ajassa”. Ilmestynyt 1.11.2019.
- Talentia 7/2019 ”Ansaitset laadukasta työhönsä”. Ilmestynyt 1.11.2019.
- Taskinen, H. (2011) ”Organisaatiomuutosten johtaminen” teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen (toim. Rissanen, S. & Lammintakainen, J.). WSOY PRO OY.
- Tervo, J. & Petrelius, P. (2007) Lastensuojelun käsikirja. THL.
- THL (2019) Kouluterveyskysely. (<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/kouluterveyskysely>. Katsottu 2.4.2020.)
- THL (2019) Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. (<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-> Katsottu 12.11.2019.)
- THL (2019) Lastensuojelun asiantuntija-apu ja asiantuntijaryhmä. (<https://thl.fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-asiantuntija-apu-ja-asiantuntijaryhma>. Katsottu 20.12.19.)
- THL (2020) Hyvinvointi, osallisuus ja vapaa-aika. (<https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tutkimustuloksia/hyvinvointi-osallisuus-ja-vapaa-aika>. Katsottu 18.11.19.)
- Tiitinen, L. (2019) Kamppailu sananvapaudesta: sosiaalialan ammattilaisten toiminta ja valtasuhteet mediavaikuttamisen kentällä. Akateeminen väitöskirja: Lapin yliopisto.
- Tham, P. (2007) Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. British Journal of Social Work.
- Valjakka E. (2019) Vain lakiko lasta suojelee? Painosalama Oy: Turku.

- Vartiainen P., Ollila S., Raisio H. & Lindell J. (2014) *Gaudeamus*: Tallinna.
- Oy Vasso Ab (2019) Sosiaalinen raportointi. (<http://www.vasso.fi/toimintamme/sosiaalinenraportointi/>. Katsottu 19.12.19)
- Viitasalo, K. (2019) ”Mistä taloussosiaalityössä on kyse?” teoksessa *Avauksia taloussosiaalityöstä* (toim. Zechner, M., Karjalainen, S. & Viitasalo, K.). Jyväskylän yliopisto: Kokkola.
- Virkki, T., Vartiainen, A. & Hänninen, R. (2012) Talouden ja hoivan ristipaineissa. Vanhustyöntekijöiden näkemyksiä työnsä muutoksista. *Yhteiskuntapolitiikka* 77 (2012):3
- Vuorenmaa, M. (2019) Pienten lasten ja heidän perheidensä hyvinvointi 2018. THL tilastoraportti.
- Vuorinen, R. (2008) Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastohoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja: Tampereen yliopisto.
- YLE 4.4.2018. ”Lastensuojelun viimeinenkin sosiaalityöntekijä irtisanoutui Paraisilta. ’Tilanne on katastrofaalinen’”. (<https://yle.fi/uutiset/3-10143938>. Katsottu 27.3.2020.)
- Ylönen, O. & Linnosuo, O. (2019) Lastensuojelun kehittäminen 9/2019-8/2022. (https://sites.utu.fi/sote/wp-content/uploads/sites/53/2020/01/LasuPop_tavoitteet_20200129_jaettava.pdf. Katsottu 17.3.20)
-

LIITE 1. Analyysissa käytetyt artikkelit päivämäärän mukaan (uusin - vanhin)

1. Julkisten palveluiden ammattilaisiin kohdistuu kovia odotuksia, mutta uusia työntekijöitä on vaikea löytää. 9.9.2019 (A1)
2. Hoitotakuu huutaa osaavaa työvoimaa. 7.7.2019.
3. Yhteiskunnan tavassa tukea lapsiperheitä on jotain pahasti pielessä. 26.6.2019. (A2)
4. Sijoitettu nuori tarvitsee erityistukea aikuistumiseen. 30.5.2019 (A3)
5. Vanhempien hyvinvointi heijastuu myös lasten hyvinvointiin. 4.3.2019.
6. Lastensuojelu tarvitsee lisää ammattilaisia ja heidän tiimityötään. 16.2.2019.
7. Vanhemmuutta kannattaa tukea, eikä päätösten pohjaksi kelpaavasta tiedosta ole puutetta. 18.11.2018. (A34)
8. Huostaanotettujen lasten ja nuorten määrä kertoo, että perheitä ei ole onnistuttu auttamaan ajoissa. 16.9.2018.
9. Laitoshoidon ongelmiin tartuttava ripeästi. 5.9.2018.
10. Laitoksiin sijoitettujen lasten ja nuorten oikeuksia on tärkeää valvoa. 8.8.2018. (A5)
11. Hyvinvointivaltion turvaverkko petti haavoittuvimman ihmisryhmän kohdalla - lapsia koskevia päätöksiä tehdään vanhempien työnteon näkökulmasta. 26.2.2018. (A6)
12. Espoo vei sosiaaliohjaajat kouluun tukemaan nuoria. 5.2.2018.
13. Sitkeä pula sosiaalityöntekijöistä piinaa lastensuojelua. 23.11.2017.
14. Lastensuojelun pitäisi vahvistaa ihmissuhteita. 28.8.2017. (A8)
15. Hoitajien uupumus pitää ottaa vakavasti. 21.7.2017.
16. Sekava valinnanvapaus uhkaa perhepalveluja. 5.4.2017. (36)
17. Tyytyväinen asiakas saa mitä tarvitsee. 2.2.2017. (A9)
18. Lastensuojelun ongelmista ei voida puhua. 5.1.2017. (A35)
19. Lastensuojelussa tarvitaan monialaista yhteistyötä ja tukimuotoja. 22.11.2016.
20. Voittoa hyvästä ja säästöstä. 11.11.2016.
21. Unohtuuko ennaltaehkäisy? 5.7.2016. (A10)
22. Sosiaalialan hankinnoissa on keskityttävä tavoitteisiin. 30.12.2015. (A11)
23. Uusperheiden avuntarvetta ei aina heti tunnisteta. 28.7.2015.
24. Lastensuojelusta ei voi säästää. 11.7.2015. (A44)

25. Kiireellistä sijoitusta ei tule vaikeuttaa lainsäädännöllä. 11.7.2015. (A12)
26. Tukistaminen ja luunapit ovat yllättävän yleisiä - lapsia suojeltava kaikenlaiselta väkivallalta. 21.2.2015.
27. Sote-uudistus voisi suojella lapsia väkivallalta. 13.2.2015. (A13)
28. Lastensuojelu pitäisi palauttaa lähipalveluksi. 17.12.2014.
29. Lastensuojelun verkosta ei saada aukotonta. 26.11.2014.
30. Vähöksytty sääntely voi joskus olla tarpeellistakin. 1.11.2014. (A14)
31. Sote-sopu on vasta ensimmäinen askel. 25.3.2014. (A15)
32. Lapsensurmien ehkäisyllä on kiire. 28.2.2014. (A16)
33. Tapahtumien läpikäynti on alku. 29.10.2013.
34. Talousluvut eivät välttämättä kerro kaikkea. 28.10.2013. (A43)
35. Sote-uudistuksesta kannattaa säilyttää sen terve ydin. 23.10.2013.
36. Hyväksikäytön vähättely vahingoittaa uhreja. 21.10.2013.
37. Nuorten köyhyys on uhka Suomessakin. 24.5.2013.
38. Nuoren käytöshäiriö vaatii aikuisilta jämmäkkyyttä. 20.4.2013. (A45)
39. Kilpailuttaminen sopii kustannuspaineisiin. 9.4.2013.
40. Lastensuojeluun tarvitaan yhteistyötä. 25.3.2013.
41. Lastensuojelu vaatii nyt laki- ja asenneremontin. 9.3.2013. (A17)
42. Teistä on tehty lastensuojeluilmoitus. 15.12.2012.
43. Valtio ja kunnat paineen alla. 9.12.2012.
44. Toivoa tulevaisuuteen. 3.12.2012. (A18)
45. Vieras kulttuuri ei oikeuta tallomaan lasten oikeuksia. 28.10.2012.
46. Lasten suojelu vaatii aukotonta yhteistyötä. 11.10.2012. (A19)
47. Lastensuojelun ydin on hädässä oleva lapsi. 10.9.2012.
48. Huostaanotto ei aina ole paras ratkaisu. 6.9.2012.
49. Lapsia on autettava kriisiperheissä. 1.9.2012. (A20)
50. Tilasto ei ole koko totuus. 13.7.2012.
51. Lastensuojelun valvonta on retuperällä. 5.6.2012. (A21)
52. Kotipalvelu takaisin lapsiperheille. 7.5.2012. (A22)
53. Sosiaalibudjetissa huijataan. 21.4.2012.
54. Sosiaaliamies näkee elämän nurjan puolen. 2.4.2012.
55. Lasten kokema väkivalta ohitetaan. 20.2.2012.

56. Rankassa arjessa perheet tarvitsevat tukea. 15.1.2012.
57. Lastensuojelun ohjeet puuttuvat yhä. 4.1.2012. (A24)
58. Ehkäisevä perhetyö takaisin. 18.12.2011.
59. Lastensuojelun tulisi auttaa koko perhettä. 11.8.2011. (A25)
60. Lasten oikeuksissa on tekemistä Suomessakin. 20.7.2011.
61. Lastensuojelussa on kesällä kiire. 8.7.2011.
62. Lapsiperheiden ahdinko lisää huostaanottoja. 2.1.2011. (A26)
63. Lastensuojeluun tarvitaan myös aikuispsykiatria. 20.9.2010. (A27)
64. Lapsiperheet saavat apua liian myöhään. 13.9.2010.
65. Lastensuojelua tarjotaan univaikeuksiinkin. 1.9.2010. (A28)
66. Kunnat rikkovat lastensuojelulakia. 21.4.2010. (A29)
67. Adoptio antaisi lapselle pysyvän kodin. 26.3.2010. (A30)
68. Lastensuojelussa pitää osata puhua. 21.3.2010.
69. Julkisilla palveluilla on aina hintansa. 28.1.2010. (A33)
70. Valvontaviranomaisilla on mahdoton työ edessään. 5.1.2010.
71. Lastensuojelua voidaan tehostaa. 15.12.2009. (A37)
72. Sijaishuolto lisääntyy. 8.12.2009.
73. Lastensuojelusta päätökset pian. 18.10.2009. (A38)
74. Sijaislapsille lisää ammattikoteja. 4.8.2009.
75. Sosiaaliamies on tosissaan. 15.4.2009.
76. Kunnat pirstovat palvelujaan. 29.11.2008.
77. Lapsiperheillekin apua kotiin. 16.9.2008.
78. Sosiaalialan kuultava asiakkaitaan. 10.8.2008. (A39)
79. Lastensuojelusta ei saa tinkiä. 10.7.2008. (A40)
80. Mielenterveyspalveluilla on suuri merkitys lastensuojelussa. 7.6.2008.
81. Kuluttajan ääntä kuultava julkisia palveluja kehittäessä. 1.5.2008. (A31)
82. Sosiaalitointa ei saa alibudjetoida. 20.4.2008. (A32)
83. Yhteiskunnalla on suuri vastuu lasten hyvinvoinnista. 12.4.2008.
84. Lasten tarpeista tarvitaan lisää tietoa. 2.7.2007. (A41)
85. Kilpailutus ei saa heikentää palveluja. 20.5.2007.
86. Hiljaisia päätöksiä lasten vahingoksi. 30.10.2006.
87. Lasten hätään puututtava ajoissa. 26.8.2006.

88. Helsingin lapset tarvitsevat apua. 25.7.2006. (A42)
89. Lapsiperheiden kotipalvelu kuntoon. 23.8.2005.
90. Lapsiperheitä autettava ajoissa. 23.3.2005.
91. Lastensuojelua on tarpeen uudistaa monipuolisesti. 28.8.2004.
92. Palvelutakuusta voisi keskustella. 27.1.2003.
93. Terassilapset järkyttävät. 20.7.2002.
94. Sosiaalityö yhä hunningolla. 23.12.2001.
95. Uutta ytyä lastensuojeluun. 11.4.2001.
96. Lastensuojelun vauvatyö kaipaa linjauksia. 17.5.2000.
97. Liikaa ja liian vähän. 30.4.2000.