



Lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtaminen sosiaalipalveluorganisaatioissa



Minna Veistilä & Eveliina Heino

Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan sitä, millaisia kehyksiä sosiaalihuollon lapsi- ja perhepalveluissa ja lastensuojelussa työskentelevät esihenkilöt käyttävät puhuessaan lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisesta. Aineistona on käytetty 17:ää lasten ja perheiden palveluja sekä lastensuojelua johtavien esihenkilöiden etäyhteyksillä toteutettua haastattelua. Aineiston analyysissa on hyödynnetty temaattista analyysia ja kehysanalyysia. Tutkimuksessa tunnistettiin ja nimettiin kolme erilaisista kehystä, joita esihenkilöt käyttivät puhuessaan lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisesta. Nämä kehykset ovat *mahdollistaminen*, *ongelmanratkaisu* ja *analysoiminen*. Jokainen kehys valottaa lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamista erityisestä näkökulmasta. Yhdessä kehykset kuvaavat lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisen monitasoisuutta.

Asiasanat:

lapsi- ja perhepalvelut, lastensuojelu, esihenkilöt, palvelutarpeen arviointi, kehysanalyysi

Abstract

The article examines the frames used by supervisors working in child and family services and child welfare services when talking about organizing an assessment of a child's wellbeing. The data consists of 17 interviews of supervisors working in family services or child welfare services. Thematic analysis and frame analysis were used in data analysis. As a result of the study, three frames were identified and named. These frames are *enabling*, *problem solving* and *analyzing*. Each frame sheds light on the assessment of a child's situation from a special perspective. Together, the frames form a broad picture and represent the multi-level nature of the assessment of a child's wellbeing.

Keywords:

child and family services, child welfare services, supervisors, assessment, frame analysis

Johdanto

Lapsen palvelutarpeen arviointi on sosiaalityötä, jota toteutetaan sosiaalipalveluorganisaatioissa. Palvelutarpeen arviointia tehdessään sosiaalityön ammattilaiset tutustuvat lapsen elämäntilanteeseen ja arvioivat sen edellyttämiä toimenpiteitä. Palvelutarpeen arviointi aloitetaan seitsemän työpäivän sisällä siitä, kun sosiaalityöntekijä saa lastensuojeluilmoituksen tai yhteydenoton, ja se suoritetaan kolmen kuukauden sisällä (Lastensuojelulaki 417/2007; Sosiaalihuoltolaki 1304/2014). Prosessin aikana sosiaalityöntekijä tapaa lasta ja vanhempia sekä tekee kotikäyntejä ja moniammatillista työtä (Heino ym. 2023).

Organisaatioiden institutionaalisenä tehtävänä ja sosiaalityön ammattilaisten työnä palvelutarpeen arviointiin vaikuttavat monenlaiset lapseen, perheeseen, työntekijään, osaamiseen, organisaatioon ja palvelujärjestelmään liittyvät tekijät (Aarnio ym. 2023; McCormack ym. 2019; Shlonsky & Benbenishty 2014), joita lastensuojelun ja lapsiperhepalveluiden esihenkilöt johtavat toimeenpannessaan tätä sosiaalihuollon järjestämistä vastaavaa palvelutuotannon tehtävää. Palvelutarpeen arvioinnin johtamisessa johtaminen määrittyy organisaation ominaisuudeksi. (Jaakola & Pösö 2022, 362; Shlonsky & Benbenishty 2014; Lawler 2007) Näin ollen esihenkilöiden haastattelujen kautta on mahdollista tutkia lapsen palvelutarpeen arviointia organisaatioiden ja johtamisen näkökulmista.

Tutkimusaiheemme on tärkeä, sillä sosiaalipalveluilla on erityinen velvollisuus tarkastella omaa toimintaansa. Tämä on välttämätöntä, jotta asiakkaiden oikeusturva toteutuu riittävällä tavalla (Pösö ym. 2021). Tämän tutkimuksen erityisenä tavoitteena on ymmärtää paremmin sitä, miten sosiaalipalveluorganisaatiot toimivat lapsen palvelutarpeen arviointia johtaessaan. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei maassamme juurikaan ole (Jaakola 2020, 64, ks. myös Heino & Sinko 2014), joten tutkimusaukon umpeen kurominen on tarpeellista. Kansainvälisessä tutkimuksessa tarkastellaan jonkin verran organisaatioita palvelutarpeen arvioinnin toimintaympäristöinä (Petrelius ym. 2016; Jaakola 2020), mutta lähinnä työntekijöiden systeemisinä organisaatiokuvauksina (Fitch 2006) tai tekijöinä, jotka selittävät arvioinnissa tehtyjä virheitä (Horwath 2005), eikä niinkään johtamisen tuottajina. Artikkelini kontribuoi tälle tutkimuksen kentälle nostamalla tarkasteluun sosiaalipalvelujen johtamisen näkökulmaa aluehallinnon muutosvaiheessa.

Tässä tutkimuksessa kiinnityimme individualistista tarkastelua laajempaan johtamisen organisaattoriseen tarkasteluun, jolloin emme ole kiinnostuneita esimerkiksi johtajien ominaisuuksista, vaan organisaation toiminnasta. Lastensuojelun ja lapsiperhepalvelujen organisaatioiden ja niitä edustavien esihenkilöiden tehtävänä on johtaa sosiaalityön ammattilaisten tekemää lapsen palvelutarpeen arviointia, jolloin kyse on sosiaalityön julkisesta johtamisesta (Virtanen & Stenvall 2019; Arnold 2022) organisaation normatiivis-moraalisen tehtävän toteuttamiseksi (Hasenfeld 1992b). Tällä tarkoitamme organisaatiolle instituutiona annettua lakisääteistä asiakkaidensa valinnan tehtävää, johon liittyy yhteiskunnan moraalinen velvollisuus huolehtia jäsenistään, erityisesti haavoittuvassa asemassa olevista lapsista (Tucker ym. 1992).

Artikkelissa tarkastelemme lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamista organisaatioiden järjestämistä vastaavalla olevana institutionaalisenä palvelutuotannon tehtävänä. Olemme kiinnostuneita siitä, miten arviointia johdetaan sosiaalipalveluorganisaatioissa, kuten artikkelin kirjoitushetkellä kunnissa ja kuntayhtymissä, jotka toteuttavat lastensuojelua ja lapsiperhepalveluita. Kohdistamme huomiomme näissä palveluissa työskentelevien esihenkilöiden kuvauksiin lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisesta. Näin ollen tässä tutkimuksessa lähestymme sosiaalipalveluorganisaatiota subjektiivis-tulkinnallisesta näkökulmasta (Harisalo 2021, 18; Hatch 2006, 14–15, ks. myös Onnismaa 2020) kohdistuen huomiomme siihen, miten lapsen palvelutarpeen arviointia järjestävien organisaatioiden esihenkilöt puhuvat johtamistyöstä organisaatioissaan ja minkälaisia tulkintoja he siitä tekevät. Aineistonamme on 17 etäyhteyksillä toteutettua haastattelua, joita analysoimme temaattisen analyysin ja kehysanalyysin keinoin. Tutkimuskysymyksemme aineistolle on *Millaisia kehyksiä lapsi- ja perhepalveluissa tai lastensuojelussa työskentelevät esihenkilöt käyttävät puheessaan lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisesta?*

Artikkeli etenee siten, että aluksi kuvaamme, millä tavoin lapsen palvelutarpeen arviointia voidaan tarkastella sosiaalipalveluorganisaatioiden johtamisen tehtävänä. Tämän jälkeen kerromme tutkimuksemme toteuttamisesta, aineiston analyysistä sekä tutkimuksen tuloksista. Lopuksi pohdimme lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamista eri kehysten kautta tarkasteltuna sosiaalipalveluna.

Lapsen palvelutarpeen arviointi sosiaalipalveluorganisaatioiden johtamisen tehtävänä

Sosiaalialan johtamisesta löytyy lukuisia määritelmiä ja jaotteluja, mikä kertoo työn monitasoisuudesta. Pakarisen ja Kananojan (2017, 474) mukaan sosiaalihuollon keskeisiä johtamisnäkökulmia ovat strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, asiakasprosessien johtaminen, voimavarojen johtaminen ja yhteensovittava johtaminen. Valtakunnallisesti toteutetussa, sosiaalijohtajille suunnatussa kyselyssä johtajat itse kuvasivat tärkeimmiksi työnsä osaamisalueiksi yhteistyötaitot, lainsäädännön tuntemuksen sekä henkilöstö- ja talusjohtamisen osaamisen (Rissanen 2016, 237). Sosiaalialan johtamisen erityispiirteitä ovat sen tavoitteiden lainsäädäntöperustaisuus sekä johtamiseen kohdistuva oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimus (Niiranen ym. 2010; sosiaalihuoltolaki).

Aiemmassa Suomessa toteutetussa sosiaalityön johtamista koskevassa tutkimuksessa huomiota on kiinnitetty johtamisen käsitteelliseen määrittelyyn, esihenkilötyöhön sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja ihmisten johtamisen kysymyksiin (Mänttari-van der Kuip 2015; Baldschun ym. 2019). Kansainvälistä tutkimusta sosiaalialan johtamisesta on runsaasti, mutta kansainvälinen vertailu on vaikeaa johtamisen vahvan kontekstuaalisuuden, lainsäädännön, johtajien tehtävien ja palveluiden organisoinnin sekä historiallisten erojen vuoksi (Peters 2017). Sosiaalialan johtamista voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön ominaisuutena (Lawler 2007) ja huomiota kiinnitetään johtamistutkimuksissa sosiaalipalveluorganisaation johtamistehtävän määrittelyä useammin johtamistapoihin ja -tyyleihin esimerkiksi ihmisten, asioiden, tiedon, talouden, henkilöstön, osaamisen, tehokkuuden ja muutosten johtamisessa (esim. Arnold 2022; Pakarinen & Kananoja 2017; Seeck 2012; Virtanen & Stenvall 2019, Pekkarinen 2010; Rissanen & Lammintakanen 2017).

Niiranen ym. (2010, 160) määrittelevät sosiaalipalvelujen järjestämisosaamisen osa-alueiksi kyvyn tunnistaa kompleksisen ja monialaisen organisaation toimintatavat ja käyttää niitä johtamisen alustana, kyvyn tunnistaa ja käyttää yllättäviä ja epävarmoja tilanteita toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen, kyvyn hallita organisaation valtarakenteita ja toimintaverkostoja sekä kyvyn tunnistaa toimintaprosessin eri osat ja johtaa osaamista. Kiinnitymme tässä tutkimuksessa kyseiseen tulkintaan ja määrittelemme sosiaalipalveluorganisaatioiden esihenkilöiden toiminnan *järjestämisvastuun toteuttamiseksi tehdyksi palvelutuotannon johtamistyöksi organisaatiossa*. Näin ollen tutkimus asemoituu sosiaalipalveluorganisaatioiden palvelutuotannon johtamiseen, jota esihenkilöt kuvaavat haastatteluissa lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisena.

Lapsen palvelutarpeen arvioinnilla tarkoitamme Sosiaalihuoltolain 36 §:n mukaista sosiaalihuollon ammattihenkilön toteuttamaa palvelutarpeen arviointia, joka tarvittaessa sisältää tai jonka lisäksi voidaan toteuttaa Lastensuojelulain 26 §:n mukainen sosiaalityöntekijän vastuulla oleva lastensuojelun tarpeen selvittäminen. Käytämme tässä tutkimuksessa palvelutarpeen arvioinnin käsitettä tiedostaen, että lastensuojelussa ja lapsiperhepalveluissa tehdään myös muuta lapsen ja perheen tilanteen arviointia eri prosessin vaiheissa (ks. Jaakola 2020). Ymmärrämme lapsen palvelutarpeen arvioinnin ja sen pohjalta tehdyt ratkaisut *prosessina*, johon vaikuttavat asiakas (tilanne, toiminta, ominaisuudet), työntekijä (osaaminen, menetelmät ja arvot), organisatorinen ympäristö (aika ja muut resurssit, työn tekemisen rakenteet, organisaation arvot) ja yhteiskunnallinen ympäristö laajemmin (palvelujärjestelmä, kulttuuri, normit), päätöksentekotilanteissa käytettävissä oleva tieto, sekä myös oletus tehtävän ratkaisun vaikutuksista lapsen tilanteeseen. (Shlonsky & Benbenishty 2014.) Työyhteisön ja organisaation tuki ja sitoutuminen laadukkaaseen arviointiin

on arvioinnin laadun osatekijä (Petrelius ym. 2016; Hasenfeld 1992a). Suomalaisen lastensuojelun palvelujärjestelmän rakenteellisiksi haasteiksi on kuitenkin tunnistettu järjestelmän monimutkaisuus, pirstaleisuus ja resurssiniukkuus, mikä haastaa laadukkaan arvioinnin toteuttamista organisaatioissa (Mänttari-van der Kuip 2022, 38).

Lapsen palvelutarpeen arviointia toteuttavat organisaatiot voidaan määritellä *sosiaalipalveluorganisaatioiksi*. Näissä institutionaalista tehtäväänsä toteuttavissa, eettiseen oikeudenmukaisuuteen nojaavissa organisaatioissa käytetään palveluperusteista toimintalogiikkaa soveltaen viranomaisvaltaa, jonka avulla pyritään hallitsemaan muutoksia, vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja tuottamaan julkista hyötyä. (Virtanen 2018, Virtanen & Stenvall 2019; ks. myös Hasenfeld 1992a sekä Alhanen 2014.) Organisaatio voidaan määritellä järjestelmäksi, joka saa tarkoituksensa suunnitelmallisesti toteuttamansa tehtävän kautta. Tällöin organisaatio on keino tavoitteen saavuttamiseksi ja se toimii tehokkaasti vain silloin kun se keskittyy tehtäväänsä (Herranen 2020; Tirronen 2020). Organisaatioita määritellään usein myös suhteessa ympäristöönsä ja niiden kulttuuria on tutkittu sekä organisaation olemuksena että ominaisuutena. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 11–19; Harisalo 2021, 25; Hofstede 1993, 285.) Lapsen palvelutarpeen arviointia toteuttavat organisaatiot ovat Suomessa 1.1.2023 alkaen olleet hyvinvointialueita (Laki hyvinvointialueesta 611/2021).

Lapsen palvelutarpeen arvioinnin *johtaminen* sosiaalipalveluorganisaatioissa ei ole ongelmaton. Arviointi on julkisen vallan käyttöä henkilökohtaisten ja yksityisten perhe- ja vanhemmuussuhteiden alueella tilanteissa, jotka ovat emotionaalisesti latautuneita. Myös arvioinnin pohjaksi saatavaa tietoa on syytä pitää muuttuvana ja epätäydellisenä (Jaakola & Pösö 2022), sillä lapsen palvelutarpeen arviointia järjestävät ja tuottavat organisaatiot, arviointeja tekevien ammattilaisten muodostamat tiimit ja asiakasperheet ovat kompleksisia systeemejä (Hood 2014, 30; Hood 2018). Tiedolla johtamisen haasteiden lisäksi lapsen palvelutarpeen arviointiin sisältyvä lasta koskeva päätöksenteko haastaa johtamista sosiaalipalveluorganisaatioissa. Päätöksenteko edellyttää tarkkaa ja laadullisesti hyvin tehtyä lapsen edun arviointia (Munro 2019). Päätöksen lastensuojelun asiakkaaksi ottamisesta tekee arvioinnin perusteella sosiaalityöntekijä (lastensuojelulaki) eikä esihenkilö. Tässä lainsäädäntö ohjaa palvelutarpeen arviointia johtavan esihenkilön roolia poikkeamaan perinteisestä johtamiskäsityksestä, jossa päätöksenteko nähdään johtamisen ydintehtäväksi (esim. Seeck 2008), ja sen sijaan johtamisen tehtäväksi määritettykin päätöksenteon edellytyksistä huolehtiminen.

Tutkimuksen toteuttaminen

Aineiston kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu 17 lapsi- ja perhepalveluissa työskentelevän esihenkilön haastatteluilta, jotka tehtiin Microsoft Teams- ja puhelinhaastatteluina syyskuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt valikoituivat haastateltaviksi tutkimuslupahakemuksiin hyväksyvän päätöksen antaneista kunnista ja kuntayhtymistä. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse ennakoon tutustuttaviksi tutkimustiedote, tutkimussuunnitelma sekä haastattelurunko. Tutkimukseen osallistuminen on ollut kaikilta osin vapaaehtoista. Suostumus on varmistettu kunkin haastattelun alussa suullisesti, ja se on ollut mahdollista perua haastattelun aikana tai sen jälkeen.

12 haastattelua toteutettiin Teamsin ja viisi puhelimen välityksellä. Haastateltavat ja haastattelijat olivat haastatteluiden aikana tietoturvallisissa tiloissa, joissa ei ollut läsnä ulkopuolisia henkilöitä. Kummallakin etäyhteydellä toteutetut haastattelut olivat hyvin samanlaisia, sillä Teamsin välityksellä toteutetuissa haastatteluissa vain kaksi haastateltavaa piti kameraa päällä. Haastatteluissa käytimme puolistrukturoitua haastattelurunkoa, joka sisälsi kysymyksiä lapsen palvelutarpeen arvioinnin järjestämisestä, arvioinnin ohjeistuksesta ja arvioitsijoista, lapsista ja

perheistä sekä arvioinnin tehtävästä. Näin ollen käsitelimme kaikkien haastateltavien kanssa samoja teemoja samassa järjestyksessä.

Haastateltavat kiittivät etäyhteyksillä toteutettujen haastatteluiden vaivattomuutta, sillä ne eivät vaatineet matkustamista tai muuta valmistelua. Koska haastatteluita ei toteutettu samassa fyysisessä tilassa haastateltavan kanssa, tilan ja nonverbaalisten vihjeiden havainnointi jäivät haastattelujen ulkopuolelle. Nähdäksemme etäyhteydellä toteutus ei vähennä haastattelujen informaatioarvoa, vaan etäyhteydet sopivat hyvin erityisesti asiantuntijahaastatteluihin, sillä haastateltavien oli helppo löytää tietoturvallinen tila haastatteluille ja etäyhteydet olivat heille ennestään tuttuja.

Haastattelujen yhteiskesto oli 19 tuntia ja 33 minuuttia. Ääninauhojen litterointi toteutettiin arkikielisenä, jolloin täytesanat jätettiin pois. Litteroitua aineistoa kertyi 179 sivua rivivälillä 1, fontilla Verdana, koko 8. Litteroinnin yhteydessä litteraatit anonymisoitiin siten, etteivät yksittäiset henkilöt ole niistä tunnistettavissa. Kerättyä aineistoa säilytettiin niin, että vain tutkimusryhmällä oli siihen pääsy, ja kesäkuussa 2023 aineisto siirrettiin Yhteiskuntatieteellisen tietoarkistoon. Ennen tutkimuksen toteuttamista hankkeen tutkimussuunnitelma on käynyt läpi eettisen ennakoarviointiprosessin ja saanut puoltavan lausunnon Tampereen yliopistosta. Tutkimus on osa tutkimushanketta ”Lastensuojelu lapsen etuna? Lapsen hyvinvoinnin arviointi lastensuojelussa ja sen rajapinnoilla”, ja sitä rahoitti sosiaali- ja terveysministeriö ajalla 1.4.2021–31.12.2022. Tutkimuksen rajoituksena on huomioitava, että haastatteluaineisto ei ole suuri. Aineiston koko on perusteltu sillä, että tutkimustietoa ei ole tarkoitus yleistää, vaan pyrkimyksenä on ollut ymmärtää laadullisen aineiston kautta tutkittavaa ilmiötä syvemmin. Aineiston rajoitteista huolimatta se on mahdollistanut yhden uuden tutkimuksellisen jäsenyyksen rakentamisen vähän tutkitusta aiheesta.

Haastateltavat olivat lapsen palvelutarpeen arviointia johtavia esihenkilöitä 12 kunnasta ja viidestä kuntayhtymästä. Kunnat ja kuntayhtymät sijoittuivat maantieteellisesti koko Suomen alueelle. Haastatelluilla esihenkilöillä oli keskimäärin 10 vuoden työkokemus lastensuojelusta ja neljän vuoden työkokemus johtamisesta, mutta työkokemusten pituus vaihteli vuodesta 36 vuoteen. Johtamiskokemuksen pituus selittyi yleisimmin sosiaalihuoltolain vuonna 2015 tapahtuneen uudistumisen jälkeisillä organisaatiomuutoksilla. Muutosten tuloksena yleisin lapsen palvelutarpeen arvioinnin järjestämis- ja tuottamisrakenteen tutkimushetkellä esihenkilöiden kertoman mukaan oli kuntaan tai kuntayhtymään sijoittuva erillinen palvelutarpeen arviointiyksikkö, joka kuului yleisten sosiaalihuollon lapsiperhepalvelujen palvelukokonaisuuteen. Muita rakenteellisia vaihtoehtoja olivat lapsen palvelutarpeen arvioinnin toteuttaminen osana sosiaalihuoltolain mukaisia lapsiperhepalveluja ilman erillistä yksikköä, sekä lapsen palvelutarpeen arvioinnin toteuttaminen osana lastensuojelun palvelukokonaisuutta.

Tutkimustehtävä ja aineiston analyysi

Tässä artikkelissa kysymme: *millaisia kehyksiä lapsi- ja perhepalveluissa tai lastensuojelussa työskentelevät esihenkilöt käyttävät puhuessaan lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisesta?*

Analyysimenetelminä olemme soveltaneet temaattista analyysia (Braun & Clarke 2006) sekä kehysanalyysia (Goffman 1974). Horsti (2005) kuvaa kehysanalyysia joustavaksi lähestymistavaksi sekä puheen rakentumista tarkastelemaan tutkimukseen että tekstin sisällön erittelyyn. Kehys on toimintakokonaisuus tai merkitysjärjestelmä, jonka kautta tilanteet saavat selityksen. Käytännön toimet organisaatioissa määrittävät sen, millainen merkitys asioille annetaan. Merkityksenantoon vaikuttavat myös puhujan liittyvät yksilölliset tekijät, kuten kokemukset ja arvot. Temaattista analyysia olemme soveltaneet induktiivisesti, jolloin analyysimenetelmä antoi mahdollisuuden aineiston jäsentämiseen sekä ilmi-, että piilomerkitysten kautta. Temaattinen analyysi mahdollisti systemaattisen säännönmukaisuuksien ja rakenteiden tarkastelun. Se ei kuitenkaan vielä tuottanut riittävää vastausta tutkimuskysymykseemme, vaan nosti näkyville tarpeen syvempään analyysiin, jonka toteutimme analyysimenetelmää vaihtaen.

Kehysanalyysia ohjaavana ajatuksena on ollut se, että erilaiset lähestymistavat eli kehykset luovat erilaisia todellisuuksia ja ohjaavat esihenkilöiden toimintaa. Kehyksiä voidaan vaihtaa kesken keskustelun, ne voivat olla kerrostuneita, sisäkkäisiä ja ristiriidassa keskenään (Goffman 1974). Valitsimme kehysanalyyttisen lähestymistavan, sillä sen avulla oli mahdollista tarkastella ja nimeä erilaisia näkökulmia, joiden avulla esihenkilöt jäsentävät työnsä sisältöjä. Kehykset siis kuvaavat esihenkilöiden näkemyksiä siitä, mistä heidän työssään on kyse ja mikä siinä on keskeisintä - mitä työssä on heidän näkemyksensä mukaan meneillään (Goffman 1986).

Analyysi eteni aineistolähtöisesti siten, että aluksi poimimme haastatteluista omaksi tiedostokseen arvioinnin johtamista organisaatioissa käsittelevän puheen. Tämän jälkeen keskittimme analyysissa huomiomme siihen, mitä yleisiä teemoja aineistossa esiintyi, eli *mitä* haastateltavat eniten puhuivat. Analyysiyksikköinä toimivat haastateltavien lauseet. Temaattisen analyysin tuloksena tunnistimme työntekijätyön, prosessien ja asiakaslähtöisyyden teemat.

Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme niitä merkityksiä, joita näille kolmelle teemalle annettiin, ja näkökulmia, joista teemoja käsiteltiin, eli *miten* haastateltavat teemoista puhuivat. Tällä tavoin tunnistimme ja nimesimme *mahdollistamisen*, *ongelmanratkaisun* ja *analysoinnin* kehykset. Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme kehysten sisäisiä ja välisiä jännitteitä sekä ristiriitvoja. Analyysin viimeisessä vaiheessa jäsenimme yksityiskohtaisemmin kehysten eroja.

Tutkimustulokset: johtamisen kehykset

Haastatellut esihenkilöt antoivat palvelutarpeen arvioinnin johtamiselle merkityksiä kolmen järjestämis- ja tuottamiskehyksen kautta: *mahdollistaminen*, *ongelmanratkaisu* ja *analysointi*. Kussakin kehyksessä painotettiin eri tekijöitä arvioinnin johtamisen toteuttamisessa, mutta kehykset eivät olleet vaihtoehtoisia tai erillisiä, vaan yhtäaikaaisia ja päällekkäisiä jäsennyksiä johtamistyölle annetuista merkityksistä. Taulukkoon 1 olemme koonneet tiivistetyksi tutkimuksen keskeiset tulokset.

Taulukko 1. Johtamisen kehykset esihenkilön työssä.

Johtamisen kehys	Mahdollistaminen	Ongelmanratkaisu	Analysointi
Esihenkilön työ	osaamisen tukeminen, resurssijohtaminen	normatiivinen ohjaus, konsultaatio, asiakkaaksi valitseminen, työmenetelmien valinta	sosiaalisten ongelmien, organisaation toimintatapojen ja asiakkaiden elämäntilanteita koskevan tiedon tarkastelu
Haasteet	resurssipula	elämäntilanteiden kompleksisuus	tilanteiden nopeat muutokset, tiedon puutteellisuus ja ristiriitaisuus

Mahdollistamisen kehyksessä painottui osaamisen ja resurssien johtaminen, kun taas ongelmanratkaisun kehyksessä korostuivat konsultaation, normatiivisen ohjauksen, asiakkaaksi valitsemisen ja työmenetelmien valinnan johtamisen näkökulmat. Analysoinnin kehyksessä puolestaan keskityttiin tarkastelemaan sosiaalisia ongelmia, organisaation toimintatapoja sekä asiakkaiden elämäntilanteita koskevaa tietoa. Seuraavaksi esittelemme johtamisen kehykset tarkemmin ja lisäämme analyysin läpinäkyvyyttä kehyksiä kuvaavilla aineisto-otteilla.

Mahdollistamisen kehys

Esihenkilöt kuvasivat omaa työtään organisaatioissa sellaisten olosuhteiden muokkaajina, jotka luovat puitteet arvioinnin tehtävän toteuttamiselle. Mahdollistamista kuvattiin *arviointia tekevien työntekijöiden osaamisen tukemisena ja resurssijohtamisena*.

Työntekijöiden osaamisen tukeminen oli keskeinen osa mahdollistamisen kehystä, ja se koostui palvelutarpeen arvioinnissa tarvittavan osaamisen ja työntekijöiden yksilöllisten osaamisprofiili-

en tunnistamisesta. Tämä ilmeni siten, että esihenkilöt olivat tietoisia johtamiensa työntekijöiden työkokemuksesta ja yksilöllisestä osaamisesta ja osasivat ohjata eri elämäntilanteissa olevat asiakkaat sellaisille työntekijöille, jotka pystyivät parhaiten vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Lisäksi esihenkilöt vastasivat koulutusten järjestämisestä sekä huolehtivat siitä, että ajantasainen valtakunnallinen ja kansainvälinen tieto saadaan työntekijöiden käyttöön.

On ostettu sitten ihan säännöllisesti tuota lakipuolen koulutusta (--). Joka vuosi on koulutuksia, lakikoulutuksia, mutta niitä pyöritetään sillä lailla, että on muutaman vuoden välein varmasti palvelutarpeen arviointi aiheena, ja nyt seuraavaksi olisi tarkoitus (muun muassa) rajoitustoimenpiteet (--). Ja se on tuon päihde- ja mielenterveystyön ymmärrys ja osaaminen. Siihen työntekijät kokevat tarvitsevansa lisää koulutusta. Vielä sanon sen, että nepsy-juttuihinhan on herätty varmaan (paikkakunnan nimi) niin kuin muuallakin sillä lailla, että työntekijöitä pyritään kannustamaan ja koulutetaan sitten, jos vain mahdollista, niin tosiaan annetaan työaikaakin niihin koulutuspäiviin. (H 2)

Esihenkilöt kuvasivat lapsen tilanteen arvioinnin kannalta olennaiseksi osaamiseksi ajankohtaisen lainsäädännön tuntemisen ja kyvyn soveltaa sitä eri asiakastilanteissa, sekä sosiaalityön sisällöllisen osaamisen koskien esimerkiksi neuropsykologisia haasteita, huoltoriitoja, päihde- ja mielenterveystyötä sekä väkivaltatyötä. Osaamisen tukemiseksi esitettiin se, että esihenkilöt kannustivat työntekijöitä osaamisen kehittämiseen ja loivat sellaiset puitteet, joissa se oli mahdollista, esimerkiksi antamalla työaika koulutuksiin siitakin huolimatta, että melkein kaikki esihenkilöt puhuivat resurssipulasta. Resurssiksi kuvattiin useimmiten pätevät työntekijät tai heidän palkkaamiseensa tarvittava talousarvionääräraha.

Voisi resurssia kehittää vielä sitten montaa asiaa saisi entistä sujuvammaksi. Että nyt kun oikein pahasti puuttuu väkeä, kun on vielä sairaana tai muuta, niin sittenhän se menee vähän semmoiseen tulipalojen sammutteluun, se ei ehkä niin kuin sen prosessin idea tai paras mahdollinen tapa käydä sitä prosessia ole kuitenkaan. Sinänsä se kolme kuukautta, jos se ilmoitus saadaan viikossa käsiteltyä ja heti aloitettua palvelutarpeen arviointi, niin sinänsä se on ihan riittävä aika. (H 17)

Arvioinnin sisältöjä ja määräaikoja kuvattiin tarkoituksenmukaisina, ja nimenomaan liian vähäistä työntekijämäärää ongelmallisena. Resurssien puute aiheutti esihenkilöiden mukaan ruuhkaa ja asiakasjonoja palvelutuotantoon, jolloin palvelutuotanto ei selviytynyt tehtävistään. Tämä näkyi asiakkaiden ongelmien syvenemisenä, kun arviointia jouduttiin odottamaan tai se jouduttiin tekemään vähemmän laadukkaasti. Tällöin perheitä tavattiin vähemmän kuin työntekijän mielestä olisi ollut tarpeellista, tai jouduttiin yhdistämään vanhempien ja lasten arviointitapaamiset toisiinsa, mitä ei pidetty toivottavana.

Ihmiset on aika taitavia, kun ne haluaa piilotella ongelmiaan, eikä halua tuoda niitä esille. Näkyy ehkä ne ilmisevät syyt, että on päihdeongelmaa, mielenterveysongelmaa, mutta miksi ja mistä ne johtuu ja ketkä kaikki, johtuuko se vanhempien käyttäytymisestä, lapsen oireilu, vai lapsen oireilusta, nuoren oireilusta johtuu vanhempien tilanne. Se ei ole mitenkään helppo selvittää, siinä vaaditaan paljon tapaamisia, tai sanotaan, että vaadittaisi paljon tapaamisia ja kaikennäköistä, että pääsee siihen perheen tilanteeseen syvälle. Asiakasmäärät tuottaa estettä siihen. (H 4)

Esihenkilöt kuvasivat *resurssijohtamista*, jolla he tarkoittivat sellaisten ratkaisujen löytämistä, joiden avulla resurssipulasta huolimatta lapsen tilanteen arviointi voidaan toteuttaa määräajassa ja perheitä parhaiten tukevalla tavalla.

Aina huomataan, jos joku on pois pidemmän aikaa, silloin alkaa tulla ruuhkaa. Lastensuojeluilmoitusten määrät on aika vakiintuneet, mutta nyt oli pitkästä aikaa sellainen tilanne että kesällä oli hiukan vähemmän koko alueella lastensuojeluilmoituksia, he sai hyvin kesälomaa ja kesälomien jälkeen palvelutarpeen arviot valmiiksi, mutta tässä kuussa tulee ennätykset taas lastensuojeluilmoitusten määrässä. Eli tarkoittaa sitä aina tietysti, että mietitään tätä loppuvuotta ja siellä on joulun aikaan lomaa ja muuta. (H 5)

Esihenkilöiden tehtävänä oli suunnitella henkilöstöresurssien käyttöä esimerkiksi loma-aikoina siten, että arviointia voidaan toteuttaa laadukkaasti. Resurssihoitaminen näyttäytyi esihenkilöiden kertomana resursseja säästävien työtapojen luomisena, lastensuojeluilmoitusten kiireellisyysarvioiden tekemisenä sekä erilaisten reflektoitujen tukitoimien tarjoamisena työntekijöiden työn tueksi. Näistä esimerkkinä olivat moniammatilliset työryhmät, säännölliset tiimitapaamiset ja työnohjaukset, joilla pyrittiin varmistamaan sekä arvioinnin laadukas toteutuminen että työntekijöiden työhyvinvointi ja pysyvyys.

Ongelmanratkaisun kehys

Ongelmanratkaisun kehystä käyttäessään esihenkilöt keskittyivät erityisesti perheiden haastaviin elämäntilanteisiin sekä arvioinnin päätöksenteon prosessiin. Tällöin huomio oli työntekijöiden ja asiakkaiden välisissä suhteissa ja niiden ohjaamisessa. Kehys koostuu *normatiivisesta ohjauksesta, konsultaatiosta, asiakkaaksi valitsemisesta ja työmenetelmien valinnasta*.

Keskeiseksi esihenkilöiden ongelmanratkaisun kehyksessä nousi *normatiivinen ohjaus*, mikä tarjosi sen varmistamista, että työntekijät noudattavat lainsäädäntöä arviointiprosessissa ja päätöksenteossaan etsiessään ratkaisua siihen, mikä on lapsen etu kussakin tilanteessa. Normatiiviseen ohjaukseen kuului myös sen varmistaminen, että työntekijät pystyvät noudattamaan laissa asetettuja määräaikoja arviointiprosessissa ja tarjoamaan lapsille ja perheille oikea-aikaista tukea. Työntekijöiden *konsultointi* puolestaan kuvattiin osana jokapäiväistä ongelmanratkaisua. Konsultointia tapahtui useamman työntekijän tapaamisissa, kokouksissa, joissa esihenkilö oli läsnä, sekä kahdenkeskisissä tapaamisissa.

Meillä tietysti on viikoittain ollut aina, sanoisin näin, toki viikoittaiset tiimit, missä asiakasasioita käsitellään. Nyt systeeminen viikkokokous on siinä ja se on yksi areena, jossa voi tämmöistä tilannetta käsitellä. Ja esimiehen konsultointi, kyllä meillä on mahdollisuus siihen. Mä ajattelen, että yksin ei tarvitse niitten asioiden kanssa jäädä, ja itse ajattelen, että ehkä just se, esimerkiksi työntekijät konsultoi minua esimiehenä, liittyy näihin tilanteisiin, että onko tässä jo lastensuojelun tarve. (H 12)

Konsultaatioksi kuvattiin sellaisia tilanteita, joissa esihenkilöt tulkitsivat yksilöllisiä asiakastilanteita yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa. Keskeisimpänä konsultaation elementtinä oli lainsäädännön soveltaminen asiakkaiden yksilöllisissä tilanteissa.

Lapsen palvelutarpeen arvioinnin prosessissa ongelmia ratkaistiin päätöksillä tarpeenmukaiseen palveluun ohjaamisesta, jolloin keskeiseksi ongelmanratkaisuksi tarjottiin *asiakkaaksi valitsemista*. Käytännössä tämä tarkoitti valintaa siitä, ohjataanko lapsi ylipäätään organisaation palveluihin, ja jos ohjataan, niin ohjataanko lastensuojeluun vai lapsiperhepalveluihin tai muihin sosiaalihuollon palveluihin. Lastensuojelun ja lapsiperhepalvelujen rajapinnoilla esihenkilöt kuvasivat, miten tästä valinnasta neuvoteltiin sosiaalityöntekijöiden, esihenkilöiden, tiimien ja asiantuntijoiden kanssa.

Välillä ajattelee että ne rajapinnat siinä. Milloinka siirtyy vaikka seuraavaan asiakkuuteen, missä vaiheessa on, tehdäänkö suppeaa arviointia pienillä tiedoilla nopeasti asiakkuuteen, vai tehdäänkö laajempi kartoitus ja sitten asiakkuuteen. Onhan siinä aina tapauskohtaisia haasteita, joissain kohtaa se nousee esiin ja toiset menee tosi hyvin. (H 1)

Ongelmanratkaisun kehyksessä johtamisen kysymyksinä painoutuivat myös *työmenetelmien valintaan* liittyvät näkökulmat. Menetelmistä puhuessaan esihenkilöt kertoivat työtapoja ohjaavista taustateorioista, kuten systeemisydestä tai kiintymyssuhdeteoriasta, vuorovaikutuksen tukena käytettävistä menetelmistä, kuten sukupuusta, sekä arviointimenetelmistä, kuten erilaisista lomakeista. Strukturoituja menetelmiä eivät esihenkilöt nähneet yleensä tässä yhteydessä riittävinä ongelmanratkaisuvälineinä, vaan enemmän painotettiin työntekijöiden persoonallista osaamista, joka oli usein kehittynyt vuosien työkokemuksen ja koulutusten myötä.

Siinä mielessä siis meillä ei ole (käytössä strukturoituja menetelmiä), ja mä ajattelen että se on myös semmoinen, mä en tiedä, se on toisaalta rikkaus. Ja se johtuu siitä kun me tullaan vähän eri taustoista, että on nämä lastensuojelusta tulleet, sitten on perhetyön puolelta, tulee erilaisista, toki se tehtävänkuvaa on ollut erilainen, asiakkaat, ehkä se erilainen kulttuuri ja vähän erilaisista näkökulmista. Ja se on, toisaalta mä ajattelen että se on rikkaus. Meillä on välillä tosi hyviä keskusteluita ja semmoista monipuolisuutta, mutta sitten se on myös välillä se että juuri kun puhutaan tuommoisesta tasalaatuisuudesta, ja sitten toisaalta kun pitää tehdä yksilöllisesti kunkin tarpeen mukaan, mutta sitten kuitenkin siinä mielessä tasalaatuisesti, että me kaikki tehtäisiin kutakuinkin samanlaista, samanlaatuista työtä, että asiakas saa sen tarvitsemansa tuen. (H 6)

Useissa haastatteluissa arviointi kuvattiin jo itsessään ongelmanratkaisuna lapsen tilanteeseen. Tällöin sitä lähestyttiin interventiona, joka laadukkaasti tuotettuna voi vaikuttaa myönteisesti lapsen tilanteeseen, joko jäsentäen perheen kohtaamia haasteita ja niiden kokonaisuutta vanhempien mielessä, tai jopa ratkaisten niitä.

Jo lastensuojelutarpeen selvitysaikanahan, niin minä kun tykkään lastensuojelusta ja näen, että siinä on hyviä puolia, niin mä, että hyvin tehty lastensuojelutarpeen selvitys aikanaan ja hyvin tehty palvelutarpeen arvio on jo sinänsä tukipaketti perheelle. On, jos ei nyt käännetty joka kiveä lapsen hyväksi, mutta on kumminkin pohdittu vanhempien kanssa monelta eri kantilta lapsen tilannetta. Lapsen ääni on saatu kuuluviin. On selvitetty sitä verkostoa tai muita auttavia tahoja. Jos se tehdään hyvin, niin jo se itse palvelutarpeen arvio on tukipaketti, vaikkei asiakkuus jatkuisi. (H 15)

Jännitteisyys korostui ongelmanratkaisun kehyksessä sosiaalipalvelujen luonteen vuoksi: ihmisten moninaisiin elämäntilanteisiin oli palvelutarpeen arvioinnin johtamisessakin kovin harvoin löydettävissä yksiselitteisiä ratkaisuja. Esihenkilöt joutuivat jatkuvasti tekemään valintoja siitä, kenen ongelmia ratkaistaan ja mikä on riittävän hyvä ratkaisu kussakin tilanteessa. Jo mahdollistamisen kehyksessä esiin tuotu resurssipula, joka koskettaa paitsi arviointia tekeviä yksiköitä, myös muita sosiaali- ja terveyspalveluita, tuli ilmi ongelmaratkaisua haittaavana tekijänä.

Analysoinnin kehys

Analysoinnin kehystä käyttäessään esihenkilöt kertoivat keskittyvänsä tarkastelemaan *sosiaalisia ongelmia, organisaationsa toimintatapoja sekä asiakkaiden elämäntilanteita koskevaa tietoa*. Näiden kautta jäsennettiin ymmärrystä palvelutarpeen arvioinnin institutionaalisesta tehtävästä.

Arvioinnin ja sen johtamisen tuli esihenkilöiden mukaan tunnistaa *sosiaaliset ongelmat* sekä näiden taustalla vaikuttavat mekanismit. Sosiaalisista ongelmista esihenkilöt nostivat esille perheiden vaikeat taloudelliset tilanteet, päihde- ja mielenterveysongelmat, vanhempien vaikeat huoltoridat, lapsiin kohdistuvan väkivallan sekä nuorten neuropsykiatriset ongelmat. Sosiaalityöntekijöinä esihenkilöt tunnistivat lasten ja perheiden elämäntilanteissa läsnä olevia ongelmia ja liittivät niitä laajempiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin, kuten rakenteelliseen työttömyyteen tai alueelliseen eriarvoisuuteen. Ongelmien syytä ja ilmiöihin vaikuttamisen keinoja pohtiessaan esihenkilöt analysoi-

vat arvioinnin monimuotoista kontekstia. Esimerkiksi pohdinta vaikeista huoltoriidoista toi esille analysoinnin kehyksen käyttämisessä toteutuvan mahdollisuuden oman ajattelutavan muutokselle.

Ja siinä on mun mielestä se vaativuus sille arvioinnille, että toisaalta tunnistaa sitten sieltä semmoiset hyvin vakavat ja kipeät ja lapsia vaurioittavat, mitkä sitten toisaalta kuuluukin lastensuojelun piiriin. Tässä mä huomaan, että aika pitkään on pidetty semmoista puheenkin tasolla, että huolto- ja tapaamisriidat ei kuulu lastensuojeluun, ja mä olen sitten itse alkanut jossain vaiheessa tajuamaan, että se on ehkä vienyt meitä jollakin tavalla vähän väärään suuntaan ja jossain kohdassa vähän liikaa torpattu niitä asiakkuudesta, missä se on jo niin kipeä se tilanne, että se sairastuttaa lapset ja näin. Mutta se on tosi vaikea löytää sitä kohtaa, koska myös tiedostetaan se ilmiö, että lastensuojelua myös pyritään käyttämään sen riidan jonkunlaisena viestinviejänä ja vipuvartena. Niissä kohdissa onkin tarpeen, että sitten tehdään selväksi, että tämä ei ole lastensuojelun palvelua, että me ollaan mukana tässä teidän riidassa ja vähän niin kuin jopa masinoimassa sitä omalta osaltani. Se on vaikea ja varmaan semmoinen valtakunnallisesti tunnistettu ongelma-kohta. (H 3)

Analysointi tarkoitti myös *organisaation toimintatapojen* erittelyä, johon olennaisena osana kuului keskeisten toimintaa ohjaavien käsitteiden ymmärtämiseen pyrkimistä ja tuon ymmärryksen operationalisointia käytännön arviointityöksi. Osallisuus nousi esille yhtenä keskeisenä analysoitavana käsitteenä.

Mutta siitä keskustellaan toki juuri, että mitä se lapsen osallisuus tai perheen osallisuus tarkoittaa. Eri ihmisille eri asioita, miten esimerkiksi voisi vahvistaa kirjaamisen osalta sitä lapsen ja perheen osallisuutta. Se on se ajatus, että avoimesti yhdessä työskennellään. Ja me luetaan niitä tekstejä heille läpi, että ollaanko ymmärretty asioita oikein, ja, tavallaan ehkä vain semmoista käytännön tuomaa, mutta ei paperille ole sitä osallistumista sillä tavallaan laitettu. (H 13)

Toimintatapojen erittely johti esihenkilöiden mukaan pohdintaan arvioinnin institutionaalisesta tehtävästä ja tavoitteista, sillä ne heijastuvat suoraan organisaation toimintaan. Institutionaalista tehtävää lähestyttiin siitä näkökulmasta, että arviointia tekevät sosiaalityöntekijät *“kajoavat ihmisten yksityiselämään”* ja *“antavat kasvot järjestelmälle”*, mikä tuottaa suuren vastuun niin työntekijälle kuin esihenkilöllekin toimia eettisesti kestäväällä tavalla. Esihenkilöt kuvasivat vastuukseen myös varmistaa, että arvioinnin tärkein tavoite, eli se että lapsi ja hänen perheensä saavat tarvittavaa tukea, näkyy organisaation toimintatavoissa ja asiakastyössä.

Perusarvopohja on siinä asiakasta kunnioittavassa ja vuorovaikutteisessa ja asiakasta kuuntelevassa työssä, että asiakas on oman asiansa asiantuntija ja siirrytään pois palvelukeskeisyydestä ja asiakaskeskeisyyteen. Pidetään se lapsi ja perhe ja läheisverkosto keskellä sitä omaa asiaa ja kootaan siihen ympärille sitten nämä asiantuntijat heidän tuekseen eikä niin, että heitä lähetellään eteenpäin etsimään apua. (H 2)

Toimintatapojen laaja analyysi kuvattiin erityisen tärkeänä, sillä tämän analyysin tulokset palautuivat suoraan käytäntöön, mikä helpotti esihenkilöiden mukaan sosiaalityöntekijän työtä. Lisäksi sen avulla varmistettiin se, että perheet saivat tarvitsemaansa tukea.

Analysoinniksi esihenkilöt kuvasivat myös *asiakkaiden elämäntilanteita koskevan tiedon* tarkastelun johtamista. Haastateltavien mukaan arviointityössä on tärkeää tunnistaa erilaiset tiedon muodot sekä huomioida niiden haasteet ja heikkoudet, silloin kun rakennetaan kokonaiskäsitystä lapsen ja perheen tilanteesta.

Se viranomaistieto, joka tulee, se voi sitten loppujen lopuksi näyttäytyä sekä asiakkaan, että sitten loppujen lopuksi meidänkin näkökulmasta aika käsittämättömänä, kun kuulee sen asiakkaan puolen

siihen asiaan. Sen mie olen oppinut tässä työssä, että sen ilmoituksen perusteella ei ihan hirveästi kannata kuitenkaan loppupeleissä lähteä vetää niitä johtopäätöksiä, vaan että on tärkeää sitten, ja sen osallisuuden ja kaiken muun näkökulmasta, että se asiakas pääsee myös vaikuttaa ja kertoo, mikä tässä on homma. Sitten ehkä mietitään, että mitäs tälle kannattaisi tehdä. (H4)

Lapsen tieto esitettiin ensisijaisena. Lisäksi tietoa tilanteesta hankittiin vanhemmilta, lapsen ja perheen läheisverkostolta ja heidän kanssaan työskenteleviltä muilta ammattilaisilta. Arviointia tekevän sosiaalityöntekijän tehtävänä oli analysoida eri kanavista saatua tietoa ja laatia siitä synteesi esihenkilön tuella. Tiedon keräämisen ja arvioinnin lisäksi esihenkilön johtamistehtävänä oli tuotetun tiedon perusteella koostuvan tilannekohtaisen ymmärryksen rakentamisen ohjaaminen.

Mie jotenkin ajattelen kuitenkin, että se lähtökohta kuitenkin on sen yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja se. Kuitenkin me ollaan tilanteessa, jossa viranomaiset saattaa tuottaa hyvin asiakkaasta irralliselta tuntuvaa tietoa, ja sitten jos me lähdetään sen perusteella hirveästi tulkitsemaan, mie luulen, että siinä voidaan mennä aika usein metsään. Silloin se on välttämätöntä tietyllä tapaa, että me lähdetään sen asiakkaan kanssa sitä ymmärrystä luomaan. Se on varmaan se ensisijainen pyrkimys. (H2)

Haasteita analysoinnin kehykseen perustuvaan johtamiseen muodostui silloin kun asiakkaan tilanne ja siitä saatava tieto oli muuttunut arviointiprosessin aikana. Haasteita kohdattiin myös silloin kun asiakkaalta saatava tieto oli ollut puutteellista, esimerkiksi kun vanhemmat pyrkivät estämään lapsen ja sosiaalityöntekijän tapaamiset. Eri osapuolilta, esimerkiksi eri vanhemmilta tuleva tieto oli myös voinut olla keskenään ristiriidassa. Haasteita muodosti myös lapsen vanhempien työntekijöihin kohdistama väkivallan uhka sekä asiakkaiden sitoutumattomuus yhteistyöhön. Arvioinnin johtamisen kannalta haastavissa tilanteissa tasapainoitiin tuen ja kontrollin välisellä alueella, jossa lastensuojelutoimien tarpeellisuudella perusteltiin asiakaslähtöisen ymmärtämispyrkimyksen vaihtumista lapselle aiheutuvien riskien minimointipyrkimykseen.

Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa kysimme, millaisia kehyksiä lapsi- ja perhepalveluissa tai lastensuojelussa työskentelevät esihenkilöt käyttävät puhuessaan lapsen palvelutarpeen arvioinnin johtamisesta. Temaattisen analyysin ja kehysanalyysin avulla tunnistimme ja nimesimme esihenkilöiden käyttämät mahdollistamisen, ongelmanratkaisun ja analysoinnin kehykset, joiden kautta esihenkilöt kuvasivat johtamistehtävään kuuluvia osa-alueita, jotka ovat keskenään päällekkäisiä, yhtäaikaista ja toisinaan myös jännitteisiä. Nämä osa-alueet ovat: *osaamisen ja resurssien johtaminen, sosiaalityöntekijöiden konsultaatio, normatiivinen ohjaus, asiakkaaksi valitsemisen ja työmenetelmien valinnan ohjaaminen sekä sosiaalisia ongelmia, organisaatioiden toimintatapoja ja asiakkaiden elämäntilanteita koskevan tiedon analysointi.*

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että esihenkilöt valitsivat johtamistilanteisiin organisaationsa toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset johtamisen kehykset ja yhteensovittivat kehyksiä kunkin johtamistilanteen kannalta sopiviksi kokonaisuuksiksi. Esihenkilöiden käyttämät kehykset kuvasivat palvelutarpeen arvioinnin johtamista nimenomaan *organisaatioiden toimintana* eikä esihenkilöiden henkilökohtaisina ominaisuuksina tai johtamistyyleinä. Kehykset, sekä niiden soveltaminen ja vaihtaminen organisaatio- ja arviointikontekstin tuottamien reunaehtojen mukaisesti, ohjasivat palvelutarpeen arvioinnin järjestämisen toteuttamista johtamisena.

Tutkimuksemme tulokset ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa monelta osin. Mahdollistamisen kehyksessä osaamisen ja resurssien johtamiseen keskittyminen ohjasi esihenkilöitä Niirasen ym. (2010) tarkoittamalla tavalla tarkastelemaan tarvittavaa organisaation toimintatapojen, rakenteiden ja verkostojen johtamisen osaamista sekä ongelmanratkaisun kehyksessä

tarvittavaa organisaation kehittämisoaamista, arviointimenetelmäosaamista ja prosessijohtamisen osaamista. Lapsen palvelutarpeen arvioinnin järjestämisessä ja tuottamisessa osaamisen johtaminen kytkeytyy limittäin myös analysointikehyksen tavoittelemaan ymmärrykseen lapsen moninaisesta arjesta, lapsuudesta ja kehityksestä (myös Jaakola 2020, Lamponen ym. 2023). Voimavarojen johtaminen puolestaan nosti keskiöön resurssijohtamisen, paitsi riittävän henkilöstöresurssin varmistamisena, myös laajempaan talousjohtamiseen (esim. Pakarinen & Kananoja 2017).

Ongelmanratkaisun kehyksessä käytetty konsultatiivisen johtamisen näkökulma kuvasi organisaation johtamistehtävän kehittymistä kohti dialogista ja osallistuvaa prosessikonsultaatiota (Pietiläinen ym. 2015), kun taas kehyksen normatiivisen ohjauksen näkökulma korosti sosiaalipalvelujen johtamisen erityistä lainsäädäntöperustaa (Pösö 2021). Asiakkaaksi valitsemisen näkökulmassa huomio kiinnittyi organisaation perustehtävän toteuttamiseen organisaation institutionaalisen käsikirjoituksen kautta (Hasenfeld 1992a; Aarnio ym. 2023), kun taas työmenetelmien valinnan johtamisessa keskityttiin menetelmällisiin mahdollisuuksiin (ks. Aaltio 2022), mikä limittyi mahdollistamiskehyksen työntekijöiden osaamisen ja päätöksenteon johtamiseen (ks. Lamponen 2022). Ongelmanratkaisun kehyksessä asiakkuuteen valitsemista tarjottiin ratkaisuksi lasten ja perheiden sosiaalisiin ongelmiin.

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa voidaan kysyä, onko esihenkilöiden kuvaamien kehyksien kautta toteutettu organisaatioiden johtamistoiminta onnistunutta. Tirronen (2020) toteaa, että monimutkaisen ja muuttuvan toimintaympäristön, niukkojen resurssien ja kasvavien palvelutarpeiden haasteisiin vastaamiseksi nykyaikaisessa palvelujen järjestämisessä tavoitellaan kokonaisuonnistumista, jolla hän tarkoittaa tuloksellisuutta, taloudellisuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Instituutioiden relationaalis-rakenteellisen toimivuuden tutkimuksessa (Herranen 2020, 265) toimijuus, rakenteellisuus ja relationaalisuus on tunnistettu keskeisiksi instituutioiden laadukkaan toiminnan mahdollistaviksi tekijöiksi. Tämän tutkimuksen kuvaamalla mahdollistamisella voidaan ajatella olevan työntekijöiden toimijuutta lisäävä vaikutus, ongelmanratkaisu palveluprosesseissa voidaan nähdä sosiaalipalvelujen rakenteellisena toimintana ja sosiaalisten ongelmien ja lasten ja perheiden elämäntilanteiden analyysi auttaa ymmärtämään niiden välisiä suhteita. Näin tulkittuna kehysten käyttö voi lisätä kokonaisuonnistumisen mahdollisuutta.

Esihenkilöt käsitelivät haastatteluissaan sosiaalisia ongelmia, organisaation toimintatapoja ja asiakkaiden elämäntilanteita kehystäen niiden analysoinnilla johtamistyötään. Lastensuojelun ja lapsiperhepalvelujen johtamisen erityispiirteeksi vahvistui näin sosiaalityöerityinen suhdeperustaisuus: suhteet yhteiskuntaan, yhteisöihin ja yksilöihin määrittelevät myös sosiaalityön johtamista ja siinä syntyvää tietoa (Pösö 2010). Analysoinnin kehys oli tässä tutkimuksessa sosiaalipalveluerityinen siitä näkökulmasta, että se kiinnittyi sosiaalityön ajankohtaiskeskusteluihin. Uudessa sosiaalityön johtamista tarkastelevassa tutkimuksessa sen sijaan painottuvat mahdollistamisen ja organisaatorakenteiden johtamisen kysymykset (esim. Itäpuisto ym. 2022). Voidaankin kysyä, kuvaavatko johtamisen nykytrendit sellaista yleisjohtamisparadigmaa, jonka myötä sosiaalipalvelujen johtamisen kehitystä oltaisiin viemässä generalistiseen suuntaan, ja mitä se tarkoittaisi analysointikehyksen käytölle jatkossa?

Tässä tutkimuksessa emme tarkastelleet lähtökohtaisesti lapsen palvelutarpeen arvioinnin organisatorisia haasteita tai toiminnan ongelmakohtia, vaan pyrimme ymmärtämään paremmin sitä, miten esihenkilöt toimivat organisaationsa edustajina lapsen palvelutarpeen arvioinnin järjestämis- ja tuottamistehtäväänsä toteuttaessaan ja millaisia merkityksiä esihenkilöt toiminnalleen antoivat. Tämä on mahdollistanut sellaisten tulkintakehysten esiin nostamisen, jotka tuottavat toisiaan täydentäviä ja vastakkaisiakin näkökulmia sosiaalipalveluita koskevaan haaste- ja ongelmapuheeseen. Samalla tämä rajaus on kuitenkin voinut kääntää tutkimuksellisen katseen pois sellaisista organisaatioiden johtamistehtävän haasteista, jotka voivat vaikuttaa arviointikehysten käytön mahdollisuuksiin.

Tutkimus tekee näkyväksi sen, että sosiaalipalvelujen johtamistutkimus hyötyy organisaatio- tutkimuksen ymmärryksestä. Lapsen palvelutarpeen arvioinnin järjestämisestä organisaatioiden

tehtävänä on tehtävän vaativuuteen nähden aivan liian vähän tutkimusta. Tarvitsemme lisää ymmärrystä siitä, mitä lapsen palvelutarpeen arvioinnille on tapahtumassa lähivuosina hyvinvointialueuudistuksen sisältämän sosiaalipalveluiden uudelleen organisoinnin seurauksena. Tutkimusta olisikin tärkeää jatkaa tästä näkökulmasta, ja kiinnostavaa olisi myös laajentaa tarkastelua muiden ikäryhmien palvelutarpeen arvioinnin johtamiseen. Jatkotutkimuksia suunniteltaessa on otettava huomioon, että lastensuojelulain kokonaisuudistus voi vaikuttaa lastensuojeluun, normiperustaisiin sosiaalipalveluihin yleensä sekä erityisesti lapsen palvelutarpeen arviointiin.

Kiitokset

Kiitämme Lastensuojelu lapsen etuna (ETU) -hankkeen tutkijaryhmää monimuotoisesta tuesta ja Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimushankkeen rahoituksesta.

Lähteet

- Aaltio, E. (2022). *Effectiveness of the Finnish Systemic Practice Model for children's social care. A realist evaluation*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Aarnio, N., Pösö, T. & Repo, J. (2023). *Procedural causality hidden in child welfare assessments*. *Neue Praxis, Sonderheft 18: Kausalität und die Re-/Konstruktion von Folgen sozialer Hilfen*, 83–92.
- Alhanen, K. (2014). *Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 24. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.
- Arnold, M. (2022). Social work leadership and management. Current approaches and concepts for social and human service organizations. *Springer Briefs in Social Work*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-17632-6>.
- Baldschun, A., Hämäläinen, J., Töttö, P., Rantonen, O. & Salo, P. (2019). Job-strain and well-being among Finnish social workers: exploring the differences in occupational well-being between child protection social workers and social workers without duties in child protection, *European Journal of Social Work* 22(1), 43–58.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77–101.
- Fitch, D. (2006). A cybernetic evaluation of organizational information systems. Teoksessa Williams, B. & Imam, I. (toim.) (2006) *Systems concepts in evaluation. An expert anthology*, 61–74.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis – An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goffman, E. (1986). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Touchstone Edition, New York.
- Harisalo, R. (2020). *Organisaatioteoriat*. EU: Tietosanoma /Art House Oy.
- Hasenfeld, Y. (1992a). The Nature of Human Service Organizations. Teoksessa Hasenfeld, Y. (toim.) (1992) *Human Services as Complex Organizations*. California, U.S.: SAGE Publications, 3–23.
- Hasenfeld, Y. (1992b). Theoretical Approaches to Human Service Organizations. Teoksessa Hasenfeld, Y. (toim.) (1992) *Human Services as Complex Organizations*. California, U.S.: SAGE Publications, 24–44.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heino, E., Veistilä, M. & Lamponen, T. (2023). Changes to assessments of child well-being brought about by the COVID-19 pandemic – Finnish family services and child welfare services supervisors' perspective. *European Journal of Social Work*, DOI: 10.1080/13691457.2023.2214338.
- Heinonen, H. & Sinko, P. (2014). *Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen*. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.
- Herranen, O. (2020). *Social Institutions and the Problem of Order. A Relational Approach to Neo-Institutionalism through Social System Theory, Social Constructionism, and Critical Ideology Theory*. Tampere University Dissertations 213. Tampere: Yliopistopaino.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hood, R. (2014) Complexity and Integrated Working in Children's Services. *British Journal of Social Work*, 44(1), 27–43 DOI: 10.1093/bjsw/bcs091.
- Hood, R. (2018). *Complexity in Social Work*. Lontoo: SAGE Publications.
- Horsti, K. (2005). *Vierauden rajat. Monikulttuurisuus ja turvapaikan hakijat journalismissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Horwath, J. (2005). Identifying and assessing cases of child neglect: Learning from the Irish experience. *Child & Family Social Work*, 10(2), 99–110.
- Itäpuisto, M., Kiili, J. & Malinen, K. (2022). Asiakasosallistuminen ja sen johtaminen lapsi- ja perhepalveluiden johtajien kuvaamina. *Työelämän tutkimus* 20/2022, 118–139.

- Jaakola, A. (2020). *Lapsen palvelutarpeen arviointi lastensuojelun sosiaalityössä*. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 229. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Jaakola, A. & Pösö, T. (2022). Lapsen tilanteen arvioiminen lastensuojelussa: analyysia asiakasturvallisuuden näkökulmasta. *Janus* 30(4), 359–375.
- Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. (2008). *Kunnallinen sosiaalipoliittikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2006). *Organisaation olemus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lawler, J. (2007). Leadership in social work: A case of caveat emptor? *British Journal of Social Work*, 37, 123–141.
- Lamponen, T. (2022). *Kiireellisen sijoituksen päätöksenteko lastensuojelun sosiaalityöntekijän työnä*. Tampere: Tampereen yliopiston väitöskirjat 644.
- Lamponen, T., Aarnio, N. & Veistilä, M. (2022). *Tiedon manipuloitavuutta, osaamisen varmistamista ja prosessivastuuta. Usean toimijan mukanaolo palvelutarpeen arvioinnissa*. Julkaisematon käsikirjoitus.
- McCormack, C., Gibbons, M. & McGregor, C. (2019). An ecological framework for understanding and improving decision making in child protection and welfare intake (duty) practices in the Republic of Ireland. *Child Care in Practice* 26 (2), 146–162, DOI: 10.1080/13575279.2019.1685464.
- Munro, E. (2019). Decision-making under certainty in child protection: Creating a just and learning culture. *Child & Family Social Work* 24, 123–130.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjinä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus* 13(1), 3–19.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2022). Palvelujärjestelmään liittyvät rakenteelliset haasteet ja työntekijöiden toimintamahdollisuudet julkisen sektorin lastensuojelutyössä. *Janus* vol. 30 (1) 2022, 21–43.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Onnismaa, J. (2021). *Organisaation aika, muisti ja etiikka*. Helsinki: Basam Books Oy.
- Pakarinen, T. & Kananoja, A. (2017). Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, A. & Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) (2017) *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma, 471–484.
- Pekkarinen, E. (2010). *Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta*. Avauksia 7 / Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Peters, S. C. (2018). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis, *Journal of Social Work Practice*, 32:1, 31–44, DOI: 10.1080/02650533.2017.1300877,
- Petrelus, P., Tulensalo, H., Jaakola, A. & Hietamäki, J. (toim.) (2016). *Lapsen elämänpalvelutarpeen ja tuen tarpeiden lapsikeskeinen, monitoimijainen arviointi. Tietoa lastensuojelun kehittämisen pohjaksi*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Työpäperi 33.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Talvitie, V. & Perttula J. (2015). Prosessikonsultoinnin uusi aalto: Post-scheiniläinen tulkinta organisaatioiden kehittämisestä. *Hallinnon tutkimus*, 34(3), 219–232.
- Pösö, T. (2010). Havaintoja suomalaisen lastensuojelun institutionaalista rajasta. *Janus* vol. 18 (4), 324–336.
- Pösö, T., Thoburn, J. & Skivenes, M. (toim.) (2021). *Adoption from Care. International Perspectives on Children's Rights, Family Preservation and State Intervention*. Bristol: Policy Press.
- Rissanen, S. (2016). Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen Maritta & Hänninen Kaija & Jouttimäki Päivi & Lehto-Lunden Tiina & Salovaara Petra & Veistilä Minna (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus oy. Tallinna, 231–242.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Schneider, A. & Wickert, C. & Marti E. (2017) Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies* 54(2), 182–208.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Shlonsky, A. & Benbenishty, R. (toim.) (2014). *From Evidence to Outcomes in Child Welfare*. New York: Oxford University Press.
- Tirronen, A. (2020). *Hyvinvointia hankkimassa. Tulosperusteinen palvelujen järjestäminen julkisella sektorilla*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 336. Vantaa: Yliopistopaino.
- Tucker, D., Baum, J. & Singh, J. (1992) The institutional ecology of human service organizations. Teoksessa Hasenfeld, Y. (toim.) (1992). *Human services as complex organizations*. California, U.S.: SAGE Publications, 47–72.
- Virtanen, P. (2018). *Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka*. Tallinna: Tietosanoma.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tietosanoma.