



## Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatioissa

**Sirkka Rousu:** *HTT, projektipäällikkö, Suomen Kuntaliitto*  
*sirkka.rousu@kuntaliitto.fi*

*Janus* vol. 16 (2) 2008, 175-184

**Keskustelu tuloksellisuudesta**, arvioinnista ja tuloksellisuuden arvioinnin merkityksestä organisaatioiden ohjaamisessa ja johtamisessa on ollut viimeiset parikymmentä vuotta kestoteemoja hallintotieteen piirissä. Lastensuojelussa keskustelua arvioinnista on käyty pääosin aivan eri näkökulmasta. Arviointikeskustelu on liittynyt enemmän siihen, miten esimerkiksi asiakastyössä arvioidaan vanhempien kyvykkyyttä huolehtia lapsestaan ja vähemmän siihen, miten lastensuojelun organisaatioissa seurataan ja arvioidaan lastensuojelutyössä onnistumista. Kuitenkin lastensuojelutehtäviä hoitavien organisaatioiden tulisi olla erityisesti selvillä työnsä vaikutuksista lasten ja perheiden elämään. Niiden *tilivelvollisuus asiakkailleen* on korostunut, sillä lastensuojelussa tehtävät ratkaisut voivat vaikuttaa vaikeassa elämäntilanteessa viimesijaista apua ja tukea etsivän lapsen ja perheen koko elämään ja tulevaisuuteen. Lastensuojelun asiakasmäärien jo vuosia jatkunut kasvu ja tätä myötä myös kustannusten nousu sekä ongelmat henkilöstön pysyvyydessä ovat olleet aktivoimassa keskustelua myös lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnin kehittämisestä.

Puheenvuoro perustuu väitöskirjatutkimukseeni (Rousu 2007), jossa tehtävänä oli selvittää, mitä tuloksellisuus lastensuojelutyössä on ja miten sitä organisaatioissa arvioidaan: Mitkä ovat tuloksellisuuden keskeisimmät tekijät lastensuojelutyössä? Miten tuloksellisuutta ja erityisesti vaikuttavuutta sen keskeisenä osana seurataan ja arvioidaan organisaatioissa? Mitä tietoa arvioinnissa käytetään? Miten arviointi on mu-

kana organisaation ohjaamisessa, johtamisessa ja kehittämisessä? Tapaustudkimusaineisto on koottu kaupungin, kunnan, yhden kuntayhtymän ja kolmen lastensuojelupalveluja tuottavan valtakunnallisen järjestön asiakirja-aineistoista sekä organisaatioiden johdon teemahaastatteluista ja moniasiantuntijaisista focus group -haastatteluista.

Tarkastelen tässä puheenvuorossa organisaation lastensuojelun tehtäviä ja olemusta sekä muutamia esimerkein lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnin näkökulmia. Kuvaan lastensuojelun tuloksellisuuden kriittisiä menestystekijöitä ja sitä, millaiseen tietoon ja prosessiin perustuen lastensuojelun tuloksellisuutta organisaatioissa tulisi arvioida. Lopuksi nostan esille tutkimukseni yhden keskeisen tuloksen – sosiaalisen vaiston mukaisen tuloksellisuuden arvioinnin toimintatavan.<sup>1</sup>

### Lastensuojelun tehtävät ja tavoitteet

Miten tuotetaan tavallinen lapsuuden arki niille lastensuojelun lapsille, joilta se puuttuu ja joilla ei ole ollut mahdollisuutta saada kasvaa ja kehittyä kuten lapsen ja nuoren kuuluu? *Lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun ydintehtävä ja keskeisin työn vaikutuspäämäärä on tavallisen lapsuuden ja arjen tuottaminen lapsille, joilta se puuttuu.* Miten lastensuojelusta vastaavat organisaatiot tässä tehtävässään onnistuvat? Miten tätä organisa-



tiössä seurataan ja arvioidaan? Voidaanko tässä ydintehtävissä onnistumista mitata ja miten?

Kunnan lastensuojelulla on myös toinen laaja tehtäväkokonaisuus, jossa onnistumista lastensuojelusta vastaavan organisaation tulee seurata ja arvioida. Lastensuojelulain mukaan kunnan tehtävänä on kunnassa asuvien kaikkien lasten turvallisten kasvuolojen edistäminen, ongelmien ehkäiseminen ja kasvuolojen puutteiden vähentäminen sekä lapsen vanhempien ja muiden lasten kasvatukselta huolehtivien tukeminen (L 417/2007, 2 ja 3§). Myös näissä tehtävissä onnistumista tulee organisaation seurata ja arvioida sekä asettaa tälle työlle tavoitteet, jotka saavat perustelunsa lasten ja perheiden tarpeista ja toimintaympäristön haasteista. Siksi organisaation tulee olla selvillä lasten maailman todellisuudesta ja eri tavoin koota sellaista tietoa, joka auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa lasten tarpeiden ja toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla.

Kunta vastaa lastensuojelusta, mutta tässä työssään se hyödyntää lapsen ja perheen ulottuvilla jo olevia erilaisia voimavaroja, palveluja ja toimijoita, kuten järjestöjen työtä. Suomalaisessa lastensuojelussa järjestöjen ja muiden lasten parissa toimivien voimavarojen merkitys on erityisen suuri niin ehkäisevässä työssä kuin vaativan tason kuntouttavassa työssä. Lastensuojelun yksi keskeinen toimintaperiaate onkin se, että lapsen ja perheen tukeminen tapahtuu sekä tavanomaisten peruspalvelujen avulla että tarvittavalla tavalla kullekin lapselle ja perheelle räätälöidyillä erityisillä tukitoimilla. 1.1.2008 voimaan tullut uusi lastensuojelulaki tarkoittaa lastensuojelun tuloksellisuuden seurannan ja arvioinnin näkökulmasta sitä, että kunnan on tuotettava tietoa mm. lasten hyvinvoinnista ja palvelujärjestelmän toimivuudesta, varmistettava lastensuojelun laatu ja taattava lastensuojelun vaikuttavuus sekä myös säännöllisesti seurattava ja arvioitava lasten suojelun ja lapsen suojelun toteuttamista, ja

varattava tähän voimavarat vuosittaisiin talousarvioihin. (L 417/2007, 11 ja 12 §.)

## Mitä lastensuojelu on?

Lastensuojelu on nimensä ja lastensuojelulle annettujen perustehtävien mukaisesti sekä kaikkien lasten erilaista suojelua että lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun asiakkaana olevan yksittäisen lapsen suojelua. Lasten ja lapsen suojelu on olemukseltaan aina monitoimijaista, verkostoivaa ja voimavaroja etsivää, jossa tavoitteena on lasten ja asiakkaana olevan lapsen kehityksen ja terveyden turvaaminen. Lastensuojelu on samanaikaisesti yleistä, hyvin monille ammattialoille kuuluvaa tehtävää, jossa jokainen määrittää lastensuojelua oman työnsä viitekehityksessä, esimerkiksi kouluissa, neuvoloissa, päivähoitossa, nuorisotyössä. Lastensuojelu on samanaikaisesti erityistä, viimesijaista lastensuojeluviranomaisen työtä, joka ei kuulu millekään muulle yhteiskunnan organisaatiolle. Se on myös samanaikaisesti ehkäisevää ja korjaavaa, pakkoa ja vapaaehtoista. Siinä toisaalta suojataan lasta omilta vanhemmiltaan, ja toisaalta työskennellään tiiviisti yhteistyössä vanhempien ja perheen kanssa elämänolosuhteiden muuttamiseksi niin, että lapsen kehitys ja terveys eivät vaarannu, ja lapsi voisi elää turvallisesti omassa kodissaan. (mm. Bardy, Salmi & Heino 2001; Kivinen 1994.) Lastensuojelu on työskentelyä vakavien yhteiskunnallisten ja yksilöiden elämänongelmien kanssa ja monien ristikkäisten intressien jännitteessä. Tämä merkitsee vaativaa haastetta lastensuojelutyön vuorovaikutusosaamiselle ja yhteistyölle sekä henkisesti kuormittavassa työssä jaksamiselle. Vaikeuksissa jo elävän lapsen ja perheen auttaminen perustuu inhimilliseen ja paljon (työ)aikaa vaativaan työpanokseen, joka tuottavuuskeskustelussa tulee ottaa huomioon. Lastensuojelu on ikkuna tarkastella hyvinvointia, sen vajeita ja lasten ja perheiden palvelujärjestelmän kokonaistoimivuutta.



## Lastensuojelun tuloksellisuuden keskeiset tekijät

Kun organisaatioissa ollaan paremmin selvillä lastensuojelutyön tuloksellisuuteen vaikuttavista keskeisimmistä tekijöistä, voidaan tuloksellisuuden seuranta ja arviointikin kohdentaa relevantteihin tekijöihin. Tutkimuksessani ymmärrän organisaation *tuloksellisuuden* kokoavaksi yläkäsitteeksi, joka koostuu kolmesta perusosasta: organisaation lastensuojelutoiminnan taloudellisuudesta, tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta. Lastensuojelun perustehtävä on vaikuttaa myönteisesti lasten kasvuun ja kehitykseen. Vaikuttavuus on näin ollen keskeisin lastensuojelun tuloksellisuuden tarkastelun osa, jossa onnistumista on erityisen perusteltua seurata ja arvioida (tuloksellisuustematiikasta mm. Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005). Organisaatioissa tarvitaan eri näkökulmista tuotettua tietoa tuloksellisuuden arvioimiseksi, kuten tietoa asiakkaista ja niistä vaikutuksista, joita asiakkaiden elämässä on muutoksina nähtävissä, tietoa henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta, tietoa asiakasprosesseista ja niiden toimivuudesta sekä kustannuksista.

Vaikutukset syntyvät aina jonkinlaisen prosessin kautta ja siksi on tunnistettava, millaiset tekijät prosessissa aikaansaavat näitä vaikutuksia, eli mitkä ”lääkkeet tepsivät” halutulla tavalla ja mitkä ovat peräti vahingollisia. Muutokset lapsen elämässä syntyvät usein monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, jossa lapsen ja hänen lähiäikeistensä oma panos on merkittävä.

Paitsi käytettyjen tuen menetelmien tehosta, on organisaatioissa järkevää olla selvillä myös erilaisten menetelmien kustannuksista niin, että käytettäisiin hyviä mutta valittavista vaihtoehdoista myös taloudellisimpia menetelmiä. Lastensuojelussa suurimmat resurssit ovat lapsen lähipiirissä ja näiden lapsen ns. luomuverkostojen voimavarojen saaminen lapsen ja perheen tueksi on kustannustehokasta. Esimerkiksi lä-

heisneuvonpitomenetelmä on taloudellinen ja tuottava tapa saada lapsen läheiset auttamaan lasta ja perhettä (mm. Heino 2001). Samoin päihteitä rankasti käyttävien raskaana olevien naisten mahdollisimman varhainen ja intensiivinen hoito ja tuki voi vähentää tai jopa kokonaan ehkäistä erittäin huomattavia FAS-vauvan hoidosta syntyviä kustannuksia inhimillisten kärsimysten ohella (mm. Andersson 2002). Myös monet muut vaikuttaviksi ja kustannuksiltaan tehokkaiksi osoitetut menetelmät, kuten intensiivinen ja häiriöspesifinen vauvaperhetyö (mm. Bardy & Öhman 2007) ja monimenetelmällinen, nuoren arjen verkostot mukaan ottava ja paneutuva nuorisolastensuojelutyö (mm. Heikkinen 2007), ovat esimerkkejä sekä taloudellisesta että vaikuttavasta lastensuojelusta.

Paljon on myös kokemustietoa siitä, kuinka lastensuojelusta vastaavan sosiaalityöntekijän työ vaikuttaa lapsen koko hoidon ja tuen prosessiin ja muiden toimijoiden, kuten sijaishuollon, mahdollisuuksiin onnistua lapsen auttamisessa. Organisaatiolle on kustannustehokasta lisätä panostuksia sosiaalityöhön niin, että sosiaalityöntekijä voi paneutua asiakkaan elämäntilanteen kuntouttamiseen silloin, kun muutokset siihen olisivat vielä aikaansaataavissa mahdollisesti kevyemmällä ja voimavaroja lapsen ja perheen tueksi hyvin mobilisoivilla auttamisen keinoilla. Sijaishuollon sosiaalityön tuottavuuden tunnusluvut voisivat olla nykyistä paremmat, mikäli suurin osa sijaisperheiden tukemistyötä tekevän sosiaalityöntekijän työajasta ei kuluisi junassa matkalla eri puolille Suomea. Kyse on sekä sosiaalityön organisoinnista että lapsen sijoituspaikkojen sijainnista.

## Esimerkki vaikutustavoitteesta ja mittarista

Edellä oli esimerkkejä siitä, miten lastensuojelusakin voidaan tuloksellisuutta arvioida. Lastensuojelun vaikutuksia voidaan kuvata yksinkertais-



tenkin seurantamittareiden avulla. Mittaamisen tulokset tukevat lastensuojelun kehittämistä.

Organisaation tulisi asettaa lastensuojelutyölle tavoitteet, jotka kuvaavat juuri sitä, mitä var-ten lastensuojelu on olemassa: "Lastensuojelun avopalvelujen asiakkaana olevien lasten elämäntilanne paranee lastensuojelun tukitoimin siitä, missä tilanteessa lapsen asiakkuus alkoi" (Rousu 2007, 246–247).

Asiakaskohtainen mittari kuvaa suuntaa, mihin asiakkaan osalta on edetty: Jokaisen asiakkaan osalta vähintään kerran vuodessa, tai ainakin aina asiakkuuden päättyessä, tulisi dokumentoida arvio, missä määrin lapsen elämäntilanne on muuttunut verrattuna alkutilanteeseen tai asetettuihin tavoitteisiin nähden: Onko lapsen elämäntilanne muuttunut erittäin hyvään suuntaan (5), hyvään suuntaan (4), edennyt jonkin verran (3), tilanne pysynyt ennallaan (2) vai onko tilanne huonontunut (1).

Samaan dokumentaatioon voidaan liittää yhteistyössä asiakkaan kanssa myös arvioivia mainintoja siitä, mitkä tekijät ovat olleet vaikuttamassa edistymiseen tai tilanteen huonontumiseen. Sekä vaikuttaviksi arvioituista että huonosti vaikuttaviksi arvioituista tekijöistä voidaan oppia. Näin saadaan esille jopa haitalliset tukimenetelmät.

Tämänkaltaista vaikutustietoa ei tutkimustulosteni mukaan asiakastyöstä systemaattisesti koottu organisaation päätöksenteon, johtamisen ja kehittämisen tueksi, vaikka kyse on asiakaspalveluorganisaatioiden perustehtävästä.

### **Kriittiset menestystekijät ja tuloksellisuuden arviointi**

Kokosin lastensuojelun tuloksellisuuden keskeiset tekijät tutkimustulosten pohjalta kriittisiksi menestystekijöiksi, jotka ovat *merkityksellisiä*

*kaikissa lastensuojelutehtäviä toteuttavissa organisaatioissa.* Nämä muodostavat eräänlaisen lastensuojelun kehittämisen strategisen kartan. Tutkimuksessa nousi esille viisi lastensuojelun tuloksellisuuden kannalta kriittistä menestystekijäryhmää. Kussakin ryhmässä on 3–4 tekijää. Menestystekijäryhmistä kolme on perusedellytyksiä ylipäätään sille, että lastensuojelussa voitaisiin onnistua – olla tuloksellisia.

Suomalaisen lastensuojelun perusedellytyksissä on tällä hetkellä suuria puutteita, kuten työn suuri määrä ja vaativuus, kiire, puutteelliset työn tukijärjestelmät, osaamisen vajeet, palvelujen puutteet (tuloksellisen työn esteistä myös Laulainen 2005; Kuusela 2005). Tuloksellisuutta tulisi kuitenkin aina arvioida suhteessa voimavaroihin. Lastensuojelu toimii usein silloin, kun kaikki muut ovat kaikkensa yrittäneet, jolloin voimavaroja viimesijaiseen auttamiseen tarvitaan paljon. Tutkimukseeni sisältyy laaja liite, johon kokosin näiden kriittisten menestystekijöiden mukaisesti lastensuojelun perustehtävän seurannan kannalta relevanttia tietoa. Tätä voidaan organisaatioissa hyödyntää lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnissa erityisesti 1.1.2008 voimaan tulleen lastensuojelulain mukaisesti (Rousu 2007, 360–379).

Perusedellytykset ovat: 1) vankka asiakaslähtöinen organisaatio, 2) lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuksia vastaava osaaminen ja 3) asiakkaan voimavaraistumista edistävät toimintaprosessit. Vaikuttavuuden kriittiset menestystekijäryhmät puolestaan ovat: 4) asiakkaan kokemus elämäntilautensa kohentumisesta ja 5) lapsen ja nuoren kasvun riskiolosuhteiden väheneminen. Näin lastensuojelun pitkän aikavälin toiminta on kustannusvaikuttavaa.

## Taulukko 1. Lastensuojelun kriittiset menestystekijät (Rousu 2007, 286–287)

### 1. Vankka asiakaslähtöinen organisaatio

- 1.1. on aidosti asiakaslähtöinen, ja ”elää kuten julistaa” toimien jokaista arvostavan yhteistyön kulttuurin mukaisesti
- 1.2. organisaation johtaminen on tavoitteita asettavaa ja kannustavaa – ”tämä on meidän juttu” -henki
- 1.3. ”organisaatiokoneen” toimintarakenteet edistävät (eivät ainakaan estä) työssä onnistumista
- 1.4. taloudelliset resurssit ovat oikeassa suhteessa työn vaatimuksiin

### 2. Osaaminen vastaa lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuksia

- 2.1. asiakasta kunnioittava dialogi (vuorovaikutus) toteutuu kaikissa tilanteissa ml dokumentointi asiakasasiakirjoihin
- 2.2. parhaat mahdolliset tuen menetelmät hallitaan ja niitä käytetään asiakassuunnitelman mukaisesti
- 2.3. osaaminen kehittyy oman työn tutkimisen, koulutuksen, työnohjauksen tukemana
- 2.4. työn organisointi edistää yhteistyötä ja moniasiantuntijuutta
- 2.5. työntekijät osallistuvat työn kehittämiseen ja ovat mukana tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation yhteisen toiminnan parantamisessa

### 3. Toimintaprosessit edistävät asiakkaan voimavaraistumista

- 3.1. paneutuva asiakastyö on organisaatiossa mahdollista;
  - 3.1.1. asiakas (lapsi & vanhempi) kokee, että hänen elämäntilanteeseensa paneudutaan ja voimavaroja muutoksille etsitään yhdessä asiakkaan ja hänelle tärkeiden ihmisten ja yhteistyötoimijoiden kanssa
  - 3.1.2. työntekijä kokee, että hän voi tehdä kohtuudella työnsä sillä intensiteetillä, jota asiakkaan elämäntilanne ja yhteinen tavoitteiden asettaminen edellyttää
- 3.2. jokaisen asiakkaan palveluprosessille on nimetty vastuutyöntekijä, joka johtaa ja koordinoi asiakkaan palvelujen ja tuen kokonaisuutta sovitun räätälöidyn lapsen ja tarvittaessa vanhempien oman asiakassuunnitelman mukaan
- 3.3. työtä ja sen hallintaa tuetaan laatu/arvointijärjestelmin, lähijohtamisella ja mahdollisuudella asioiden prosessointiin, reflektiivisellä tiedonvaihdolla, atk-järjestelmillä yms.

### 4. Asiakas; lapsi ja vanhempi, kokee elämänlaatunsa kohentuneen

- 4.1. lapsi voi olla lapsi, nuori voi olla nuori, vanhempi voi olla lapsilleen riittävän hyvä vanhempi
- 4.2. jokaisella lapsella on elämänrakennuspuiksi luottoaikainen /aikuisia – ja elämää eteenpäin rakentavat turvalliset ihmissuhteet
- 4.3. räätälöity tuki ja palvelu sekä toimiva asiakas-työntekijä -vuorovaikutus edistävät oman elämän muutostyötä
- 4.4. asiakas kokee olevansa oman elämänsä johtohenkilö ja asiakasprosessissa vaikuttava osapuoli

### 5. Lapsen ja nuoren kasvun riskiolosuhteet vähenevät, joka merkitsee lastensuojelun pitkän aikavälin kustannusvaikuttavuutta

- 5.1. varhainen tuki ja voimavaraistava toiminta vastaavat lasten ja perheiden ajankohtaisiin tarpeisiin ajanmukaisilla menetelmillä; informaatio, neuvonta, vertaistoiminta, tehostettu tuki esimerkiksi peruspalveluissa ja lapsen kehitysyhteisöissä, joita ovat koti, päivähoito, koulu ja vapaa-ajan yhteisöt
- 5.2. oikea-aikainen tehokas tuki ja palvelut ongelmatilanteissa
- 5.3. ”kovan vastuun” laaja-alaista lasten hyvinvointia luovaa lastensuojelunpolitiikkaa harjoitetaan pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti, jolloin myös lastensuojelun ylisukupolviset asiakkuudet vähenevät

Näihin tekijöihin tulisi siten organisaatioissa kiinnittää erityistä huomiota voimavaroja käytettäessä ja toisaalta voimavaroilla saatavia tuloksia arvioitaessa. Kuitenkin nämä lastensuojelun kannalta keskeiset tekijät usein puuttuvat niiden seurantatietojen ja mittareiden joukosta, joiden perusteella organisaatioissa arvioidaan tuloksellisuutta.

Tutkimusaineistoni mukaan *hyviin tuloksiin lastensuojelussa liittyy organisaation kestävä arvopohja ja vahva tietoisuus perustehtävistä sekä kannustava ja kehittämään osallistava johtaminen, joka varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus niin paneutuvaan työskentelyyn kuin asiakkaan tarpeet edellyttävät. Asiakastyössä vuorovaikutuksen laatu ja ihmissuhteiden jatkuvuus ovat keskeisiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.* Henkilöstön ammatilliset taidot, kyky yhteistyöhön ja sitoutuminen "asiakkaan juttuun" sekä kyky työskennellä asiakkaana olevan lapsen kanssa on tärkeää. Myös parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon, mukaan lukien kokemustieto, perustuvat asiakkaan tarpeisiin räätälöidyt hoito- ja palvelumenetelmät sekä palvelu- ja tukiprosessien jatkuvuus on tärkeää. *Keskeinen onnistumiseen vaikuttava tekijä on yhdessä asiakkaan kanssa laadittu tavoitteellinen hoito- ja palvelusuunnitelma ja sen yhteinen prosessoiva arviointi.* Hyviin tuloksiin lastensuojelussa liittyvät tekijät ovat päteviä, ei vain tutkimuksen tapausorganisaatioiden lastensuojelussa, vaan lastensuojelutyöhön missä tahansa organisaatiossa. Olen peilannut tutkimustulostani myös muun muassa päihde- ja mielentyydyssä havaittuihin keskeisiin onnistumisen tekijöihin. *Keskeiset tekijät ovatkin monilta osin yleispäteviä muillakin ihmisten elämään liittyviä ongelmia hoitavilla aloilla.*

Keskeinen kysymys tutkimuksessani oli, miten lastensuojelun tehtäviä hoitava organisaatio ohjaa, johtaa ja kehittää lastensuojelutehtävään sekä seuraa ja arvioi tuloksellisuutta näissä. Lastensuojelun tuloksellisuuden arvioimiseksi tarvitaan tietoa. Myönteisten vaikutusten ai-

kaansaaminen lasten hyvinvointiin on vahvasti riippuvainen siitä, miten lasten, nuorten ja perheiden muissa palveluissa onnistutaan. Tarvittava arvioinnin tietopohja onkin laaja. Organisaatio tarvitsee toimintaa ohjatakseen paitsi tietoa tuloksellisuudesta, myös sellaisen prosessin, jolla tietoa tulkitaan. Tuloksellisuuden arvioinnilla tutkimuksessa tarkoitetaan sitä kokonaisjärjestelmää, jolla organisaatiossa tuotetaan tällaista monipuolista tietoa, analysoidaan ja tulkitaan sitä sekä tehdään päätelmiä toiminnasta. Ensimmäisen tutkimusaineiston analyysin johtopäätös herätti pohtimaan sitä, millaisen tiedon varassa organisaatioita tosiasiallisesti ohjataan ja kehitetään, sillä organisaatioiden tietopohja oli puutteellinen. Tämä johdatti minut etsimään haastatteluaineistoista organisaatioiden tuloksellisuuden arvioinnin käytännön toimintamalleja. Havaitsin, että prosessi on vähintään yhtä tärkeä kuin kerättävän tiedon laatu.

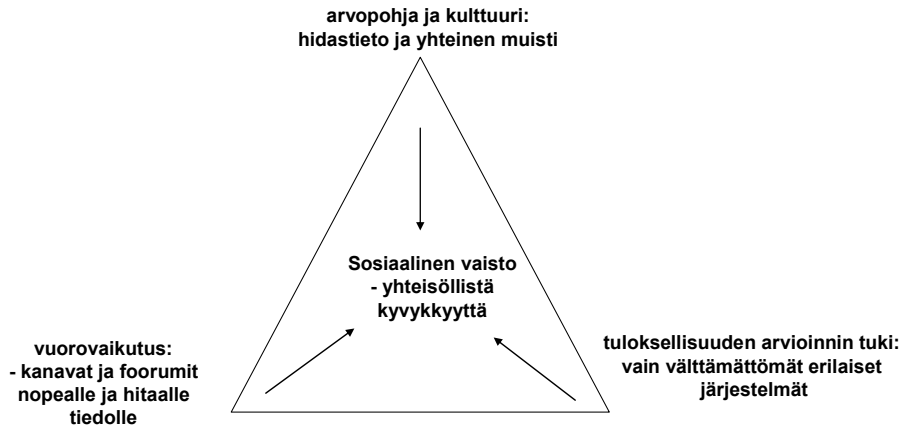
### Sosiaalinen vaisto organisaation tuloksellisuuden arvioinnin toimintatapana

Kaikissa tutkimuksen tapausorganisaatioissa arviointi oli pääosin erilaisilla vuoropuhelufuorummeilla hyvin toteutuvaa keskustelua ja yhteistä tulkintaa erityisesti kokemustiedon pohjalta. Tämä keskustelukulttuuri oli lastensuojelutehtäviä hoitavien organisaatioiden ehdoton *vahvuus*. Nimesin tämänkaltaisen tuloksellisuuden arvioinnin ohjaamis- ja johtamistavan "sosiaalisesti vaistoksi". Sosiaalisella vaistolla kuvaan *kokemustiedon ohjaamaa informaalista toimintatapaa*, jolla organisaatio paikantaa omaa tilannettaan, asiakaspalvelutyössä onnistumista, tunnistelee ja haastelee tulossa olevia haasteita, odotuksia ja tarpeita työlle, ja näin pyrkii korjaamaan ja kehittämään toimintaa vaistottujen kehitystarpeiden suuntaisesti. Sosiaalinen vaisto on organisaation jäsenten yhteisöllistä kyvykkyyttä luotsata omaa ja yhteistä toimintaa elettävässä ajassa ja organi-



saation muistissa olevan kokemustiedon pohjalta käytävien tulkintakeskustelujen avulla.

kityksestä organisaation päätöksenteossa mm. Harisalo-Aarrevaara 2007).



**Kuvio 1.** Sosiaalinen vaisto tuloksellisuuden arvioinnin toimintamallina organisaatiossa (Rousu 2007, 276)

Sosiaalinen vaisto toimia kulloinkin organisaation perustehtävässä menestymisen kannalta parhain päin on osa organisaatiossa toimivien jäsenten – niin johdon kuin asiakastyötä tekevän henkilöstönkin – yhteistä toimintakulttuuria. Sosiaalinen vaisto on yhteisön ihmisten hyvää kykyä keskustella, analysoida, arvioida ja ryhtyä kehittämistömiin. Sosiaalinen on sosiaalisen yhteisön yhteistä toimintakulttuuria ja vaisto on intuitiivista kykyä. Sosiaalinen vaisto toimintatapana kokoo paljon erilaista nopeaa "tässä ja nyt -tietoa" ja hidasta kokemustietoa keskusteltavaksi ja analysoitavaksi erilaisilla foorumeilla. Merkityksellisen "tässä ja nyt -tiedon" (nopean tiedon) ohella organisaatioiden sosiaalisen vaiston toimintatapaan sisältyy olennaisena ja vahvana osana "hidas tieto" (Hämeen-Anttila 2005), jonka voidaan ajatella kuvastavan organisaatioissa olevaa yhteistä muistia, joka vaistonvaraisesti ja näkymättömästi ohjaa organisaatiossa työskentelevien toimintaa sekä johtamista. *Monenlaiset vuorovaikutteiset foorumit ovat "vahvin lenkki"* lastensuojelun tehtäviä toteuttavissa organisaatioissa (puhekulttuurin mer-

Organisaatioon eri puolilta kerääntyvä monipuolinen kokemustieto on keskeisimpiä tiedonmuotoja, jonka perusteella lastensuojelun tehtäviä toteuttavissa organisaatioissa päätellään toiminnan tila ja tarpeet kehittämistöimille. Kokemustieto on keskeisin tiedonmuoto myös yksilökohtaisen asiakastyön onnistumisen arvioinnissa. Tämä asiakaskohtainen, historiaan eli aiempiin asiakaskokemuksiin pohjautuva palautetieto "kiirii" erilaisia avoimia keskustelukanavia pitkin mm. lähijohdolle ja sieltä edelleen suullisesti erilaisille foorumeille keskusteltavaksi.

*Sosiaalisen vaiston mukaiseen johtamiseen näyttää liittyvän vahva organisaation yhteinen arvoperusta, yhteinen käsitys siitä, mikä on organisaation työssä tärkeintä.* Vankka arvoperusta on syntynyt yleensä pitkän ajanjakson myötä, ja näin ollen arvopohja on historiallisesti kestävä (vrt. edellä hidas tieto). Organisaatioissa käydään arvoihin kytkeytyvää jatkuvaa keskustelua esimerkiksi asiakastyön sisällöstä ja toimintaperiaatteista sekä niiden kehittämistä. Lasten-



suojelun substanssiin liittyvät arvot ohjaavat toimintaa. Voisi sanoa, että sosiaalinen vaisto on vahva eettisperustainen ja osallistumista korostava käyttöteoria tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa.

Kun organisaation toimintatapa kuvastaa sosiaalinen vaisto, näyttää siihen liittyvän työstään innostunut ja sitä kehittämään haluava henkilöstö. Henkilöstö osallistuu (ja voi osallistua) aktiivisesti oman työn ja laajemminkin organisaation toiminnan kehittämiseen ja keskusteluun työn tuloksellisuudesta. Tämä näyttää tukevan ras-kaassa ja erittäin vaativassa lastensuojelutyössä jaksamista, työssä viihtymistä, "itsensä yhteiseen likoon panemista". Kehittämisen nykyinen "hankehärdelli", jossa hitaalla kokemustiedolla ja asioiden ääreen pysähtymisellä ei näytä olevan sijaa, voi uuvuttaa innostuneenkin työntekijän.

Sosiaalisen vaiston mukaiseen organisaation toimintatapaan näyttää liittyvän vain sen verran erilaisia toiminta-, seuranta- yms. järjestelmiä, kuin on välttämätöntä juuri tälle organisaatiolle. Tutkimuksessa mukana olleet suuretkin organisaatiot olivat kyenneet vahvan sosiaalisen vaiston pohjalta ymmärtämään omaa tilannettaan ja suullisen asiakasohjauksen kokemustiedon perusteella riittävästi vakuuttautumaan toiminnassa onnistumisestaan ja tekemään jatkuvaa kehitystyötä.

Myös yrityksissä tehdään päätöksiä sosiaalisen vaiston (intuitiivisen kyvyn) mukaisesti. Marja-Liisa Kakkonen tutki väitöskirjassaan (2006), miten perheyrittäjät hyödyntävät intuitiota tehdessään päätöksiä johtamistyössä. Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet nopeasti ja monet epävarmuustekijät ja jatkuvat muutokset ovat olleet leimaa-antavia piirteitä. Kakkosen mukaan perinteisesti yritysten johtamisessa on painotettu järkipäistä ajattelua ja faktatietoihin perustuvaa päätöksentekoprosessia. Kun toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi aina ei ole kuitenkaan saatavilla riittävästi tietoa

päätöksenteon pohjaksi, tai aina ei ole aikaa valmistella ja suunnitella päätöksiä, tekevät perheyrittäjien johtajat päätöksiä myös intuitioonsa perustuen.

Sosiaalinen vaisto vaatii nykyorganisaatioissa tuekseen myös systemaattisesti koottua ja jäsennettyä tietoa. Lastensuojelun osalta tietoa tarvitaan erityisesti asiakkuutta aiheuttavista tekijöistä eli siitä, millaiset kasvuolot ja tarpeet käynnistävät asiakkuuden sekä niistä vaikutuksista, joita lasten ja nuorten parissa tehtävällä työllä on syntynyt. Lastensuojelun asiakastyöhön on kehittynyt paljon uudenlaisia työotteita ja -menetelmiä, joiden toimivuutta ja vaikutuksia kuvaava seurantatieto on välttämätöntä toiminnan kehittämiseksi ja toisaalta turhien "ihmis-kokeiden" välttämiseksi tai minimoimiseksi.

Tällä hetkellä organisaatioissa tiedetään vähiten juuri näistä lastensuojelun tuloksellisuuden liittyvistä tekijöistä. Moniäänisen erilaisen tiedon tarve haastaa kunnan kehittämään tiedonhallinnan kokonaisuutta.

## Onko jotain olennaista hukunut nykymenossa?

Sosiaalinen vaisto on uusi näkökulma tuloksellisuuden arvioinnin keskusteluun. Sosiaalinen vaisto organisaation tuloksellisuuden ja sen arvioinnin johtamis- ja toimintamallina herättää pohtimaan, onko jotain aivan olennaista hukunut yhtiötehokkuutta ja lyhyellä aikajän- teellä toteutuvaa taloudellista tuloksentekeä yliarvostavassa maailmanmenossa, joka näkyy muun muassa nopean tiedon hallitsevuutena ja korostuneina vaatimuksina organisaatioiden erilaisten *formaalisten* hallinta- ja toimintajärjestelmien kehittämisenä. Sosiaalinen vaisto voi olla se "vahvempi lenkki" organisaation tuloksellisuuden arvioinnissa. Toimintamalli tarvitsee tuekseen sellaiset tiedonhallinnan ja arvioinnin järjestelmät, jotka kiinnittyvät vahvasti perusteh-





tävässä onnistumisen seurantaan. Organisaatiot eivät kykene olemaan selvillä lastensuojelun tuloksellisuudesta nykyisenkaltaisella tiedonkeruulla, joka on keskittynyt lähinnä erilaisten asiakasmäärien ja käynti- ja hoitovuorokausisuoritteiden seurantaan. Erityisesti lastensuojelutyön vaikutuksia kuvaava tiedonkeruu on hyvin puutteellista. Asiakastyössä syntyy koko ajan tietoa vaikutuksista, joka nykyisin jää organisaatioissa pääosin hyödyntämättä. Tietoa asiakasvaikutuksista voidaan saada näkyväksi myös yksinkertaisilla mittareilla, kuten edellä kuvasin. Tämä haastaa jokaisen asiakastyöntekijän tuomaan esille asiakkaiden kokemat hyödyt. Ilman tällaista tietoa on organisaatiossa vaikea kehittää toimintaa ja perustella esimerkiksi päätöksentekijöille lastensuojelutyössä tarvittavat voimavaratarpeet.

Tärkeintä organisaatiossa on ensin ymmärtää, mitä lastensuojelutyö on tänä päivänä ja millaiset tekijät ovat merkityksellistä tuloksellisuudelle. Tämän perusteella päättäjät voivat määrittää lastensuojelutehtäviä koskevat päämäärät ja tavoitteet (mukaan lukien vaikutustavoitteet) sekä tehdä seuranta- ja arviointisuunnitelman, joka tuottaa relevanttia tietoa näissä onnistumisista.<sup>2</sup>

## Viitteet

<sup>1</sup> Kirjoitus perustuu Tampereen yliopistossa 7.12.2007 pidettyyn lectio praecursoriaan

<sup>2</sup> Kuntien valtuustoilla on nyt mahdollisuus määrittää nämä lastensuojelulain edellyttämässä suunnitelmassa lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja lastensuojelun järjestämisestä ja kehittämisestä (Rousu 2008. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1. Suunnitelman valmistelu. Kuntaliitto. Saatavana elektronisena [www.kunnat.net/kirjakauppa](http://www.kunnat.net/kirjakauppa). 21.4.2008)

## Kirjallisuus

Andersson, Maarit (2002) Varhainen hoito tuottaa tulosta. *Esikko* 4/2002. 4-7.

Bardy, Marjatta & Öhman, Kaisa (2007) Vaativa vauvaperhetyö. Kirjallisuuskatsaus kansainvälisestä tutkimuksesta. Työpapereita 13/2007. Helsinki: Stakes.

Bardy Marjatta, Salmi Minna & Heino Tarja (2001) Mikä lapsiamme uhkaa? Suuntaviivoja 2000-luvun lapsipoliittiseen keskusteluun. Raportteja 263. Helsinki: Stakes.

Harisalo Risto & Aarrevaara Timo (2007) Keskustelu, väittely ja dialogi lautakuntien päätöksenteossa: puhekuulttuurin kohteet, luonne, osallistuminen ja vaikutukset. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/2007. 174-187.

Heikkinen Alpo (2007) Nuoret lastensuojelun avohuollossa – palvelujen ja menetelmien tarkastelu. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti* 2007:1. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Heino Tarja (toim.) (2001) Läheisneuvonpito kuntien näkökulmasta. Kuntien paikalliset projektit ja niistä saatujen kokemusten vertailua. Aiheita nro 28. Helsinki: Stakes.

Hämeen-Anttila Virpi (2005) Toivosta ja epätoivosta. Vuosi 2004. *Helsingin Sanomat* 2.1.2005..

Kakkonen Marja-Liisa (2006) Intuition and Entrepreneurship. A Phenomenological Study of Managerial Intuition of Finnish Family Entrepreneurs. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 49. Entrepreneurship. Saatavana elektronisena: [www.jyu.fi/julkaisut](http://www.jyu.fi/julkaisut). (luettu 24.8.2007)

Kivinen Tarja (1994) Valikoituminen lastensuojelun asiakkaaksi. Näkökulmia asiakkuuden määrittämiseen. *Tutkimuksia* 45. Helsinki: Stakes.

Kuusela Pekka (2005) Kunnallisesta ylikunnalliseen: Kuopion seudun lastensuojelu, Karttue-hankkeen julkaisuja. Osaatko 3., Minna Canth-instituutti. Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.



Laulainen Sanna (2005) Lasten ja vanhusten asiat hyvällä mallilla? Onnistumisen avaimia lastensuojelussa ja vanhustalveluissa. Kartuke-hankkeen julkaisuja. Osaatko 4., Minna Canth-instituutti. Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

L 417/2007 Lastensuojelulaki.

Niiranen Vuokko, Stenvall Jari & Lumijärvi Ismo

(toim.) (2005) Kuntalalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mitaristo kunnallisissa organisaatioissa. Kartuke-tutkimusohjelman julkaisuja 3. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sirkka Rousu (2007): Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatioissa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Acta nro 197. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.