

# Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen

*Hanna Heinonen ja Päivi Sinko*



# Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen

Julkaisija:  
Lastensuojelun Keskusliitto  
Armfeltintie 1  
00150 Helsinki  
[www.lskl.fi](http://www.lskl.fi)

Copyright © 2014 Lastensuojelun Keskusliitto ja kirjoittajat

Taitto: Päivi Tiittanen  
ISBN 978-952-7002-06-3 (pdf)

# Sisällys

1. Johtamisen merkitys lastensuojelussa.....	1
2. Strateginen johtaminen lastensuojelussa.....	4
3. Henkilöstön johtaminen.....	5
4. Taloudellisten näkökulmien merkitys lastensuojelun johtamisessa.....	8
5. Prosessinjohtaminen asiakastyössä.....	10
6. Lastensuojelun johtamisen erityiset haasteet.....	12
7. Lopuksi.....	14
Lähteet	

*Lastensuojelun arkeen kuuluu tiedon keräämistä, erilaisissa verkostoissa toimimista, lukuisia kohtaamisia, alituista ratkaisujen tekemistä ja arviointia. Asiakkaan tuen tarpeisiin vastaaminen ja asiakkaan mukanaolon ja osallisuuden turvaaminen on keskeistä työprosessissa, jonka johtaminen on lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tehtävä. Ollakseen vaikuttavaa lastensuojelutyö vaatii hyvää ammatillista johtamista. Johtamista tulee tarkastella monella tasolla, prosessinjohtamisen lisäksi myös tuen antamisena työntekijöille. Miten lastensuojelun johtamisella mahdollistetaan asiakkaan tarpeisiin vastaaminen? Kuinka tuetaan moniammatillisen verkostotyön koordinoimista? Millainen johtaminen takaa laadukkaan sosiaalityön toteuttamisen kunnissa?*

# 1. Johtamisen merkitys lastensuojelussa

Lastensuojelun tärkein tehtävä on varmistaa lapsen oikeuksien toteutuminen. Käytännössä suurin vastuu oikeuksien toteutumisen turvaamisesta jää sosiaalityöntekijälle. Sosiaalityöntekijä johtaa lastensuojelun asiakasprosessia ja huolehtii siitä, että lapsi ja perhe saavat tarvitsemansa palvelut, että työskentely on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja sitä arvioidaan säännöllisesti ja että eri toimijoiden roolit prosessissa ovat selkeät ja ymmärrettävät. Tärkeää on huolehtia siitä, että lapsi on työskentelyn keskiössä ja että tavoitteiden asettaminen ja arviointi on lapsilähtöistä. Lapsilähtöisyys perustuu YK:n lapsen oikeuksien sopimukseen, joka velvoittaa mahdollistamaan ja varmistamaan lapsen osallisuuden kaikissa työskentelyn vaiheissa. Tähän velvoittaa myös perustuslaki, jonka mukaan kaikki lapset ovat keskenään tasa-arvoisia. Lapsen ei tule joutua muita huonompaan asemaan siksi, että hän on lastensuojelun asiakkaana.

Lastensuojelun ohjaavien periaatteiden tavoitteena on tarjota lapselle mahdollisimman hyvä lapsuus ja nuoruus. Tämä edellyttää sitä, että lastensuojelussa asiakkaana olevien lasten ja nuorten kanssa työskentelylle asetetut tavoitteet ovat selkeät ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi oikeat. Vaikuttava ja tuloksellinen lastensuojelu ei toteudu ilman hyvää johtamista. Näyttää siltä, etteivät lastensuojelun johtamisen todellisuutta kuitenkaan määritä lapsilähtöisyys tai muutkaan lapsen oikeuksien sopimuksen periaatteet, vaan resurssivaje, jatkuvat organisaatiouudistukset ja laajemmat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset sekä näiden seurauksena usein työntekijöiden tyytymättömyys työoloihinsa ja jopa sitoutumattomuus työhön.

Lastensuojelua on viimeisten vuosien aikana uudistettu menetelmällisesti samalla, kun lainsäädäntöä ja muuta normiohjausta on vahvistettu. Lastensuojelulakia pidetään pääsääntöisesti hyvänä, mutta sen toimeenpanoon kunnissa liittyy runsaasti haasteita. Epäselvää on, onko lastensuojelun kehittämis- ja uudistamistoimenpiteillä pystytty vastaamaan niihin lain toimeenpanon pulmiin, joihin kyseiset toimenpiteet on haluttu kohdentaa. Kansallisella tasolla toimeenpanon toteutumisesta vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö saaden asiantuntijatukea Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta, ja alueellisella tasolla siitä vastaavat kunnan tai kaupungin lastensuojelutyötä johtavat virkamiehet.

Lastensuojelun toimivuutta on selvitetty lukuisten työryhmien toimesta erityisesti vuosina 2011–2013<sup>1</sup>. Sosiaali- ja terveysministeriön Toimiva lastensuojelu -työryhmän loppuraportissa (2013) todetaan, että lastensuojelun uudistaminen vaatii merkittäviä muutoksia eikä sen kuntoon saattamisesta selvitä pienellä pintaremontilla. Työryhmä ei nosta näkyvästi esiin lastensuojelun johtamisen kysymyksiä eikä anna suoraan lastensuojelun johtamiseen liittyviä kehittämisohjeita, vaikka toteakin kritiikkensä kohdistuvan nimenomaan lastensuojelun palvelujärjestelmään ja johtamiseen (Toimiva lastensuojelu 2013, 75). Lastensuojelun johtamista ei sivuta myöskään muiden lastensuojelun tilaa selvittäneiden työryhmien raporteissa. Lastensuojelun laatusuositus (2014) on kuitenkin kirjoitettu erityisesti kuntien lastensuojelun johtamisen tueksi. Se ei suoraan sano, millaista johtamisen tulee olla, mutta korostaa johdon vastuuta laadukkaasti työn mahdollistajana ja työntekijän tukena. Laatusuosituksen mukaan johtamisen rakenteiden ja käytäntöjen pitää tukea lapsikeskeistä työtä sekä lasten ja vanhempien ottamista mukaan palvelujen kehittämiseen. Johdon tehtävänä on suosituksen mukaan myös arvioida tuloksellisuutta ja työajan kohdentumista oikein sekä huolehtia laadukkaasti työn tekemisen mahdollisuuksista. Laatusuositus korostaa myös moniammatillisen yhteistyön merkitystä.

Laatusuositus jättää kuntien vastuulle suositusten konkretisoinnin ja käytännön toteutuksen, mikä voi tuottaa hyvin monenlaisia käytäntöjä lastensuojelun arkeen, riippuen kunnan tavasta toteuttaa lastensuojelua. Lastensuojelussa myös työn johtaminen - kuten lähes kaikki muukin työn organisointiin liittyvä - rakentuu kuntakohtaisesti, mikä tuottaa johtamiseen monenlaisia malleja. Työn organisointi tuottaa erityisen suuria haasteita lastensuojelun arkeen, jonka on todettu olevan hyvin muutosherkkää erityisesti organisaatorakenteiden osalta (Sinko ja Muuronen 2013, 8). Jotta vaikuttavaa lastensuojelua on mahdollista tehdä, tarvitaan tehtäviin sitoutuneita ja osaavia asiantuntijoita, joiden osaamisen tasosta huolehditaan hyvin. Lastensuojelun laatusuositustyön ensimmäisessä vaiheessa (2010) määriteltiin vaikuttavan lastensuojelutyön toteutumisen edellytykset, jotka toimitettiin erilaisissa organisaatio- ja johtamismalleissa. Lastensuojelun henkilöstöllä tulisi olla käytössään riittävät resurssit, eli kunnilla tulee olla käytössään monipuolinen palveluvalikko, jota sosiaalityöntekijä pystyisi hyödyntämään yksilöllisesti erilaisissa asiakastilanteissa. Vain oikea-aikaisia palveluja tarjoamalla voidaan maksimoida tuen ja auttamisen vaikuttavuus. Vaikuttavuuden

---

1) 8-vuotiaan lapsen kuolemaan johtaneet tapahtumat, Oikeusministeriön selvityksiä ja ohjeita, 32/2013, Enemmän ongelmien ehkäisyä, vähemmän korjailua? Valtiovarainministeriön julkaisuja 11/2013, Lastensuojelun laatusuositus. Työryhmän esitys. Helsinki 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:20,

Selvitys perhe- ja lapsensurmien taustoista vuosilta 2003–2012, Sisäasiainministeriön julkaisu 35/2012, Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2013.

ehdottomana edellytyksenä on, että toiminnan toteuttaminen ja kehittäminen perustuvat tutkittuun tietoon ja että tietoa myös osataan hyödyntää johdonmukaisesti. Erittäin merkittäväksi on nähty myös se, että valittu johtamismalli tukee lastensuojelun toteuttamista. (Luonnos lastensuojelun kansallisiksi laatusuosituksiksi 2010.)

Brittiläistä lastensuojelua ja sen uudistustarpeita laaja-alaisesti kartoittavassa Munro-raportissa (2011) painotetaan johtamisen roolia lastensuojelun laadun varmistamisessa – Munro pitää itse asiassa johtamista kriittisenä tekijänä lastensuojelun onnistumisessa. Johtajuutta ei voida jättää sen varaan, satutaanko saamaan hyvä ja pätevä esimies, vaan sitä tulee tarkastella nimenomaan osana organisaation toimintaa. Kyse on toimintatavoista, prosesseista ja systeemeistä. Munron mukaan nimenomaan johdolla on vastuu lastensuojelun nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Johdon tulee paitsi varmistaa lastensuojelulle vakaat työskentelyolot, myös kyetä samanaikaisesti varautumaan mahdollisiin muutoksiin ja uudenlaisiin toimintatapoihin. Esimiesten tulee tuntea lastensuojelu hyvin ja toistuvasti tarkkailla ja pohtia toimintojen laatua ja kartoittaa mahdollisia korjaustarpeita. Johdon, ei työntekijöiden, vastuulla on toiminnan taloudellisen tehokkuuden kehittäminen. (Munro 2011, esim. 106-107.)

Lastensuojelun johtamisesta puhuttaessa ei liene aina selvää, mitä johtamisella tarkoitetaan. Sosiaalialan, kuten myös lastensuojelun, johtamista on tutkittu ja tarkasteltu eniten henkilöjohtamisen viitekehyksessä, ja näissä tutkimuksissa johtamisen keskeiseksi toimintatavaksi nousee konsultoiva johtaminen (Pekkarinen 2010, 24). Lastensuojelun johtaminen on kuitenkin paljon moniulotteisempaa. Tästä syystä tarkastelemme lastensuojelun johtamista monella tasolla: strategisena johtamisena eli organisaatioon kiinnittyvillä näkökulmilla, henkilöstön johtamisena ja talouden johtamisena sekä lastensuojelun asiakasprosessin johtamisena. Lastensuojelussa johtamisen haasteet syntyvät näistä toisiaan sivuavista johtamisen tasoista, joiden yhteensovittamisen onnistuminen on toimivien lastensuojelupalvelujen edellytys. Johtamisen vastuut jakautuvat eri asiantuntijoille, kun strategisten kysymysten osalta johtamisesta vastaavat lastensuojelupäälliköt, sosiaalijohtajat tai vastaavalla nimikkeellä toimivat johtamisen asiantuntijat, ja lastensuojelun prosessin johtamisesta vastaa lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Yksi eri tasojen johtamisen pulmista syntyy, kun asiakasprosessia johtava sosiaalityöntekijä arvioi tilannetta ja palvelutarvetta lain mukaan asiakkaan senhetkisestä elämäntilanteesta käsin ja yrittää etsiä asiakkaalle parhaiten sopivan palvelun. Strategisen johtamisen näkökulmasta asiakkaalle kenties voidaan tarjota vain kunnan itsensä tuottamia palveluja, sopivat ne hänen tilanteeseensa tai ei, ja ovat ne pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavia tai ei. Tämä aiheuttaa sosiaalityöntekijälle turhautumista, eettisiä ristiriitoja ja avuttomuuden tunnetta. Kuka lastensuojelun prosessia siis todellisuudessa johtaa ja mikä on lain ja eettisten periaatteiden merkitys johtamisessa?

## 2. Strateginen johtaminen lastensuojelussa

Strategia tarkoittaa organisaation pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittelyä, toimintatapojen valintaa ja voimavarojen jakoa (Johanson 2009), eli lyhyesti sanottuna tulevaisuuteen katsovaa ja tähtäävää toimintasuunnitelmaa. Sen avulla muokataan ja koordinoidaan organisaation toimintaa. Strategisessa johtamisessa toimeenpannaan organisaation ja erityisesti toimialan strategiaa ja toiminta-ajatusta, jotta saadaan aikaan parhaita mahdollisia tuloksia. Strategia luo suunnan toiminnalle ja päätöksille. Samalla huolehditaan siitä, että organisaation rakenteet tukevat työn tekemistä oikealla tavalla. Johdon vastuulla on turvata riittävät resurssit työn toteuttamista varten. Taloudellisesti niukkoina aikoina tämä edellyttää perusteluja, vaatimista ja näyttöön perustuvaa tietoa vaikuttavan työn tekemisen edellytyksistä. Strategisessa johtajuudessa yhdistyvät tietoon perustuva johtaminen, tavoitteiden ja tulosten pohjalta tapahtuva johtaminen sekä tiimien johtaminen.

Lastensuojelussa strategisen johtamisen pulmat syntyvät muun julkishallinnon tavoin strategian määrittämisen vaikeudesta (Pekkarinen 2010, 24) Epäilemättä tämä vaikeus syntyy lastensuojelussa toimintakentän todellisesta hankaluudesta eli siitä, että ollaan tekemisissä hyvin monimutkaisten ja vaikeasti ratkaistavien ongelmien kanssa ("wicked" problems, ks. tästä esim. Arnkil & Heino 2014). Kun lastensuojelussa on kyse elämäntapojen ja asenteiden muutoksesta ja usein pitkään jatkuneista ongelmallisista tilanteista, joihin asiakasperhe on enemmän tai vähemmän "kasvanut" sisään, tulokset näkyvät usein vasta pitkän ajan kuluttua. "Paranemista" tai toimenpiteiden tehoa ei voida tarkastella eikä mitata samalla tavoin kuin esimerkiksi terveydenhuollossa. Lastensuojelussa on käyty keskustelua siitä, millaista on tietoon perustuva johtaminen ja miten olemassa olevaa tietoa hyödynnetään johtamisessa. Tämän johtamisen osa-alueen tärkeys korostuu, kun lastensuojelun johtamisessa on yhä enemmän menty suuntaan, jossa johtajalla ei välttämättä ole lastensuojelutyöstä käytännön kokemusta. Tällöin muuten kuin kokemuksen kautta hankitun tiedon merkitys lisääntyy.

Tehokkaan strategian tunnistaa siitä, että se on helposti konkretisoitavissa ja muutettavissa mitattavaan muotoon. Strategiassa pitäisi pohtia taloudellisuuden näkökulmasta sitä, millaisia tuloksia työyhteisöltä odotetaan (Isoaho 2007), mutta lastensuojelussa ei ole riittävästi selkiytetty taloudellisen tuloksellisuuden suhdetta asiakkaan elämässä tapahtuneisiin muutoksiin. Sosiaalihuolto, erityisesti lastensuojelu, on hyvin laaja-alaista, jokainen asiakastilanne on ainutlaatuinen ja yksilöllinen ja väliintulevia muuttujia on paljon. Tämä aiheuttaa suuria haasteita yhtenäisten ja toimivien mittareiden rakentamisessa.

Strategisen johtamisen toteutuminen lastensuojelussa ei voi perustua ainoastaan tuloksellisuuden tarkasteluun, vaan organisaation tasolla on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet koko lastensuojelun palvelukokonaisuuden toiminnalle (samoin kuin tavoitteiden asettaminen mahdollisimman konkreettiselle tasolle on tavoitteena myös yksittäisissä asiakastilanteissa). Tämä mahdollistuu ottamalla asiakkaat mukaan työn tavoitteiden asettamiseen ja keinojen valintaan, toteuttamalla yhdessä arviointia sekä parhaimmillaan rakentamalla yhteisesti asiakkaiden kanssa mittareita, joilla työn vaikuttavuutta voidaan mitata (Paasio 2014, 39). Toimiva lastensuojelu -työryhmän selvityksen (2013, 33) ja lukemattomien muiden selvitysten ja tutkimusten mukaan lasten ja vanhempien näkemyksiä ja mielipiteitä ei

riittävästi huomioida toteutettaessa lastensuojelua. Lastensuojelussa työn vaikuttavuutta ei voida mitata ilman, että asiakkaiden näkemykset huomioidaan tai että arviointia tehdään riittävän pitkällä aikavälillä.

## 3. Henkilöstön johtaminen

Lastensuojelun viitekehys syntyy lainsäädännön normeista ja ammattietiikasta, jotka määrittävät rajat sille, mitä lastensuojelu saa tai voi tehdä ja mitä sen pitää tehdä. Keskeinen kysymys on, tunnistaako kunnan ylin johto nämä normit? Jos tunnistaa, minkälaisen painoarvon se niille antaa? Käytännössä tilivelvolliseksi toiminnasta joutuu useimmiten ruohonjuuritason työntekijä, joka ei itse pysty määrittelemään toiminnan rajoja, vaikka tuntisikin normit ja niiden velvoitteet hyvin. Niin sanotussa Eerika-tapauksessa 11 viranhaltijaa sai kesällä 2014 syytteet virkavelvollisuuden laiminlyönnistä. Syytetyistä kolme on sosiaalityöntekijää ja yksi johtava sosiaalityöntekijä. Päätökseen liittyen keskusteltiin paljon lastensuojelun vastuista ja toimintamahdollisuuksista. Erityisesti keskusteluun nousi sosiaalityöntekijän mahdollisuus varmistaa lapsen tarpeiden mukaiset palvelut nykyisessä kuntien taloustilanteessa, jossa kunnat priorisoivat ensisijaisesti omia palveluitaan sekä toisaalta luovat lastensuojeluun toimintarakenteita, joissa merkittäviäkin lasta koskevia päätöksiä tehdään ilman lapsen ja hänen vanhempiensa kohtaamista (Lastensuojelutyöntekijät 8-vuotiaan...).

Elämme ajassa, jossa organisaatioiden keskeisin voimavara kiinnittyy henkilöstöön ja sen osaamiseen (Niiranen et al. 2010, 93). Myös onnistuneen lastensuojelun edellytysten voidaan arvella kiinnittyvän osaaviin ja tehtäviinsä sitoutuneisiin työntekijöihin. Tämän voimavaran vaalimisesta ei kuitenkaan näy kunnissa juuri merkkejä. Lastensuojelussa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja esimerkiksi vuonna 2012 lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vakansseista oli 11 % kokonaan täyttämättä (Kuntatyönantaja 2012)<sup>2</sup>. Lastensuojelussa toimii paljon uransa alkuvaiheessa olevia sosiaalityöntekijöitä ja hyvällä johtamisella on monia mahdollisuuksia vaikuttaa alalle hakeutuneiden osaamisen vahvistamiseen ja työssä viihtymiseen sekä sitä kautta organisaation lastensuojeluosaamisen vahvistamiseen. Valtakunnallisesti pitäisi päättää keinoista, joiden avulla kokeneilla työntekijöillä olisi riittävästi mahdollisuuksia uudistua sekä tuoda omaa osaamista aidosti koko työyhteisön ja organisaation hyödyksi erilaisten mentorointi- tai konsultointijärjestelmien kautta. Organisaatiossa pitäisi pystyä liikkumaan muutenkin kuin hakeutumalla johtotehtäviin, eli tulisi olla nimenomaan asiakastyöhön keskittyviä konsultoivia erikoistumistehtäviä kokeneille asiantuntijoille, joiden osaamisesta halutaan pitää kiinni. Organisaation toiminnan kannalta on välttämätöntä huolehtia myös työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta sekä ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita ja henkilöstökustannuksia (Niiranen et al. 2010, 96.).

Tutkimusten mukaan lastensuojelun työhyvinvointia tukee hyväksi, kannustavaksi ja läheiseksi koettu esimiehen ja alaisen välinen suhde (Pekkarinen 2010, 28). Johtamisen rakenteisiin ja esimiehen tavoitettavuuteen ja läsnäoloon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lastensuojelu on tunnekuormittavaa työtä, jossa työntekijöiden pitäisi saada kokea, että johto on heidän puolellaan ja ymmärtää työn paineita ja erilaisia jännitteitä. Pahinta, mitä

---

2) Lisäksi sosiaalityöntekijän tehtävissä toimivista 18 % ei täyttänyt tehtävässä vaadittua kelpoisuusvaatimusta.



johto voi tehdä, on kaventaa sosiaalityön osaamista ja toimintamahdollisuuksia turhan byrokratian, epäluulon ja epäluottamuksen kautta. Lastensuojelussa toimivat asiantuntijat jaksavat usein raskaassa ja vaativassa työssä juuri toimivan työyhteisön avulla. Kiinnostavaa on, että työyhteisön nähdään tarjoavan johtoa paremmin tukea asiakastyössä (Sinko & Muuronen 2013, 18). Kari Matela (2009, 105) on todennut, että lastensuojelun sosiaalityöntekijät kokevat yleisesti organisaatiotason johtamisen epätyytyttäväksi. Kokemus huonosta johtamisesta todennäköisemmin edistää työpaikan vaihtamista kuin siinä pysymistä, mikä on loogista. Vuoden 2013 työntekijäkyselyssä (Sinko & Muuronen 2013, 36) sosiaalityöntekijät toivat esiin kokemuksen johtajien ajan puutteesta sekä tarpeen vahvistaa johtajien osaamista. Lisäksi toivottiin lastensuojelua johtamaan henkilöitä, joilla on osaamista ja näkemystä substanssista. Työntekijät esittivät huolensa myös siitä, kuinka asiakasprosessien johtaminen ja asiakkaan yksilöllinen palvelutarpeen arviointi etäännytetään pois sosiaalityöntekijältä erilaisiin portinvartijusjärjestelmiin.

Työssä jaksamista edistää työpaikan ilmapiiri, joka rakentuu sellaisten arvojen ja normien varaan, jotka työntekijä voi allekirjoittaa. Työuupumusta ennustavat tutkimusten mukaan parhaiten juuri organisaatioon itseensä liittyvät tekijät, kuten työn määrä, roolikonfliktit, roolien epämääräisyys, organisaatiomuutokset ja haasteiden puute työssä (Forsman 2010, 30). Sinällään haastavat ja monimutkaiset asiakastilanteet eivät niinkään kuormita lastensuojelun työntekijöitä, vaan kuormittavuus syntyy epätarkoituksenmukaisesta työn organisoinnista. Esimiestyön merkitys työssä jaksamisessa ja työhön sitoutumisessa on keskeistä. Forsman on tutkimushankkeensa loppuraportissa (2010) käynyt läpi tutkimuksia, joissa kuvataan lastensuojelun laadukasta esimiestyötä. Lastensuojelun johtaminen näyttäisi lastensuojelun asiakastyötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta edellyttävän ymmärrystä lastensuojelun asiakastyön vastuista ja vaatimuksista sekä tuntemusta lastensuojelutyön käytännöistä ja lastensuojelujärjestelmästä - lastensuojelussa ajatus substanssialan ulkopuolelta tulevasta johtajasta tuntuu vieraalta. Toki lastensuojelun johtajalta vaaditaan paljon muitakin taitoja. Lastensuojelun johtamisen koettiin toimivan, kun esimies on joustava, omaa hyvät vuorovaikutustaidot, kunnioittaa työntekijöiden näkemyksiä ja osaamista sekä tarjoaa käytännöllistä ja emotionaalista tukea työntekijöilleen. Esimieheltä odotetaan myös palautetta hyvin tehdystä työstä sekä selkeää näkyä siitä, miten lastensuojelua voidaan parantaa. (emt.)

Vähäisimpänä henkilöstön johtamisen näkökulmasta ei suinkaan voi pitää sitä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee onnistuakseen (Isoaho 2007). Onko lastensuojelussa osaamisen kumuloituminen tavoiteltavaa ja pystyvätkö organisaatiot pitämään kiinni olemassa olevasta osaamisesta riittävästi? Lastensuojelutyössä ammatillisen osaamisen vaateet ovat suuret. Tarvitaan sekä tutkimuksellista tietoa että käytännön kokemuksista nousevaa tietoa (Heinonen 2007, 23). Perinteinen teoretieto siis yhdistyy sekä asiakkaan että työntekijän käytännön kokemuksiin, joiden lisäksi lastensuojelun työn ammatillinen osaaminen edellyttää vahvaa ymmärrystä työtä ohjaavista eettisistä periaatteista, palvelujärjestelmän tuntemusta, hyvinvointipolitiikan kokonaisuuden hallintaa sekä oikeudellista osaamista ja kykyä sovittaa, soveltaa ja yhdistää kaikkea tätä osaamista (Sipilä 2011, 32). Keskeinen kysymys on, syntyykö asiantuntijoiden osaamisen vahvistumisesta jopa uhka organisaatiolle? Sosiaalityön perinteistä asianajotehtävää (advocacy) voidaan esimerkiksi pitää tällaisena uhkana. Asianajotehtävän sisäistänyt sosiaalityöntekijä hakee ja vaatii niitä palveluja, joita asiakas tarvitsee ja pyrkii vahvistamaan asiakkaan toimintakykyä ja näkemystä itsestään aktiivisena toimijana (esim. Wilks 2012) sen sijaan, että tyytyisi niihin palveluihin, joita organisaatio juuri sillä hetkellä tuottaa tai hankkii, vastaavat ne asiakkaan tarpeisiin tai ei.

Voidaan ajatella, että juuri kokenut, ammatillisesti vahva sosiaalityöntekijä uskaltaa omak-sua asianajoroolin ja vaatia organisaatiolta uudenlaista ajattelua ja toimintaa sen sijaan, että olettaisi asiakkaan toimivan organisaation reunaehtojen mukaan.

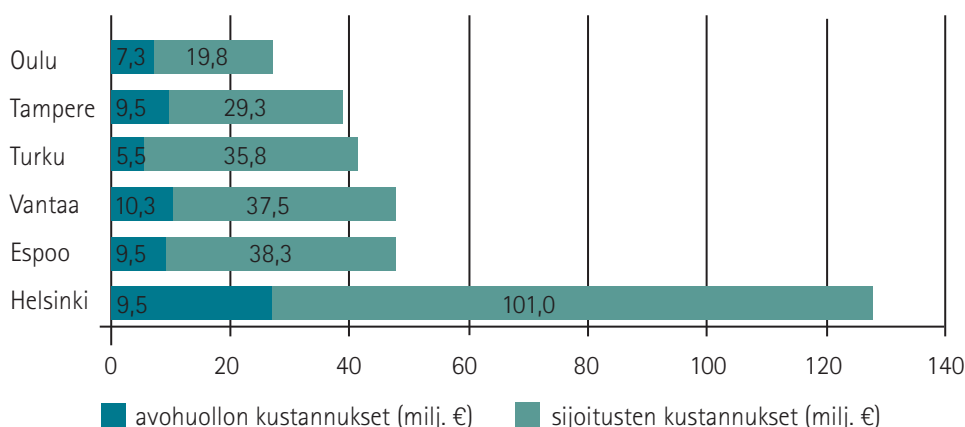
Jos Munron raportissaan (2011, 107) esittämä tutkimukseen perustuva väite siitä, että työntekijät kohtelevat asiakkaitaan samalla tavoin kuin heitä itseään kohdellaan organi-saatiossa pitää paikkansa, antaa tämä paljon ajattelemisen aihetta kuntien sote-uudistusten ja määräraahakipuilun kanssa painivalle keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Eräänlainen sosiaalityön kultainen sääntö olisi saatava voimaan kunnissa: kohtele alaisiasi niin kuin haluaisit itseäsi tai läheistäsi lastensuojelun asiakkaana kohdeltavan. Johtamisessa on Mun-ron mukaan tärkeää ymmärtää lastensuojelun keskeinen dilemma: vaikka lapsia tulee pyr-kiä suojelemaan mahdollisimman tehokkaasti, tässä tehtävässä ei koskaan voida onnistua täydellisesti. Tämä tuottaa ahdistusta, joka siis kuuluu enemmän tai vähemmän väistä-mättömästi lastensuojelun arkeen. Koska ahdistuksesta ei lastensuojelun luonteen vuoksi voida koskaan päästä eroon, esimiesten tehtävä on ymmärtää ahdistuksen syntymekanismi, tunnistaa se ja auttaa työntekijöitä tulemaan toimeen sen kanssa. Tästä dilemmasta ei Suo-messa ole vielä keskusteltu riittävän avoimesti.

## 4. Taloudellisten näkökulmien merkitys lastensuojelun johtamisessa

Strategian yhtenä ulottuvuutena on toimintamallien toimivuus (Isoaho 2007) eli sen arvioiminen, miten toimimalla asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua ja apua osakseen. Lastensuojelun johtamisen kysymyksenä tämä tarkoittaa myös kustannusvaikutusten arviointia tilanteessa, jossa resursseja ei saada lisää, vaan olemassa olevien resurssien kohdentaminen tulee ratkaista käytettävissä olevan tiedon varassa. Kustannusvaikutusten arviointi on erityisen hankalaa tilanteissa, joissa selkeää, mitattavissa olevaa muutosta ei kyetä osoittamaan.

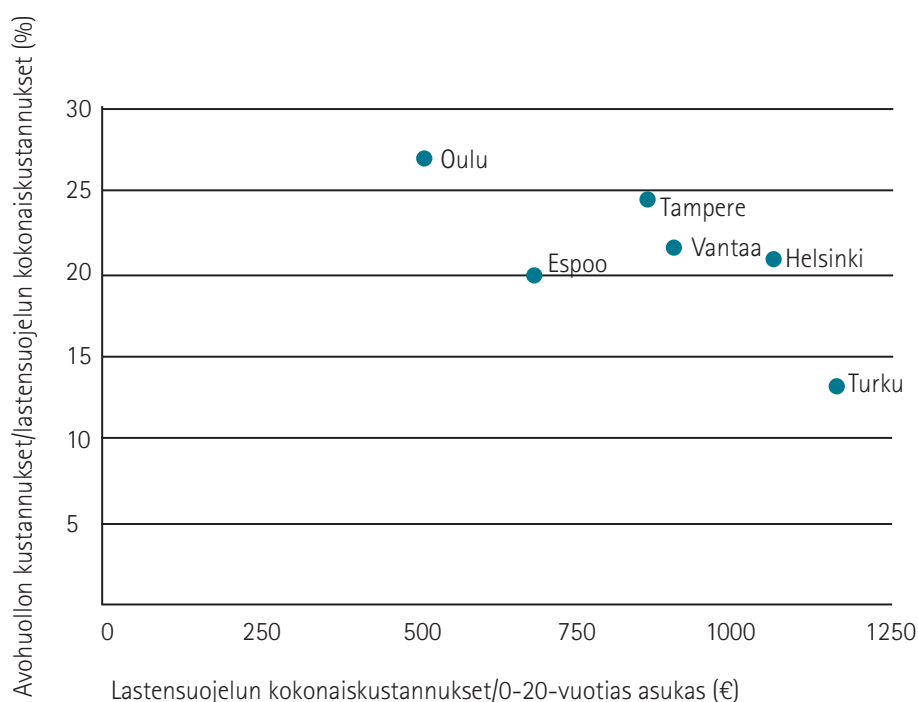
Kuusikko-kuntien lastensuojeluraportti (2014) antaa tietoa Suomen kuuden suurimman kunnan lastensuojelun kustannuksista. Näiden kuntien lastensuojelun kokonaiskustannukset olivat vuonna 2013 331 miljoonaa euroa, joista suurimmat kuluerät syntyivät lastensuojelun laitoshoidosta. Asukasta kohden tarkasteltuna lastensuojelun kokonaiskustannukset vaihtelivat 510 – 1 162 €/n välillä (mts. 9). Asiakasta kohden tarkasteltuna avohuollon vuosittaiset kustannukset vaihtelivat 1 995 €/n ja 3 099 €/n välillä. Sijoitettuna ollutta lasta kohden kustannukset vaihtelivat 32 409 €/n ja 58 443 €/n välillä.

Kun tarkastellaan lastensuojelun kokonaiskustannusten erittelyä avohuollon kustannuksiin ja sijoitusten kustannuksiin (taulukko 1) voidaan todeta, että Helsingin lastensuojelun kokonaiskustannukset ovat omaa luokkaansa. Avohuollon kustannusten osuus lastensuojelun kokonaiskustannuksista vaihtelee siten, että prosentuaalisesti alhaisimmat lastensuojelun avohuollon kustannukset ovat Turun 13,3 % ja suurimmat Oulun 27 %. Kuusikko-kuntien raportin perusteella Oulu panostaa selvästi enemmän avohuollon palveluihin kuin muut Kuusikko-kunnat, joskin myös Oulun lastensuojelun kokonaiskustannukset ovat kokoluokaltaan pienemmät. Kuusikko-kunnissa käytetään avohuollon kustannuksiin keskimäärin 20,9 % lastensuojelun kokonaiskustannuksista.



Taulukko 1. Avohuollon kustannusten suhteellinen osuus verrattuna lastensuojelun kokonaiskustannuksiin /0-20-vuotias asukas, 2013

Lastensuojelun kustannusten tarkastelun voi viedä vielä astetta pitemmällä, jolloin lastensuojelun avohuollon kokonaiskustannusten suhdetta tarkastellaan lastensuojelun kokonaiskustannuksiin kunnan koko lapsiväestöön (0-20 -vuotiaiden) suhteutettuna. Taulukosta 2 on havaittavissa edellä kuvatusta sekä Turun vähäinen sijoittaminen avohuoltoon kuten myös Oulun suurempi panostaminen avohuoltoon. Muuten melko tasaisesti jakautuvasta kuntajoukosta voi todeta, että erityisesti Espoo erottuu joukosta. Avohuollon kokonaiskustannukset suhteessa 0-20 -vuotiaita kuntalaisia kohden lasketuista lastensuojelun kokonaiskustannuksista ovat pienemmät kuin Tampereella, Vantaalla tai Helsingissä.



Taulukko 2) Avohuollon kustannusten suhteellinen osuus verrattuna lastensuojelun kokonaiskustannuksiin/0-20-vuotias lastensuojelun asiakas, 2013

Lastensuojelun Keskusliiton toteuttamassa selvityksessä (Heinonen, Hipp ja Väisänen 2012, 34) kuvattiin, kuinka maltilliset kustannuserät muuttuvat suuriksi, kun palvelutarpeen vaativuus kasvaa. Lastensuojelun alkuvaiheeseen panostamisen vaikuttavuudesta ei ole saatavilla riittävästi tutkittua tietoa. Sen sijaan on ilmeistä, että lastensuojeluasiakkuuden päätyminen pitkäaikaiseen sijoitukseen nostaa kustannukset jopa kymmenkertaisiksi verrattuna laajoihin lastensuojelun avopalveluihin. Selvityksessä kustannuksia tarkasteltiin kuvitteellisten asiakaspolkujen avulla. Lasten ja perheiden tukeminen lyhyt- tai pitempiaikaisilla ehkäisevillä palveluilla maksoi alle 12 000 €. Avohuollossa tarjotut palvelut tulivat maksamaan jotakin 5 500 – 60 000 €:n välillä. Kun päädyttiin sijoitukseen, kustannukset kipusivat heti yli 100 000 €:n.

Kuntien sosiaali- ja terveystoimen budjeteista suuri osa kohdentuu lasten ja nuorten palveluihin joko suoraan tai välillisesti. Lasten ja nuorten palveluissa korjaava lastensuojelu on yksi kalleimmista palvelumuodoista. Tästä huolimatta lastensuojelun poliittinen painoarvo on edelleen vähäinen. Lastensuojelun johtamisen tärkeitä tehtäviä ovatkin sen osoittami-

nen, että ehkäisevät ja avohuollon palvelut ovat paitsi eettisesti ja moraalisesti perusteltuja, myös kustannustehokkaita, sekä sen avaaminen, millaiset lasten ja perheiden auttamisen tavat ovat toimivia (Heinonen, Hipp & Väisänen 2012, 2). Vaikka avohuollon, ehkäisevän lastensuojelun ja varhaisen tuen merkityksestä ja juustohöyläsäästöjen tehottomuudesta on puhuttu paljon, puheet eivät ole muuttuneet kuntatason päätöksiksi. Tiukan talouden tulleen ”säästetään” edelleen sieltä, missä se on näennäisesti helpointa miettimättä juurikaan toimenpiteiden pitkäaikaisvaikutuksia. Tämän toimintatavan muuttaminen on suuri haaste lastensuojelun ylimmälle johdolle ja niille kuntien luottamushenkilöille, jotka ratkaisevat lastensuojelun kehittämiseen ja resursointiin liittyviä kysymyksiä.

## 5. Prosessinjohtaminen asiakastyössä

Sosiaalihuollon tehtävärakennesuosituksen mukaan sosiaalityöntekijä vastaa palveluprosessin etenemisestä ja sen aikana tehtävistä päätöksistä (Sarvimäki ja Siltaniemi 2007, 48–52). Yksittäisten asiakastapausten tasolla merkittävää työn laadun kannalta onkin riittävän hyvä prosessinjohto. Prosessia johtava sosiaalityöntekijä on koko ajan tietoinen siitä, mihin suuntaan asiakkuutta halutaan kuljettaa ja mitkä ovat lukuisten eri toimijoiden roolit prosessissa. Sosiaalityöntekijän oma rooli suunnannäyttäjänä ja arvioijana on keskeinen. Sosiaalityöntekijän tärkein rooli lapsen oikeuksia varmistavassa ja toteuttavassa työssä on valtavan tietomäärän hallinnointi ja lapsen edun kannalta keskeisten asioiden esiin seuloaminen. Tämä edellyttää tutkimuksellista työtettä, vahvoja analyttisiä ja prosessuaalisia taitoja ja kykyä ja uskoa suunnitelmalliseen toimintaan – taitoja, joita sosiaalityöntekijällä pitäisi koulutuksensa myötä olla, mutta jotka saattavat hukkuu tai painua taka-alalle arkisen työn puristuksissa.

Keskeinen johtamisen välinen sosiaalityöntekijälle on asiakassuunnitelma. Sosiaalityöntekijät eivät ole vielä täysin ottaneet asiakassuunnitelmaa haltuunsa, vaan sitä saatetaan pitää ulkokohtaisena, ylhäältä annettuna byrokratian välineenä, joka tehdään lähinnä muodollisia päämääriä noudattaen. Suunnitelma on kuitenkin joustava ja työskentelyä selkiyttävä asiakastason strategiapaperi, jota ilman prosessinjohto ei voi toteutua. Suunnitelmalle täytyy antaa sille kuuluva arvo ja asema, jotta se toimii johtamisen apuvälineenä. Esimerkiksi tukitoimia ei voida myöntää asiakkaan mielihalun mukaan, vaan suunnitelmaan kirjattujen periaatteiden mukaisesti ja suunnitelmaa (ja sen eteen tehtyä työtä) kunnioittaen. Kun sosiaalityöntekijä oivaltaa tämän, ollaan jo pitkällä prosessinjohtamisen haltuun ottamisessa.

Toinen merkittävä asia prosessinjohtamisessa on arviointiosaamisen vahvistaminen. Arvioinnin avaaminen koetaan jostakin syystä vaikeaksi ja vieraaksi sosiaalityössä, vaikka todellisuudessa lastensuojelutyö on jatkuvaa arviointien tekemistä. Arviointivaatimusta pidetään usein uutena elementtinä sosiaalityössä ja se liitetään lähinnä uuteen julkisjohtamiseen. Itse asiassa arviointi on sosiaalityön keskeinen elementti, jonka jo Mary Richmond nosti esiin Social Diagnosis –teoksessaan 1917. On vaikea kuvitella ammatillista ja systemaattista sosiaalityötä ilman jatkuvaa tilanteen ja työskentelyn arviointia ja uudelleenarviointia. Arvioinnissa ei ole kyse teknisestä tai byrokraattisesta osaamisesta, jollaisena se usein nähdään, vaan koko sosiaalityön osaamisen hyödyntämisestä asiakkaalle arvokkaalla

tavalla – tutkimuksellisesta työotteesta. Arvioinnista pitäisi tehdä avointa, näkyvää ja kaikille toimijoille yhteistä.

Prosessinjohtaminen on sosiaalityöntekijän vastuulla, mutta se ei missään nimessä saa merkitä työskentelyä yksin. Lastensuojelussa tehdään hyvin monimutkaisia ja kauaskantoisia päätöksiä, joita tulee pystyä pohtimaan ja ennakoimaan useista eri näkökulmista ennen niiden toimeenpanoa. Etenkin lähiesimiehellä tulee olla näkyvä rooli päätöksenteon apuna. Kiinnostavaa olisi tutkia, missä määrin onnistunut prosessinjohto on riippuvaista onnistuneesta esimiestyöstä. Voiko yksittäinen sosiaalityöntekijä saada pelkästään omilla päätöksillään aikaan laadukkaita lastensuojeluprosesseja? Ja vaikka voisikin, eikö tämä olisi vaatimuksena kohtuuton?

Prosessinjohtaminen liittyy vahvasti moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen johtamisen kysymyksiin. Moniammatillinen, ylisektorinen yhteistyö on aina ollut ja on edelleen yksi lastensuojelun johtamisen suurimpia haasteita. Toimiva lastensuojelu -selvitystyöryhmä toteaa (2013, 40), että sosiaalityöntekijän tulee osata yhdistää muiden ammattikuntien asiantuntijuutta omaan osaamiseensa ja rakentaa yhteistoimintaa kaikkien lapselle tärkeiden lähiyhteisöjen ja palvelujen kanssa. Perinteisesti lastensuojelun toimenpiteitä on yritetty johtaa tai ainakin määritellä muiden ammattiryhmien toimesta ja esimerkiksi ”huostaanottotilauksilla” on pitkät perinteet. Aiemmin ”ylintä arvovaltaa” lastensuojeluasioissakin edustivat lääkärit, etenkin psykiatrit (Saurama 2002, esim. 92 ja 98), ja nykyisinkin sitä usein haluaisivat edustaa lapsi- ja nuorisopsykiatrit – näin ainakin lastensuojelun sisällä koetaan (Sinko & Muuronen 2013, Puustinen-Korhonen 2013). Psykiatrien toimesta määriteltiin menneinä vuosikymmeninä pitkälle lastensuojelun toimintaa, tekemisiä ja tekemättä jättämisiä. Mutta mistä aiheutuu edelleen jatkuva lastensuojelun vaikeus perustella ja argumentoida omaa näkemystään vahvasti ja sosiaaliseen perustuen? Miksi sosiaalinen edelleenkin ”häviää” terveydelliselle? Ainakin osin tämä selittyy heikolla johtamisella, joka ei ole omiaan vahvistamaan sosiaalityön professionaalista asemaa ja identiteettiä, vaan ennemmin ylläpitää kuvaa siitä, että asiat tiedetään paremmin jossakin muualla.

Raportissaan (2011, 107) Eileen Munro painottaa eri tasojen johtamisen merkityksen oivaltamista. Sosiaalityöntekijä tarvitsee johtajuustaitoja (leadership skills) tehdäkseen riittävän ammattitaitoista työtä lasten ja perheiden kanssa. Työntekijöiden pitää uskaltaa arvioida vanhemmuutta ja tunnistaa riittämätön vanhemmuus ja työtä pitää tehdä rohkeasti, ei sääntöjen sitomana. Tämä on tärkeä tavoite etenkin englantilaisessa, tiukasti ohjeistetussa sosiaalityössä. Rohkeudesta ja autonomiasta voisi keskustella myös Suomessa, jossa myös mielellään etsitään sääntöjä ja kaivataan enemmän ohjeistusta työnteon tueksi ja työntekijän turvaksi sellaisissakin asiakasprosessin kohdissa, joissa on nimenomaan ammatillisen harkinnan, ei ylhäältäpäin tulevan ohjeistuksen paikka. Näemme, että Munro peräänkuuluttaa samanlaista ajattelua, jota pidämme suomalaisessa prosessinjohtamisessa tärkeänä: koulutuksen, osaamisen ja asiantuntijuuden maksimaalista hyödyntämistä ja käyttöönottoa, itsenäistä analyttistä ajattelua, uskallusta toimia omien näkemysten mukaan ja kykyä argumentoida asiakkaan ja omien näkemysten puolesta niin johdon kuin yhteistyökumppanien suuntaan. Prosessinjohto merkitsee itsenäisten arvioiden ja päätösten tekemistä, tietenkin lakien ja etiikan ja toimintaympäristön asettamissa rajoissa. Ihanteellista olisi, jos kunnan strateginen johtaminen tunnistaisi prosessinjohtamisen välttämättömyyden työn laadun näkökulmasta ja pyrki tukemaan sitä kaikin mahdollisin tavoin.

## 6. Lastensuojelun johtamisen erityiset haasteet

Lastensuojelu on julkisen vallan käyttöä, jossa tasapainoillaan tuen ja kontrollin välissä. Lastensuojelun johtamisessa tulee huomioida, että julkista valtaa ei tule käyttää talouden, organisatoristen tekijöiden, yhteistyöverkostojen tai vanhempien ja muiden läheisverkostojen ohjaamana. Ainoa mahdollinen tapa on lapsen oikeuksien toteutumisen varmistamisesta käsin toteutuva vallankäyttö. Tätä lapsen oikeuksien ja lapsen edun näkökulmaa ei pidä unohtaa millään lastensuojelun johtamisen tasolla.

Lastensuojelutyön ydintä on asiakasprosessin johtaminen. Tämä on myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, kenties myös suurelle yleisölle, näkyvin johtamisen osa, ja siksi keskeinen osa-alue lastensuojelun imagon ja uskottavuuden näkökulmasta. Kaiken muun johtamisen tulisi olla valjastettua prosessinjohtamisen turvaamiseen. Nyt tilanne on monissa kunnissa päinvastainen: prosessinjohto on valjastettu strategisen johtamisen tarpeisiin. Jos strateginen johtaminen on epämääräistä ja poukkoilevaa ja rakentuu muille kuin sosiaalialan arvoille, ollaan helposti hukassa. Prosessinjohto ei saa tällaisessa organisaatiossa viedä rahaa eikä muitakaan resursseja vaan päinvastoin sen tulee säästää niitä (lyhyen aikavälin säästönäkökulmasta tarkasteltuna). Se ei myöskään se saa nostaa esiin uusia kehittämistarpeita työssä, mikä nopeasti halvaannuttaa työyhteisön ja vie työntekijöiltä lopullisesti tunteen siitä, että he voisivat mitenkään vaikuttaa omaan työhönsä – tai että he olisivat oman työnsä asiantuntijoita

Kai Alhanen (2014) on tutkinut lastensuojelun palvelujärjestelmän uhkatekijöitä. Yhdeksi keskeisimmäksi uhkatekijäksi hän on nimennyt johtamisongelmat. Johtamisongelmat lastensuojelussa syntyvät hänen mukaansa johtamisrakenteiden epäselvyydestä, jotka kiinnittyvät jatkuviin muutoksiin. Myös johdettavien asioiden liiallinen määrä aiheuttaa sen, ettei johtajilla ole kykyä hahmottaa tai käsitteellistää johtamisensa kohteena olevan työn kokonaisuutta. Myös johtajien puutteelliset taidot tuottavat uhkatekijän lastensuojelun palvelujärjestelmälle. Johtamisongelmiin kiinnittyy vahvasti edellä mainittu lasten tarpeiden ja taloudellisten vaateiden välinen jännite, joka tuottaa työntekijöiden ammattietiikan ja henkisen kuormituksen kannalta kestävämpiä asetelmia. (Alhanen 2014, 45-49.)

On arveltu, että lastensuojelun johtamisen erityishaasteet nousisivat erityisesti vaikeista asiakastilanteista, mikä varmasti osin onkin totta. Muita lastensuojelun johtamiselle paineita asettavia tilanteita tai asioita ovat tutkimuksen mukaan asiakkaiden suuri määrä sekä työntekijöiden kokemus ahdistus ja epävarmuus (Pekkarinen 2010, 28). Johtajien stressireaktiot liittynevät entistä useammin myös kustannustehokkuusvaatimuksiin. Nämä selittyvät pitkälti uuden julkisjohtamisen (New Public Management) -mallilla, joka on tullut myös suomalaisen sosiaalihuoltoon yhä näkyvämmiin 1990-luvulta lähtien. NPM pyrkii markkinaehtoisten käytäntöjen juurruttamiseen kaikkeen julkiseen toimintaan. Tuotteistaminen, vaikuttavuus, kilpailutus, ulkoistaminen, ostopalvelusopimukset, palvelusetelit, tilaaja-tuottajamallit ja palvelumaksut kuuluvat sen arkeen. Tulokset ja tuottavuus ovat keskeisiä arvoja. Kehitystä on pidetty väistämättömänä ja itsestään selvänä, mutta sen voi nähdä myös ideologise-  
na valintana. On ollut epäselvää, voidaanko NPM-tyyppinen tilivelvollisuus ja eettisesti kestävä sosiaalityö toteuttaa samanaikaisesti, vai joudutaanko toisesta luopumaan toisen hyväksi (ks. esim. Mänttari-Van der Kuip 2013). Tämä on omiaan aiheuttamaan lisästressiä ja ahdistusta sosiaalityössä.

Suureksi ongelmaksi on nähty uuden julkisjohtamisen valvova ja kontrolloiva suhtautuminen sosiaalityöhön (Sosiaalityön tutkija... 2014). Elintärkeä keskusteluyhteys ja aito vuoropuhelu ylimmän johdon ja sosiaalityön toteuttajien väliltä on usein kadonnut. Ammatillinen autonomia ja harkintavalta ovat murentuneet. Asiakasta siirretään palveluiden perässä prosessista toiseen ja luukulta toiselle työntekijöiden vaihtuessa. Kokonaisuuden näkeminen hämärtyy, eikä asiakkaan etu toteudu. Tämä on suuri haaste prosessinjohtamiselle. Samaan ilmiöön liittyy edellä mainittu erilaisten portinvartijajärjestelmien syntyminen ja luominen lastensuojelun sisään. Päätöksenteko etäännytetään sosiaalityöstä erilaisille ryhmille, jotka tekevät omavaltaisia ratkaisuja esimerkiksi sijaishuoltopaikoista, vaikka vastuusosiaalityöntekijän pitäisi prosessinjohtajana pystyä määrittelemään, mikä on lapsen edun mukainen sijaishuollon muoto ja sijaishuoltopaikka. Tämä haaste pitäisikin ottaa huomioon lastensuojelun johtamisessa. Jos halutaan pitää koulutetut sosiaalityöntekijät töissä, onko järkevää viedä päätösvalta pois heiltä? Esim. Munro-raportti (2011) kehotti Britanniassa juuri päinvastaiseen toimintatapaan, eli yksittäisten sosiaalityöntekijöiden harkinnan ja päätösvallan lisäämiseen. Selvittämättä tosin on, missä määrin sosiaalityöntekijät haluavat itsenäistä päätösvaltaa kaikkein vaativimmissa ratkaisuissa ja missä määrin kollektiivinen päätöksenteko sopii ammatti-identiteettiin paremmin (vrt. Fenton, 2014). Kollektiivisesti tuotettu ratkaisu on kuitenkin jotakin muuta kuin ylätason asiantuntijaryhmän usein sosiaalityötä kuulematon sanelupolitiikka, josta sosiaalityöntekijä joutuu kaiken lisäksi ottamaan vastuun, eli kirjaamaan päätöksen ikään kuin omanaan, vaikkei seiso tehdyn ratkaisun takana eikä aina edes ymmärrä sen logiikkaa.

Kunnissa tulisikin nyt kiinnittää erityistä huomiota johtamiseen sen kaikilla tasoilla. Lastensuojelun johtaminen on erityisosaamista ja paneutumista vaativaa toimintaa, jonka keskeinen merkitys laadukkaan toiminnan kannalta tulee kunnissa oivaltaa. Johdon tulee ymmärtää lastensuojelutyön luonne, sisällöt ja reunaehdot. Johdon tulee huolehtia siitä, ettei lastensuojelu lapsen oikeuksien viimesijaisena varmistajana ole ensimmäisten joukossa, kun kuntasäästöjä tehdään. Hyvän johtamisen myötä lastensuojelun strategia ja missio kirkastuvat ja puolustusasemista päästään avoimeen ja rehelliseen yhteiseen arviointiin. Johdon vastuulla on se, että olemassa olevat hyvät (mahdollisesti jopa tutkitut) lastensuojelun käytännöt otetaan johdonmukaisesti käyttöön ja niihin panostetaan. Yhteiskunta ja lastensuojelua määrittävät reunaehdot muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi johdon tulee nähdä kehittämistyön merkitys ja uudistusten tulee pohjautua tutkittuun tietoon. Johdon tulee tehdä linjauksia, jotka helpottavat asiakaslähtöistä, erityisesti lapsilähtöistä työskentelyä, etenkin vakavien vaaratilanteiden tunnistamista ja johdonmukaista työskentelyä niissä. Johdon tehtävänä on lisäksi huolehtia siitä, että eri hallintokuntien välisellä yhteistyöllä on selkeät raamit ja että yhteistyön esteet tunnistetaan ja niiden poistamiseksi työskennellään ja ponnistellaan jatkuvasti.

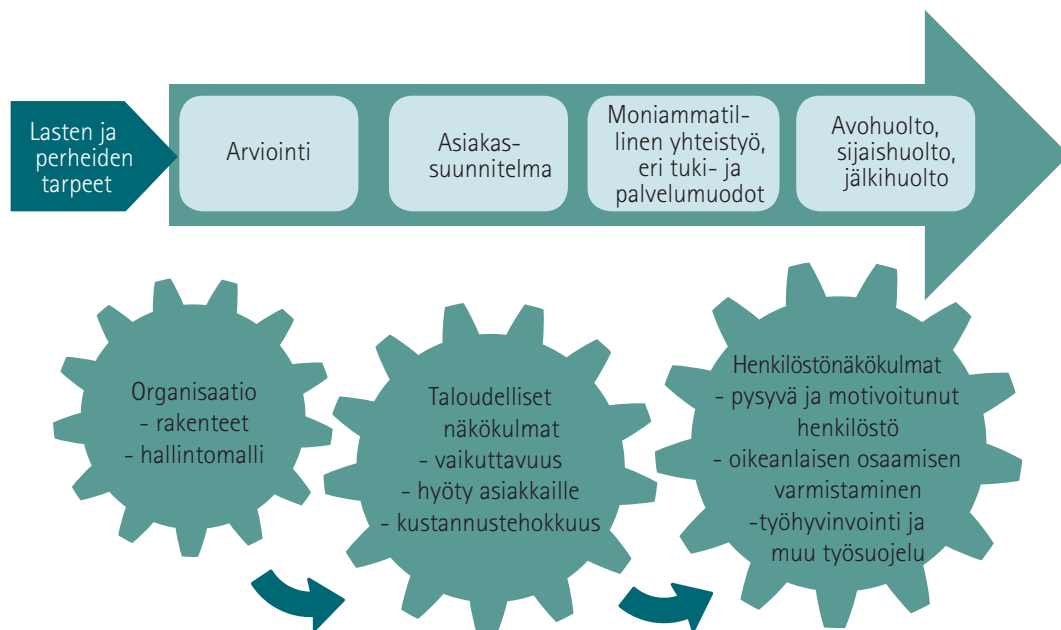
Lastensuojelussa tehdään usein nopeita, huonosti valmisteltuja ja huonosti perusteltuja, sattumanvaraisen tuntuisia muutoksia, niin kunnissa kuin valtion tasolla. Tällaiset muutokset ovat omiaan aiheuttamaan jännitteitä ja lisäämään tyytymättömyyttä. Tällaisesta johtamisesta tulee tietoisesti pyrkiä pois ja luoda tilalle pysyvyyden kulttuuri. Johtamisen tulee olla selkeää, johdonmukaista ja yhtenäistä, sillä tulee olla tunnistettava linja ja suunta. Kriittisyyttä omaa toimintaa kohtaan ja joustavuutta tulee silti olla ja tarvittaessa toimintatavoista pitää voida luopua nopeastikin, jos ne osoittautuvat asiakkaan, etenkin lapsen kannalta epätarkoituksenmukaisiksi.



## 7. Lopuksi

Lapsen oikeuksien takaaminen ei ole yksinkertainen asia. Se vaatii mahdollisuutta ennakoidaan ja suunnitelmalliseen, ei pelkästään reaktiiviseen, työskentelyyn, joustoa, johdon taholta annettua liikkumavaraa sekä tilaa ja kykyä kriittiseen, analyyttiseen ajatteluun ja ammattieettiseen pohdintaan. Sosiaalityössä tulisi aina olla aikaa myös pysähtymiseen. Lastensuojelu ei ole sosiaalityön pikaruokala, vaikka joskus on tehtävä hyvinkin nopeita ratkaisuja. Nopeiden ja aikaa vievien ratkaisujen paikat on erotettava toisistaan, ja tässä lähijohtamisella on merkittävä rooli.

Lastensuojelun lähtökohtana on aina oltava lapsen tarpeet sekä niihin vastaaminen. Tämä edellyttää lapsen osallisuutta ja mielipiteiden huolellista selvittämistä. Tehtävät ratkaisut on perustettava lapsen edun näkökulmasta ja niin, että myös vanhemmille syntyy käsitys siitä, miksi lastensuojelu on päätynyt valittuihin työskentelytapoihin, käyttää tietynlaisia menetelmiä ja ylipäänsä tekee lapsen ja perheen elämään vaikuttavia ratkaisuja. Lastensuojelun prosessia kuljettaa eteenpäin tilanteiden arviointi, työskentelylle asetetut tavoitteet, lastensuojelun sosiaalityön sekä moniammatillisen yhteistyön kiinnittäminen prosessin toteutumisen tueksi olipa kyse sitten avohuollossa, sijaishuollossa tai jälkihuollossa toteuttavasta työskentelystä.



Kuva 1 Lastensuojelun prosessinjohtamisen toteutumisen edellytykset

Lastensuojelun prosessi ontuu, mikäli lastensuojelun strateginen johtaminen ei kiinnity lastensuojelun prosessin johtamiseen eikä tuo sille tarvittavaa tukea. Olisi paikallaan tehdä lapsivaikutusten arviointi siitä, miten organisaation rakenteissa ja hallintomallissa on huomioitu lasten näkökulmasta rakentuvat palvelutarpeet. Samalla tavalla tulisi taloudellisia näkökulmia tarkastella arvioimalla lasten ja perheiden palveluihin kohdennetut resurssit ja se, millaisiin tarpeisiin käytettävissä olevilla palveluilla pystytään vastaamaan. Toimivan lastensuojeluprosessin tärkein linkki on ennen kaikkea se, miten henkilöstö pystyy toteut-

tamaan sille annettua tehtävää lastensuojelussa. Vaikuttavan lastensuojelun toteutuminen edellyttää pysyvää ja motivoitunutta henkilöstöä, mutta myös työskentelyolosuhteista huolehtimista. Yksi lastensuojeluprosessin johtamisen haasteista liittyy siihen, että eri tasoilla tapahtuvaa johtamista sovitetaan yhteen erilaisista lähtökohdista käsin, esimerkiksi että vastuusosiaalityöntekijä toimii omien asiakkaiden asianajajana ja yhteensovittaa tätä toiminnallista lähtökohtaa koko organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Samanaikaisesti strategisen johtamisen näkökulmasta pohditaan ylätasolla kustannustehokkaita palveluita, jolloin yksittäisten asiakkaiden tarpeet eivät ole mukana keskusteluissa.

Vuonna 2008 voimaan tullessa lastensuojelulaissa sosiaalityöntekijöille säädettiin prosessinjohtamisen tehtävät. Prosessinjohtajan roolin haltuun ottaminen ei ole missään vaiheessa ollut sosiaalityöntekijöille helppoa. Tähän on ehkä osaltaan vaikuttanut se, että ennen kuin roolia ehdittiin kunnolla yhteisesti pohtia ja määritellä, kunnat alkoivat jo rakentaa lastensuojeluun erilaisia osittain sitä vastaan toimivia portinvartijuuksjärjestelmiä, esimerkiksi asiakasohjausryhmiä, joille on siirretty sosiaalityöntekijälle aiemmin kuulunutta valtaa (toki osin varmaankin hyvässä tarkoituksessa). Kehityssuunta on lastensuojelun johtajuuden suhteen kulkenut niin, että aiemmin sosiaalityöntekijä on itsenäisemmin kyennyt koordinoimaan työprosessia ja muu lastensuojelun johtamisen kokonaisuus on tukenut sosiaalityöntekijää hänen ratkaisuisissaan. Kun prosessinjohtajan rooli ei ole istunut sosiaalityön arkeen, on työ kehittynyt liikaa suuntaan, jossa sosiaalityön avulla tuetaankin lastensuojelun muun johtamisen kokonaisuuden toteutumista. Tämä pitää sisällään lähinnä lyhytnäköisen taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökulmat.

Lastensuojelun johtamisessa tulee aina esittää kysymys siitä, miten lakia pitäisi myös johtamisen näkökulmasta tulkita. Mitkä ovat johtamisessa keinoja, joilla lapsen etu ja oikeudet parhaiten toteutuvat? Millainen painoarvo tulee olla talouden realiteeteilla, ja kuka ne määrittelee? Miten lastensuojeluun saadaan rekrytoitua ja miten siellä saadaan pysymään parhaat mahdolliset työntekijät? Niin kauan kuin vuoden 2007 lastensuojelulaki on voimassa, on kunnissa ratkaistava, miten prosessinjohtajuutta saadaan varmistettua ja vahvistettua.

Johtamista tulee tarkastella lastensuojelussa uudella ja paljon aiempaa kokonaisvaltaisemmalla tavalla. On oivallettava, että lastensuojelua ei saada kuntoon, ellei johtaminen ole kunnossa kaikilla organisaation tasoilla. Kuten Munro-raportistakin (2011) voidaan päätellä, kyky hyvään johtajuuteen ei ole vain yksilöiden vaan mitä suurimmassa määrin myös organisaatioiden kyky. Eli organisaation tulee olla hyvin johdettu, ei tunnettu hyvistä johtajistaan. Jotta lastensuojelutyön laatu pystytään varmistamaan, tarvitaan kiinnostusta johtamiseen, uudenlaista johtamisen kulttuuria ja monen tason johtamisosaamista.

## Lähteet

Alhanen, Kai (2014) Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, raportteja 24/2014. Helsinki.

Arnkil, Tom Erik & Heino, Tarja (2014) Pirulliset ongelmat opettavat. Teoksessa Riitta Haverinen, Marjo Kuronen ja Tarja Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino.

Fenton, Jane (2014) Social workers' perceptions of risk aversion and decision making in Scottish criminal justice social work. Oral Presentation in DARE-symposium, Templepatrick, North Ireland, 2.7.2014.

Forsman (2010) Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen sosiaalityössä. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Tampere University Press.  
[www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-2062.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2062.pdf)

Heinonen, Hanna (2007) Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro16. Helsinki.

Heinonen, Hanna & Hipp, Tiia & Väisänen, Antti (2012) Miten lastensuojelun kustannukset kertyvät?

Isoaho, Minna (2009) Uskalla johtaa. Haasta itsestäänselvyydet. Helsinki: Kauppakamari.

Johanson, Jan-Erik (2009) Strateginen johtaminen. Luento 1. Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos. [blogs.helsinki.fi/jjohanso/files/2009/11/hy09luento1.pdf](http://blogs.helsinki.fi/jjohanso/files/2009/11/hy09luento1.pdf)

Kuntatyönantaja 2012. Kuntasektorin työvoimatilanne 2012.  
[www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/tiedustelut-ja-selvitykset/Tyovoimatiedustelut/kuntasektorin-tyovoimatilanne-2012/Sivut/default.aspx](http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/tiedustelut-ja-selvitykset/Tyovoimatiedustelut/kuntasektorin-tyovoimatilanne-2012/Sivut/default.aspx)

Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2013. Hanna Ahlgren-Leinvuo. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja 2/2014.

Lapsen oikeuksien sopimus.  
[www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/sopimus-kokonaisuudessaan/](http://www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/sopimus-kokonaisuudessaan/)

Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Julkaisuja 2014:4.

Lastensuojelutyöntekijät 8-vuotiaan tapauksen virkarikossyytteistä: Saman ratkaisun olisin voinut tehdä itse. YLE, A-studio 7.7.2014. [bit.ly/1kDeSfm](http://bit.ly/1kDeSfm)

Luonnos lastensuojelun kansalliseksi laatusuosituksiksi 2010. STM/4590/2010.

Matela, Kari (2009) Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 33.

Mänttari-Van der Kuip Maija (2013) Julkinen sosiaalityö markkinoistumisen armoilla? Yhteiskuntapolitiikka 78 (2013):1.

Niiranen, Vuokko Et Seppänen-Järvelä, Riitta Et Sinkkonen, Merja Et Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Paasio, Petteri (2014) Näyttöön perustuva sosiaalityön käytäntö - järjestelmällinen katsaus vuosina 2010-2012 julkaistuista tutkimuksista. Hyvinvointipalveluiden erikoisala. Jyväskylän yliopisto. [www.sosnet.fi/loader.aspx?id=ed6d31dd-6da0-4046-99e8-e9613b31714e](http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=ed6d31dd-6da0-4046-99e8-e9613b31714e)

Pekkarinen, Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Avauksia, 2/2010.

Puustinen-Korhonen, Aila (2013) Lastensuojelun kuntakyselyn tulokset. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Richmond, Mary E. (1917) Social Diagnosis. Russell Sage Foundation, New York.

Sarvimäki, Pirjo ja Siltaniemi, Aki (2007) (toim.) Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtäväraKENNESUOSITUS. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14.

Saurama, Erja (2002) Vastoin vanhempien tahtoa. Helsingin kaupungin tietokeskus, Tutkimuksia 2002:7.

Sinko Päivi Et Muuronen Kaisu (2013) Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun keskusliitto ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentia. Helsinki.

Sipilä, Anita (2011) Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet - tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 28.

Sosiaalityön tutkija: Markkinoistuminen vaarantaa sosiaalityön laadun. [kaks.fi](http://kaks.fi). Kunnallissalan kehittämissäätiö 2.4.2014. [www.kaks.fi/node/7037](http://www.kaks.fi/node/7037)

The Munro Review of Child Protection: Final Report. A child-centered system. Department for Education, May 2011.

Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö, Raportteja ja muistioita 2013:19.

Wilks, Tom (2012) Advocacy and Social Work Practice. Maidenhead, Open University Press.

