

TULEVAISUUDEN LASTENSUOJELU -HANKE

DIALOGINEN ARVIOINTI LOPPURAPORTTI 24.11.2022

**KAI ALHANEN, ARETAI OY
PEKKA LAVILA, SYNESIS OY**

Johdanto

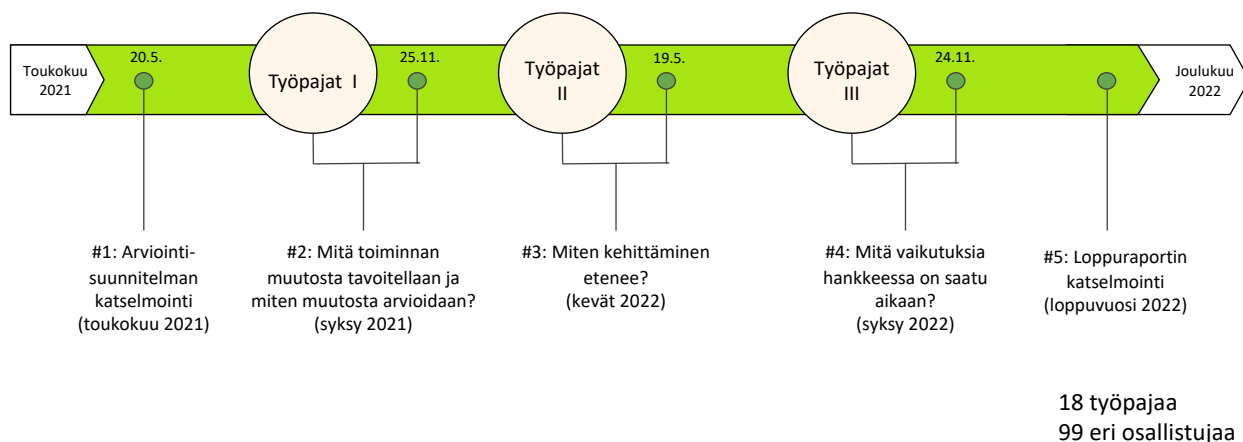
Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen dialoginen arviointi toteutettiin jokaiseen kuuteen työpakettiin liittyvillä arviointityöpajoilla, joita pidettiin arviointisuunnitelman mukaisesti 18. Työpajoihin osallistui hanketyöntekijöitä, hankkeen yhteistyökumppaneina toimineita ammattilaisia sekä kokemusasiantuntijoita. Yhteensä osallistujia kolmella kierroksella (syksy 2021, kevät 2022, syksy 2022) oli 99 henkeä, joista moni on osallistunut useampaan arviointityöpajaan. Jokaisen työpaketin keskusteluista on kirjoitettu erillinen kooste, jotka esitetään tässä loppuraportissa erikseen jokaisen työpaketin osalta.

Dialogisesta arvioinnista

Hankkeen arviointi on toteutettu uudella dialogisella lähestymistavalla. Tässä on keskeistä se, että arviointia ei toteuteta kokonaisuudessaan hankkeen ulkopuolelta käsin. Sen sijaan hankkeen keskeiset toteuttajat, yhteistyökumppanit ja asiakkaita edustavat kokemusasiantuntijat kootaan yhteen käymään dialogia kehittämistyön edistymisestä ja siinä saavutetuista tuloksista. Tarkoitus on yhteisvoimin muodostaa yhteistä ymmärrystä hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän lisäksi arviointia ei toteutettu hankkeen päätteeksi vaan se kulki kehittämistyön rinnalla ja tukena jo hankkeen alusta saakka. Tällä on pyritty varmistamaan se, että arviointia voitiin hyödyntää kehittämistyön suuntaamisessa ja fokuksimisessa hankkeen edetessä. Arviointityöpajoissa käydyt monitoimijaiset dialogiset keskustelut auttoivat näkemään kehitystyössä ilmaantuvat hiljaiset signaalit: niin onnistumiseen kohdistuvat uhat kuin myös odottamattomat uudet mahdollisuudet.

Dialogisen arvioinnin prosessi



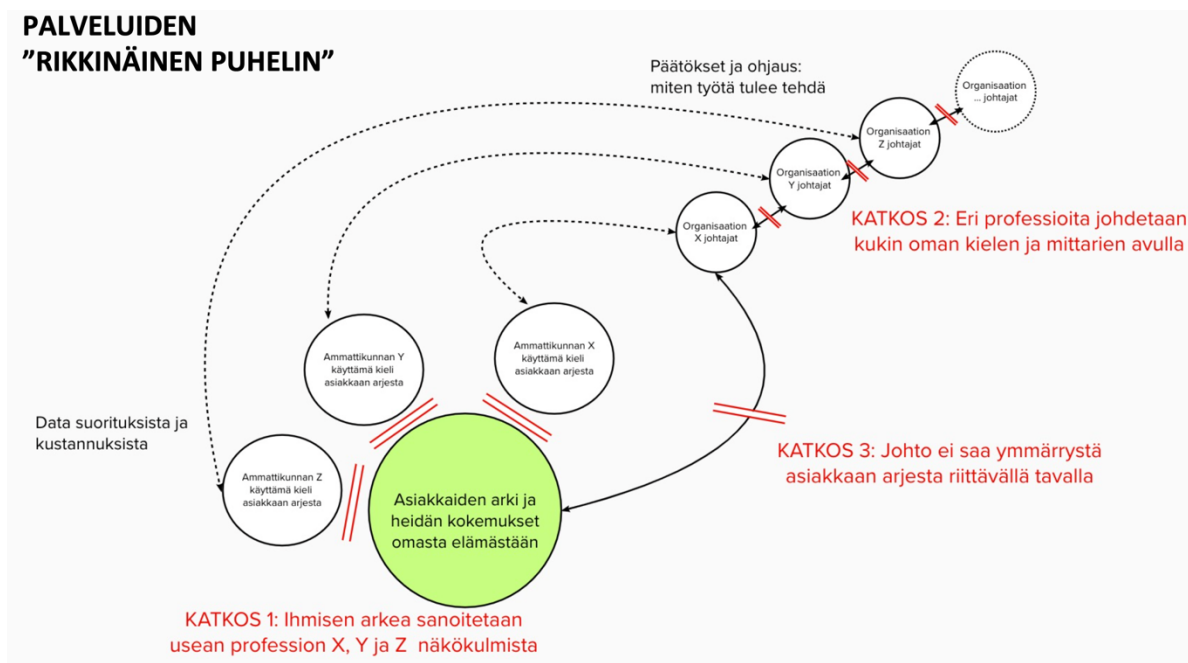
Mitä haasteita ja mahdollisuuksia kehittämistyö on tuonut esiin?

Eri työpakettien yhteydessä käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että nykyinen palvelujärjestelmä toimii edelleen hyvin erilaisista lähtökohdista käsin kuin se tavoitetila, jota hanke yrittää omalta osaltaan edistää. Nykyiset käytännöt sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä sivistystoimissa ohjaavat yhä katsomaan apua tarvitsevien perheiden tilanteita kapea-alaisesti kunkin toimijan omista määrittelyistä käsin. Kokonaiskuvan muodostaminen asiakkaiden elämästä on vaikeaa, monitoimijainen yhteistyö ei usein toimi ja apua tarvitsevien ihmisten oma ääni hukkuu helposti sekavassa kokonaisuudessa.

Työpajojen keskusteluissa oli monia hetkiä, jossa osallistujat kertoivat oivaltavansa – usein nimenomaan kokemusasiantuntijoita kuunnellessaan – että palvelujärjestelmässä työskentelevillä ammattilaisilla on myös palveluiden kehittämisessä vaikeaa pitää kirkkaana mielessä niitä seikkoja, jotka ovat kaikkien merkityksellisimpiä asiakkaille. Tietynlaiseen muottiin asettuneet palvelut ohjaavat myös työntekijöiden ajattelua ja tämän tuottaman vinoutuneisuuden näkeminen selvästi ja kattavasti on vaikeaa. On syytä olettaa, että niin kauan kuin tämä epäsuhta toistuu, palveluiden kehittäminen ei pysty vastaamaan nykytilanteen haasteisiin.

Kaikissa työpaketeissa kohdattiin tilanteita, joissa palveluiden ja työtapojen uudistaminen törmää eri tavoin *palvelujärjestelmän rakenteellisiin ongelmiin*. Merkittävimpiä ongelmia ovat nähdäksemme seuraavat: 1) Palveluiden pirstaleisuudesta johtuva epäselvyys siitä, kuka vastaa monitoimijaisen työn kehittämisestä. 2) Asiakastyötä tekevien ammattilaisten kuormittuneisuus arjen työssä ja siitä aiheutuva vaikeus osallistua kehittämiseen. 3) Hyvinvointialueiden organisaatioiden rakentamisesta syntyvä kiire ja sekavuus. 4) Organisaation johtajien puutteelliset mahdollisuudet ja taidot laaja-alaisen systeemisen muutoksen johtamiseen. Näitä ongelmia kuvataan jatkossa tarkemmin eri työpakettien arviointityöpajojen yhteenvetojen yhteydessä.

Kuva 1. Kehittämistyössä näkyväksi tullut palvelujärjestelmän toiminnasta syntyvä systeeminen negatiivinen kehä.



Yleiskuva kehittämistyön tuloksista koko hankkeen näkökulmasta

Hankkeen työpaketeissa on saavutettu monia hankesuunnitelman mukaisia tavoitteita. Samalla on päädytty muokkaamaan uusiksi joitain suunnitelmassa esitettyjä tavoitteita. Kokonaisuuden kannalta voidaan todeta hankkeessa tehdyn kehittämistyön onnistuneen hyvin, varsinkin kun huomioidaan poikkeuksellisen haastavat olosuhteet, joissa kehittämistä on viety eteenpäin. Dialogisen arvioinnin kolmannen kierroksen työpajoissa tuli esille työpakettien aikaansaannokset, kehittämistyössä kohdatut haasteet sekä kehittämisen aikana tapahtunut oppiminen.

Koko Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen näkökulmasta voidaan nostaa esiin kolme seikkaa:

1) Hankkeessa tehty kehittäminen on toteutettu erinomaisesti. Tämän arvioimisessa on otettava huomioon sekä alkuperäiseen hankesuunnitelmaan liittyvät puutteet että hanketyön poikkeuksellisen vaativat olosuhteet. Osa hankesuunnitelmaan kirjatusta tavoitteista oli epämää räisiä tai epärealistisia toteuttaa, erityisesti sote-muutoksen synnyttämissä olosuhteissa. Lisäksi hankkeen suunnittelussa ei ollut kaikilta osin varmistettu mukaan tulevien organisaatioiden riittävää sitoutumista ja kehittämiseen liittyvän oman henkilöstön ajallista resursointia. Kehittämistyö myös ajoittui ajanjaksolle, jossa jatkuvasti kuormittuneeseen ammattilaiskenttään vaikutti myös kaksi suurta muutosta: koronapandemia ja uusien hyvinvointialueiden rakentaminen. Nämä molemmat muutokset omalta osaltaan vaikeuttivat kehittämistyön toteuttamista. Työpajoissa käytyjen keskustelujen valossa edellä kuvatut haasteet vaikuttivat erityisesti siihen, että joitain suunnitelmassa asetettuja tavoitteita oli mahdoton toteuttaa laisinkaan tai aika ja resurssit eivät riittäneet niiden täysimittaiseen toteuttamiseen. Tästä huolimatta hankkeessa on saatu aikaan monia merkittäviä tuloksia, joita kuvataan kunkin työpaketin kohdalla erikseen.

2) Kokenut kehittäjätiimi ja kokemusasiantuntijoiden panos. Hankkeessa saavutettuja tuloksia ei olisi saatu aikaiseksi ilman kokeneiden hanketyöntekijöiden kehittäjätiimiä. Hankkeessa on työskennellyt poikkeuksellisen taitavia ja lastensuojelukentän hyvin tuntevia kehittäjiä, jotka ovat kyenneet sopeuttamaan kehittämistyön tavoitteet haastaviin olosuhteisiin. Tämän lisäksi kehittäjätiimi on kyennyt toimimaan taitavasti yhdessä toisiaan tukien ja hyvässä avoimessa yhteistyössä kentän eri ammattiryhmien kanssa. Olennaista on ollut myös laadukas ja pitkäjänteinen yhteistyö kokemusasiantuntijoiden kanssa. Tämän yhdistelmän puitteissa on onnistuttu saamaan aidosti merkittäviä kehittämistuloksia.

3) Systeemisen työtavan ja osallisuuden yhdistäminen. Hankkeen alkuvaiheista saakka yhdeksi merkittäväksi kehittämisen johtolangaksi on muodostunut systeemisen työtavan yhdistäminen asiakkaiden osallisuuden vahvistamiseen. Tämä lähtökohta on vahvistunut koko ajan hankkeen edetessä ja se on osoittautumassa keskeiseksi kivijalaksi lastensuojelun ja muiden palveluiden kehittämiseksi myös jatkossa. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti. *Systeemisyyden ja osallisuuden edistäminen rinnakkain edellyttää organisaatioiden sitoutumista kaikilla eri tasoilla: kentän työntekijöistä ylimpään johtoon.*

Miten hankkeen tuloksia voidaan hyödyntää uusilla hyvinvointialueilla?

Osallisuus ja systeeminen työtap a viitoittavat tietä uudenlaisiin palveluihin ja työkäytäntöihin, joiden lähtökohtana on asiakkaana olevan *ihmisen oma käsitys ja kokemus elämäntilanteestaan*. Systeeminen työtap a mahdollistaa sen, että palveluissa lähdetään liikkeelle tällaisesta asiakkaan

omaa osallisuutta vahvistavasta lähtökohdasta ja rakennetaan sen ympärille *jatkuvasti asiakkaan osallisuutta huomioiva monitoimijainen yhteistyö*.

Tällainen merkittävä muutos ei voi kuitenkaan toteutua ilman syvälle käyvää *organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista*. Tämä puolestaan edellyttää, että organisaatioiden johto oppii uudenlaista systeemisen työtavan johtamista. Käsittääksemme muutosta voi edistää rakenteellisella tasolla seuraavasti: 1) Edistämällä asiakkaiden osallisuutta kaikilla organisaation toimintojen tasoilla, aina arjen asiakastyöstä ylimpään johtoon. 2) Kehittämällä uudenlaisen asiakkaan kokemuksiin pohjautuvan datan keruuta, jossa johdolle syntyy parempi käsitys asiakkaiden elämästä, heidän tarvitsemastaan avusta ja palveluiden todellisesta vaikuttavuudesta. 3) Lisäksi osallisuutta ja monitoimijaista työtä saattaa olla syytä vahvistaa myös lainsäädäntöön tehtävillä muutoksilla. *Olennaista on, että asiakkaiden oman kokemuksen huomioimisesta ja monitoimijaisen yhteistyön rakentamisesta sen varaan tulisi kaikkia ammattilaisia velvoittavaa eikä se jäisi pelkästään yksittäisten toimijoiden valvetuneisuuden ja hyväntahtoisuuden varaan*.

Hankkeen aikana saadut kokemukset työtavan muutoksen (osallisuus ja systeeminen työtapa) aikaan saamista vaikutuksista antavat viitteitä siitä, että uudenlaisella työtavalla voidaan saavuttaa mittaluokaltaan toisenlaista työn vaikuttavuutta suhteessa nykyiseen työtapaan. Vaikuttavuuden johtaminen edellyttää jo hankkeen aikana aloitetun uudenlaisen asiakkaiden kokemuksiin pohjautuvan mittaamistavan hyödyntämistä.

1. LASTENSUOJELUN MONITOIMIJAISEN VERKOSTON PÄIHDEPALVELUT

I Työpaja (20.9.2021)

Kuvausta nykytilasta

Työpajan keskusteluissa kävi ilmi, että lastensuojelun avuhuollossa on tällä hetkellä hyvin vaihtelevat käytännöt päihteitä käyttävien lasten ja nuorten auttamisessa. Osallistujien mukaan asiakkaana olevan lapsen tai nuoren päihteiden käyttö näyttäytyy monelle lastensuojelun työntekijälle haastavana ilmiönä, johon nykytilanteessa ei voida tehokkaasti puuttua avuhuollon keinoin. Monet työntekijät myös kokevat, että heillä ei ole riittävä osaamista käsitellä asiakkaiden kanssa päihteiden käyttöön liittyviä asioita. Lisäksi kävi ilmi, että päihteitä käyttävien lasten ja nuorten vanhemmille ei myöskään ole tarjolla tarvittavaa tukea. Nykytilanteessa päihteitä käyttävien lapsia ja nuoria yritetään auttaa laitossijoituksilla, mutta nämä eivät aina ole mielekäs ratkaisu ongelmaan ja ne voivat jopa pahentaa asiakkaan tilannetta.

Millaiseen muutokseen kehittämistyössä pyritään?

Hankkeessa kehitetään rinnakkain useita erilaisia malleja lastensuojelun avuhuollossa tarjottavien päihdepalveluiden kehittämiseksi. Kymsoten alueella pilotoidaan uudenlaista työparimallia (psykiatrinen sairaanhoitaja ja sosiaaliohjaaja). Keusotessa kehitetään monitoimijaisen ryhmän voimin avuhuollon päihdemallia osaksi nykyisiä palveluja. Itä-Uudellamaalla puolestaan suunnitellaan yhteiskehittämistä mielenterveys- ja päihdetyöntekijöille sekä käynnistetään tukiryhmä vanhemmille. Myös Hangon pilotissa käsitellään päihdepalveluja.

Kehittämisalueita yhdisti pyrkimys tuoda apu lähemmäs perheiden arkea, nähdä päihdeongelma osana lapsen ja nuoren laajempaa elämäntilannetta, hakea systeemisestä työtavasta tukea päihdetematiikan kanssa tapahtuvaan monitoimijaiseen työskentelyyn. Keskeinen tavoite on siirtää huomiota päihteistä niiden taustalla vaikuttaviin syihin. Keskusteluissa korostui myös se, että päihteitä käyttävien lasten ja nuorten kohdalla on tärkeää tehdä töitä vahvan asiakkaan ja työntekijän luottamuksen syntymisen eteen. Vain tällä tavoin voidaan päästä käsiksi päihteiden käytön taustalla vaikuttaviin syihin ja synnyttää halua tarttua tarjottuun apuun.

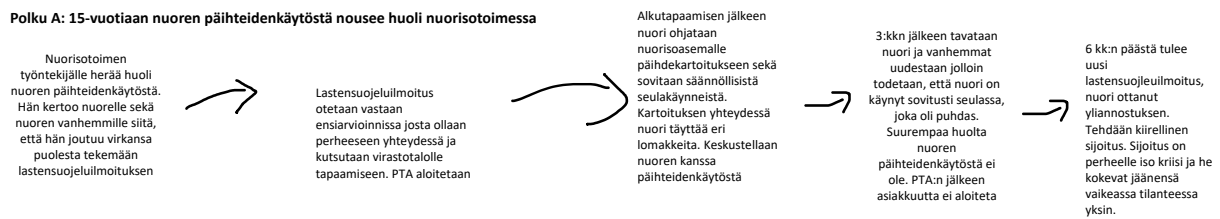
Työpajaan osallistuneet kokemusasiantuntijat korostivat erityisesti kahta seikkaa. Ensiksi päihteiden käyttö kytkeytyy lapsella tai nuorella yleensä muihin elämän ongelmiin, ja käyttöön liittyy usein voimallisesti suhde kavereihin. Asiakas ei itse välttämättä ajattele, että päihteiden käyttö on ongelmallista. Olennaista olisikin huomioida päihteiden käytön sosiaaliset ulottuvuudet ja auttaa asiakasta suuntamaan kohti sellaista mielekästä tekemistä, joihin päihteet eivät kuulu. Toiseksi on tärkeää pitää mielessä, että tukea tarvitsee koko perhe, ei pelkästään päihteitä käyttävä asiakas. Perheen avuntarve on usein akuuttia eikä se rajoitu virka-aikaan. Niinpä myös palveluiden tulisi olla sellaisia, että välitöntä apua voidaan saada silloin, kun hätä on suurin.

Mistä tiedetään, että kehittämistyö on menossa oikeaan suuntaan?

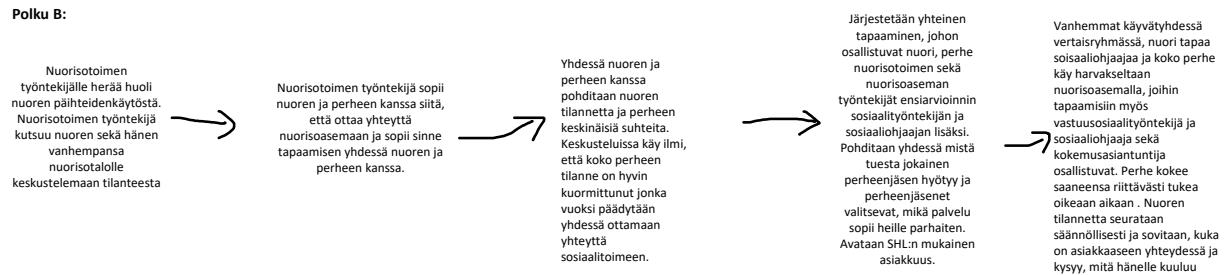
Osallistujat arvioivat, että kehittämistyö kulkee oikeassa suunnassa, kun palveluissa käytävä puhe lasten ja nuorten päihteiden käytössä alkaa muuttua. Merkkejä tästä voivat olla esimerkiksi seuraavat asiat: 1) Puhe päihteiden käytöstä kiinnittyy laajempaan näkemykseen asiakkaiden elämäntilanteen kokonaisuudesta (huomioiden esim. kaverit) ja johtaa kysymykseen ”Keitä muita tässä tulisi olla mukana pohtimassa asiaa meidän kanssamme?” 2) Tämä heijastuu myös ammattilaisten puheessa toisistaan eli puhutaan enemmän ”meistä” kuin ”niistä”. 3) Asiakkailta itseltään kysytään säännöllisesti, ovatko he kokeneet saaneensa oikeanlaista apua tilanteeseensa, ja he vastaavat tähän myönteisesti.

Työpaketti 1. Hanketyöntekijöiden arvio työtavan vaikutuksista: Nykyinen työtapa (A) ja Uusi työtapa (B).

Polku A: 15-vuotiaan nuoren päihteidenkäytöstä nousee huoli nuorisotoimissa



Polku B:



II Työpaja (21.3.2022)

Miten kehittäminen on edennyt?

Työpajojen keskusteluissa ilmeni, että kehittäminen on edennyt eri tavoin työpaketin eri alueilla. *Keusotessa* hankkeen kokoama monitoimijainen työryhmä on kehittänyt alueelle päihdepalvelupolkuja alaikäisille lapsille ja nuorille sekä nuorille aikuisille. Johtoajatuksena on, että tuki näille asiakkaille löytyy alueella olemassa olevien palveluiden yhteistyönä. Lastensuojelun avohuollon asiakkaiden auttamiseksi on työstetty kokeilua, jossa lastensuojelun systeemisestä ajattelu- ja toimintamallista tuodaan uusia työskentelytapoja. Kesken olevan kokeilun on tarkoitus toteutua siten, että lastensuojelun avohuolto saa tukea alueen peruspalveluista. *Päijät-Hämeessä* työpaketin kehittämistyötä tehdään alueen monitoimijaisessa verkostossa. Tarkoituksena on löytää eri palveluiden yhteisasiakkaita ja kokeilla uudenlaista jalkautuvaa palvelua päihteillä oireilevien nuorten tueksi, jossa eri toimijoilla olisi selkeämmät roolit ja paremmin yhteen sovitettut toiminnot. Tällainen jalkautuvan työn kokeilu ei ole vielä käynnistynyt. *Kymsotessa* uuden monitoimijaisen päihdepalvelun kehittämistä on varjostanut Nuorten Matalan toiminnan lopettamisuhka, joka viivästytti pilotoinnin aloitusta. Uuden päihdepalvelun pilottiin soveltuva asiakasta ei ole löytynyt. *Hangan* pilotin yhteydessä on havaittu, että palveluissa vallitsee yhä ”poislähtämisen kulttuuri” sen sijaan, että päihteillä oireilevia pidettäisiin yhteisinä asiakkaina. *Itä-Uudellamaalla* (Porvoossa) on toteutettu NVR (non-violent resistance) -ryhmä päihteillä oireilevien nuorten vanhemmille. Ryhmästä saatu palaute oli hyvä ja vaikuttaa siltä, että tällainen ryhmämuotoinen toiminta voisi olla yksi toimiva tuen muoto nuorten vanhemmille.

Kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet

Kaikilla työpaketin alueilla on tullut esiin, miten ”organisaatioiden realiteetit” hidastavat ja vaikeuttavat uusien työtapojen ja rakenteiden kehittämistä. Työpajojen keskusteluissa nousi esiin erityisesti neljä tekijää: *työntekijöiden kuormittuneisuus, monitoimijaisen työn mallien ja rakenteiden puute, eri ammattiryhmien kielet ja yhteensovittavan johtamisen puuttuminen*. Useassa yhteydessä kävi ilmi, että kehittämistyötä ei ole pystytty edistämään halutulla tavalla työntekijöiden suuren työmäärän ja kuormittuneisuuden vuoksi. Tämä heijastuu eniten siihen,

että työntekijöiden kanssa tehtäviä kokeiluja ei saada käynnistettyä toivotussa aikataulussa. Lisäksi vaikuttaa siltä, että alueilla ei vielä ole löydetty riittävän toimivia malleja ja rakenteita, joissa päihdeillä oireilevia nuoria voidaan auttaa monitoimijaisessa kokoonpanossa. Edelleen monessa yhteydessä koetaan, että ”päihdeasia” ei kuulu omalle ammattiryhmälle. Sen sijaan, että tartuttaisiin ongelmaan yhdessä toisten toimijoiden kanssa. Yhdessä tekemistä hankaloittaa eri ammattiryhmien erilaiset kielet. Tämä vaikuttaa siihen, että yhteistä näkemystä nuoren kokonaisvaltaisesta auttamisesta on vaikea muodostaa. Kehittämistyössä on myös havaittu, että organisaatioissa ei juurikaan tehdä yhteensovittavaa johtamista, joka edistäisi monitoimijaista yhteistyötä ja auttaisi ratkomaan siinä ilmeneviä ongelmia.

Kehittämistyössä on edelleen mahdollisuus saada käyntiin lisää kokeiluja monitoimijaisen verkoston avulla toteutetuista päihdepalveluista. Näitä kokeiluja voidaan erityisesti suunnata apua tarvitsevan asiakkaan ja hänen läheistensä tilanteen kokonaisvaltaiseen huomioimiseen, päihteen käytön taustalla olevien syiden selvittämiseen sekä myönteisten päihteistä poisohjaavien tavoitteiden hahmottamiseen ja tukemiseen niiden toteuttamiseksi. Erityisen tärkeää on myös huomioida, että päihteitä käyttävän lapsen tai nuoren vanhemmat saavat myös tarvitsemaansa tukea.

III Työpaja (20.9.2022)

Mitä kehittämistyössä on saatu aikaiseksi?

Hankkeessa on kehitetty ja kokeiltu neljä uudenlaista monitoimijaisen verkoston toimintamallia päihdepalveluihin: *Kymsotessa* kokeilussa oleva konsultointimalli, *Keusotessa* kehitetty päihdepalvelupolku ja siihen liittyvät materiaalit, *Päijät-Hämeessä* on kokeiltu jalkautuvan työn mallia sekä *Porvoossa* toteutettu aikuisten NVR-ryhmä. Työpajassa keskusteltiin eniten Kymsotessa ja Porvoossa tehdystä kehittämistyöstä. Kymsoten kokeilu oli vielä kesken. Kehittämistyössä oli päätetty keskeyttää suunniteltu työparipilotointi ja luoda sen tilalle uudenlainen konsultaatiomalli vastaanottoyksiköissä olevien nuorten parissa työskenteleville ammattilaisille. Konsultaatiomallissa vastaanottokeskuksen työntekijät voivat tuoda tapaamiseen kahden nuoren tilanteet, joista keskustellaan moniammatillisessa tiimissä systemisen työtavan lähtökohdista käsin. Tarkoitus on saada nuoren tilanteeseen laaja-alainen näkemys, jossa muun muassa mahdollisista päihde- ja mielenterveyskysymyksiä voidaan käsitellä kokonaisuutena ja laajentaa pohdinta asiakkaan perhesysteemiin. Tällaisen mallin on myös tarkoitus edistää systemisen työtavan toteuttamista laitostyössä. Kokemukset ensimmäisistä konsultaatioista ovat olleet myönteisiä ja on tarkoitus, että toiminta jatkuu Kymsoten omana tuotantona syksyn 2022 jälkeen.

Porvoossa toteutetun NVR (non-violent resistance) -ryhmästä saatuja kokemuksia on jatkotyöstetty hankkeessa monin tavoin. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelle on perustettu NVR-oppimisverkosto, jonka tarkoitus on tukea lastensuojelun ja muiden ammattiryhmien työntekijöitä NVR-ryhmien käynnistämisessä. Ryhmien ohjaamisen tueksi on valmisteissa työkirja. Kokeilusta julkaistaan artikkeli ja siitä on tekeillä myös Helsingin yliopiston opiskelijoiden toteuttama käytäntötutkimuksen opinnäytetyö.

Mitä kehittämistyössä on opittu?

Työpaketin eri alueilla toteutetut kokeilut ovat olleet erilaisia ja niistä on myös opittu monia eri asioita. Keskeinen yhteinen kehittämistyössä vastaan tullut tekijä on ollut vaikeus löytää kentän työntekijöiltä aikaa kehittämistyöhön osallistumiseen. Lisäksi Kymsotessa kehittämistyötä vaikeutti

merkittävästi Nuorten Matalan lopetusuhka loppuvuodesta 2021. Nämä seikat viittaavat siihen, että kehittämistyölle on varmistettava riittävät resurssit myös niissä yksiköissä, joiden työntekijöiden kanssa kehittäminen on tarkoitus toteuttaa. NVR-ryhmän yhteydessä on puolestaan tullut esiin, miten vähän lastensuojelussa ja sosiaalityössä laajemminkin ymmärretään ryhmätoimintojen hyödyllisyys. Ryhmätoiminnan organisoiminen on työlästä niin kauan kuin se ei ole osana organisaatioiden tarjoamien palveluiden rakenteita, työntekijöillä ei ole vahvaa tukea esihenkilöiltään ryhmien ohjaamiseen ja siihen tarvittavaa osaamista. Erityisesti vanhemmille suunnattuihin ryhmätoimintoihin liittyy paljon lupaavia mahdollisuuksia paikata nykytilanteessa vallitsevaa tuen puutetta.

Miten työpaketin tulokset tulisi turvata jatkossa?

Kaikki työpaketissa kehitetyt toimintamallit ovat olleet vasta kokeiluvaiheessa. Uusia mallien kokeilemista tulisi jatkaa kaikilla alueilla ja laajentaa mahdollisuuksien mukaan myös muualle. Tarvitaan ”laadukkaita toistoja”, jotta kokeiluista syntyy hyvin toimivia palveluja. Tämä puolestaan edellyttää, että hankkeessa kehitettyjen mallien eteenpäin viemiseen löytyy selkeät vastuutahot uusilla hyvinvointialueilla.

2. VÄLIINPUOTOAJANUORTEN JALKAUTUVA TUKI

I Työpaja (20.9.2021)

Kuvausta nykytilasta

Työpajan osallistajat toivat esiin kehittämistarpeita, joihin työpaketti 2 pyrkii vastaamaan. Lastensuojelun avuhuollon piirissä on psyykkisesti oireilevia lapsia ja nuoria, jotka eivät hyödy nykyisistä psykiatrisen avohoidon ja lastensuojelun avuhuollon palveluista. Työpajan keskusteluissa kävi ilmi, että nykyinen toimintatapa sisältää useita ongelmakohtia: Palveluiden toteuttaminen psykiatrisen avohoidon ja lastensuojelun fyysisissä tiloissa on apua tarvitseville lapsille, nuorille ja heidän läheisilleen vieras ympäristö, jossa usein käytetään heidän arkeensa nähden vierasta ammattikieltä. Asiakkaiden tarpeisiin nähden tapaamiset ovat yleensä lyhyitä ja niiden välit pitkiä. Näin ei synny tarvittavaa luottamusta ammattilaisten ja heidän asiakkaidensa välille. Tämä johtaa siihen, että auttamistyössä ei saada esiin asiakkaan elämän kannalta olennaisimpia asioita, eikä apua siten pystyttyä kohdistamaan oikein. Työpajaan osallistuneet kokemusasiantuntijat toivat myös esiin, että nykyinen tapa keskittyä asiakkaiden ongelmiin tuottaa monelle apua tarvitsevalle jatkuvaa lannistavaa häpeän tunnetta.

Millaiseen muutokseen kehittämistyössä pyritään?

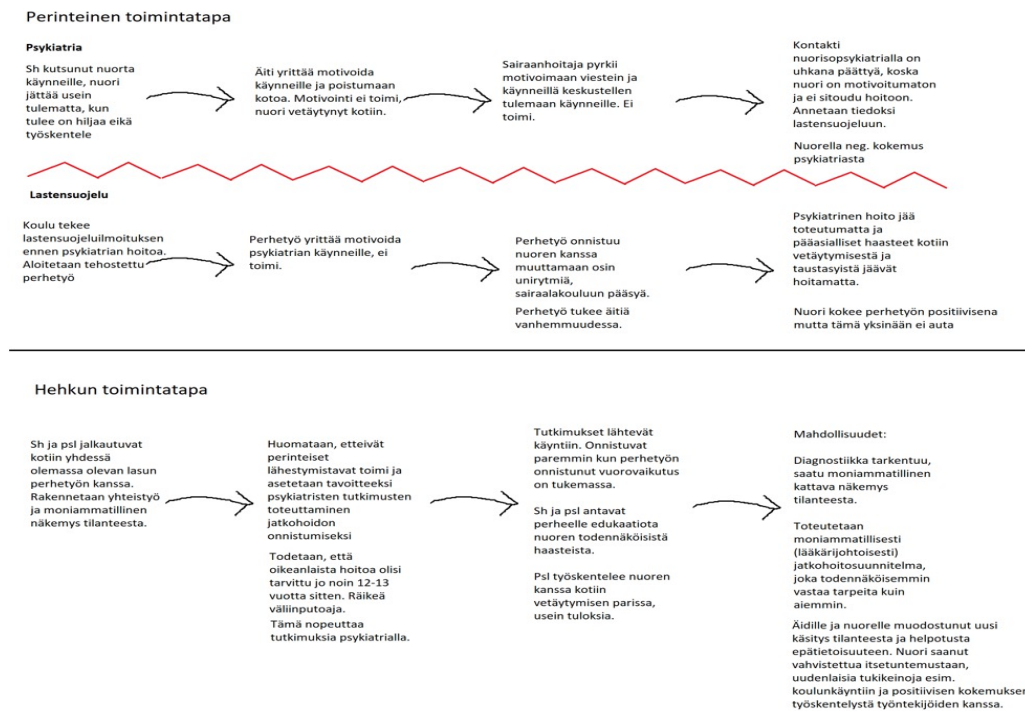
Työpajassa käydyt keskustelut olivat yhteneväisiä hankesuunnitelmassa olevien tavoitteiden kanssa. Pyritään kehittämään uusi pysyvä toimintamalli, jotta väliinpuotoajat saisivat jatkossa ”hyvää ja vaikuttavaa, tarpeisiin vastaavaa, riittävän laaja-alaista tukea ja hoitoa.” Uusi toimintamalli kulkee hankkeessa ”Hehku-tiimin” nimellä. Tiimin työntekijät toivat esiin, että Hehku-tiimin toimintamallin tärkeimmät elementit ovat seuraavat: ammattilaiset jalkautuvat asiakkaan omaan elinympäristöön (kotiin tai johonkin muuhun asiakkaalle luontaiseen paikkaan), yhteiseen työskentelyyn voidaan varata paljon aikaa yhdellekin tapaamiselle ja tapaamisia voi olla lyhyellä aikavälillä useita enintään 6kk kestävän asiakkuuden aikana, lisäksi työtä tehdään sosiaalialan, psykiatrian ja nuorisotyön osaamista yhdistävässä tiimissä.

Uuden toimintamallin toivottiin tuovan merkittäviä muutoksia apua tarvitsevien lasten ja nuorten elämään. Hehku-tiimin jäsenet kertoivat, että ymmärrys asiakkaan elämäntilanteen kokonaisuudesta hahmottuu laaja-alaisemmin ja monisyisemmin heidän kotonaan tai muussa heidän arkiympäristössään. Tästä johtuen päästään nopeammin keskustelemaan juuri niistä asioista, jotka voimallisimmin vaikuttavat asiakkaan vointiin. Kiireetön ja tiivis työskentely asiakkaiden arkiympäristössä edistää luottamuksen syntymistä ammattilaisen ja asiakkaiden välille. Samalla voidaan tukea asiakkaan kykyä keksiä itse ratkaisuja arkensa haasteisiin. Tällaisessa asetelmassa saadaan aikaiseksi pieniä arjen onnistumisia, jotka luovat toivoa elämäntilanteen kohenemisesta ja vaikeidenkin asioiden ratkaisemisesta. Viimekätisenä päämääränä uudella toimintamallilla on se, että asiakkaan tilanne paranee ja hän ei enää tarvitse palvelua tai että asiakas voidaan saattaa menestyksekkäästi häntä aidosti auttavan jatkohoidon tai -palvelun pariin.

Mistä tiedetään, että kehittämistyö on menossa oikeaan suuntaan?

Tavoitellun muutoksen kannalta keskeistä olisi seurata, mitä asiakkaat itse kertovat omasta tilanteestaan. Tärkeitä seurattavia merkkejä alkuvaiheessa on kertovatko Hehku-tiimin asiakkaat itse pysähtyneensä omien haasteidensa äärelle, pyrkivätkö he itse omin sanoin kuvaamaan mistä on kyse, kertovatko he onnistuneensa jossakin omassa elämässään. Lisäksi voidaan seurata, onko Hehku-tiimin asiakkaiden elämä parantunut tiimin työskentelyn jälkeen ja onko jatkohoidon tarve poistunut. Tätä voidaan verrata vastaavassa tilanteessa oleviin asiakkaisiin, jotka eivät ole Hehku-tiimin asiakkaita.

Työpaketti 2. Hanketyöntekijöiden arvio työtavan vaikutuksista: Nykyinen työtapa (A) ja Uusi työtapa (B).



II Työpaja (21.3.2022)

Miten kehittäminen on edennyt?

Työtä on kehitetty alkuperäisen suunnitelman mukaan: Hehku-tiimin ammattilaiset jalkautuvat asiakkaan arkiympäristöön, työskentelyyn varataan hyvin aikaa yhdellekin tapaamiselle, tapaamisia voi olla lyhyellä aikavälillä useita, työtä tehdään sosiaalialan, psykiatrian ja nuorisotyön osaamista yhdistävässä tiimissä, yhden nuoren ja hänen läheistensä kanssa työskennellään noin puolen vuoden ajan. Asiakkaina on hyvin monenlaisia perheitä, joissa on ilmentynyt myös muille perheenjäsenille hoitamattomia ongelmia. Monialainen työ asiakkaan arjessa kuvattiin tehokkaaksi, kun nähdään asioiden yhteydet ja saadaan hoidettua monta asiaa samalla kertaa. Työskentely etenee usein hitaasti ja välillä otetaan taka-askeleita. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää asiakkaiden vaikeiden elämäntilanteiden vuoksi.

Työpajassa hanketyöntekijät kuvasivat monia onnistumiskokemuksia Hehku-työssä. Alun käynnistymisvaiheen jälkeen yhteistyö erityisesti lastensuojelun ja psykiatrian välillä on kehittynyt. Työntekijät kokevat ymmärtävänsä toisiaan koko ajan paremmin ja pystyvänsä toimimaan yhteisohjautuvasti asiakastilanteissa. Systemaattinen asiakaskokemuksen mittaaminen (FIT) on toiminut työn tukena ja sen avulla on voitu parantaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Hehkua vastaavaa työmuotoa ollaan suunnittelemassa Espoossa ja Vantaalla.

Kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet

Työpajan keskusteluissa kävi ilmi, että nuorisotyö ei ole vielä löytänyt täysin paikkaansa Hehku-työssä. Osallistujat pohtivat sitä, pitäisikö nuorisotyön palvelut olla aina asiakkaalle tarjottavia vai olisiko syytä, että nuorisotyön ammattilainen on mukana vain tiettyjen asiakkaiden kanssa. Keskustelua herätti myös Hehku-työskentelyn rajaaminen puolen vuoden mittaiseen prosessiin. Hehkun työntekijät kuvasivat, että tuloksia voidaan saada jo puolessa vuodessa, mutta huolena on nuoren kiinnittyminen jatkossa niihin palveluihin, joissa työ jatkuu. Tällä hetkellä ollaan myös

tilanteessa, jossa jokainen ammattilainen kirjaa asiakastyön omaan järjestelmäänsä. Tästä johtuen kokonaiskuva asiakkaan elämäntilanteesta jää järjestelmissä pirstaleiseksi.

Työpajaan osallistunut kokemusasiantuntija kertoi myös vaikutelmastaan, jonka mukaan Hehkussa yhä kuulee monia psykiatrisen osastotyön muotoja ja kiinnitti erityisesti huomiota lomakkeiden käyttöön ja termeihin ”diagnoosit”, ”kroonistuminen” ja ”käytöshäiriöt”.

Hehku-työn merkittävänä mahdollisuutena näyttäytyy se, että *asiakas ja hänen elämäntilanteensa tunnetaan aiempaa huomattavasti paremmin*. Tämän seurauksena monialaisessa työssä on helppo *kommunikoida olennaiset asiat asiakkaan tilanteesta toisille ammattilaisille* (lyhyet 10 min palaverit monesti riittävät aiemman pitkän 45 minuutin sijaan) ja kirjaukset ovat aiempaa suorempia ja selkeämpiä. Selkeydestä seuraa paitsi ajan säästö, niin ennen kaikkea *tuen toimien parempi kohdentuminen*.

Työpajassa myös keskusteltiin mahdollisuudesta liittää Hehku-työskentelyyn sen päättymisen jälkeen lyhyitä jatkokausia, joissa seurataan asiakkaan elämäntilanteen muuttumista. Tällaista ”Jälki-Hehkua” voisi kokeilla jo hankkeen aikana. Hanketyöntekijät toivat myös esille ajatuksia koko palvelujärjestelmän kehittämisestä siten, että jokaisen lastensuojelun asiakkaan kohdalla selvitetään, onko kyseessä yhteisasiakkuus. Näiden kohdalla voitaisiin jatkossa hyödyntää hankkeessa saatuja kokemuksia ja konsepteja.

III Työpaja (20.9.2022)

Mitä kehittämistyössä on saatu aikaiseksi?

Kehittämistyössä on onnistuttu vakiinnuttamaan Hehku-tiimin keskeiset toimintatavat Helsingissä. Siihen kuuluu olennaisesti psykiatrian ja sosiaalialan ammattilaisen työparityö, jota voidaan tarvittaessa täydentää tiimissä toimivan psykologin osaamisella. Psykologi toimii myös työparina sosiaaliohjaajille. Tiimin työntekijät kuvaavat monitoimijaista yhteistyötä Hehkussa erinomaiseksi. Hehku-työparit työskentelevät pääsääntöisesti asiakkaan arkiympäristössä (yleensä kotona). Työ keskittyy pitkälti asiakkaiden arjen toimivuuden edistämiseen, perheiden vuorovaikutussuhteiden vahvistamiseen ja psykoedukaatioon. Työskentelyn alussa tehdään asiakkaille mielenterveysarviointi, joka pystytään suhteuttamaan asiakkaiden arjen olosuhteisiin. Hyvä käsitys asiakkaiden arjesta auttaa hahmottamaan oikeanlaiset auttamisen tavat. Pääsääntöisesti kuuden kuukauden mittaisen työskentelyjakson aikana psykiatrian ja lastensuojelun ammattilaisten yhdessä toteuttama moniammatillinen työskentely vähentää moniammatillisen työn päällekkäisyyttä, asiakkaiden kuormitusta ja ei-kuulluksi tulemisen kokemuksia sekä nopeuttaa yhteistyötä muun ammattilaisverkoston kanssa (esim. lääkäreiltä lääkityksen suhteen ja sosiaalityöntekijöiltä tukien suhteen).

Mitä kehittämistyössä on opittu?

Hehku-työskentelyä on hankkeessa kokeiltu myös Espoossa ja Vantaalla. Kummassakaan ei ole perustettu Helsingin mallin kaltaista pysyvää Hehku-tiimiä vaan työpareja on pyritty muodostamaan olemassa olevien organisaatorakenteiden sisällä. Espoossa päätettiin lopettaa kokeilu. Vantaalla sen sijaan kokeilu jatkuu ja sen avulla on opittu selkiyttämään psykiatrian ja lastensuojelun vastuunjako, tiedonkulkua, rooleja ja resursseja Helsingin Hehku-tiimin työntekijät korostivat sitä, että vaativan monialaisen työskentelyn onnistuminen edellyttää pitkää työskentelyä ammattilaisten keskinäisen luottamuksen ja ymmärryksen muodostamiseksi. Tämä näyttää onnistuvan helpoiten yhteisen tiimirakenteen avulla. Lisäksi vaikuttaa siltä, että

moniammatillisen työn on hyvä ankkuroitua yhdessä tehtävää työhön asiakkaiden arkiympäristössä. Tämä helpottaa toisten ammattilaisten työn ymmärtämistä ja erilaisten osaamisten yhteensovittamista. Työpaketissa mukana ollut nuorisotyö ei hankkeen aikana vielä ole löytänyt paikkaansa osana Hehku-työtä. Tiimin työntekijöiden mukaan tästä ei ole vielä syytä tehdä lopullisia johtopäätöksiä. Tiimi on tarvinnut aikaa aluksi sovittaa yhteen psykiatrian ja sosiaalialan ammattilaisten työtavat ja nuorisotyön kiinteämpi mukaan ottaminen saattaa olla mielekästä vasta jatkossa. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että nuoristyöllä voisi olla luonteva rooli osana asiakasprosesseja niiden loppuvaiheessa.

Miten työpaketin tulokset tulisi turvata jatkossa?

Työpajan toteutuksen aikaa ei ollut vielä varmuutta työmuodon jatkon rahoituksesta. Jatkorahoitusta on kuitenkin haettu. Hehku-työn vaikuttavuutta ja kustannuksia olisi tarpeen tarkastella jatkossa laajemmin. Tässä vaiheessa Hehkun vaikuttavuutta on arvioitu työtiimin ja Hehkun tukiryhmän sisällä asiakaskohtaisesti. Arviointityöpajassa käytyjen keskustelujen valossa voidaan olettaa, että työllä voi olla merkittäviä vaikutuksia asiakkaiden saamaan apuun ja sitä kautta myös palveluiden kustannuksiin. Asiakkaiden arkeen ankkuroituva työ tuo esiin lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millaisesta avusta he hyötyvät. Lisäksi monilla väliinputoajanuorilla ja heidän perheillään on kertynyt paljon kielteisiä kokemuksia heille tarjotuista palveluista. Hehku-työskentely mahdollistaa uudenlaisen tavan tarttua asiakkaiden vaikeisiin elämäntilanteisiin ja katkaista kielteisten palvelukokemusten kehän. Niinpä työmuoto voi myös osoittautua erittäin inhimilliseksi kustannustehokkaaksi tavaksi auttaa tätä kohderyhmää.

3. MONITOIMIJAINEN ARVIOINTI

I Työpaja (28.9.2021)

”Arviointi onnistuu parhaiten leirinuotion tunnelmassa”

Kuvausta nykytilasta

Työpajassa keskusteltiin laajasti nykyisen palvelujärjestelmän arviointikäytäntöjen ongelmista. Osallistujat toivat esiin, että asiakkaiden elämäntilanteen ja palveluiden tarpeen arviointia tehdään erikseen ja muista erillään lähestulkoon kaikissa palveluissa. Käytännöt ovat hyvin kirjavia, ne eivät kaikilta osin sovi yhteen, eikä asiakkaan elämäntilanteen ja hänen tarvitsemiensa palveluiden kokonaisuus ei hahmotu kenellekään. Asiakkaille tilanne on äärimmäisen kuormittava ja samalla nöyryyttävä. He joutuvat kertomaan vaikeista asioistaan lukuisia kertoja monille eri ammattilaisille, kuvaamaan elämäänsä itselleen vierailla tavoilla sekä vastamaan kysymyksiin ja lomakkeisiin, joiden merkitystä he eivät ymmärrä. Usein arvioinnin tarkoituksena ja siitä saatava hyöty jäävät asiakkaalle täysin epäselviksi. Kun tieto eri palveluiden välillä ei välity, joutuu asiakas itse huolehtimaan siitä, että eri palveluiden ammattilaiset tietävät toistensa toimista. Kuormittavassa elämäntilanteessa tällaisen tehtävän hoitaminen on kohtuutonta. Tilanteen sekavuus johtaa myös siihen, että eri toimijoiden vastuut jäävät epäselväksi.

Millaiseen muutokseen kehittämistyössä pyritään?

Hankkeessa kartoitetaan hankealueella olevia erilaisia arviointikäytäntöjä, pilotoidaan Arvoa-menettelmän käyttöä Vantaalla ja Keusotessa sekä luodaan yleisiä suuntaviivoja monitoimijaisen arvioinnin kehittämiseksi jatkossa. Työpajan keskusteluissa erityisesti kokemusasiantuntijat toivat esiin, että arvioinnin kehittämisessä ei tällä hetkellä juurikaan huomioida asiakkaiden näkökulmaa. Niinpä heille oli epäselvää myös kehittämistyön kohdalla, mihin arviointia palveluissa tarvitaan. He korostivat, että nykymuotoisesta arvioinnista ei ole havaittavaa hyötyä asiakkaalle vaan se tuntuu turhalta tai haitalliselta. Työpajassa virisikin vilkas keskustelu siitä, mihin arviointia tarvitaan palveluissa ja miten se pitäisi toteuttaa.

Työpajassa hahmoteltiin uudenlaisen arvioinnin pääpiirteitä: 1) Arvioinnin ytimessä tulisi olla asiakkaan oma kokemus elämästään ja arjestaan. 2) Arvioinnin tulisi auttaa asiakasta itseään ymmärtämään paremmin tilannettaan. 3) Kaikkien asiakkaan saamien palveluiden tulisi hyödyntää yhteistä ”pohjatekstiä”, jossa kuvataan asiakkaan elämäntilanteen kokonaisuus. Erilaiset yksittäiset palvelut pitäisi kytkeä tähän ”pohjatekstiin”. Tälle yleiselle arvioinnille tulisi laatia ydinelementit. 4) Arvioinnin kehittämisen keskeiset avainsanat ovat: kohtaaminen, arjen kuvaaminen (konkretia), ymmärrettävä kieli ja oivallusten synnyttäminen.

Edellä kuvatun uudenlaisen arviointitavan uskottiin johtavan siihen, että asiakkaan elämäntilanteen arviointi olisi jo itsessään häntä auttava toimenpide. Lisäksi yhteisen ”pohjatekstin” ja sitä ohjaavien ydinelementtien ajateltiin edistävän eri toimijoiden muodostamaa yhteistä ymmärrystä ja selkiyttävän heidän vastuitaan. Tällaisessa asetelmassa myös vahvistuu myös asiakkaiden osallisuus, etenkin mahdollisuutena vaikuttaa saamiinsa palveluihin.

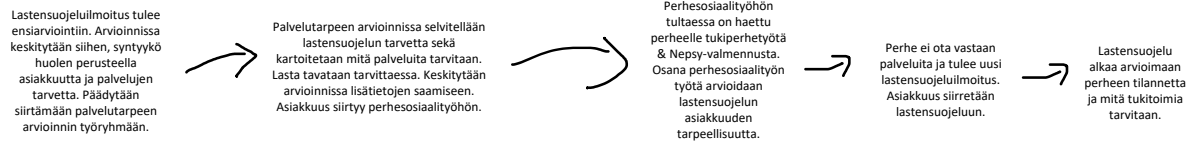
Mistä tiedetään, että kehittämistyö on menossa oikeaan suuntaan?

Edistystä on tapahtunut, kun asiakkailta tulee palautetta, että arvioinnin tekeminen on tuottanut heille oivalluksia. Olennaista olisi myös se, että yhä useammin asiakkaan näkökulmasta hänellä on vain yksi arviointi/suunnitelma, jonka hän myös itse ymmärtää. Lisäksi voidaan todentaa, että asiakkaan asioiden kokonaisvastuu on selvästi yhdellä taholla ja asiakas itse tietää, mikä tämä taho.

Työpaketti 3. Hanketyöntekijöiden arvio työtavan vaikutuksista: Nykyinen työtap (A) ja Uusi työtap (B).

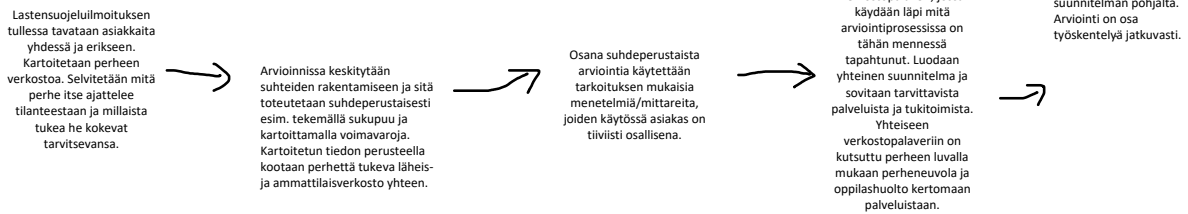
POLKU A: Eriytynyt arviointikäytäntö (yksi toimija vastaa arvioinnista kerrallaan)

Toimintaperiaatteena tiedon kerääminen ammattilaisten käyttöön, lain aikamäärät ohjaavat ajankäyttöä



POLKU B: Monitoimijainen (asiakkaat ja verkoston ammattilaiset) arviointi

Toimintaperiaatteena tiedon rakentaminen asiakkaan toimijuuden vahvistamiseksi, asiakkaan prosessi ratkaisee ajankäytön



II Työpaja (18.3.2022)

Miten kehittäminen on edennyt?

Työpaketin kehittämistyötä on edistetty etenkin Vantaalla ja osin Keusotessa, joissa on ollut kiinnostusta arvioinnin uudistamiseen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että kentän työntekijöiden kiinnostus alkoi laantua, kun selvisi, miten monimutkaisesta asiasta monitoimijaisen arvioinnin uudistamisessa on kyse. Sen sijaan yksittäisen tiimin tasolla Vantaalla uudenlaista arviointia on onnistuttu kokeilemaan ja edistämään. Myös ARVOA-mittaria on kokeiltu Vantaalla ja sitä lähdetään kokeilemaan myös Keusotessa, missä on myös lapsiperheiden palvelujen esihenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteisestä työpajaprosessista koskien monitoimijaisen arvioinnin prosessia. Hankkeen tekemät fokusryhmähaastattelut ovat osoittaneet, että arviointikäytännöt ovat eri palveluissa hyvin kirjavia. Lisäksi arviointi tarkoittaa eri toimijoille eri asioita ja se myös kohdistuu eri seikkoihin.

Monitoimijasta arviointia on kehitetty hankkeessa erityisesti systeemisen systeemisen työtavan tarjoamien näkökulmien avulla. Hankkeessa on hahmoteltu monitoimijaisen arvioinnin ydinelementtejä, jonka avulla nykyisiä arviointikäytäntöjä voitaisiin uudistaa. Tällaisten ydinelementtien kehittäminen on vielä kesken, mutta työpajassa nähtiin niiden ensimmäisiä luonnoksia. Kehittämistyön yhteydessä on tullut ilmi, että systeemisen näkökulman tuominen arviointiin merkitsee käytännössä koko palvelujärjestelmän ja työtä ohjaavan ajattelun ja toiminnan uudistamisesta. Samaan aikaan näyttää siltä, että organisaatioissa on vaikea löytää tahoa, joka ottaisi vastuun monitoimijaisen arvioinnin kehittämisen edistämisestä.

Kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet

Työpajassa käytiin vilkasta keskustelua työpaketin yhteydessä tehdyn kehittämistyön kohtaamista haasteista. Vaikuttaa siltä, että arviointi on merkittävä ”systeeminen vipuvarsi”, jolla on laaja-alaisia vaikutuksia siihen, miten palveluissa ylipäätään toimitaan. Työpajan osallistujat pohtivat sitä, kuka oikeastaan tarvitsee nykyisiä arviointikäytäntöjä – asiakkaat vai palveluiden

ammattilaiset? Lisäksi nykyiset arviointikäytännöt ilmentävät ajattelutapaa, jonka mukaan ihmisten auttaminen tarkoittaa palveluiden järjestämistä. Keskusteluissa esitettiin näkemys, jonka mukaan uudenlaisen monitoimijaisen arvioinnin mielekkyyteen asiakkaan kannalta vaikuttaa ennen kaikkea se, että he *pystyvät aidosti tuomaan esiin oman näkemyksensä siitä, mikä heitä auttaisi*. Samalla korostettiin *ammattilaisten tarvitsemaa tukea toisiltaan laadukkaan arvioinnin tekemiseen*.

Hankkeen tekemässä kehittämistyössä monitoimijaiseen arviointiin korostuu edelleenkin tarve asiakkaan näkökulmasta tehdylle ”yleiselle ja neutraalille suunnitelmalle”, johon sitten muut toimijat voivat liittyä oman arvionsa näkökulmasta. Vielä ei kuitenkaan ole selvää, mikä taho vastaisi tällaisen arvioinnin/suunnitelman tekemisestä.

Hankkeen loppuajan osalta nähtiin, että arviointia kannattaa edistää yhtäältä käytännön tasolla ja toisaalta rakenteellisesti. Hankkeessa toteutetut tiimitasoiset kokeilut voivat tuottaa *malleja siitä, miltä asiakaslähtöinen, ihmiskeskeinen ja monitoimijainen arviointi näyttää*. Rakenteellisella tasolla nähtiin hyödylliseksi edelleen kiteyttää tehtyjä arvioinnin ydinelementtejä. Lisäksi koettiin hyödylliseksi tuoda organisaatioissa esille *monitoimijaisen arvioinnin rakenteellisia haasteita*, jotta hankkeen jälkeinen kehittämistyö voi jatkossa hyödyntää Tullas-hankkeen tuloksia. Uudenlaisten arviointikäytäntöjen toteuttaminen saattaa edellyttää muutoksia myös lainsäädännössä.

III Työpaja (22.9.2022)

Mitä kehittämistyössä on saatu aikaiseksi?

Vantaalla ja Keusotessa tehdyt kehittämisprosessit on saatu päätökseen. Lisäksi työpaketissa on tuotettu kaksi uutta menetelmää monitoimijaiseen arviointiin. Nämä ovat monitoimijaisen arvioinnin nelikenttä ja Yhdessä-työväline. Monitoimijaisen arvioinnin nelikenttä jäsentyy akseleilla *osallisuus* ja *systeemisyy*. Se on tarkoitettu ammattilaisten käyttöön heidän pohtiessa omaa tapaansa tehdä arviointia. Nelikentän avulla voidaan hahmottaa, millaisia ammattilaisten käyttämät arviointikäytännöt ovat. Osallisuuden ja systeemisyyden yhdistävä nelikentän osa on nimetty ”leirinuotioksi”. Tämä kielikuva ilmentää yhdessä asiakkaiden ja eri ammattilaisten kanssa tehtävän arvioinnin ominaispiirteitä, joissa korostuu tasaveroisuus, laaja-alaisuus ja pohdiskelevuus (reflektiivisyys). Yhdessä-työväline on puolestaan lapsen hyvinvointia koskevaan tutkimustietoon nojaava työkalu ammattilaisten käyttöön arviointitilanteissa asiakkaiden kanssa. Työväline sisältää viisi janaa, joilla asiakas ja ammattilaiset voivat yhdessä arvioida asiakkaan elämäntilannetta. Janojen tukena on joukko kysymyksiä, joita voidaan hyödyntää arvioinnin tukena. Työväline on tehty yhdessä nuorten ja aikuisten kokemusasiantuntijoiden kanssa ja sitä on testattu yhdessä lastensuojelun tiimissä. Lisäksi se on sovitettu yhteen lastensuojelulain ja sosiaalihuoltolain kanssa. Kokemukset sekä nelikentästä että Yhdessä-arviointityökalusta ovat olleet erittäin myönteisiä ja ne saivat myös myönteistä palautetta työpajan kokemusasiantuntijoilta. Hankkeen työntekijät ovat myös kirjoittamassa artikkelia monitoimijaisesta arvioinnista ja edellä kuvatuista menetelmistä.

Mitä kehittämistyössä on opittu?

Monitoimijaisen arvioinnin kehittäminen on osoittautunut erittäin haastavaksi kehittämistehtäväksi. Hankkeen työntekijät ovat joutuneet toimimaan paineistetussa asetelmassa, jossa kentän työntekijöillä ei ole juurikaan ollut aikaa ja mahdollisuuksia osallistua kehittämistyöhön asiakastyön suuren kuormituksen vuoksi. Kehittämisessä päädyttiinkin luomaan menetelmiä, jotka voisivat toimia työntekijöiden vaativassa arjessa. Tämä on ohjannut kohti

yksinkertaisuutta, unohtamatta kuitenkaan arvioinnin ankkuroimista tutkimustietoon ja kehitettyjen menetelmien työstämistä yhdessä kokemusasiantuntijoiden kanssa. Molemmat menetelmät (nelikenttä ja Yhdessä) yhdistävät systeemisen työtavan ja asiakkaiden osallisuuden. Lisäksi kehittämistyössä osoittautui keskeiseksi se, että menetelmien toimivuus nojaa siihen, millaista keskustelua ne synnyttävät, eikä niinkään siihen, miten yksityiskohtaisesti arviointia voidaan tehdä työntekijöiden ja palvelujärjestelmän tarpeista käsin. Niinpä työpaketissa kehitetyt menetelmät toimivat eri tavoin kuin esimerkiksi tietyissä tiimeissä testattu ARVOA-menetelmä, jonka osa työntekijöistä on kokenut hankalaksi käyttää.

Miten työpaketin tulokset tulisi turvata jatkossa?

Työpaketissa kehitetyt menetelmät tuotettiin hankkeen loppuvaiheessa ja tästä syystä niitä ei ole vielä ehditty testata laajasti. Onkin olennaisen tärkeää, että menetelmille löytyy niiden testaamiseen ja jatkokehittämiseen sitoutuneita tahoja.

4. MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN EDISTÄMINEN RUOTSINKIELISILLE LAPSILLE JA NUORILLE KAKSIKIELISILLÄ ALUEILLA

I Työpaja (30.9.2021)

Kuvausta nykytilasta

Monilla kaksikielisillä alueilla lastensuojelun asiakkaat ovat tilanteissa, joissa he eivät aina saa tarvitsemaansa palvelua omalla äidinkielellään. Usein ollaan asetelamassa, jossa asiakas osaa suomea ja siksi myös palveluihin liittyviä keskusteluja hoidetaan suomeksi. Tällöin asiakkaan ei kuitenkaan ole välttämättä mahdollisuus ilmaista itseään juuri sellaisella tavalla kuin hän haluaa. Asia on huomionarvoinen erityisesti lastensuojelun asiakkailla, joiden tarpeet ovat moninaisia ja niistä puhumiseen liittyy tärkeää ”tunnesanastoa”, joka ihmisille on usein jäsentynyt juuri omalla ensisijaisella äidinkielellä. Työpajan osallistujat ajattelivat, että vaikeus saada palvelua omalla äidinkielellä vaikuttaa asiakkaan haluun ja kykyyn tuoda esiin itselleen tärkeitä asioita ja siten vaikeuttaa työntekijöiden mahdollisuutta hahmottaa asiakkaan elämäntilannetta ja hänen todellisia tarpeitaan.

Millaiseen muutokseen kehittämistyössä pyritään?

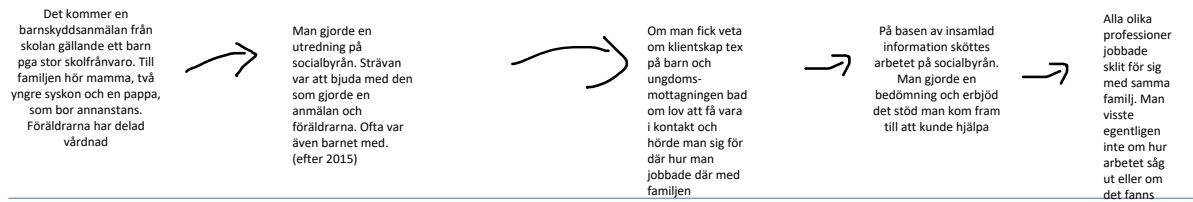
Työpaketin painopiste on Hangossa toteutettavassa pilotoinnissa, jossa pyritään mallintamaan sujuvaa moniammatillista yhteistyötä ruotsinkielisten perheiden palveluissa. Keskeiseksi johtolangaksi kehittämisen suuntaamisen muodostui työpajassa esitetty näkemys, jonka mukaan kieli sinänsä ole ongelma (”språket är inte problem”). Sen sijaan huomion tulee olla ensi sijassa asiakkaiden ja työntekijöiden kohtaamisen laadussa.

Niinpä hankkeessa olisi syytä kehittää toimintatapoja ja työntekijöille suunnattua ohjeistusta, jossa kielikysymys kytketään nimenomaan asiakkaiden kohtaamiseen. Työpajassa tuli esiin myös erilaisia ideoita siitä, miten kohtaamista voitaisiin edistää siten, että oman äidinkielen (ruotsin) käyttö olisi turvattua ja kaikille osapuolille luontevaa. 1) Kielitaitoa voisi entisestään korostaa työntekijöiden rekrytoinnissa. 2) Työskentelyyn voi tarvittaessa kutsua mukaan asiakkaalle itselleen tärkeitä ihmisiä (läheisiä tai ammattilaisia), jotka voivat myös auttaa tarvittaessa kielen kanssa. 3) Palveluissa voitaisiin myös hyödyntää kaksikielisiä kokemusasiantuntijoita, jotka voivat tulla mukaan asiakasneuvotteluihin ja verkostotapaamisiin.

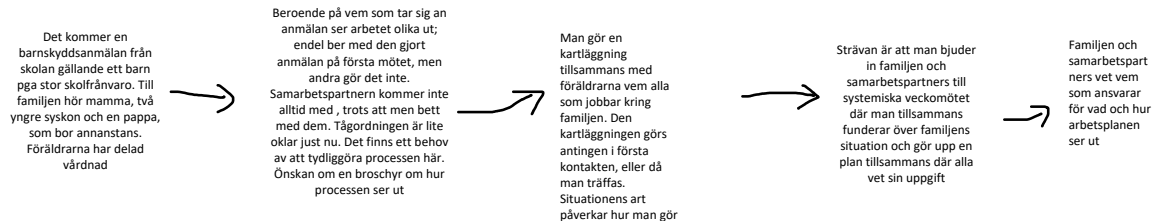
Mistä tiedetään, että kehittämistyö on menossa oikeaan suuntaan?

Työpajan keskusteluissa nousi esiin, että halutun muutoksen kannalta keskeistä olisi seurata kokevatko asiakkaat, että he saavat ilmaista itseään juuri sellaisella tavalla, kun haluavat ja että he tulevat ymmärretyksi.

STIG A: Hur det sektorsöverskridande samarbetet ser ut ur klientens synvinkel – innan "syty"



STIG B. Hur det sektorsöverskridande samarbetet ser ut ur klientens synvinkel då man jobbar systemiskt



II Työpaja (18.3.2022)

Miten kehittäminen on edennyt?

Hangon pilotti on edennyt ja sen yhteydessä on voitu tukea alueen moniammatillista työtä. Yhteistyössä on haasteita, joista monet liittyvät johtamiseen. Pilotin yhteydessä on kuitenkin vahvistunut käsitys, että kaksikielisyys ei muodosta Hangossa haastetta työntekijöille eikä asiakkaille. Myös muilla paikkakunnilla Länsi-Uudellamaalla on huomattavissa luontevaa kaksikielisyyttä moniammatillisessa yhteistyössä. Työntekijät pystyvät monissa tilanteissa kommunikoimaan kummallakin kielellä ja keskusteluja voidaan myös käydä siten, että kukin puhuu itselleen luontevinta kieltä. Tämän uskottiin myös edistävän asiakkaiden osallisuutta. Työpajan keskusteluissa tuotiin kuitenkin esiin se, että vastaavaa tilannetta kaksikielisyyden suhteen ei välttämättä ole suuremmissa kunnissa. Niinpä tarve kuvata ja levittää laajemmin pienempien kaksikielisten kuntien toimintatapoja voi olla perusteltua.

Kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet

Työpajan keskusteluissa hahmottui kiinnostavalla tavalla se, että kahden kielen kanssa toimiminen moniammatillisessa yhteistyössä on ennen kaikkea *vuorovaikutuskysymys*. Siinä ei siis useinkaan ole sinällään kyse kielitaidosta tai sen puutteesta vaan siitä, syntykö asiakkaiden ja ammattilaisten kohtaamisiin laadukasta vuorovaikutusta, jossa on turvallista ja luontevaa tuoda esiin monia vaikeita ja herkkiä asioita. Tällainen hyvä dialogi puolestaan on pitkälti riippuvaista ammattilaisten *työkäytännöistä*. Systeemisen työtavan uskottiin voimallisesti edistävän hyvää dialogia ja siten myös helpottavan kaksikielisyyttä. Laadukasta vuorovaikutusta tukevat työkäytännöt (kuten systeeminen työtap) voivat juurtua moniammatilliseen toimintaan vain organisaatioiden määrätietoisien ja pitkäjännitteisen *johtamisen* avulla. Hangon pilotissa onkin törmätty siihen, miten voimallisesti johtamisen haasteet heijastuvat asiakkaiden kanssa tehtävään moniammatilliseen työhön.

Yhtenä keskeisenä seikka työpajan keskusteluissa nostettiin esiin myös se, voiko asiakas itse puuttua tai vaikuttaa ammattilaisten vuorovaikutustapoihin. Voiko asiakas tuoda esiin, että tilanteessa (esimerkiksi asiakasneuvottelussa) käytävä keskustelu ei ole hänestä mielekästä,

turvallista tai että se ei kohdistu hänen kannaltaan oikeisiin asioihin? Työpajaan osallistuneen kokemusasiantuntijan mukaan tällainen ei yleensä tunnu mahdolliselta asiakkaan näkökulmasta. Määrittelyvalta asiakastapaamisten asiasisältöihin ja vuorovaikutustapaan on yleensä aina käytännössä ammattilaisilla. Jos ammattilaisten keskinäisessäkin vuorovaikutuksessa on ongelmia, niin asiakkaan on sitäkin vaikeampaa puuttua tilanteeseen. Tämän asetelman tiedostaminen vahvistaa ajatusta, että moniammatillisessa työssä tarvitaan yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä ja myös kykyä käsitellä siinä ilmeneviä ongelmia yhdessä asiakkaiden kanssa. Työpajan keskusteluissa tuotiin esiin, että systeeminen työtapo voisi antaa työkaluja myös tämän ongelman ratkomiseen.

Näiden keskustelujen lomassa työpajassa esitettiin ajatus siitä, että kaksikielisillä alueilla voisi olla syty-malliin perehtyneiden kaksikielisten työntekijöiden ”pankki”, josta eri paikkakuntien tiimit ja työntekijät voisivat tarvittaessa pyytää apua ja tukea vuorovaikutuksen edistämiseen moniammatillisiin asiakasprosesseihin.

III Työpaja (22.9.2022)

Mitä kehittämistyössä on saatu aikaiseksi?

Työpaketissa on toteutettu kaksikielisten alueiden työtä tukeva pilotti Hangossa ja levitetty siitä saatuja oppeja muutamille muille kaksikielisille alueille. Kehittämistyö on nidottu kiinteästi yhteen systeemisen työtapan kanssa, joka on osoittautunut hyväksi tavaksi jäsentää myös palveluissa käytetyn kielen merkitystä asiakkaiden näkökulmasta. Tämän lisäksi työpaketissa on tuotettu systeemiseen työtapaan liittyviä ruotsinkielisiä materiaaleja, joiden avulla voidaan tukea hyvään vuorovaikutukseen perustuvia käytäntöjä ja joiden turvin voidaan vahvistaa ruotsinkielisten asiakkaiden mahdollisuuksia toimia palveluissa omalla äidinkielellään. Työpaketin yhteydessä on myös selkiytynyt käsitys kaksikielisten alueiden nykytilanteesta koskien palveluiden saatavuutta ja toimivuutta ruotsinkielisten asiakkaiden kannalta. Yleisvaikutelma on, että kaksikielisyyys toimii paremmin pienissä kunnissa kuin suurissa.

Mitä kehittämistyössä on opittu?

Kehittämistyön keskeinen oppi on ollut kielikysymyksen kytkeytyminen laajemmin palveluissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja sitä myöten ammattilaisten työkäytäntöihin ja organisaatioiden johtamiseen. Jatkossa tehtävää kehittämistyötä olisi myös suunniteltava kartoittamalla ja kuulemalla tarkemmin kentällä toimivien ammattilaisten tarpeita ja toiveita.

Miten työpaketin tulokset tulisi turvata jatkossa?

Työpajassa kävi ilmi, että rakenteilla olevilla hyvinvointialueilla ei ole vielä selvää, millä tavoin jatkossa tullaan edistämään kaksikielisyyttä ja vahvistamaan ruotsinkielisten asiakkaiden mahdollisuus saada palvelua omalla äidinkielellään. Keskusteluissa tuli esiin ajatus siitä, että hyvinvointialueet voisivat parhaimmillaan tarjota uusia mahdollisuuksia kaksikielisyyden edistämiseen ja uusia malleja, joilla turvata ruotsinkielisten asiakkaiden oikeudet. Yksi esille tullut idea on perustaa ruotsinkielisten lastensuojelun ammattilaisten pooli, joka voisi olla koko hyvinvointialueen tiimien käytössä. Näin voitaisiin taata ruotsinkielisten asiakkaiden mahdollisuus saada palvelua äidinkielellään myös niissä tiimeissä, joissa ei ole muutoin riittävän kielitaidon omaavia työntekijöitä.

5. SYSTEEMINEN AJATTELU- JA TOIMINTAMALLI

I Työpaja (30.9.2021)

Kuvausta nykytilasta

Lastensuojelun systeemistä työtapa (syty) on levitetty hankealueella jo useamman vuoden ajan. Työtavan käyttöönotto ja sen juurtuminen vaihtelee suuresti alueittain, ja paikoitellen osa työntekijöistä vastustaa sitä. Systeemisen työtavan edellyttämän osaamisen kehittyminen tarvitsee vielä paljon tukea kaikkialla. Tuen tarve ja sen muodot ovat erilaisia eri alueilla ja jopa saman alueen eri tiimeissä. Työtapa kokonaisuudessa myös kehitetään jatkuvasti ja siitä on muotoutumassa oma ”suomalainen versio”, jonka merkittävä uusi piirre on asiakkaiden osallistuminen tarvittaessa systeemisen tiimin kokouksiin. Systeeminen työ on myös herättänyt laajaa kiinnostusta lastensuojelun ulkopuolella muissa palveluissa. Työpajassa todettiin, että siirtyminen systeemiseen työtapaan on suuri muutos lastensuojelussa ja suomalaisissa julkisissa palveluissa yleisimminkin. Muutoksen onnistuminen vaatii jatkuvaa tukea, kehittämistä ja määrätietoista johtamista.

Millaiseen muutokseen kehittämistyössä pyritään?

Työpaketin tavoitteena on vahvistaa systeemisen työtavan juurtumista ja kehittymistä hankealueella. Tätä edistetään Etelä-Suomen alueen syty-foorumeilla, ammattiryhmien tapaamisilla sekä hanketyöntekijöiden jalkautumisella eri alueiden tiimien tueksi. Lisäksi systeeminen ajattelu- ja työpaja on läpileikkaavana teemana kaikissa Tulevaisuuden lastensuojelu-hankkeen työpaketeissa. Syty-työtä kehitetään hankkeessa myös sisällöllisesti. 1) Tärkeä kehittämiskohde on asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen. Tämä toteutuu parhaiten siten, että asiakkaita tulee mukaan syty-tiimien kokouksiin ja tiimit pääsevät oppimaan näistä kokemuksista. 2) Merkittävä sisällöllinen kehittämistehtävä on syty-työn jäsentyminen prosessina eikä pelkästään tietynlaisena tiimirakenteena. 3) Kehittämistä vaativa alue on myös perheterapeuttien määrän lisääminen syty-tiimien käytössä. 4) Lisäksi tarvitaan malli siihen, miten muut yhteistyökumppanit saadaan osaksi syty-työskentelyä.

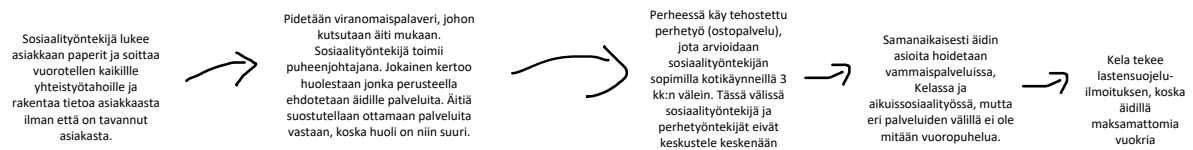
Hankkeen loppuvaiheessa tulisi olla selvää, millaisilla rakenteilla ja resursseilla syty-kehittäminen jatkuu hankealueella.

Mistä tiedetään, että kehittämistyö on menossa oikeaan suuntaan?

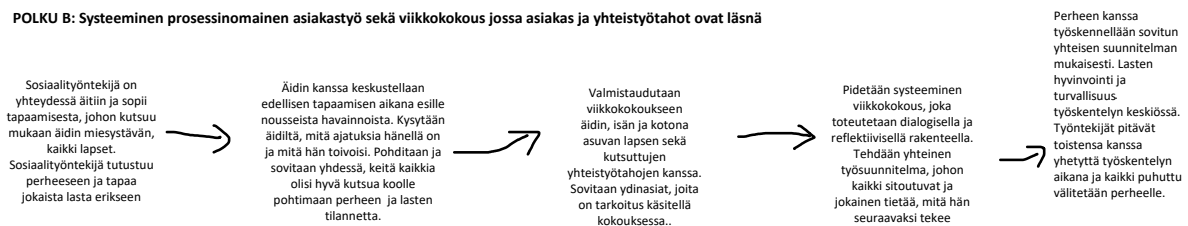
Kehittämistyön ajateltiin kulkevan suotuisassa suunnassa silloin, kun asiakkailta kerätty palaute osoittaa heidän kokevan tulleen autetuksi systeemisen työn avulla. Toinen tärkeä edistymisen merkki on työntekijöiden lisääntynyt puhe siitä, että he eivät koe olevansa yksin vaan saavansa toisilta apua työhönsä. Lisäksi tuotiin esiin, että syty-työstä saatujen myönteisten kokemusten jakamisella on suuri merkitys työtavan leviämislle ja juurruttamiselle. Tämä voidaan turvata pysyvillä rakenteilla, jotka tukevat syty-työn levittämistä, juurruttamista, johtamista ja ammattilaisten yhteistä oppimista.

Työpaketti 5. Hanketyöntekijöiden arvio työtavan vaikutuksista: Nykyinen työtap (A) ja Uusi työtap (B).

POLKU A: Perinteinen asiakasprosessi ja verkostoneuvottelu asiakkaan asioissa



POLKU B: Systeeminen prosessinomainen asiakastyö sekä viikkokokous jossa asiakas ja yhteistyötahot ovat läsnä



II Työpaja (29.3.2022)

Miten kehittäminen on edennyt?

Työpaketin avulla pyritään tukemaan mahdollisimman alueella hyvin erilaisissa vaiheissa olevia syty-tiimejä sekä luomaan sytyä tukevia alueellisia ja valtakunnallisia rakenteita. Systeemistä ajattelu- ja toimintamallia on edistetty hankkeessa aihetta käsittelevien webinaarien ja tiimikohtaisten työpajojen avulla sekä tukemalla systeemistä työtapaa toteuttavien ammattilaisten verkostoja. Kaikista näistä toimista on saatu hyvää palautetta tilaisuuksiin osallistuneilta työntekijöiltä. Systeemistä työtapaa on myös alettu tuoda osaksi perhekeskusten kehittämistä. Lisäksi on kiteytetty edelleen systeemisen työn ydinelementtejä. Kesäkuussa 2021 perustettiin kansallinen syty-ohjausryhmä. Keskusteluissa todettiin, että syty-työn ”suomalainen innovaatio” eli asiakkaiden tuominen mukaan systeemiin tiimitapaamisiin edistyy edelleenkin hyvin ja on vakiintumassa osaksi syty-työtä monilla alueilla.

Kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet

Kehittämistyö on nostanut esiin organisaatioiden rakenteellisia haasteita. Syty-työssä ei ole kyse vain uusista työn organisoimisen tavoista ja työkäytännöistä. Pohjimmiltaan kyseessä uudenlainen *ammattillisen oppimisen paradigma*, jossa ammattilaiset pyrkivät jatkuvasti kriittisesti refleктоimaan työtään ja oppimaan siitä yhdessä toistensa ja asiakkaitensa kanssa. Tällainen paradigman muutos edellyttää sitä, että *työntekijät saavat aikaa ja tukea omaan ammatilliseen kehitykseensä*. Yhden työpajaan osallistuneen hanketyöntekijän sanoin ”tarvitaan tilaa päähän” niin työntekijöille, yhteistyökumppaneille kuin myös organisaatioiden johtajille. Tällaiseen ammatilliseen kehittymiseen käytettävä aika vaatisi toteutuakseen *vankkaa tukea organisaatioiden johdolta*.

Tilanne organisaatioiden arjessa on kuitenkin se, että työntekijöillä on vain vähän aikaa keskittyä ammatilliseen oppimiseensa ja organisaatioiden johdon tuki on hyvin vaihtelevaa ja usein epäjohdonmukaista syty edistymisen kannalta. Työpajassa tuli esiin, että yksi merkittävimmistä haasteista on se, että organisaatioiden johto ei ole suoraan tekemisissä organisaation perustehtävän kanssa. Tämä ilmenee erityisesti siinä, että organisaatioiden johto ei kohtaa

suoraan niitä ihmisiä, joita työntekijät auttavat. Johtamisen tueksi käytettävät indikaattorit ja menetelmät (vaikkapa asiakastapaamisten määrä tai huostaanottojen lukumäärä) eivät auta johtoa hahmottamaan, millä tavoin organisaatiota tulisi johtaa, jotta voidaan turvata uuden työtavan mahdollistamat vaikutukset. Monet nykyiset johtamiskäytännöt ohjaavat suoritteiden ja kustannusten managerointiin ilman selvää yhteyttä asiakastyön aitoon vaikuttavuuteen.

Työpajassa ideoitiin, että yksi mahdollisuus korjata vääristynyttä tilannetta olisi tarjota johdolle eräänlainen ”kurkistusikkuna” asiakkaiden elämään. Tällainen kurkistusikkuna tarkoittaisi jonkinlaista säännöllistä tapaa ylimmälle johdolle tutustua asiakkaiden elämään ja siihen millaista vaikutusta organisaatiossa tehdyllä työllä on. Keskustelussa tuotiin ”kurkistusikkunan” käytännön toteutuksen aihio, jonka avulla tätä ymmärrystä voitaisiin edistää. Tällaisten uusien johtamiskäytäntöjen avulla organisaation työtä voitaisiin johtaa sekä määrällisellä että laadullisella datalla. Toinen työpajassa noussut kehittämisidea oli systemaattinen tarkastelu, jossa asiakkaan elämässä tapahtuneita muutoksia vertaillaan hänen auttamisestaan syntyneisiin kustannuksiin. Näin voitaisiin saada uudenlaista laadullista aineistoa, jonka avulla voitaisiin seurata rinnakkain työn vaikuttavuutta ja siihen liittyviä kustannuksia.

III Työpaja (27.9.2022)

Mitä kehittämistyössä on saatu aikaiseksi?

Työpaketissa on edistetty systeemisen ajattelu- ja toimintamallin (syty) leviämistä ja juurtumista hankealueella. Kehittämisen muodot ovat olleet moninaisia: yksittäisten tiimien valmentamisesta kansallisiin tilaisuuksiin. Sytyä on myös viety lastensuojelulaitosten ammattilaisille (Päijät-Häme) perhetyön ja perhekuntoutuksen ammattilaisille (Länsi-Uusimaa) sekä yhteistyössä perhekeskustoimintamallia kehittävän hankkeen kanssa perhekeskusten työntekijöille (Länsi-Uusimaa). Laaja-alaisen kehittämistyön ansiosta syty on vahvistunut koko hankealueella, joskin edelleen eri tiimit ovat erilaisessa vaiheessa sytyä käyttämisessä ja sitä tukevien tiimirakenteiden ja -käytäntöjen vakiinnuttamisessa. Työpaketin puitteissa tehty työ on myös vahvistanut asiakkaiden osallisuuden huomioimista syty-työssä ja siten tukenut asiakkaiden osallistumista syty-tiimien tapaamiseen. Hankkeen kehittämistyön voidaan katsoa olleen ratkaisevan tärkeää vaativan syty-työn edistymiseksi Suomessa tilanteessa, jossa meiltä puuttuvat pysyvät ja hyvin resursoidut valtakunnalliset työtapa edistävät kehittämis- ja johtamisrakenteet. Hankkeessa tuotetaan sytyä koskevat suositukset uusille hyvinvointialueille. Työpajassa todettiin, että hankkeen jatkaman pitkäjännitteisen syty-kehittämisen ansiosta suomalaista lastentöitä nykyään yhdistää lastensuojelulain ohella myös yhteinen työskentelyn viitekehys, joka auttaa aidosti vaikuttavien tulosten aikaansaamiseksi.

Mitä kehittämistyössä on opittu?

Hanketyöntekijät kuvasivat työpajassa kehittämistapaansa, joka on perustunut jalkautumiseen moniin tiimeihin ja sytyyn perehtyvien kentän työntekijöiden herkälle kuuntelemiselle sekä kehittämistyön edistämiseksi työntekijöiltä ”lupaa pyytään”. Tämän ajateltiin olleen välttämätöntä, jotta arkityössään usein hyvin kuormittuneet työntekijät ovat voineet edes joiltain osin sitoutua työotteensa kehittämiseen. Kehittämistyön aikana on käynyt selväksi, että syty on vaativa ammatillinen viitekehys, joka vaatii työntekijöiltä uudenlaisten työkäytäntöjen ohella myös uudenlaista tapaa oppia. Tämä puolestaan edellyttää aikaa, tilaa ja tukea työntekijöille heidän oman toimintansa kriittisellekin reflektomiselle. Oman työn kriittinen tarkastelu voi nostaa työntekijöillä esiin oman toimintaa liittyen vaikkapa häpeän kokemuksia, joiden rakentava käsittely on olennainen oma uuden työtavan oppimista. Saimoin organisaatioiden johdolta

tarvitaan rohkeutta ottaa riskejä, joita uudenlaisen työn opetteluun väistämättä sisältyy. Niinpä sytyn edistämisessä on olennaista, että organisaatio ylintä johtoa myöten sekä sitoutuu sytyn edistämiseen että pyrkii itse ymmärtämään, mistä siinä on perimiltään kyse.

Toinen työpaketissa syntynyt oivallus on asiakkaiden osallisuuden ja erityisesti kokemusasiantuntijoiden merkitys kehittämissä. Työpajassa kuvattiin, että lastensuojelun – ja laajemmin kaikkien julkisten palveluiden – politiikkaohjaus on luonteeltaan usein ”tekniistä” ja johtaa helposti asiakkaiden kannalta vieraannuttaviin työtapoihin. Asiakkailta pyydettävä rehellinen palaute ja kokemusasiantuntijoiden pitkäjännitteinen hyödyntäminen kehittämissä auttaa muovaamaan palveluista ja organisaatioiden toiminnasta ihmislähtöistä ja inhimillistä. Tällä on syytä olettaa olevan ratkaiseva vaikutus palveluiden vaikuttavuuteen.

Miten työpaketin tulokset tulisi turvata jatkossa?

Sytyn edistäminen ja vahvistaminen tarvitsee jatkossa ”kansallisen kehittämisen ekosysteemin”, jolla on selvät rakenteet, vastuut ja riittävät resurssit. Syty on laajasti vakiintunut lastensuojelussa ja se on myös leviämässä muihin palveluihin mutta se ei missään mielessä valmis. Tämän lisäksi on jatkettava ja tuettava systeemisen työtavan levittämistä muihin palveluihin. Rinnalla tulee myös kulkea jatkuva kokemusasiantuntijuuden vahvistaminen kaikilla tasoilla: tiimeissä, johtamisessa sekä oppimis- ja kehittämisrakenteissa.

6. LASTEN JA NUORTEN OSALLISUUS

I Työpaja (28.9.2021)

Kuvausta nykytilasta

Asiakkaiden osallisuuden merkitys on vahvistunut lastensuojelussa viime vuosina. Työpajan osallistujat kertoivat, että työsarkaa on vielä runsaasti. Yleisesti ottaen ei ole vielä laisinkaan selvää, miten ammattilaiset ymmärtävät osallisuuden luonteen (mitä se on) ja mitkä ovat osallisuuden vahvistamisen parhaat käytännöt (miten se syntyy). Erityisen paljon tarvitaan lisäymmärrystä ja työtä lasten osallisuuden tukemiseksi.

Yksi asiakkaiden osallisuuden näkyvimmistä muodoista on kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen lastensuojelussa. Vaikka kokemusasiantuntijoiden käyttö on lisääntynyt, niin ei vielä ole itsestään selvää, että lastensuojelua kehitettäisiin kaikissa yhteyksissä kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Työpajassa luonnehdittiinkin useaan kertaan osallisuuden teemaa yhtä aikaa ”tärkeäksi ja turhauttavaksi”, tarkoittaen sen olevan hyvin merkittävä mutta samalla hitaasti ja takkuisasti etenevä.

Millaiseen muutokseen kehittämistyössä pyritään?

Lasten ja nuorten osallisuus on koko Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen läpileikkaava kehittämisteema ja sillä on keskeinen rooli kaikissa työpaketeissa. Tämän lisäksi osallisuutta käsitellään omana teemanaan hankkeen järjestämissä koulutuksissa. Osallisuuden vahvistamista pidettiin ratkaisevan tärkeänä kysymyksenä palveluiden kehittämisessä. Yksi keskustelijoista kiteyttikin asian seuraavasti: ”ilman osallisuutta palveluilla ei ole mitään vaikutusta”. Työpajassa mukana ollut kokemusasiantuntija painotti lisäksi osallisuuden vastavuoroisuutta: kyseessä ei ole vain asiakkaan osallisuus palveluissa, myös työntekijän on ajateltava tulevansa osaksi asiakkaan elämää.

Osallisuuden vahvistamisessa hahmottui työpajan keskusteluissa kaksi tasoa: 1) Asiakkaan osallisuuden vahvistaminen jokaisessa palveluissa tapahtuvassa kohtaamisessa. Tämän tulisi ilmetä asiakkaan kuuntelemisena ja hänen kertomiensa asioiden asettamisen työskentelyn keskiöön, asiakkaan antaman (epäsuoran ja suoran) palautteen huomioimisena ja asiakkaan ottamisena mukaan suunnittelemaan hänelle järjestettävää palvelua. Usein kyseessä ovat arjen työn kannalta ”pienet asiat” mutta niillä ajateltiin olevan suuri vaikutus. Esiin tuotiin ajatus siitä, että kenties näiden kohtaamiseen laatuun liittyvien seikkojen mieltäminen ”pieniksi asioiksi” kertoo siitä, että palveluissa ei vielä kunnolla ymmärrä niiden mittavaa merkitystä asiakkaalle ja hänen osallisuuden kokemukselleen. 2) Kokemusasiantuntijoiden entistä laajempi ja monipuolisempi hyödyntäminen lastensuojelun ja muiden palveluiden kehittämisessä. Asiakkaiden esiintuoma kokemustieto täytyy saada tasa-arvoiseksi asiantuntijatiedon rinnalle. Tähän tarvitaan valtakunnallisesti lisää ohjeistusta ja toimivia pysyviä rakenteita. Keskustelussa esitettiin ajatus siitä, että Suomeen tarvittaisiin osallisuuden strategia.

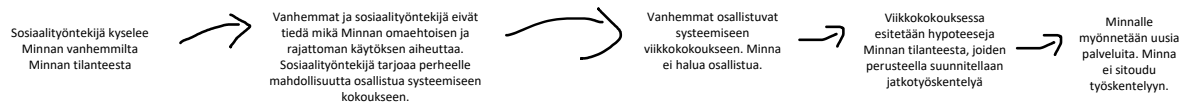
Mistä tiedetään, että kehittämistyö on menossa oikeaan suuntaan?

Edistymisen merkkeinä pidettiin esimerkiksi sitä, että asiakkaat osallistuvat useammin syty-tiimin kokouksiin. Kokemusasiantuntija painottivat sitä, että edistymisestä on syytä myös aina kysyä asiakkailta itseltään. Erityisen olennaista on että, asiakassuhteessa seurataan luottamuksen kehittymistä.

Työpaketti 6. Hanketyöntekijöiden arvio työtavan vaikutuksista: Nykyinen työtap (A) ja Uusi työtap (B).

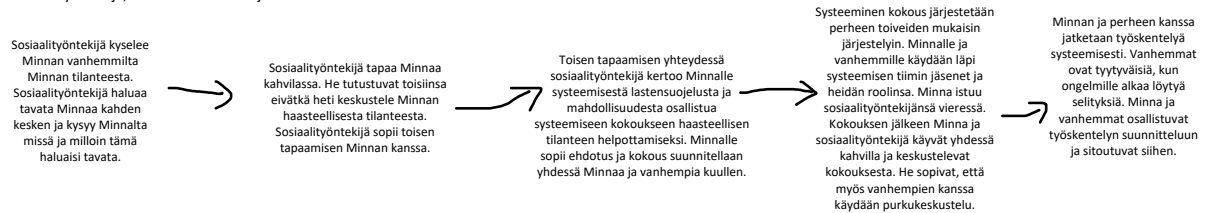
POLKU A: Minnan tilanteen selvittelyä systeemisen viikkokokouksen avulla (nykyinen toimintatapa)

Sosiaalityöntekijä, asiakas Minna 14v ja vanhemmat



POLKU B: Minnan tilanteen selvittelyä systeemisen viikkokokouksen avulla Minnaa osallistaen.

Sosiaalityöntekijä, asiakas Minna 14v ja vanhemmat



II Työpaja (29.3.2022)

Miten kehittäminen on edennyt?

Lasten ja nuorten osallisuus on yksi koko Tulevaisuuden lastensuojelu -hankkeen läpileikkaavista teemoista. Tähän teemaan keskittyvä työpaketti on lomittunut osaksi kaikkia muita työpaketteja (jossain määrin pois lukien työpaketti 2). Osallisuuden vahvistamista on edistetty lukuisin työpajoin ja seminaarein, joissa kokemusasiantuntijat ja työntekijät ovat syventyneet yhdessä aiheeseen ja pohtineet osallisuuden toteutumista palveluiden arjessa. Arviointityöpajan osallistujat kuvasivat näitä tilaisuuksia erittäin onnistuneiksi. Ammattilaisten ymmärrys asiakkaiden osallisuudesta on lisääntynyt. Samoin on kasvanut halu oppia työskentelemään yhä paremmin kokemusasiantuntijoiden kanssa. Systeeminen työtap ja osallisuuden vahvistaminen kulkevat hankkeessa edelleen vahvasti rinnakkain.

Yhden työpajaan osallistuneen ammattilaisen sanoin: ”Nyt on osallisuuden momentum”.

Osallisuus ruokkii itseään: kun ihmiset (ammattilaiset ja asiakkaat) saavat hyviä kokemuksia osallisuuden vahvistumisesta, niin he haluavat sitä lisää. Tämä kehityssuunta on myös näkynyt hankkeen arviointityöpajoissa, joissa eri työpakettien yhteydessä tehtyä kehittämistyötä on käsitelty ammattilaisten ja kokemusasiantuntijoiden yhteisessä dialogissa.

Kehittämistyön haasteet ja mahdollisuudet

Työpajassa tuotiin esiin, että osallisuutta on tarpeen jatkossa tarkastella ja edistää aiempaakin laajemmin. Nyt kehittämistyössä on korostunut lasten ja nuorten osallisuus palveluissa. Vähemmälle huomiolle on jäänyt ”osallisuus arjessa” eli se, miten lapset ja nuoret kokevat osallisuutta muussakin elämässään kuin heille tarjotuissa palveluissa. Edelleenkin on syytä myös pitää huolta siitä, että edistetään myös pienempien lasten osallisuuden toteutumista ja löydetään käytännön keinoja tukea sitä.

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että pystytään aidosti viemään osallisuuden vahvistamista palveluiden arkeen. Tässä merkittävässä asemassa on kokemusasiantuntijoiden kuvaamat *käytännön teot*, joilla kaikki työntekijät voivat edistää osallisuutta. (Yksi esimerkki tästä oli

lastensuojelun laitoksissa työntekijöiden avainnippu, jotka lapsille ja nuorille symboloivat ammattilaisten valtaa heidän arjen elämäänsä.) Arjen tekojen lisäksi osallisuutta on jatkossa tarkasteltava yhä enemmän myös organisaatioiden *rakenteiden tasolla* (esimerkiksi tavoissa viestiä ja kertoa palveluista nettisivuilla). Tällaista rakenteellista tarkastelua varten voitaisiin tehdä ”osallisuuden läpivalaisun opas”, jossa ammattilaisia ohjattaisiin tutkimaan työnsä ja organisaationsa rakenteita kattavasti asiakkaiden osallisuuden näkökulmasta.

Työpajassa nousi myös pohdintaa siitä, miten jatkossa ylipäättään turvataan osallisuuden vahvistuminen hyvinvointialueiden käytännöissä. Keskustelussa esitettiin huoli siitä, että osallisuus ei toteudu ja edisty, jos se ei ole merkittävä osa jonkun organisaatiossa toimivan *riittävästi valtaa omaavan ammattilaisen työnkuvaa*. Vaikka osallisuuden kanssa edistytään jatkuvasti, niin työpajassa tunnistettiin riski siitä, että organisaatioiden muutokset ja vanhat ammatilliset toimintatavat voivat edelleen kääntää tämän suotuisan kehityksen suunnan.

Mitä kehittämistyössä on saatu aikaiseksi?

Työpaketin puitteissa tehty kehittämistyö on yhtäältä keskittynyt lasten ja nuorten osallisuutta vahvistavan ymmärryksen ja toimintatapojen lisäämiseen. Toisaalta on myös tuettu osallisuuden huomioimista hankkeen muissa työpaketeissa. Keskeisessä roolissa on ollut nuorten kokemusasiantuntijoiden osallistuminen moniin hankkeen järjestämiin tilaisuuksiin ja kokemusasiantuntijoiden kanssa tehty yhteiskehittäminen. Yksi työpaketin konkreettinen tuotos on osallisuus-työkalu, joka tekemisessä on kuultu noin 30 kokemusasiantuntijanuorta ja sekä noin 10 pienempää lasta. Työkalu on lastensuojelun ammattilaisille tarkoitettu materiaali, joka auttaa tarkastelemaan omia työtapoja ja arjen tilanteita lasten ja nuorten osallisuuden vahvistamisen näkökulmasta. Erityisen merkittävä kehittämistyön tulos on ollut se, että on saatu esiin monia arjen ”pieniä tekoja”, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen, millainen osallisuuden kokemus lastensuojelun asiakkaana oleville lapsille ja nuorille syntyy. Hankkeessa on syntynyt ymmärrys siitä, tällaiset ”pienet teot” saattavat helposti unohtua ammattilaisilta heidän kiireisessä arjessaan.

Mitä kehittämistyössä on opittu?

Työpaketin puitteissa on käynyt ilmi, että osallisuuden edistäminen edellyttää työntekijöiltä aikaa ja halua pysähtyä omien työtapojen reflektointiin äärelle. Tässä on olennaista pyrkimys asettua asiakkaan asemaan ja pohtia, miten ammattilaisten toiminta näyttäytyy heille. Tässä reflektointisessa kokemusasiantuntijat voivat olla tärkeänä apuna. Hankkeen aikana on myös opittu viemään kokemusasiantuntijoiden kanssa tehtävä työtä uuteen suuntaan. Aiemmin kokemusasiantuntijoita on pääsääntöisesti käytetty jokseenkin ”pistemäisesti” ideoimaan tai kommentoimaan kehittämistyötä. Nyt on keskitytty pitkäjännitteiseen ja prosessinomaiseen kehittämistyöhön yhdessä heidän kanssaan. Tällä tavoin on voitu vahvistaa kokemustiedon merkitystä kehittämisessä. Tämä ei ole rajoittunut pelkästään osallisuutta koskevaan tematiikkaan vaan se on ulotettu lähes kaikkeen hankkeessa tehtyyn kehittämiseen. Osallisuuden nostaminen – systeemisen ajattelu- ja toimintatavan ohella – koko hankkeen läpileikkaavaksi teemaksi on auttanut osallisuuden parempaan huomioimiseen myös muissa työpaketeissa. Vaikka osallisuuden vahvistamisessa on menty merkittävästi eteenpäin lastensuojelussa, niin työpaketin työntekijöiden mukaan etenkin lasten osallisuuden edistämiseen pitää edelleen kiinnittää runsaasti huomiota. On syytä myös todeta, että työpajaan osallistuneet kokemusasiantuntijat kertoivat kokeneensa olevansa arvostettuja ja tasa-arvoisia kehittäjäkumppaneita *Tulevaisuuden lastensuojelu* -hankkeessa.

Miten työpaketin tulokset tulisi turvata jatkossa?

Uusien hyvinvointialueiden asiakkaiden osallisuutta tukevat rakenteet ja käytännöt ovat vasta muotoutumassa. Nyt olisi tärkeää huolehtia siitä, että osallisuuden vahvistaminen priorisoidaan hyvinvointialueiden tulevan kehittämisen tärkeimpien päämäärien joukkoon. Käytännössä tämä edellyttää muun muassa sitä, että uusissa organisaatioissa toimiville ammattilaisille pitää luoda turvallinen ympäristö, jossa he voivat tarkastella omia työtapojaan asiakkaiden osallisuuden näkökulmasta. *Tulevaisuuden lastensuojelu* -hankkeessa luodut materiaalit ja sen puitteissa kehitetyt työtavat kokemusasiantuntijoiden hyödyntämiseksi tarjoavat tähän hyvät lähtökohdat. Ansiokkaan kehittämistyön tulosten turvaamiseksi tarvitaankin jatkossa selvästi nimetyt ja toimintaedellytyksiltään turvatut osallisuudesta vastuuta kantavat toimijat kullakin hyvinvointialueilla.