

Dokumentit töissä – osallistava dokumentointi

Riikka Pyykönen



Tekijä(t) - Författare - Author(s)

Pyykönen Riikka

Julkaisun nimi - Publikationens titel - Title of the Publication

Dokumentit töissä - osallistava dokumentointi

Julkaisija - Utgivare - Publisher

Helsingin kaupungin sosiaalivirasto

Julkaisu-aika - Publikationsdatum

Published

2012

Sivumäärä, liitteet - Sidoantal, bilagor

Pages, appendixes

37 s.

Sarja - Serie - Series

Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä

Osanumero - Del nummer

Part number

2012:2

ISSN/Sosv

1457-9839

ISBN/Sosv

978-952-272-373-4

Kieli - Språk - Language

suomi

Tiivistelmä - Referat - Abstract

Maunulan lastensuojelussa on toimintaympäristön nopeiden muutosten ja yhä niukkenevien voimavarojen samaan aikaan lisääntyvien asiakasmäärien puristuksessa kehitetty uutta dokumentoivaa työtapaa, jotta voisimme tarjota asiakkaillemme laadukkaita lastensuojelun palveluita. Lastensuojelutyö perustuu vuorovaikutukseen ja kieli on sosiaalialan työntekijän tärkein työväline. Vuorovaikutus tarvitsee toteutuakseen aikaa, josta lastensuojelun asiantuntijoilla on jatkuva kroonistunut pula. Asiakkaille ei voida antaa niin usein kuin he toivoisivat kasvokkaisia kohtaamisaikoja eikä myöskään niin usein kuin sosiaalialan ammattilaiset arvioisivat asiakkaiden tarvitsevan suotuisan muutosprosessin eteenpäin viemiseksi. Tämän vuoksi olemme kehittäneet kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisäksi kirjallista vuorovaikutusta. Tavoitteena on lisätä asiakkaan osallisuutta ja vaikutusvaltaa oman perheensä lastensuojeluprosessissa.

Työtapaa on kehitetty arjen työssä ja kokousrakenteissa ilman lisäresursseja vuosina 2005 – 2010, jonka jälkeen työtapa on vakiintunut emmekä ole enää puhuneet kehittämishankkeesta vaan vakiintuneesta työtavasta. Ajatuksena on tehdä lastensuojelutyötä hiukan eri tavalla kuin aiemmin ja antaa/lähettää asiakkaalle asiakastapaamisesta laaditut asiakirjat, joita asiakas voi arvioida, korjata ja täydentää reaaliajassa.

Vuosina 2006-2011 olemme tehneet asiakaspalautekyselyn ja asiakkaat ovat antaneet meille pääosin hyvää ja kannustavaa palautetta työtavasta, olemme myös saaneet asiakkailtamme kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia, joiden perusteella olemme onnistuneet kehittämään työtämme. Työntekijät ovat kokeneet lastensuojeluprosessien jäsentyneen ja selkeytyneen, kun asiakkaiden kanssa erilaisista tulkinnoista ja väärintulkinnoista voidaan keskustella reaaliajassa. Itse työtavan kehittämisprosessi on selkiyttänyt entisestään lastensuojelutyön prosessiluonnetta, kun asiakkaatkin ovat osallistuneet hiukan uudella tavalla lastensuojeluprosessiin – he ovat päässeet korjaamaan laadittuja asiakirjoja reaaliajassa.

Näkyvänä tuloksena voidaan nähdä vastentahtoisien huostaanottojen vähentymisen, muutostenhakujen vähentymisen ja ylipäättänsä erilaisten valitusten ja kanteluiden vähentyminen. Mielestäni voidaan puhua vastentahtoisien asiakkuuden kääntämisestä yhteisiksi tavoitteiksi ja yhteistyöksi.

Avainsanat - Nyckelord - Key words

lastensuojelu, asiakkaan osallisuus, vuorovaikutus, dokumentaatio, osaamisen johtaminen

Hinta

Pris

Price

Julkaisumuoto

Publikationsform

Publishing form

Julkaisun myynti ja jakelu:

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietopalvelu
PL 7010, 00099 HELSINGIN KAUPUNKI
Puhelin: 310 43772
Telekopio: 310 43151
Sähköposti: sosv.kirjasto@hel.fi
Tiipiposti: Sosv Kirjasto Hki/Sosv

Distribution och försäljning:

Social- och hälsovårdens informationstjänst
PB 7010, 00099 HELSINGFORS STAD
Telefon: 310 43772
Telefax: 310 43151
E-post: sosv.kirjasto@hel.fi
Teampost: Sosv Kirjasto Hki/Sosv

Distribution and sales:

Social and Health Care Information Services
PB 7010, 00099 Helsingin kaupunki
Telephone: +358-9-310 43772
Telefax: +358-9-310 43151
E-mail: sosv.kirjasto@hel.fi
Teampost: Sosv Kirjasto Hki/Sosv

Dokumentoivaa työtapaa Maunulan toimipisteen lastensuojelussa ovat kehittäneet vuosina 2005 – 2012 sosiaalialan ammattilaiset Anneli Pekkarinen, Jaana Tolvanen, Helena Kuronen, Minna Makkonen, Leena Lindström, Johanna Alijoki, Meri Haikonen, Anna Asikainen, Olga Nurminen, Katja Sonck, Miia Holmberg, Kaisa Yliruokainen, Heidi Tikkamäki, Minna Heikkinen, Kai Lähteenmäki, Kaarina Heino!

Länsi-pohjoisen sosiaalityön päällikkö Anita Tirkkonen on kannustanut ja luonut edellytykset dokumentoivan työtavan kehittämiseksi Maunulassa. Kiitos Anitalle!

Kiitos VTT Aino Kääriäiselle kannustuksesta ja omien ajatuksiensa ja osaamisensa jakamisesta meille Maunulan työntekijöille! Aino Kääriäinen on kouluttanut Tiimiämme vuonna 2005 & osallistunut toimipisteemme kokoukseen vuonna 2011 ja ennen kaikkea kannustanut vuosien aikana Tiimiä jatkamaan kehittämistyötä!

Kiitos VTT Riitta Granfeltille ja VTT Erja Sauramalle heidän järjestämästään sosiaalityön työtötteet luentosarjasta vuonna 1995, mistä kaikki sai alkunsa.

Kiitos sosiaalityöntekijä Maire Hinkkaselle ja psykologi Marjo Ruismäelle heidän innostavasta luennostaan narratiivisesta perheterapiasta 16.3.1995, mistä dokumentit töissä työtapa sai alkunsa.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
2 Lastensuojelutyön vaikuttavia elementtejä	7
3 Uuden työtavan kehittäminen	11
3. 1 Työtavan kehittymisen ensimmäinen vaihe vuosina 1995-2003	11
3.2 Työtavan kehittämisen yhteisöllinen vaihe, nopean kehityksen vaihe: vuosina 2003 - 2009.....	14
3.3 Työtavan vakiintumisen vaihe vuodesta 2010 alkaen.....	19
4 Asiakaspalaute	21
5 Työntekijöiden kokemukset	25
6 Kehittämisen prosessin johtamisen näkökulma	27
7 Yhteenvetoa	33
Lähteet:	36

1 Johdanto

Tämän raportin tavoitteena on kuvata Maunulan lastensuojelutiimin kehittämää asiakasta osallistavaa dokumentoivaa työtapaa. Ensin raportissa kuvataan miksi lastensuojelutyötä on lähdetty kehittämään. Seuraavaksi kuvataan lastensuojelutyöhön sisäänrakennettuja elementtejä. Tämän jälkeen kuvataan kehittämisprosessin etenemistä kolmen eri kehitysvaiheen kautta vakiintuneeksi työmenetelmäksi. Näiden vaiheiden jälkeen mietin kehittämisprosessia johtamisen näkökulmasta ja viimeiseksi kokoon yhteenvetokappaleeseen tärkeimpiä tuloksia ja vaikutuksia.

Yhteiskunta muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Lastensuojelun asiakasmäärät ovat kolminkertaistuneet 1990-luvun suuren laman jälkeen (Kuoppala 2011). Tämä tarkoittaa käytännön sosiaalialan työssä sitä, että sosiaalialan työntekijällä on vähemmän aikaa kohtaamistyöhön asiakkaan kanssa. Toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet sosiaalialan ammattilaisia kehittämään omaa työtään.

Sosiaalialantyö on tietointensiivistä työtä. Tietotyöntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja käyttävät työssään uusinta teknologiaa (Blom ym., 2001). Sosiaalityö on ajattelu-, kuuntelu-, puhe-, tunne-, kohtaamis- ja vuorovaikutustyötä erilaisissa vaikeissa elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa.

Tietotyössä on tärkeää asettaa kysymys: miten tieto tuotetaan? Tuottavatko asiakas ja sosiaalialan työntekijä tiedon yhdessä, onko tieto yhteistä vai onko erikseen asiakkaan tietoa ja erikseen sosiaalialan työntekijän salaista tietoa.

Sosiaalialantyössä on tärkeää, että asiakas on oman elämänsä paras asiantuntija ja subjekti. Sosiaalialantyöntekijä on tukija, kanssakulkija tai valmentaja. Lastensuojeluprosesseissa on tärkeää, että kaikki osalliset tuottavat tietoa ja että tieto on yhteistä. Asiakas tuo oman tietonsa yhteiseen prosessiin samoin kuin sosiaalialantyöntekijä. Tällöin voidaan luoda uutta tietoa yhdessä parhaimmillaan dialogissa. Hiljainen, kokemuksellinen tieto sanoitetaan yhdessä eksplisiittiseksi tiedoksi (Nonaka & Takeuchi 1995). Tieto rakentaa luottamusta ja vähentää

epäluottamusta. Se luo osallisuutta ja avoimuutta. Lastensuojeluprosessit muuttuvat läpinäkyvämmiksi, kun tieto on tuotettu yhdessä asiakkaan kanssa

Lastensuojelutyö perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jolloin ihmiset nähdään alati kehittyvinä ja kypsyvinä olentoina, jotka kykenevät muuttamaan tai parantamaan omaa tai lapsensa elämää. Humanistisen ihmiskäsityksen ohjaamassa työssä asiakkaat nähdään kykenevinä kasvamaan uudenlaiseen vastuuseen omasta ja lapsensa elämästä.

Lastensuojelutyö on kohtaamiseen perustuvaa muutostyötä. Siinä pyritään ensin luomaan asiakkaan kanssa hyvä yhteistyösuhde, joka perustuu jonkinasteiseen luottamukseen. Tällä hetkellä asiakkaat kärsivät monista elämänsä kuormittavista tekijöistä, eikä heillä ole mahdollista saada sosiaalialan työntekijältä aikaa niin usein kuin he kokevat vaikeassa tilanteessa tarvitsevansa. Samoin tämä luo edelleen suuren kuormituksen sosiaalialan työntekijälle, koska hänellä ei ole mahdollisuutta viedä muutosprosessia eteenpäin budjetoimalla riittävästi aikaa lapsen ja perheen kohtaamisiin muutoksen toteuttamiseksi, eli lapsen elämäntilanteen parantamiseksi. Sosiaalityössä muutokset tapahtuvat tai eivät tapahdu hyvässä asiakassuhteessa. Sosiaalialan työntekijän ja asiakkaan kohtaamiset, niissä tapahtuva vastavuoroinen vuorovaikutus luovat perustan muutokselle, yhteistyössä tapahtuvalle ongelmien ratkaisulle.

Ajan puutteen vuoksi päätimme lisätä asiakkaan ja sosiaalialan työntekijän kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi vuorovaikutusta kirjallisesti. Lyhyesti ja ytimekkäästi sanottuna päätimme laittaa dokumentit töihin lähettämällä ne asiakkaille kotiin. Tällöin asiakas voi kotona rauhassa työstää mielessään sosiaalialan työntekijän tekemää ja kirjoittamaa jäsenystä hänen tai heidän perheensä elämäntilanteesta. Asiakas saa sosiaalialan työntekijän ajattelun, koulutuksen ja ammattitaidon näin omaan käyttöön. Hän voi tarkistaa onko sosiaalialan työntekijä ymmärtänyt oikein hänen kertomaansa ja asiakas voi tällöin myös korjata vuorovaikutustyössä niin usein tapahtuvat tulkintavirheet. Asiakkaalla on mahdollisuus myös olla ottamatta sosiaalialan työntekijän esittämiä jäsenyyksiä käyttöön. Tämä luo asiakkaalle osallisuuden ja vallan kokemuksia, jotka myös lisäävät luottamusta tai toisinpäin sanottuna vähentävät epäluottamusta. Vallan

näkökulmasta ajatellen näin asiakas saa valtaa valvoa miten virkamiehet työnsä hoitavat.

2 Lastensuojelutyön vaikuttavia elementtejä

Raportissani on välttämätöntä määritellä sosiaalialan työtä. Sosiaalityön määritelmän mukaan sosiaalityö pyrkii vähentämään yhteiskunnassa ilmeneviä ja elämisen sujuvuutta ja jatkuvuutta uhkaavia esteitä, eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. Se on ammatti, joka edistää sosiaalista muutosta, auttaa ratkaisemaan ihmisten vuorovaikutussuhteiden ongelmia ja edistää ihmisten voimaantumista ja vapautumista. Sosiaalityö pyrkii pitämään yllä yksilön itsemääräämisoikeutta ja vahvistamaan hänen valmiuksiaan toimia itsenäisesti. (Sosiaalityön käsikirja 2007)

Sosiaalityö pyrkii pitämään yllä yksilön itsemääräämisoikeutta ja vahvistamaan hänen valmiuksiaan toimia itsenäisesti. Tavoitteena on löytää ja lisätä asiakkaan elämisen voimavaroja. Sosiaalityön tulee vastata myös kumppanuuden vaateisiin ja kehittää entistä tiiviimpiä yhteistyömalleja palvelujen käyttäjien kanssa. Sosiaalityö on yksilöön tai yhteisöön kohdistuvaa muutostyötä, jota tehdään yhteistyössä asiakkaiden ja keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Sosiaalityön käsikirja 2007.)

Sosiaalialan työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen vaikuttaa myös se, että sosiaalialan työssä on keskeistä työntekijän ja asiakkaan välinen suhde ja vuorovaikutus. Kun asiakkaiden tilanteet ja elämisen ongelmat muuttuvat monimuotoisemmiksi ja monimutkaisemmiksi, työn emotionaalinen kuormittavuus kasvaa väistämättä. (Salonen & Karvinen-Niinikoski 2007),

Sosiaalialan työssä on toisaalta kysymys intensiivisestä ja ajoittain lähes terapeutisesta työskentelystä asiakassuhteessa samalla kun ammatin yhteiskunnallinen ulottuvuus tuo tähän suhteeseen psykodynamiikan lisäksi myös yhteiskunnallisen dynamiikan. Sosiaalialan työntekijä on ennen kaikkea yhteiskunnallinen toimija, jonka ihmiskäsityksessä yksilön ja yhteiskunnan suhde on oleellinen tekijä. (Karvinen-Niinikoski 2007.)

Sosiaalityöllä on hyvinvoinnin asiantuntija-ammattina oma erityislaatunsa. Sosiaalityöhön kohdistuu haaste rakentaa arjen toimivuutta ja hyvinvointia sekä edistää sosiaalista toimijuutta. Se joutuu vastaamaan turvasta muiden järjestelmien ollessa voimattomia. (Karvinen-Niinikoski 2007.)

Lastensuojelun asiakkuus ei aina perustu omaan tahtoon. Jos asiakkuus on vastentahtoista, voi asiakas kokea epäluottamusta sosiaalialan työntekijää kohtaan, koska tällä on paljonkin valtaa hänen/heidän yksityiselämänsä suhteen. (Saurama, 2002.) Uskomme, että erityisesti kirjallisesti saatu tieto vähentää asiakkaan pelkoa ja epäluuloisuutta.

Tarja Heinon (1997) väitöskirjassa Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa tutkija totesi, etteivät sosiaalialan työntekijät aina itsekkään tiedä, miksi lapsi on lastensuojelun asiakkaana ja tällöin asiakkaan on vaikea ymmärtää, mistä sosiaalialan työntekijä on huolissaan tai miksi ylipäättään heidän perheensä tarvitsisi lastensuojelun palveluita. (Heino, 1997.) Näiden tutkimusten tiedon perusteella pidimme tärkeänä, että asiakkaamme tietävät miksi he ovat lastensuojelun asiakkaana ja ymmärtävät miksi lastensuojeluprosessi etenee niin kuin se etenee. Ensimmäisenä tavoitteena on tietenkin yhteisen lastensuojeluprosessin rakentaminen asiakkaan kanssa.

Usein asiakkaat kokevat lastensuojelun työntekijöiden järjestämät tapaamiset emotionaalisesti kovin kuormittaviksi, eivätkä asiakkaat muista kuin murto-osan siitä, mitä tapaamisessa on puhuttu. Kun kirjattu dokumentti annetaan tiedoksi ja tarkastettavaksi asiakkaalle, hän voi myös palauttaa mieleen mistä asioista on keskusteltu ja näin rakentaa omaa näkökulmaansa tai omia vastakkaisiakin argumentteja näihin tulkintoihin. Asiakas voi korjata sosiaalialan työntekijän tulkintoja, ja tuoda uusia tietoja sosiaalialan työntekijän tietoon, mitä hän ei olisi muuten ehkä pitänytkaan merkityksellisinä.

Näin yhteinen prosessi rakentuu sekä kasvokkaisessa että kirjallisessa vuorovaikutusprosessissa. Käytäntötutkimuksessa dokumentointi rakentuu tiedonkeruun keskeiseksi välineeksi, joka mahdollistaa työprosessien arvioinnin ja

niiden kautta tapahtuvan työntekijän ja asiakkaan yhteisen asiantuntemuksen näkyväksi tekemisen. (Satka ym. 2005).

Lastensuojeluprosessit ovat juridisoituneet 1990-loppupuoliskolta alkaen. Ajattelimme, että yhteisten tapaamisten, kohtaamisten, neuvottelujen, kotikäyntien kirjaaminen ja kirjausten antaminen asiakkaille lisää heidän oikeusturvaansa. Hallintolain mukaan virkamiehen on aina kyettävä perustelemaan tekemänsä toimenpiteet ja päätökset. Hyvä dokumentointi tuo myös sosiaalialan työntekijälle vahvan oikeusturvan, kun hän on antanut dokumentit asiakkaalle tarkistettavaksi ja korjattavaksi.

Elämme nykyisin tietoyhteiskunnassa. Tietoon liittyy monia аспектеja. Tieto on valtaa ja vaikutusvaltaa. Tieto luo osallisuutta. Asiakkaan valtaistumisen ja osallisuuden kokemisen mahdollistamiseksi on tärkeää, että hänellä on mahdollisimman paljon tietoa, jonka avulla hän voi parantaa ja muuttaa omaa tai lapsensa elämän suuntaa. Tieto on sosiaalista pääomaa.

Kun asiakkaalla on mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten sosiaalialan työntekijä näkee hänen tai hänen lapsensa tilanteen, ei hänen tarvitse kuluttaa omaa energiaansa siihen, että hän miettisi ja arvailisi mitä sosiaalialan työntekijä mahdollisesti ajattelee tai suunnittelee hänen tai heidän lapsensa asioissa – koska hän tietää sen. Näen, että asiakkaan saama kirjallinen tieto luo mahdollisuuden sille, että lapsen tai perheen vaikea elämäntilanne voidaan ulkoistaa hetkeksi paperille, ja tällöin asiakas voi itse arvioida mistä tässä heidän elämässään tai lastensuojeluprosessissa on oikein kyse.

Käytäntötutkimuksessa on tärkeää avata ammattikäytäntöjä niin, että ne avautuvat asiakkaalle ja työntekijälle itselleen kriittisen reflektoinnin kohteeksi (Satka ym. 2005). Tämä työtapo mahdollistaa siis asiakkaan itsearviointin ja tuo tämän itsearviointin sosiaalialan työntekijän ja asiakkaan yhteiseen puhuntaan ja muutosprosessiin. Käytäntötutkimuksessa lähtökohtana on aito kosketus toimijan kokemusmaailmaan ja tällöin välineinä on oman tarinan ja oman identiteetin rakentaminen – itsensä tunnistaminen. Kun käytännössä elävät tulkinnat ihmisten todellisuudesta avataan tietoisien vuoropuhelun ja reflektion kohteeksi, luodaan samalla perustaa myös innovatiivisille käytännöille (Satka ym., 2005).

Tämä on erittäin tärkeää sosiaalityössä, kun vaikeassa elämäntilanteessa oleva ihminen ja sosiaalialan työntekijä yhdessä miettivät ongelmalliseen elämäntilanteeseen uusia ratkaisuja. Tämä on innovatiivinen kohtaamisen paikka. Käytäntötutkimuksessa on myös kysymys toimintakäytännöissä tapahtuvien puhetapojen, diskursiivisten rakennelmien synnyttämän tiedon ja vallan hallinnasta (Satka 2005).

Näin dokumentoivalla työtavalla on suuri merkitys lapsen elämäntilanteen parantamisessa. Kun ihmiset nähdään kypsyvinä ja kehittyvinä, niin kehittymiselle ei ole mitään rajoja tai kattoa, vaan se vain voi jatkua ja jatkua. Lastensuojelun työntekijät kuitenkin jäävät asiakkaiden alati kehittyvästä elämänprosessista pois, kun lapsella on riittävän turvallista vanhempiensa ja perheensä kanssa.

Lastensuojelutyössä asiakkaan osallisuuden kannalta on tärkeää, että hän kokee voivansa vaikuttaa lastensuojeluprosessin kulkuun ja luoda tätä prosessia yhdessä sosiaalialan työntekijän kanssa. Tämä työtapa mahdollistaa sen, että asiakas kokee prosessin enemmän omakseen, koska hän on mukana tuottamassa yhdessä sosiaalialan työntekijän kanssa tietoa.

Olemme huomanneet maahanmuuttaja asiakkaiden kokevan voivansa luottaa paremmin suomalaiseen yhteiskuntaan ja lastensuojelun sosiaalialan työntekijään, kun he ovat saaneet dokumentit omalle kielelleen käännettyinä ja tulkattuina itselleen. Asiakkaat ovat kokeneet, että kirjallinen dokumentti ikään kuin sitouttaa sosiaalialan työntekijän tehtyihin suunnitelmiin. Dokumentti toimii jonkinlaisena vakuutuksena siitä, mihin suuntaa työskentelyssä ollaan menossa. Kun dokumenttiin on kirjattu asiakkaan ajatukset, kokemukset ja toivomukset, hän kokee prosessin enemmän omakseen. Tässä ollaan juuri käytäntötutkimuksen ytimessä. Pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen, eri näkökulmista nouseviin tulkintoihin ja tarkoituksien avoimuuteen sekä eettisesti kestäviin toimintamalleihin. Tämä edellyttää dialogia ja kriittistä refleksiivisyyttä. (Satka ym., 2005.)

Edellä olen kuvannut lastensuojelutyön kehittämisen lähtökohtia ja toisaalta lastensuojelutyössä vaikuttavia elementtejä. Seuraavaksi tavoitteenani on kuvata dokumentoivan työtavan kehittämisprosessin vaiheita.

3 Uuden työtavan kehittäminen

Kehittäminen vaatii onnistuakseen aikaa. Uudet työtavat ja menetelmät kehittyvät ja kypsyvät vähitellen hitaasti. Tämän työtavan kehittäminen alkoi keväällä 1995, kun Helsingin yliopiston nuoret lehtorit, sittemmin valtiotieteiden tohtorit Riitta Granfelt ja Erja Saurama järjestivät sosiaalityön työotteet luentosarja, jossa eri sosiaalialan ammattilaiset kertoivat omasta työstään. Helsingin perheneuvolan sosiaalityöntekijä Maire Hinkkanen ja psykologi Marjo Ruismäki kertoivat 16.3.1995 systeemisestä perheterapiasta, tarinoiden ja uskomusten verkostosta.

Hinkkanen ja Ruismäki kertoivat tutustuneensa systeemiseen narratiiviseen perheterapian malliin. Tässä työtavassa sosiaalityöntekijä kirjoittaa terapiaistunnon päätteeksi perheelle kirjeen, jossa hän kirjoittaa miten hän tulkitsee istunnossa käydyn keskustelun ja tehdyt sopimukset tai lapsen/perheen kanssa paremman tulevaisuuden rakentamiseksi tehdyt hahmotukset. Tämän jälkeen terapeutti lähettää kirjeen kotiin. Ajatuksena on, että koko perhe voi tutkia rauhassa saamaansa kirjettä yhdessä ja keskustella terapeutin tekemistä tulkinnoista: auttaako se heitä eteenpäin vai onko tehdyt tulkinnat virheellisiä. Seuraavassa istunnossa käydään läpi terapeutin kirjoittama kirje ja se, miten perhe sitä on työstänyt edellisen tapaamisen jälkeen. Tällöin kirje toimii keskustelun avaajana seuraavassa tapaamisessa. Koin tämän erittäin hätkähdyttävänä työtapana. Ajattelin, että tätä mallia voisin hyvin käyttää sekä lastensuojelun, päihdehuollon että toimeentulotuen sosiaalityössä.

Myös Tarja Heinon lisensiaattityö ja myöhemmin hänen väitöskirjansa (1997) Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa herätti pohdintoja siitä, miten työntekijöiden sisäiset pohdinnat saisivat jäsentyneemmän muodon ja näin myös asiakkaat voisivat olla paremmin tietoisia ja osallisia lastensuojelun palveluissa.

3. 1 Työtavan kehittymisen ensimmäinen vaihe vuosina 1995-2003

Eri syistä sosiaalityön dokumentaatiosta puhuttiin paljon 1990-luvulla, tai pikemmin sen puutteesta. Todettiin, että varsinkin lastensuojelutyössä lapsi ja hänen

kokemuksensa eivät näkyneet tehdyissä dokumenteissa. Nuorena ja innokkaana halusin tietenkin kehittää omaa dokumentointini.

Tein 1990-luvulla yhdennettyä sosiaalityötä. Tämä tarkoitti, että työtehtäviini kuului sekä toimeentulotuen, päihdehuollon että lastensuojelun tehtävät. Tuohon aikaan toimeentulotukipäätöksessä toimeentulotuen hakijasta käytettiin sanaa hakija, joka lyhennettiin hja. Ennen vuoden 1984 lakiuudistusta, toimeentulotuenhakijasta käytettiin huolettava sanaa, mikä lyhennettiin asiakirjatekstissä hva.

Kuulemani luennon 16.3.1995 jälkeen päätin muuttaa työtapaani. Päätin kutsua asiakkaita kirjoittamisissani dokumenteissa heidän virallisella nimellään ja luopua hakija ja asiakas sanasta sekä toimeentulotukipäätöksiä että lastensuojelun asiakasmuistiinpanoja ja suunnitelmia kirjoittaessani. Mielestäni hakija sana juuri painotti kuntalaisen hallintoalamaisuutta eikä hänen subjektiivista elämisen kompetenssiaan. Päätin yrittää kirjoittaa toimeentulotukipäätöksiä asiakasselosteen mahdollisimman asiakkaan subjektiviteettia kunnioittaen ja toisena tavoitteena oli kiinnittää huomiota asiakkaan vahvuuksiin ja selviytymiseen elämän erilaisissa vaikeissa tilanteissa ja näin pyrkiä vahvistamaan hänen selviytyjä-identiteettiään. Samoja periaatteita noudatin lastensuojelun kirjauksia miettiessäni ja kirjoittaessani.

Käytäntötutkimuksen teorian mukaan sosiaalityöhön sisältyy dynaaminen tiedontuotanto arjen rakenteissa, mikä rakentaa toimijoiden identiteettiä että käsitystä toiminastaan (Satka ym. 2005). 1990-luvun alkupuolella aloin lähettää lastensuojelun ja päihdehuollon asiakkaille asiakastapaamisista kirjoittamani muistiinpanot. Toisaalta nämä olivat pienimuotoisia uudistuksia, mutta toisaalta taas pienellä ajattelutavan ja työtavanmuutoksella voidaan saada aikaan suuriakin muutoksia. Itse arvioin, että sosiaalialan työntekijälle tämä oli pieni työtavan muutos, mutta asiakkaalle sillä oli ja on suuri osallistava merkitys.

Kerron tässä kappaleessa joitakin asiakkaiden kertomia kokemuksia. Perustellut toimeentulotukipäätökset lähetetään toimeentulotukilain mukaisesti kaikille asiakkaille tiedoksi riippumatta heidän omasta tahdostaan. Lastensuojelun palvelussa lakisääteisesti vain suunnitelmat annetaan tiedoksi päätösten lisäksi asiakkaille. Suurin osa asiakkaista koki työtavan miellyttävänä ja halusi lasta tai perhettään koskevat dokumentit itselleen. Hyvin pieni osa ei näitä dokumentteja halunnut. Eräs

asiakasäiti oli arkistoinut nämä dokumentit kansioon ja kansio oli hänelle tärkeä. Siinä oli hänen lapsensa ja perheensä elämäntarina sosiaalityöntekijän kirjoittamana ja hänen korjaamana.

Eräät vahvasti huumausaineriippuvuudesta kärsivät vanhemmat eivät halunneet näitä dokumentteja. He kielsivät dokumenttien lähettämisen sanoen että ”älä tunge niitä papereita meidän postiluukusta sisään”. Itse ajattelin, että heidän elämänsä keskiössä oli päihteiden hankinta ja käyttö. Heidän lastensa lastensuojelun asiakkuus oli hyvin vastentahtoista, koska he kielsivät sosiaalialan työntekijälle kärsivänsä huumausaineriippuvuudesta, jonka vuoksi siitä ei ollut tarve puhua, saati sitten kirjoittaa. He eivät halunneet tietää sosiaalialan työntekijän arvioista ja ajatuksista mitään, tai siitä, miten sosiaalialan työntekijä oli heidän puhettaan tulkinut.

Käytäntötutkimuksessa tarvitaan uusia käsitteitä perinteisten yhteiskuntateorioista johdettujen käsitteiden rinnalle. Tällaisia metodologisia työkaluja voivat olla esimerkiksi tarinat, vertauskuvat, vuoropuhelu erilaisissa kohtaamisissa, jotka jäsentävät uudella tavalla elettyä sosiaalista todellisuutta ymmärrettävämmäksi kuin perinteiset yhteiskuntateorioista johdetut mallit mahdollistavat (Satka ym, 2005.) Tässä dokumentoivan työtavan mallissa on juuri käytetty tarinoita yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamiseksi vaikeuksissa olevan ihmisen kanssa.

Käytäntötutkimuksen yhtenä ominaisuutena on innovaatioiden tuottaminen, kun toimijat ja tutkijat sanallistavat tai muuten tekevät näkyväksi hiljaista tietoa. Käytäntötutkimus pyrkii yhteiseen tiedontuottamiseen prosessiin mukanaolijoiden kesken. Eri positioissa olevilla toimijoilla on mahdollisuus olla tiedon ja yhteisönsä rakentaja ja tietävä subjekti (Satka ym. 2005.)

Käytäntötutkimuksessa toimijoiden yhdessä tuottama tieto tuo esille tiedon henkilökohtaisen koskettavuuden. Käytäntötutkimuksessa on tapahtunut 1990-luvun lopulla uusi käänne, kun asiakkaat ja asukkaat on otettu mukaan käytäntötutkimukseen. Dokumentoivan työtavan alkumetrit otettiin juuri 1990-luvun puolivälissä ja sen kehittämistyö asemoituu juuri käytäntötutkimuksen historiallisiin kehitysvaiheisiin. Nykyisin asiakkaat ja asukkaat ymmärretään tärkeinä tiedontuottajia kumppaneina. (Satka ym. 2005.)

3.2 Työtavan kehittämisen yhteisöllinen vaihe, nopean kehityksen vaihe: vuosina 2003 - 2009.

Aloitin johtavana sosiaalialan työntekijä Maunulan lastensuojelussa kesäkuussa 2003. Aloittelevana esimiehenä en osannut rajata heti työtäni asiakastyön ohjaamiseen ja osallistuin todella paljon asiakastyön tekemiseen sosiaalityöntekijöiden työparina. Olin tottunut jo vuosia lähettämään/antamaan kirjoittamani dokumentit asiakkaille ja tämä työtapa aiheutti aluksi työryhmässä paljon keskustelua. Jotkut työntekijät näkivät tässä työtavassa ideaa ja ryhtyivät itsekkin lähettämään asiakirjoja asiakkaille. Erityisesti sosiaaliohjaajat käyttivät työtapaa perhetyössä ja kokivat työtavan mielekkäänä ja kehittivät sitä aktiivisesti.

Tiimissä lähdettiin kesällä 2005 valmistelemaan koko tiimin siirtymistä uuteen työtapaan. Dokumentoivaa työtapaa käsiteltiin kesän ja syksyn 2005 aikana yhdeksässä tiimikokouksessa. Työtavalle asetettiin tavoitteet ja päätettiin myös toteuttaa asiakaspalautekysely. Asiakaspalautekyselyn taustalla vaikutti kysymys tai oletus siitä, että dokumentoiva läpinäkyvyyteen pyrkivä työtapa vaikuttaa asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen saaduista lastensuojelun palveluista. Tavoitteena oli tämän oletuksen testaaminen kysymällä asiakkailta heidän kokemuksiaan dokumentoivasta työtavasta. Uuteen työtapaan siirtymiselle asetettiin tavoitteiksi: asiakaslähtöinen työskentely ja asiakkaan osallisuuden lisääminen.

Vuonna 2005 koko työryhmä osallistui dokumentointikoulutukseen, jossa kouluttajan oli VTT Aino Kääriäinen. Samaan aikaan suunniteltiin opintomatkaa Jyväskylään, mikä jäi sitten toteutumatta.

Tiimipöytäkirjoihin on kirjattu tehdyt tavoitteet ja päätökset, mutta varsinaista työtapaa koskevat erilaiset kokemukset, ajatukset ja keskustelujen sisällöt eivät ole päässeet kirjaimiksi, sanoiksi ja lauseiksi pöytäkirjoihimme. Keskustelua joka tapauksessa käytiin puolesta ja vastaan vilkkaasti.

Vuonna 2006 kehittelimme dokumentoivaa työtapaa kymmenessä tiimikokouksessa. Ensimmäinen asiakaspalautekysely toteutettiin alkuvuodesta 2006 ja sen tuloksista keskusteltiin ja niitä analysoitiin. Tätäkään keskustelua ei ole kovin tarkkaan valitettavasti kirjattu.

Tiimikokouksissa mietittiin kenelle asiakaspalautekysely lähetetään. Kriteereiksi valittiin ne lastensuojelun asiakkaat, jotka eivät ole enää alkuvaiheentilannearviossa vaan varsinaisessa lastensuojelun asiakkuudessa, jolloin lastensuojelun tarve on todettu. Jokaista sosiaalialan työntekijää pyydettiin etsimään kriteerit täyttävät asiakkaat. Jokaisen sosiaalialan työntekijän kriteerit täyttävistä asiakkaista arvottiin 20 asiakasta, joille kysely oli tarkoitus lähettää. Lopulta kysely lähetettiin 71:lle vanhemmalle ja vastauksia saatiin 18 kpl eli 25%:a kyselyn saaneista vastasi siihen.

Keväällä 2006 päätettiin, että koko tiimi siirtyy dokumentoivaan työtapaan 1.3.2006 alkaen siten, että kaikille asiakkaille lähetetään tehdyt kirjaukset tapaamisista, neuvotteluista ja suunnitelmista. Tätä ennen osa oli jo työskennellyt näin ja osa ei. Samalla sovittiin, että muistiinpanoihin/suunnitelmiin kirjataan miten ja milloin ne on annettu asiakkaalle. Sovittiin myös, ettemme osallistu viranomaisneuvotteluihin ilman asiakkaita.

Tiimipöytäkirjoihin on kirjattu tärkeää keskustelua siitä, miten toimitaan, kun nuoret ovat kertoneet työntekijälle luottamuksellisia asioita omissa tapaamisissaan. Kirjataan nuorten mietteet ja tapahtumat asiakastietojärjestelmään suodattamattomina siitäkin huolimatta, että vanhemmilla on oikeus saada nuoren muistiinpanot itselleen. Miten nuoren oikeus yksityisyyteen toteutuu?

Tämä pulma ratkaistiin siten, että päätettiin käydä vanhempien kanssa etukäteen keskustelu asiasta ja siitä voivatko vanhemmat kunnioittaa lapsen/nuoren omia tapaamisia työntekijän kanssa siten, että lapsen/nuoren omat muistiinpanot/suunnitelmat ovat lapsen/nuoren omia, johon vanhemmat sitoutuvat eivätkä vanhemmat pyydä niitä myöhemmin itselleen. Todettiin myös vanhemman käyttäytyvän nuoren yksityisyyttä loukkaavasti, jos hän vaatii nuoren tapaamisista laadittuja asiakirjoja itselleen, jos vanhempi on työskentelyn alussa sitoutunut siihen, että nuorella on oikeus omiin tapaamisiin ja omaan prosessiin ilman vanhemmat asiaan puuttumista.

Nuorille, joita tavattiin ilman vanhempia päätettiin lähettää muistiinpanot. Sovittiin, että nuorten muistiinpanoja ei anneta vanhemmille automaattisesti vaan ainoastaan heidän vaatimuksistaan. Sovittiin, että dokumentoinnissa on tärkeää käyttää

ammattillista harkintaa, koska vanhemmilla on lakisääteiset oikeudet saada alaikäisten lasten kirjaukset itselleen. Myöhemmin myös asiakirjoja alettiin lähettää myös erikseen nuorelle, jos hän oli neuvottelussa mukana.

Toisekseen mietittiin, että perheillä voi olla perheen sisäisiä salaisuuksia, esimerkiksi siten, että vanhemmat yrittävät pitää tiettyjä asioita salassa lapsiltaan. Sovittiin, että neuvotteluista laaditut asiakirjat annetaan ensisijaisesti huoltajille ja vanhemmat käsittelevät näitä kirjauksia tarpeen mukaan yhdessä lasten kanssa. Ylipääntensä tavoitteena kuitenkin nähtiin, että perheen lapset yleensä kuitenkin tietävät perheen sisäiset salaisuudet paremmin kuin neuvotteluissa on tullut esille sosiaalialan työntekijöiden tietoon. Tavoitteena nähtiin purkaa perheen sisäisiä salaisuuksia. Päätettiin kuitenkin edetä huoltajia/huoltajaa ja hänen aikatauluun kunnioittaen.

Sosiaaliohjaajat kehittivät kirjaustyötä siten, että he laittoivat perhetyön tapaamisen tai kotikäynnin jälkeen muistiinpanoihin heitä mietityttämään jääneet asiat vielä kirjausten loppuun. Näin asiakkaat saavat myös sosiaalialan ammattilaisen tekemät jälkikäteispohdinnat itselleen pohdittavaksi ja työstettäväksi. Ajatuksena on ollut, että kirjausten antaminen asiakkaille tukee myös asiakkaan itsearviointia.

Vuonna 2007 dokumentoivaa työtapaa työstettiin kuudessa tiimikokouksessa. Edelleen mietittiin sitä, miten kirjaukset annetaan asiakkaille. Muistiinpanojen antamisessa oli erilaisia tapoja työntekijäkohtaisesti. Yhtenä tapana oli, että edellisen tapaamisen muistiinpano luetaan seuraavan tapaamisen aluksi. Näin on voitu kerrata millaisista asioista edellistapaamisella puhuttiin ja mitä oli sovittu. Toinen tapa oli ja on antaa muistiinpanot luettavaksi seuraavan tapaamisen yhteydessä. Kun vanhempia tai nuorta tavataan tiiviisti kuten esimerkiksi perhetyössä, niin muistiinpanoja annetaan useampia kerralla useampien tapaamisten jälkeen. Yksi tapa on ollut lähettää tapaamisesta kirjattu muistiinpano asiakkaalle kotiin tapaamisen jälkeen. Tällöin asiakkaille on kerrottu mahdollisuudesta soittaa luettuaan muistiinpanon ja korjata jos hän huomaa niissä asiavirheitä. Muistiinpanojen antamisen tapa on vaihdellut sen mukaan, miten asiakkaat ja työntekijät ovat arvioineet sen sopivan kullekin perheelle parhaiten. Työntekijät kertovat asiakkaille tästä työtavasta ja myös asiakkaat itse usein kertovat miten haluavat muistiinpanojen kanssa menetellä.

Helmikuussa 2007 lähetetyllä asiakaspalautekyselyllä oli tarkoitus mitata asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyttä tai tyytyväisyyden muutosta lastensuojelupalveluihin, kun asiakkaille on pyritty lähettämään tai antamaan tehdyt kirjaukset. Asiakaspalautekysely lähetettiin vanhemmille, joiden lapsi on ollut avohuollon asiakkaana aktiivisesti 3/2006 – 1/2007, myös arviointivaiheen asiakaslasten vanhemmille.

Vuonna 2007 pysähdyttiin päivittämään dokumentoivan työtavan tavoitteita ja tavoitteet tiivistettiin seuraavanlaiseksi.

- **korjata tulkintavirheet**
- **yhteisen ymmärryksen luominen asiakkaan kanssa dialogissa**
- **lisätä asiakkaan osallisuuden kokemista lastensuojeluprosessissa**
- **lisätä asiakkaan tietoa ja hallinnan tunnetta lastensuojeluprosessissa**
- **lisätä asiakkaan itsearviointin taitoja**
- **lisätä asiakkaan mahdollisuuksia saada asiantuntijan osaaminen omaan käyttöönsä**
- **lisätä asiakkaan oman asiantuntemuksen käyttöä lastensuojeluprosessissa**
- **lisätä asiakkaan ja sosiaalialan ammattilaisen oikeusturvaa väärinymmärrysten ja tulkintojen korjaamiseksi**
- **mahdollistaa asiakkaan voimaantumisen kokemukset**
- **kontrollin ja tuen elementtien läpinäkyvyys antaa asiakkaalle mahdollisuuden asiakkaalla on mahdollisuus valvoa viranomaisen työskentelyä**

Vuonna 2008 dokumentoivaa työtapaa ja asiakaspalautekysely työstettiin neljässä tiimikokouksessa. Kysely päätettiin lähettää ajalla 3/2007 - 3/2008 ajalla kaikille lastensuojelun asiakkaina olleiden lasten vanhemmille ja lisäksi 15-vuotta täyttäneille nuorille, joita on tavattu ilman vanhempia. Vuonna 2008 asiakaspalautekyselyä ei pystytty ajanpuutteen vuoksi tekemään. ja kysely siirtyi vuodelle 2009.

Vuonna 2009 dokumentoivaa työtapaa käsiteltiin neljässä tiimikokouksessa. Kysely päätettiin lähettää 3/2008 – 2/2009 ajanjaksona lastensuojelun asiakkaana olleiden lasten vanhemmille ja 15-vuotta täyttäneille nuorille, joita on tavattu ilman vanhempia. Tiimissä pohdittiin kokemuksia siitä, että dokumentoiva työtapo on

lisännyt avoimuutta ja yhteisymmärryksen tuntua ja edelleen päätettiin lähettää dokumentit asiakkaalle kotiin tai antaa ne asiakkaalle yhteisissä tapaamisissa.

Nuorten kanssa työskenneltäessä kirjaukset toimivat hyvänä keskustelun avaajana edelliseen tapaamiseen nähden. Sosiaalialan työntekijät kertoivat kokemuksistaan siitä, että aratkin nuoret alkoivat helpommin puhua, kun he olivat saaneet asiakirjat itselleen tai ne käytiin tapaamiseen aluksi yhdessä läpi.

Syksyllä 2009 jokainen työntekijä kirjoitti lapulle kokemuksiaan siitä, mitä työtapana hänelle merkinnyt. Myöhemmin analysoimme työntekijöiden omia kokemuksia siitä, mitä olemme oppineet. Dokumentoivaa työtapaa arvioitiin hyötyjen ja haittojen näkökulmasta työntekijän, asiakkaan ja työprosessin näkökulmasta seuraavasti. Totesimme omien tavoitteidemme toteutuneen hyvin.

	Hyödyt	Haitat
Työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> -selkeyttää ja jäsentää työtä, -lisää suunnitelmallisuutta -lisää dialogisuuden mahdollisuutta -tulkinta virheet voidaan korjata reaaliajassa -avoimuus / läpinäkyvyys -lisää rohkeutta -työntekijän oikeusturva -kirjaustaito -moninäkökulmaisuus -vähentänyt asiakkaiden pyyntöjä saada asiakirjat itselleen -lisännyt luottamusta 	<ul style="list-style-type: none"> -työntekijöillä erilaiset näkemykset asiakasprosessista -näkykö monisärmäisyys
asiakas	<ul style="list-style-type: none"> -asiakkaalle läpinäkyvyys, ei ole salaista tietoa -selkiyttää asiakkaalle ls-prosessissa -lisää asiakkaan itseymmärrystä -lisää asiakkaan tietoa -asiakas valvoo viranomaisista -lisää asiakkaan oikeusturvaa -lisää asiakkaan osallisuutta -yhteisen ymmärryksen rakentuminen -väärinymmärrysten ja virheiden korjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> -kiireessä tehty dokumentit ? -puuttuuko huomiot asiakkaan vahvuuksista -kaikkia dokumentteja ei voi antaa tiedoksi lapselle/nuorelle? -asiakas ei usko omaan mahdollisuuteensa vaikuttaa: hällä väliä
työprosessi oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> -tuntunut luontevalta -selkiyttänyt ja jäntevöittänyt työtä -lisännyt suunnitelmallisuutta 	<p>Kehittämistehtävä:</p> <p>ammattilaisen näkökulma enemmän esille</p> <p>-opetella rohkeammin kirjoittamaan oma keskeneräinenkin ammatillinen näkemys. Mistä olemme huolissamme juuri tällä hetkellä.</p>

3.3 Työtavan vakiintumisen vaihe vuodesta 2010 alkaen

Vuonna 2010 dokumentoivaa työtapaa työstettiin kuudessa tiimikokouksessa ja lisäksi oli järjestetty erilaisia tapaamisia, joissa dokumentoivaa työtapaa käsiteltiin ja valmistauduttiin esittämään työtapaa Talentian asiantuntijapäivillä keväällä 2010. Lisäksi Maunulan dokumentoivasta työtavasta tehtiin juttu Sosiaaliviraston sisäiseen lehteen Uusoon ja Sosiaalitetolehteen. Valmistellessamme esitystämme Talentian asiantuntijapäiville huomioimme, ettei kyseessä enää ole hanke vaan vakiintunut työtap.

Vakiintuneesta työtavasta huolimatta olemme edelleen halunneet kerätä asiakaspalautetta ja vuonna 2010 asiakaspalautekysely lähetettiin lastensuojelulasten vanhemmille: yksinhuoltajille, molemmille puolisoille, ja erillään asuvalle huoltajalle, jos häntä oli tavattu ja 15-vuotiaalle nuorelle, jota oli tavattu ilman vanhempia.

Vuonna 2011 dokumentoivaa työtapaa käsiteltiin kahdessatoista tiimikokouksessa. Tiimissä mietittiin, että jatkossa valitsisimme kaksi teemaa, joita kysytään ja seurataan joka vuosi, vaikka osa kysymyksistä vaihtuukin. Nämä seurattavat asiat eivät muuttuisi.

Työtavasta on keskusteltu erityisen vilkkaasti silloin kun olemme vuosittain muokanneet asiakaspalautekyselyä: mitä me haluamme tietää työtavastamme? sitä kysymme asiakkailta. Aina kun olemme ottaneet uusia kysymyksiä asiakaspalautekyselyymme, on meidän luonnollisesti pitänyt luopua joistakin aiemmista kysymyksistä, ettei kysely paisu kohtuuttomaksi.

Tiimiläiset keskustelevat ehkä vieläkin vilkkaammin työtavasta silloin, kun asiakaspalautteita analysoidaan yhdessä. Asiakaspalautetta analysoitaessa on havahduttu siihen, kuinka tärkeää asiakkaille on, että työntekijä kirjoittaa asiakirjoihin myönteistä palautetta. Tämän vuoksi erityisesti myönteisen palautteen kirjoittamiseen on panostettu, koska se rakentaa asiakkaan selviytyjäminää.

Asiakaspalautetta analysoitaessa on nähty tärkeänä, että muistetaan myös kirjoittaa kohtaamistilanteen tunnelmista asiakirjaan. Esimerkiksi sosiaalialan ammattilainen

voi kirjoittaa huomioitaan äidin ja lapsen nonverbaalista vuorovaikutuksesta kuten, että äiti huomioi lapsen kiipeilyä kotikäynnin aikana vastuullisesti. Sosiaalialan työntekijöiden tavoitteena on nähdä pienet hyvät asiat ja kirjata ne ja niitä hyviä asioita pyritään lihottamaan työskentelyprosessin edetessä. Vaikeista tunnelmista pyritään myös kirjoittamaan kunnioittavasti. Esimerkiksi, että nuori oli hupun alla piilossa koko tapaamisen ajan ja tämä vaikutti sosiaalialan työntekijästä siltä ja siltä.

Asiakastapaamisen jälkeen sosiaalialan ammattilaista mietityttämään jääneet asiat dokumentoituna on välillä jäänyt unohduksiin äitiysloman ja opintovapaan vuoksi, mutta ne on uudelleen nostettu tärkeäksi työn kehittämisen kohteeksi.

Sosiaalityöntekijämme esitteli tätä dokumentoivaa työtapaa keväällä 2012 omassa koulutuksessaan, jossa oli innovoitu työtavalla omaa nimeä. Työtavalla esitettiin nimeksi osallistavaa tai jaettua dokumentaatiota. Tässä raportissa olen ottanut käyttöön esitetyn osallistavan dokumentoinnin työtavan nimenä. Omassa tiimissä nimestä ei vielä tässä vaiheessa ole keskusteltu.

Keväällä 2011 kävimme esittelemässä työtapaamme yliopistojen SosNet-verkossa. Oma esittelymme on osa Sosiaalityön asiakasdokumentoinnin kurssikokonaisuutta. Syyskuussa esittelimme työtapaamme Raaseporin työryhmälle, joka oli vierailulla Maunulassa. Samoin syyskuussa esittelimme työtapaa Pääkaupunkiseudun lastensuojelupäivillä. Kävimme esittelemässä työtapaa Kallion toimipisteen lastensuojelutiimeille ja Lassilan toimipisteen lastensuojelutiimeille.

VTT Aino Kääriäinen kävi lokakuussa 2011 toimipistekokouksessa keskustelemassa kanssamme dokumentoinnista. Syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana olemme kuunnelleet tiiminä Yliopiston SosNet-verkossa esitetyn asiakastyöndokumentoinnin kurssin verkkoluennot.

Olemme saaneet kannustavaa ja kriittistä palautetta lastensuojelupäiviltä sekä läntisen alueen lastensuojelutyöryhmiltä. Tiimit ovat arvioineet työtavan lisäävän asiakkaan luottamusta lastensuojeluprosessia, samoin työtavan nähtiin helpottavan työskentelyä vaikeiden tapausten kanssa. Kriittisinä kommentteina pohdittiin dokumentoivan työtavan vievän aikaa kasvokkaiselta vuorovaikutukselta. Miettiin

myös lisääkö työtapa paperinkulutusta. Palautteessa on nähty, että tiimin jäsenet ovat hyvin yksimielisiä ja tällöin on pohdittu, voiko tiimissä olla myös erimieltä.

4 Asiakaspalaute

Palaute on kaikessa kehittämisessä tärkeää. Olemme kehittäneet asiakaspalautetta saadaksemme tietoja omista työkäytännöistämme, jotta voisimme edelleen kehittää asiakasta paremmin palvelevia prosesseja. Pyydämme asiakkaalta palautetta kasvokkaisessa kohtaamisessa asiakastapaamisen lopuksi. Kysymme asiakkailta kuinka he kokivat yhteisen tapaamisen tai kohtaamisen: puhuttiinko kohtaamisessa niistä asioista, joita hän piti tärkeänä tai joista hän halusi kohtaamiseen tullessaan puhua.

Yleensä tapaamisen aluksi asiakkaalta kysytään mistä asioista hän pitää tärkeänä puhua juuri siinä kohtaamisessa. Asiakkaan kanssa tehdään ikään kuin esityslista tapaamisen aluksi ja lopuksi arvioidaan tuliko asioista keskusteltua asiakasta hyödyttävästi. Asiakas saa antaa suullisesti kasvokkain palautetta sosiaalialan työntekijälle. Tämä palautteen saaminen auttaa meitä muuttamaan toimintaamme kullekin asiakkaalle sopivaksi tai miellyttävämmäksi. Jo se, että pyydämme palautetta ja varaamme palautteen antamiselle tilan, osoittaa kunnioitusta ja arvostusta asiakasta ja hänen perhettään kohtaan.

Olemme keränneet myös kirjallisesti asiakaspalautetta kerran vuodessa toteutetulla kyselyllä. Teimme tämän kyselyn ensimmäisen kerran vuonna 2006, jolloin tavoitteena oli kartoittaa asiakkaidemme kokemusten nykytilannetta, ennen kuin muutamme systemaattisesti työtapaamme ja lähetämme tai luovutamme kaikille asiakkaille kohtaamisista laaditut asiakasmuistiinpanot. Ajatuksena oli, että voisimme myöhempinä vuosina verrata miten työtavan muutos on vaikuttanut asiakkaiden kokemuksiin.

Muokkasimme kyselylomaketta tiimikokouksissa. Kyselylomakkeet ovat kehittyneet vuosien saatossa. Osa kysymyksistä on jätetty pois, ja olemme myös muuttaneet kysymysten muotoa. Kyselyitä on lähetetty vuosittain lastensuojelun avohuollon asiakkaina edellisen vuoden aikana olleille perheille. Olemme lähettäneet kyselylomakkeen 15-vuotta täyttäneille nuorille. Kyselylomakkeessa on ollut

kysymyksiä keskimäärin noin 16. Kyselyitä on lähetetty 124 – 240 vuodesta riippuen. Vastausprosentti on ollut keskimäärin 20. Kuten yleensäkin sosiaalialan työtä koskeissa kyselyissä, vastanneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä palveluumme. Palveluihin tyytymättömät eivät tyypillisesti anna palautetta kysyttäessä. Olemme saaneet jonkin verran kritiikkiä ja kehittävää palautetta, mikä tietenkin on hyvä asia. Tässä raportissa nostan esiin muutamia keskeisiä teemoja, joista olemme olleet kiinnostuneita.

Olemme olleet erittäin kiinnostuneita siitä tietävätkö asiakkaat miksi perheen lapsi tai lapset ovat lastensuojelun asiakkaana. Kyselyssä 80%:a vastanneista asiakkaista kertoo tietävänsä erittäin hyvin tai hyvin lapsen lastensuojelunasiakkuuden syyt. Olemme kysyneet tätä, koska katsomme, että tämä on tärkeä lähtökohta yhteisen prosessin etenemiselle. Ajatuksemme on, että asiakkaiden ei tarvitse olla samaa mieltä meidän kanssamme asiakkuuden syistä, mutta on tärkeää, että hän tietää ne syyt, miksi lapsi on lastensuojelun asiakkaana ja mistä asioista lastensuojelussa ollaan huolissaan lapsen kehityksen suhteen.

Kuten olenkin aiemmin kirjoittanut, uskomme, että tämä tieto luo luottamusta sen suhteen, ettei asiakkaan tarvitse arvailla, mistä sosiaalialan työntekijä on huolissaan tai mitä hän suunnittelee, koska hän tietää ne. Sosiaalityöhön sisältyy aina tuen ja kontrollin ulottuvuudet ja tämän vuoksi on tärkeää, että asiakas minimissään tietää miksi lapsi on lastensuojelun asiakkaana. Useinkaan lastensuojelun asiakkuuden syyt eivät ole miellyttäviä, koska ne tavalla tai toisella liittyvät siihen, että vanhemmat eivät ole kyenneet vastaamaan lapsen kehityksellisiin ikätason mukaisiin tarpeisiin tai he ovat olleet välinpitämättömiä lapsen tarpeita kohtaan.

Esitän seuraavaksi kaksi erilaista kokemusta lastensuojelun asiakkuudesta. Näytteet on kirjoitettu avovastauksille varattuun tilaan, joka sijoittuu kysymyslomakkeelle varsinaisen kysymyksen jälkeen, jossa asiakas vastaa valitsemalla arvosanan 1-5 esitettyyn kysymykseen. Seuraavassa on kaksi erilaista kokemusta lastensuojelun asiakkuudesta. Varsinaiseen kysymykseen lastensuojelun asiakkuuden syistä vastanneet eivät ole ottaneet kantaa.

”koen asiakkuuden täysin turhaksi. Lapsilla ei ole koskaan ollut hätää ja osaan pyytää apua tarvittaessa! Teidän kylläminen aiheuttaa vaan lisää masennusta ja stressiä.”

”olin ja olen todella tyytyväinen saamaani apuun/tukeen lastensuojelusta. Minut äitinä ja perheeni ongelmat otettiin huomioon.”

Olemme olleet kiinnostuneita siitä, miten asiakkaat kokevat yhteistyön sujuvan sosiaalialan työntekijän kanssa. Mielenkiintomme kohdistui siihen, kokevatko meidän asiakkaamme asiakkuuden vastentahtoiseksi vai näkevätkö he asiakkuudelle olevan tarvetta. Kysyimme näin, onko sinulla ja sosiaalialan työntekijällä yhteneväinen huoli lapsesta/nuoresta. Noin puolet vastanneista asiakkaista koki, että heidän ja sosiaalialan työntekijän huoli oli yhteneväinen. Noin 20%:a koki, ettei ollut yhteistä huolta ollenkaan tai se oli vähäinen. Näissä tilanteissa voisi puhua vastentahtoisesta asiakkuudesta, koska asiakas ei itse näe syytä lastensuojelun asiakkuudelle. Seuraavaksi esittelen kaksi erilaista kokemusta avovastauksena tähän kysymykseen:

”lastensuojelun tehtävänä ei ole lisätä yksilön tai perheen kärsimystä, vaan tukea, auttaa, tehdä yhteistyötä. Olla inhimillinen ja aito”

” olen ollut lastensuojelun asiakas vuodesta 2003 saakka. Tuki, apu ja niistä edenneet toimenpiteet ovat olleet elämäni tärkeimpiä rakennuspilareita. Lastensuojelun kautta olen saanut hyvät mahdollisuudet perheeni kanssa nyt jo itsenäiseen elämään”

Olemme olleet kiinnostuneita siitä, ovatko asiakkaat saaneet riittävästi tietoa suullisesti ja kirjallisesti lastensuojelun työskentelystä. Näemme yhdessä asiakkaan kanssa tuotetun tiedon vähentävän epäluuloisuutta ja epäluottamusta lastensuojeluprosessissa, kuten ole aiemmin esittänyt. Jos asiakkaat kokevat epävarmuutta siitä, mistä sosiaalialan työntekijät ovat huolissaan, tai mihin prosessissa pyritään, ja miten prosessi etenee, on yhteistyön rakentuminen vaikeaa.

Ajattelemme, että yhteisen tiedon ja prosessin avulla onnistumme parhaiten kitkemään asiakkaiden kokemaa epäluuloa ja epäluottamusta lastensuojelutyötä kohtaan. Asiakkaat ovat usein kertoneet kokemuksestaan, että heille ei ole kerrottu, miksi he ovat lastensuojelun asiakkaita tai miten lastensuojeluprosessi etenee ja mitkä ovat lastensuojelun työntekijöiden työskentelytavat tai mitä yhteisissä tapaamisissa on sovittu. Sosiaalialan työntekijöillä taas on ollut kokemus, että nämä

asiat on neuvottelussa selvennetty asiakkaalle niin hyvin ja monta kertaa kuin vain he osaavat. Lähtökohta ajatuksemme on ollut, että asiakkaan kokemus on aito, hän ei huijaa. Asiat ovat vaan menneet ohi, koska lastensuojelun tapaaminen/kohtaaminen on koettu niin monin tavoin latautuneena. Tämän vuoksi olemme pyrkineet lisäämään asiakkaan tosiasiallista tietoa suullisen tiedon lisäksi kirjallisesti. Asiakkaat nähdään tasaveroisin yhteistyökumppanein. Tällöin heidän omat käsityksensä ja ymmärryksensä, heidän oma tietonsa omasta arjestaan nostetaan dokumentoituna yhteiseen työhön. Tällöin asiakkaat pystyvät paremmin arvioimaan viranomaisten käsityksiä ja kommunikoimaan heidän kanssa (Kääriäinen 2005).

Vastanneista yli puolet katsoo saaneensa suullisesti erittäin hyvin tai hyvin tietoa lastensuojelun työskentelystä ja noin viidennes vastanneista kertoi, ettei koe saaneensa riittävästi tietoa lastensuojelun työskentelystä suullisesti. Kirjallisesti vajaa puolet vastanneista asiakkaista koki saaneensa erittäin hyvin tai hyvin tietoa lastensuojelun työskentelystä ja noin neljännes katsoi, ettei ole saanut kirjallisesti riittävästi tietoa lastensuojelun työskentelystä.

Avovastauksissa oli asiakkaan arvokas kokemus:

”puheitani/lasten puheita on vääristelty tai laitettu väärään asiayhteyteen. Myöskään työntekijöiden kommentteja tapaamisella ei ole kirjattu”

Tämä avovastaus osoittaa kuinka haastavaa asiakasprosessin dokumentointi on. Näin jälkikäteen voi vain toivoa, että asiakas on nostanut nämä kokemuksensa kasvokkaisessa tapaamisessa esille, ja nämä kokemukset ovat tulleet yhteiseen puhuntaan sosiaalialan työntekijän kanssa. Tällöin voisi ajatella, että dokumentti on toiminut prosessia eteenpäin vievänä elementtinä. Jälkikäteen voidaan todeta, että asiakirjan lähettäminen tai antaminen asiakkaalle on ollut tärkeää, koska siinä on hänen mielestään ollut paljonkin virhetulkintoja, joista on syytä puhua. Sosiaalialatyöntekijän kirjoittaessa asiakastyöstä moniäänisiä tekstejä, sosiaalialatyöntekijät tuovat näkyviin työssä esiintyviä ristiriitoja ja erimielisyyksiä (Kääriäinen 2005).

5 Työntekijöiden kokemukset

Olemme reflektoineet työntekijöiden kokemuksia kehittämispäivillä. Olemme pysähtyneet tämän aiheen ympärille ja jokainen on saanut kirjoittaa paperille, miten on tämän työtavan kokenut. Nostan tässä näitä kokemuksia esille. Sosiaalialan työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää työtä asiakkaan osallisuuden lisäämiseksi. Kuvaan seuraavaksi lyhyesti dokumentoivan työtavan kulkua. Yleensä neuvottelun tai asiakaskohtaamisen aluksi sosiaalialan työntekijä käy asiakkaan kanssa läpi edellisellä kerralla laaditun dokumentin. Työntekijä antaa dokumentin asiakkaalle, ellei ole jo aiemmin postittanut sitä hänelle.

Sosiaalialan työntekijät kokevat, että työskentelytapa on selkeyttänyt ja jäsentänyt työtä sekä omaa prosessia. Työ on muuttunut suunnitelmallisemmaksi ja suunnitelma tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Suunnitelmallisuuteen kuuluu yhteisen tavoitteen asettaminen asiakkaan kanssa, mikä lisää asiakkaan osallisuutta.

Osallisuuden yhtenä peruselementtinä sosiaalialan työntekijät näkevät asiakkaan osallisuuden tietoon ja tiedon tuottamiseen. Sosiaalialantyö on vuorovaikutustyötä ja perustuu käytettyyn kieleen. Kielen käyttö työvälineenä ei ole yksitulkintaista. Se sisältää paljon virhetulkinnan riskejä. Jo yksittäisen sanankin kaksi ihmistä todennäköisesti tulkitsee eri tavoin omista viitekehyksistään käsin. Tämän vuoksi sosiaalityössä on tärkeää jo itse prosessin etenemisen kannalta tarkistaa tehdyt tulkinnat asiakkaalta/ perheeltä.

Aikaisemmin asiakkaamme pyysivät meiltä hyvin tuohtuneina asiakirjoja omien juristiensa kanssa ikään kuin meillä olisi jotakin salaista tietoa. Tähän on tullut selkeä muutos. Asiakirjapyynnöt ovat vähentyneet. Eräs sosiaalialan työntekijä kertoi asiakkaan soittaneen hänelle asianajajansa neuvosta. Asianajaja oli pyytänyt asiakasta soittamaan sosiaalialan työntekijällä ja pyytämään asiakirjat. Asiakas oli kertonut asianajajalle, että hänellä on jo nämä asiakirjat. Asianajaja ei ollut uskonut, vaan pyytänyt asiakasta siitä huolimatta hankkimaan asiakirjat. Asiakas soitti sosiaalialan työntekijälle. Sosiaalialan työntekijä totesi hämmästyneenä lähettäneensä asiakirjat reaaliajassa asiakkaalle. Asiakas ilmoitti kertoneensa tämän

asianajajalleen, mutta tämä ei ollut uskonut. Asiakas ja sosiaalialan työntekijä sopivat, että ko. asiakirjat lähetetään uudelleen asiakkaalle. Mielestäni tämä on hieno esimerkki siitä, kuinka yleisesti on vallalla uskomus siitä, että sosiaalialan työntekijöillä olisi jotain salattavaa tai salaista tietoa. Tätä väärää uskomusta haluamme olla muuttamassa.

Sosiaalialan työntekijät kertovat tekevänsä työtä ristiriitaisessa ja jännitteisessä kentässä. Sosiaalialan työssä on aina läsnä tuen ja kontrollin ulottuvuudet. Kirjoittamalla tuen ja kontrollin muodot näkyviksi, asiakas voi paremmin hallita esille nostettujen tulkintojen valossa valintojaan ja ennakoida tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja. Tieto motivoi muutokseen, tai ainakin antaa asiakkaalle hallinnan tunnetta lastensuojeluprosessissa.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöille on delegoitu yhteiskunnassamme oikeus ja velvollisuus käyttää julkista valtaa lapsen tilanteen selvittämiseksi ja parantamiseksi. Julkinen vallan käyttö täytyy aina perustella hyvin. Hyvin dokumentoitu moniääninen asiakirja tuottaa perustellun kuvan asiakasprosessin kulusta. Tällöin sosiaalialan työntekijän oman ajattelun näkyminen teksteissä tuo varmuutta ja tätä kautta perusteluja tehdyille päätöksille. (Kääriäinen 2005.) Lastensuojelussa toimitaan lievimmän mahdollisen intervention periaatteen mukaan. Sosiaalialan työntekijän ja asiakkaan oikeusturva toteutuu ja lisääntyy, kun lastensuojelun prosessin kulku ja toiminta on perusteltu myös kirjallisesti.

Olemme miettineet mitä konkreettisesti tarkoittaa, kun puhumme asiakkaan saavan sosiaalialan työntekijä asiantuntemuksen omaan käyttöön. Tällöin tarkoitamme sitä, että dokumentit ovat asiakkaalle väline tarkastella omaa elämäntilannettaan, selkeyttää vaihtuvia elämäntilanteitaan ja tunnelmia perheessä. Dokumentti antaa perspektiiviä ja peilin asiakkaalle, jolloin pulmat usein suhteellistuvat. Asiakkaalla on mahdollisuus nähdä oma elämäntilanteensa selkeämmin ja löytää keinoja muuttaa niitä asioita perheessään, jotka parantavat lapsen/perheen tilannetta ja oloa. Dokumentit voivat tukea asiakasta kannustavasti itsearviointissa, auttaa asiakasta näkemään muutoksen tarpeen. Asiakkaat ovat antaneet positiivista palautetta sosiaalialan työntekijöille siitä, että he ovat saaneet lukea itsestään positiivisia asioita, mikä on vahvistanut heidän selviytyjä- minäkuvansa rakentumista.

Haittana sosiaalialan työntekijät ovat nähneet joidenkin asiakkaiden jumittumisen sosiaalialan työntekijän kirjoittamaan tekstiin. Tällöin asiakas on halunnut korjata joka ikisen lauseen ja hioa loputtomiin pilkun paikkaa. Tällaisia tilanteita on kuitenkin hyvin vähän. Olemme ajatelleet näiden asiakkaiden jumiutuvan johonkin muuhun asiaan, jos nämä dokumentit eivät olisi heidän käytössään ja reflektoitavina.

Sosiaalialan työntekijän näkevät hyvänä puolena oman ammattitaitonsa kehittymisen. Dokumentoidessaan asiakastapaamista, sosiaalialan työntekijä pysähtyy lapsen elämäntilanteen äärelle ja reflektoi kirjoittamalla yhteistä kohtaamista asiakkaan kanssa. Tällöin sosiaalialan työntekijä saattaa tehdä jonkin uuden havainnon, jota ei havainnut itse kohtaamisessa. Hän voi kirjoittaa dokumenttiin havaintonsa ja jälkimietteensä, ja niihin voidaan palata seuraavassa tapaamisessa. Sosiaalialan työntekijät kertovat, että työtapana on tärkeä, koska työ on korkeatasoista ja näin työn eettisyys toteutuu. Dokumentoiva työtapana motivoi työhön ja sosiaalialan työntekijä kokee ammattitaitonsa kasvua ja työniloa. Tiimimme pyrkii jatkuvasti kehittämään arvostavia ja kauniita työtapoja.

6 Kehittämisen prosessin johtamisen näkökulma

Sosiaalialan työssä eettiset periaatteet ovat lähijohtajan ydinosaamista. Sosiaalityössä heikossa yhteiskunnallisessa asemassa elävien ihmisten ihmisarvo ja ihmisoikeudet ovat työn keskiössä. Toisen vaatimuksen eettisten periaatteiden osaamiselle ja noudattamiselle asettaa sosiaalityöhön ja etenkin lastensuojelutyöhön sisältyvä vallankäyttö: sosiaalityössä käytetään yhteiskunnan sille delegoimaa valtaa puuttua ihmisten yksityisyyteen perustellusti hyvin voimakkaastikin. (vrt Saurama 2002). Nämä eivät ole mitenkään yksiselitteisiä tilanteita, jonka vuoksi monipuolinen eettinen pohdinta on välttämätöntä asiakkaiden ihmisoikeuksien toteutumisen varmistamiseksi. Samalla myös huolehditaan hyvinvointivaltion legitimitetistä.

Kansainvälisesti ja Suomessakin sosiaalialan johtamistutkimuksessa on enemmän oltu kiinnostuneita transformatiivisesta johtamisesta, joka on valtuuttavaa ja osallistavaa (Niiranen ym. 2010; Gellis 2001; Fischer 2005; Nancy 2005), missä on paljon yhteisiä elementtejä osaamisen johtamisen kanssa. Elizabeth A. Fischer

(2009) kirjoittaakin, että sosiaalityön systeminen ymmärtäminen on yhteensopiva transformationaalisen johtamisen ajattelutavan kanssa.

Suomessa eettistä johtamista tutkineet Merja Sinkkonen & Tarja Kauppila & Sanna Laulainen (2011) näkevät eettisen johtamisen pitävän sisällään jatkuvaa systemaattista osaamisen vahvistamista ja työn kehittämistä, mitkä ilmentävät eettistä suhtautumista sosiaalityöhön ja sen johtamiseen.

Osaaminen tarkoittaa yksilön kyvykkyyttä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtä ja ratkaista ongelmia. Työ on yhä enemmän tiimin ja organisaation aikaansaannos, ja osaaminenkin on yhä enemmän organisaation osaamista, sen osaamispääoma. Osaaminen liittyy toimintaan. Se syntyy tiedon soveltamisen kautta ja näkyy toiminnasta. Oppiminen puolestaan tarkoittaa tiedon hankkimista, omaksumista ja soveltamista. (Ojala 2008.)

Yksilön osaaminen taas rakentuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, ja asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot on hankittu formaalin koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus taas liittyy toimintaan ja kokemukselliseen tietoon. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat persoonallisuus ja asenteet. Ne ovat tärkeitä tekijöitä työelämässä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Myös tunneäly on henkilökohtainen ominaisuus. Se sisältää sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. (Ojala 2008.)

Osaaminen on joustava resurssi, ja sitä voidaan lisätä oppimalla uusia asioita. Itse uskon ihmiseen ja ihmisen aivokapasiteettiin melkein rajattomana resurssina, Ihminen voi aina oppia uutta ja oppia toimimaan hiukan toisella tavalla. Tällöin puhutaan yksilön osaamispääomasta. Organisaation osaamispääoma taas syntyy yksilöiden yhdistämisestä ja jakamasta osaamispääomasta. Ojala (2008) puhuu myös organisaation aivopääomasta.

Riitta Viitala (2002) etsii omassa väitöskirjassaan nimeltään Osaamisen johtaminen esimiestyössä osaamisen johtamisen keskeisiä elementtejä. Johtamisteoriat voidaan perinteisesti jakaa ihmisten johtamis- ja asioiden johtamisteorioihin. Ihmisten johtamista kuvaa käsite "leadership" ja asioiden johtamista kuvaa käsite

”management”. Osaamisen johtamisessa on kyse ihmisten, asioiden ja muutoksen johtamisesta samanaikaisesti (Viitala, 2008). Nopeasti liikkuvassa maailmassa ja työelämän muutoksessa organisaation ja ihmisen kehittämisessä on perimmältään kysymys ihmisen oppimisesta ja sopeutumisesta toimintaympäristön muutokseen. (Viitala 2002).

Näiden kahden teoriaperinteen ja käsitteen yhdistämisellä Viitala on rakentunut ”knowledge-management” -käsitteen, joka on suomennettu osaamisen johtamiseksi. Se kuuluu uusiin innovaatioteorioihin, joiden ajatuksena on kilpailukyvyyn kasvattaminen jatkuvalla uusiutumisella (Seeck 2008).

Avaan Riitta Viitalan väitöskirjatutkimusta hieman tarkemmin. Viitala (2002) erotti tutkimuksessaan neljä osaamisen johtamisen ulottuvuutta, mitkä ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen, esimerkillä johtaminen (Viitala 2002).

Osaamisen johtamisessa johtajan on tärkeä suunnata oppimista, luoda oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukea oppimisprosesseja. Esimerkillä johtaminen ei taas ole johtamisen kohde kuten edellä mainitut, koska esimies johtaa esimerkillään kaikissa tilanteissa, vaikka se ei olisi hänen tarkoituksensakaan. (Viitala 2002.)

Viitala jäsensi kolme osaamisen johtamisen keinoja. Nämä ovat tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen ja oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen. (Viitala 2002) Johtaja suuntaa työyhteisön oppimista nostamalla yhteiseen keskusteluun tavoitteiden määrittämisen ja toiminnan arvioinnin. Johtajan tehtävänä on rakentaa keskustelufoorumit näiden prosessien mahdollistamiseksi. Työntekijöiden osallistuminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen yhteisessä keskustelussa työyhteisössä on tärkeää. (Viitala 2002.)

Oppimisprosessien tukemisen tarkoituksena on huolehtia tiimin kokonaisosaamisesta ja kehittämisestä. Oppimisprosessien tukeminen pitää sisällään tiedon rakentamista, oppimistarpeiden tunnistamista sekä tiedon jakamista koskevien keskustelujen käymistä työyhteisössä. Yhteiset keskustelut avartavat yksilöiden ajatteluperspektiiviä ja mahdollistavat oppimisen. Johtaja viestii omalla esimerkillään

siitä, kuinka hän suhtautuu omaan työhönsä ja kehittymiseensä. (Viitala 2002.) Johtajan tärkeä taito on omalla esimerkillään johtaa henkilöstöä oppimaan. Työyhteisö oppii uutta kyseenalaistaessaan toimintaansa ohjaavia vanhoja normeja ja priorisoidessaan tehtäviään uudelleen (Salminen 2008).

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen käsittää koko työyhteisön ilmapiirin ja johtajan ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden kehittämisen. Ilmapiiri luo työyhteisön työskentelyolosuhteet. Johtajan tehtävänä on vahvistaa yhteisöllisyyttä, jonka hän voi tehdä lisäämällä tietoa yhteistyön elementeistä ja merkityksestä. Oppimista tukevien puitteiden luominen tarkoittaa dialogisten ja reflektiovien käytäntöjen ja rakenteiden kehittämistä työyhteisössä. Viitalan tutkimuksen yksi keskeinen löydös oli ilmapiirin nouseminen yhdeksi johtamistyön ydinalueeksi. Ilmapiirin kehittämisen pitäisi olla johtamistyössä tiedostettu johtamisen kohde, kun halutaan edistää oppimista työyhteisössä. (Viitala 2002.)

Kehittämisen prosessin johtaminen vaatii mielestäni esimieheltä tietynlaista sinnikkyyttä ja periksi antamattomuutta kehittämisen prosessin käynnistämisen vaiheessa. Lastensuojelutyö on erittäin kuormittavaa juuri tiukan aikapaineen vuoksi. Työntekijät ovat kiinnostuneita kehittämään omaa työtään, mutta ajan löytäminen kehittämistyölle on vaikeaa. Työntekijät kokevat usein akuutit käsillä olevat työtehtävät niin tärkeiksi, että niiden imusta on vaikea irrottautua ajattelemaan ja kehittämään. Tällöin esimiehen tehtävänä on luoda kehittämistyötä varten rakenteita, kehittämisfoorumeita, joilla kehittäminen tapahtuu. Nämä kehittämistyön mahdollistavat aikarakenteet täytyy kalenteroida hyvissä ajoin asiantuntijoiden kalentereihin, jotta niihin voi sitoutua. Toisekseen mielestäni esimieheltä vaaditaan jämäkkyyttä, että sovituista ajoista pidetään kiinni eikä ajauduta akuuttien työtehtävien virrassa.

Tämän työtavan alkutaival oli kivikkoinen. Aluksi vain yksi työntekijä oli kiinnostunut käyttämään dokumentaatiota työvälineenään. Jos tätä työntekijää ei olisi ollut, niin tämä työtapaa ei olisi jaksanut elää ja kehittyä. Ensimmäisinä vuosina 2003 - 2004 tiimikokouksissa käytiin keskustelua tästä työtavasta. Onko tässä työtavassa mitään ideaa, kun ei missään muuallakaan tehdä näin eikä tätä työtapaa ole millään lailla määritelty laissa. Tämä yksi avaintyöntekijä sai seuraajia uusista työntekijöistä ja vastustus alkoi sulaa vähän kerrallaan.

Esimiehen näkökulmasta katsottuna tässä vaiheessa oli tärkeää pitää asiaa jatkuvasti mukana tiimin yhteisessä puhunnassa: oli tärkeää käsitellä erilaisia työtapaan liittyviä mielikuvia ja mielipiteitä. Toisekseen näen, että tämä työtapa ei olisi voinut levitä ja kehittyä vain esimiehen työtapana ja myötävaikutuksella. Työtavan leviämiseksi oli elintärkeää, että yksi tiimin jäsen otti sen rohkeasti omakseen ja kykeni itsenäiseen ajatteluun ja kykeni näkemään siinä ideaa muiden tiimiläisten poikkeavista mielipiteistä huolimatta. Hän ikään kuin levitti tätä ideaa muille tiimiläisille.

Kehittämisen prosessin eteenpäin viemisessä johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että esimies vaatii työntekijöiltä itsenäistä ajattelua eikä hyväksy perusteluiksi sitä, ettei missään muuallakaan esimerkiksi tehdä näin. Tällainen ajattelu ja puhe viestittää pelkoa uutta ja tuntematonta kohtaan. Meille ihmisille on luontaista tehdä niin kuin on aina ennenkin tehty. On ehkä vaikeaa nähdä, että me itse voimme ja osaamme kehittää arkityötämme semmoisillakin tavoilla, mitä ei vielä ole aiemmin tehty. Esimiehen tehtävänä on haastaa yksilöt ja tiimi ajattelemaan itsenäisesti ja toisaalta toimimaan tiimin jäsenenä.

Itse puhun mielelläni siitä, että me sosiaalialan ammattilaiset olemme korkeasti koulutettuja tietotyöläisiä, mikä tarkoittaa sitä, että meille maksetaan palkkaa ajattelemisesta ja mielipiteiden muodostamisesta ja niiden ääneen puhumisesta. Kun ajatukset puhutaan ääneen, niitä voidaan jakaa ja niistä voidaan oppia ja niitä voidaan edelleen kehittää yhdessä tiimissä ja asiakastyön tilanteissa. Vuorovaikutus ja kieli ovat kuitenkin sosiaalialan muutostyön perustyökaluja. Jokaisella sosiaalialan ammattilaisella on oman työn kehittämisvastuu, mikä konkretisoituu vuorovaikutusvastuuna arjen työtapojen kehittämisessä eli ajatuksien muodostamisena ja niiden ääneen puhumisena.

Esimiestyön näkökulmasta ensimmäinen vaihe kehittämistyön käynnistämisessä on yritys vaikuttaa ihmisten asenteisiin, jotta he itse oivaltaisivat kehittämistyön idean ja hauskuuden. Asenteet rakentuvat vuorovaikutuksessa erilaisissa sosiaalisissa suhteissa. Sosiaalisissa suhteissa on muutosenergiaa.

Kun tiimiläisten asenteet ja tahtotila muuttuvat vähitellen uteliaisuuden kautta kehittämismyönteiseksi, alkaa ajattelutyö ja kehittäminen. Jo asenteiden muutosprosessin vaiheessa johtajan on tärkeää herätellä ihmisten uteliaisuutta esimerkiksi tekemällä erilaisia kirjallisia ehdotelmia ja ajatelmia kehittämistyön pohjaksi. Uutta asiaa on helpompi lähteä työstämään, jos siitä on tehty jonkinlainen pohjapaperi. Esimiehen tekemä pohjapaperi ikään kuin käynnistää ajattelu- ja keskusteluprosessin. Asia tulevat yhteiseen puhuntaan. Keskustelu voi esimerkiksi keskittyä aluksi pohjapaperin ajatuksien kriittiseen punnintaan. Mutta yhtä kaikki, tärkeintä on, että siitä syntyy keskustelua.

Itse näen tiimin kehittämistyön tärkeänä edellytyksenä asiantuntijoiden vuorovaikutustaidot: kyvyn ja halukkuuden keskustella moninäkökulmaisesti lastensuojelun piiriin kuuluvista erilaisista ongelmallisista asiakastilanteista ja ilmiöistä sekä etsiä niihin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen hyviä ja vähemmän hyviä puolia on tärkeää arvioida yhdessä tiimissä keskustellen. Keskustelemalla opitaan uutta muiden ajatusten kautta.

Yhteisellä keskustelulla pyritään rakentamaan hyvää työskentelyilmapiiriä, mikä on jokaisen tiimiläisen asia. Hyvä ilmapiiri ei voi olla yksin esimiehen asia. Jokainen ammattilainen hoitaa henkilökohtaisesti omalla puhellaan suhteitaan asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin. Tätä henkilökohtaista vuorovaikutusvastuuta kukaan asiantuntija ei voi delegoida kenellekään toiselle.

Mielestäni tässä on peruspalikat, joihin esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota kehittämisprosessin eri vaiheissa. Esimiehen on hyvä pyrkiä luomaan tiimissä yhteisiä arvoja ja pelisääntöjä keskustelemalla niistä. Meidän tiimissä on aina pidetty tärkeänä, että suhtaudumme asiakkaisiin kauniisti ja arvostavasti ja ettemme puhu asiakkaista rumasti silloinkaan kun he eivät ole läsnä. Kauniit puhetavat rakentavat luottamuksen tunnetta tiimissä. Eettisesti kestävät työtavat ovat kuitenkin yksi tärkeä peruskivijalka, jotta lastensuojelun vaativaa työtä jaksaa tehdä. Eettisesti kestävät työtavat myös tekevät vaativasta työstä palkitsevaa siten, että työstä saa myös energiaa tai toisinpäin sanottua työ ei vain vie energiaa.

Tiimissämme on ollut selkeät pelisäännöt, ettei kehittämisfoorumeilta saa jäädä pois ilman esimiehen lupaa. Itse en juuri ole antanut lupaa jäädä pois

kehittämisfoorumeilta työkiireiden vuoksi. Jos odotamme lastensuojelutyössä tilannetta, ettei ole kiire – emme voi koskaan kehittää työtämme. Itse näen lastensuojelutyössä vakavana älyllisenä uhkana sen, ettei työtä kehitetä. Tällöin organisaatiotasolla valittamiskulttuuri voi kasvaa vallitsevaksi, mikä voi yksilötasolla merkitä hidasta katkeroitumista omaan työhön. Katkertoitunut tai kyynistynyt sosiaalialan ammattilainen ei kykene auttamaan asiakasta selviytymään vaikeista arkielämän tilanteista. Kehittäminen vain yksinkertaisesti kuuluu postmodernin yhteiskunnan tietotyöläisen työhön.

Itse ajattelen, että tämä työtapa on juuri kehittynyt nopeasti alkukangertelun jälkeen vuosina 2006 – 2009, kun koko tiimi otti tietoisesti työtavan käyttöönsä. Työtavasta tuli osa tiimin yhteistä ajattelu-, tutkimis- ja kehittämisprosessia. Uudet työntekijät ottivat työtavan omakseen ja rikastuttivat sitä omilla ajatuksillaan ja kokemuksillaan.

Tiimin kehitettyä yhdessä yhden työtavan syntyä tiimissä rohkeutta haastaa omat arkiset toimintatavat aivan uudella tavalla ja tällöin tiimissä syntyä taipumus kehittää jatkuvasti arjen työtapoja – siis ajatella uudella tavalla. Itse olen saanut suuresti nauttia tiimiläisten kanssa lukuisista flow-kokemuksista. Välillä olen tullut riippuvaiseksi tiimiläisten upeista oivalluksista ihan arkisissa kohtaamisissa asiakastapaamisissa, kahvihuoneessa, tiimikokouksissa ja koulutuksissa. Kehittäminen tekee työstä yhteisen nautinnon. Ajatuksilla leikkiminen on kivaa. Mielelläni myönnän olevani hedonisti, koska olen niin paljon nauttinut tästä yhteisestä kehittämistä Maunulan huippuasiantuntijoiden kanssa. Täytyy vain uskaltaa ajatella itse, uskaltaa kehittää itse – eikä jäädä odottamaan katettua pöytää. Oppiminen on vastavuoroista, kun kaikki oppivat toisiltaan jatkuvasti. Yhteinen oppiminen ja asiakkailta saatu kiitos hitsaa tiimiä yhteen. Se on kivaa!!!

7 Yhteenvetoa

Merkittävänä ja mitattavana myös juridisesta näkökulmasta katsottuna tuloksenakin voi nähdä sen, että Maunulassa vastentahtoisten huostaanottojen määrä on laskenut voimakkaasti. Vanhempien vastentahtoisuus lapsen huostaanoton aikana heikentää lapsen sijoituksen onnistumista. Niinpä on erittäin tärkeää, että vanhemmat kykenevät tukemaan lasta sijoituksen aikana lapsen elämänsä parantamiseksi. Tämä tavoitetta emme osanneet kehittämisprosessin alussa edes muotoilla, mutta

näin on vain käynyt. Kokemuksemme mukaan dokumentoiva työtapa kääntää usein asiakkaiden vastentahtoisuuden yhteistyöksi ja vähitellen rakentuvaksi luottamukseksi, mikä edistää yhteisen muutostyön tekemistä vanhempien ja lasten kanssa.

Oikeastaan tämä uuden työtavan kehittäminen on kestänyt omalla kohdallani lähes kaksikymmentä vuotta. Voidaan sanoa, että sosiaalialantyössä kehittämisprosessit ovat pitkiä. Uusien innovatiivisten toimintatapojen kehittäminen edellyttää pitkäkestoista suunnittelua ja työskentelyä (Satka ym. 2005). Ensimmäisessä asiakaskyselyssämme asiakkaat kokivat pääasiassa lastensuojelun asiakkuuden hyödyllisenä. Myöhempinä vuosina tämä sama peruskokemus on ollut lähes muuttumaton. Noin 80%:a vastaajista on ollut ja on edelleen erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Itse olin ajatellut, että ensimmäisenä vuonna kyselyyn vastanneet olisivat selkeästi tyytymättömämpiä kuin myöhempinä vuosina vastanneet, koska myöhempinä vuosina vastanneet ovat kaikki saaneet systemaattisesti itseään koskevat asiakirjat itselleen. Tällaista selkeää näkyvää muutosta ei ole näkyvissä.

Arkityössä havaittavia muutoksia on muun muassa se, että aiemmin asiakkaiden juristit soittivat meille usein ja halusivat saada asiakkaita koskevat kirjaukset nopealla aikataululla käyttöönsä. Nyt nämä puhelut käytännöllisesti katsoen loppuneet, koska asiakkaat ovat saaneet heitä koskevat kirjaukset itselleen reaaliajassa. Samoin asiakkaiden tekemät valitukset ja muutoksenhaut ovat vähentyneet radikaalisti.

Aiemmin asiakkaat soittivat minulle hyvinkin useasti ja olivat tyytymättömiä saamaansa palveluun. Nykyisin minulle tulee näitä puheluita erittäin harvoin. Olen miettinyt mistä tämä johtuu ja uskon sen johtuvan siitä, että asiakkaat ovat ymmärtäneet mitä mieltä sosiaalialan ammattilainen on ja millä perusteella sosiaalialan ammattilainen on omaa mieltään. Uskon tämän johtuvan siitä, että kohtaamisissa ja neuvotteluissa asiakkaat eivät kykene ottamaan vastaan kaikkea sosiaalialan ammattilaisen puhumaa asioiden voimakkaidenkin tunnelatausten vuoksi. Jos asiakas ei saa sosiaalialan ammattilaisen tekemään kirjallista jäsennystä kohtaamisesta tai neuvottelusta, niin hän yrittää muistella mitä neuvottelussa puhuttiin. Hän ei välttämättä kykene muistamaan mitä sosiaalialan ammattilainen puhui, ehkä hän muistaa vaan omat tunnetilansa ja loppu on sitten ehkä pelon

sävyttämää tulkintaa, mikä ei perustu tietoon vaan epämääräisiin tunteisiin. Kun asiakas saa sosiaalialan työntekijän kirjoittaman dokumentin kohtaamisesta ja neuvottelusta, niin hän voi pitää sitä tietona, jota hän voi muokata esimerkiksi seuraavalla tapaamisella tai soittamalla heti sosiaalialan työntekijälle – ei kiukkuisena ja pelokkaana johtavalle sosiaalityöntekijälle.

Sosiaalialan työntekijöiden työmotivaatio syntyy asiakastyöstä. Sosiaalialan työntekijät haluavat tuottaa hyviä laadukkaita, asiakasta kunnioittavia lastensuojelun palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Sosiaalialan ammattiylpeys syntyy asiakastyöstä!!! Kehittäminen ja kehittyminen tuo työiloa ja vahvistaa ammattiylpeyttä!!!

Lähteet

Fisher Elizabeth a. (2009) Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies. Administration in social work, 33, S. 347 – 367.

Fischer, Elizabeth A. (2005) Facing the challenges of outcomes measurement: The role of transformationa leadership. Administrtion in Social Work, Vol 29(4), s. 35 - 50.

Gellis, Z. (2001) Social work perceptions of transformation and transactional leadership in health care. Social work Research, Vol 25(1) s. 17 – 25.

Heino, Tarja (1997) Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa.

Kananoja, Aulikki (2007) Sosiaalityö ammattina. Teoksessa Kananoja, Aulikki & Lähteinen Martti & Marjamäki, Pirjo & Laiho, Kristiina & Sarvimäki, Pirjo & Karjalainen, Pekka & Seppänen, Marjaana (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Jyväskylä: Tietosanoma, s. 17 - 23

Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari (2007) Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.

Kuoppala, Tuula (2011) Lastensuojelu 2010. Helsinki. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos

Nancy, Mary L. (2005) Transformational leadership in humn service organizations. Administrtion in Social Work. Vol 29(2) s. 105 – 118.

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

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford: University Press.

Otala, Leenamaija (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, Ari (2008) Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sinkkonen, Merja & Kauppila, Tarja & Laulainen, Sanna (2011) Hyvä, paha johtaja – Sosiaalityön eettinen johtaminen. Teoksessa Pehkonen, Aini & Väänänen-Foin Marja toim. (2011) Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, Riitta (2002) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Helsingin kaupunki
Hallinto- ja kehittämiskeskus
Tietopalvelu
PL 7010
00099 Helsingin kaupunki
p. 09-310 43772
e-mail sosv.kirjasto@hel.fi

Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä

2010

- 2010:1 Leena Hautamäki, Aija Iwendorff, Päivi Jormakka, Else Kruskopf, Tiina Lehto, Mari Nortamo ja Riita Sippola: Vauvaperhehanke Koskelan alueella. Varhaisen tuen hanke 2005-2008. Loppuarviointitiivistys
- 2010:2 Sari Kirjavainen, Else Kruskopf, Ulla Kuoppala, Hannele Oja, Teija Mattila, Mirva Sahin, Veikko Väisänen ja Maria Wikberg: Maahanmuuttajien ja kantaväestön yhteensaattaminen ja toimintafoorumien kehittäminen Itä-Pasilassa. Varhaisen tuen hanke 2005-2008. Loppuarviointitiivistys
- 2010:3 Helena Soini, David Parland ja Eeva-Liisa Tuominen: PETRA-hanke. Palvelutalojen ergonominen työvuorosunnittelu ja prosessien kehittäminen 2007-2008
- 2010:4 Outi Paulig, Minna Kaarto, Kari Kuusisto ja Merja Jäntti: Miksi omaishoitajat eivät käytä vapaapäiviään? Raportti asiakaskyselystä lokakuussa 2008
- 2010:5 Outi Paulig, Kari Salovaara ja Outi Anttila: Ikäihmisten päihdepalveluiden kehittäminen. Työryhmäraportti
- 2010:6 Leena Alho, Hillevi Öfverström-Anttila ja Minna Savolainen: Arjen hyvät työkäytännöt ehkäisevässä päihde- ja mielenterveystyössä. Esimerkkejä terveysasemalta, sosiaaliasemalta, A-klinikalta ja psykiatrian poliklinikalta
- 2010:7 Minna Säilä, Anne Salonen ja Leila Koivisto: Sairaanhoidajan ura- ja palkitsemismallin pilotointi 2008 sosiaaliviraston vanhusten vastuualueella
- 2010:8 Kirsi Pentikäinen, Pitkäaikaissairaalan RAI-työryhmä: RAI-projektin loppuraportti ja jatkotoimintasuunnitelma. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston vanhusten palvelut, pitkäaikaishoito (Helsingin kaupungin terveyskeskuksen Pitkäaikaissairaala 31.12.2009 saakka)
- 2010:9 Sarri Päiväsaari-Vestenius, Mirjami Mikkonen, Mertta Pieviläinen ja Leena Pohjola: Sävelsirkku-järjestelmä hoitotyön apuvälineenä. InnoÄäni-projektin loppuraportti

2011

- 2011:1 Sirpa Ylipiha, Johanna Palve ja Ilpo Haapanen: Ikäihmisten päihdehoitopolku. Pohjoisen A-klinikan Maunulan toimipisteen projekti v. 2008-2010
- 2011:2 Outi Paulig ja Panu Sihvola: Ikäihmisten hyvinvointikeskus. Raportti Helsingin sosiaaliviraston vanhusten palvelujen vastuualueella toteutetusta kehittämishankkeesta
- 2011:3 Anni Mäntykivi-Nurhonen: Työväkivallan ehkäisy esimiesten näkökulmasta lastensuojelun sijaishuollossa

2012

- 2012:1 Johannes Koponen ja Lassi Laitinen: Robotit Kustaankartanon vanhustenkeskuksessa. Soveltuvuus ja Living Lab –pilotin opit INTRO -hankkeessa
- 2012:2 Riikka Pyykönen: Dokumentit töissä - osallistava dokumentointi