

**ASiantuntijuus lastensuojelun
seudullisissa kehittämishankkeissa**

HAAPAKANGAS OUTI

Tampereen Yliopisto

Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos

Sosiaalityön, sosiaalipedagogiikan linjan,

pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2007

Tampereen yliopisto
Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos
HAAPAKANGAS, OUTI: Asiantuntijuus lastensuojelun seudullisissa
kehittämishankkeissa.
Pro gradu –tutkielma, 104 s., 7 liites.
Sosiaalityö, sosiaalipedagogiikan linja
Maaliskuu 2007

Tutkimustehtävänäni on selvittää ja kuvata lastensuojelun seudullisten kehittämishankkeiden asiantuntijuutta. Teoreettinen viitekehys koostuu näistä neljästä teemasta; lastensuojelusta, seudullisuudesta, hankekehittämisestä sekä asiantuntijuudesta. Tutkimus on tehty kvalitatiivisella tutkimusotteella ja siinä on konstruktionistinen viitekehys. Tutkimuskohteena on seitsemän lastensuojelun pysyviin kehittämysyksiköihin tähtäävää hanketta. Hankkeita yhdistää samaan hankeverkostoon kuuluminen sekä rahoituslähde; kaikki hankkeet saavat rahoituksensa valtiolta.

Empiirisenä aineistona tutkimuksessa on kahdeksan seudullisessa lastensuojelun kehittämishankkeessa työskentelevän hanketyöntekijän haastattelua. Aineisto on analysoitu temaattisesti. Tutkimus osoittaa, että hanketyöntekijällä on tiedollista ja taidollista asiantuntemusta, mutta persoonallisuuden ja erityisesti persoonallisen työtteen merkitys on yllättävän suuri. Tiedolliseen asiantuntijuuteen liittyy seudun tuntemus, kehittämisosaaminen sekä yleiskuva lastensuojelusta. Taidollinen asiantuntijuus koostuu vuorovaikutukseen liittyvistä asioista sisältäen koordinoivan asiantuntijuuden ja dialogisuuden ulottuvuudet sekä toimimisen lapsilähtöisyyden lähettiläänä.

Hanketyöntekijän persoonallisuus on kehittämistyön liikkeellepaneva voima, ja sen kautta hanketyöntekijät saavat muut hankkeessa olevat toimijat mukaan kehittämistyöhön. Persoonallisella työtteellä hanketyöntekijä saa aikaan kehittämismyönteisyyttä hankkeessa ja kehittämisosaaminen ja –ajattelu siirtyy hankkeen toimijoille. Toisaalta toimijoiden, kuten esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden, asiantuntijuus toimii pohjana kehittämistyölle.

Hankkeissa on kahdenlaista asiantuntijuutta. Hanketyöntekijöiden asiantuntijuus on enemmän kehittämisosaamista ja perustyössä työskentelevien työntekijöiden sekä kuntatoimijoiden asiantuntijuus on substanssiin liittyvää. Jotta hanke voi onnistua ja tavoitteet voidaan saavuttaa, näiden asiantuntijuuksien on kommunikoitava dialogisesti keskenään.

Hankkeet ovat haastava työympäristö. Hanketyöntekijöiden asiantuntijuus seudullisissa kehittämishankkeissa on kuitenkin monipuolista ja vastaa siten haasteeseen. Haasteellisuus tulee erityisesti esille odotusten, tavoitteiden ja tehtävien määrässä ja laadussa. Siksi olisi hyvä, jos hankkeeseen voitaisiin valita jo valmisteluvaiheessa hankkeesta vastaava työntekijä. Silloin kyseisen työntekijän monipuolista asiantuntijuutta voitaisiin hyödyntää täysipainoisemmin ja suhteellisen lyhyestä hankeajasta ei kuluisi aikaa esimerkiksi päällekkäiseen työhön, kuten uudelleensitoututtamiseen.

Asiasanat: asiantuntijuus, kehittäminen, hankkeet, lastensuojelu, seudullisuus

1	JOHDANTO	1
2	LASTENSUOJELU SEUDULLISISSA KEHITTÄMISHANKKEISSA	3
2.1	Yhteiskunta ja lastensuojelu	4
2.2	Lastensuojelu, asiakkaat ja työntekijät	7
2.3	Lastensuojelun (hankemuotoinen) kehittäminen	12
2.4	Seudullisuus	16
3	ASiantuntijuus	19
3.1	Asiantuntijuuden peruselementit	20
3.1.1	Koulutus	20
3.1.2	Hiljainen tieto.....	22
3.1.3	Professionalismi	24
3.2	Asiantuntijuuden muotoja.....	25
3.2.1	Yksilöasiantuntijuus.....	25
3.2.2	Jaettu asiantuntijuus oppivassa organisaatiossa.....	27
3.2.3	Uudentyyppinen asiantuntijuus.....	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	34
4.1	Viitekehys, tutkimusote ja tutkimustehtävä.....	34
4.2	Empiirinen aineisto	36
4.3	Analyysimenetelmä.....	40
4.4	Tutkimustulokset	43
4.5	Tutkimuksen kulku	44
5	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT – HANKKEET JA HANKETYÖNTEKIJÄT	46
5.1	Haastateltavien taustat	46
5.2	Hankkeiden taustat – lähtökohdat ja tehtävät	48
5.3	Tärkeä valinta: Hanketyöntekijä.....	53
5.4	Hanketyöntekijöiden työ ja tehtävät	56
5.5	Hankkeet toimijaverkostoissaan	59
6	HANKETYÖNTEKIJÖIDEN ASiantuntijuus.....	64
6.1	Hanketyöntekijöiden kuvaukset omasta asiantuntijuudestaan.....	65
6.2	Identifioituminen kehittäjäksi	70
6.3	Hankemaailman työskentely-ympäristön haasteet hanketyöntekijän asiantuntijuudelle	74
7	ASiantuntijuus HANKKEISSA ANALYYSIN VALOSSA	81
7.1	Tutkimustulokset ja toteutunut analyysi.....	81
7.2	Hanketyöntekijän asiantuntijuuden osa-alueet	83
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA.....	86
9	KIRJALLISUUS.....	93
	LIITE 1. Haastattelukysymykset	105
	LIITE 2. Hanketta kuvaavia teemoja	108
	LIITE 3. Loppukevennyskooste.....	111

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1. ”Vanha” ja ”uusi” asiantuntijuus.....	32
Kuvio 1. Hanketyöntekijän asiantuntijuuden osa-alueet	84

1 JOHDANTO

Lastensuojelu on tutkimuskohteena aina ajankohtainen. Tämä tutkimus tuo aiheeseen kolme lisänäkökulmaa yhdistämällä lastensuojeluun hankemuotoisen kehittämistyön, seudullisuuden ja asiantuntijuuden. Näitä teemoja voisi tarkastella kutakin erikseenkin, mutta tässä tutkimuksessa ne kietoutuvat toisiinsa tiiviisti muodostaen kiinnostavan kudelman. Kuten lastensuojelu yleensäkin, myös tämä kudelman tarjoaa ristiriitaisuuksia, haasteita ja saavutuksia.

Lastensuojelun asiantuntijuus kiteytyy sitä tekeviin sosiaalityöntekijöihin, mutta toisaalta lapsesta noussut huoli voi verkostoida useitakin toimijoita. Lastensuojelu yhdistää eri hallintokuntia, hallintotasoja, palveluntuottajia ja ammatteja yhteen eri tavoin. (Heino et al. 2005, 280) Tarja Heino (emt., 280) toteaa: ”asiakkaan asia verkostoi, mutta koordinaatiolle ei ole selkeitä eikä toimivia rakenteita” ja jatkaa: ”kukin taho toimii tavallaan, kykynsä ja mahdollisuuksiensa mukaan, ja yhteistyön luonne määräytyy lopulta tapauskohtaisesti ja paikallisesti.” Lastensuojelun kehittämiseksi on tarvetta, erityisesti, kun paine palvelujen järjestämiseen seudullisesti kasvaa riittävän väestöpohjan saavuttamiseksi. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen (2006, 7) myötä tavoitteena on turvata kansalaisille laadukkaat palvelut ja niiden saatavuus. Kuntien on joko yhdistyttävä tai yhdistettävä voimansa palvelujen turvaamiseksi.

Päivi Aho (1999, 7) on todennut, että sosiaalityön monisäikeisyyttä, myllerrystä ja sen sisältämiä ristiriitaisia tilanteita on usein hankala kuvata, kun ”oleellisin on usein näkymätöntä”. Toisaalta juuri näiden seikkojen vuoksi sosiaalialan jatkuva kehittäminen on tärkeää, koska yhteiskunnan kehitys tuo jatkuvasti uusia tilanteita ja haasteita sosiaalityön tekemiseen (emt., 13). Yhteiskunnan murros näkyy myös sosiaalialalla, missä kohdattavat ongelmat ja haasteet ovat kasvaneet sekä määrällisesti että laadullisesti. (emt., 13) Lastensuojelussakin joudutaan pohtimaan, miten yhteiskunnan muutoksien mukanaan tuomiin haasteisiin vastataan.

Lastensuojelu ja sosiaalityö yleensä ovat luonteeltaan ja rakenteeltaan kokeilevia (Arnkil et al. 2002, 160), joten kehittämistyön ei ajattelisi olevan vierasta sosiaalialalla. Arnkil, Eriksson ja Arnkil (2002, 160) kuvaavat tätä näin:

”ennakoidaan, mikä olisi tueksi, yritetään sitä, saadaan tapahtumapalautetta, muunnellaan ennakoiden ja kokeillaan toimintaa. - Moniammatillisissa tilanteissa tuollaiset erirakenteiset ammattitehtävät pitäisi sovittaa yhteen. Kunkin ennakkoinnin dialogitilanteissa ovat meille tuon sovittamisen keinoja.” (emt., 160) Tämä on lähtökohtana myös hankekehittämisessä ja kehittämistyössä yleensä. Seudullisissa kehittämishankkeissa kohtaaminen tapahtuu paitsi moniammatillisesti, myös kuntarajojen yli.

Alunperin tutkimuksellinen kiinnostukseni kohdistui sijoitusprosessin problematiikkaan. Ajatuksenani oli tutkia, miten sijoitettavalle lapselle löytyy yksilöllisesti sopiva sijoituspaikka ja miten sijoittavan sosiaalityöntekijän ja ”vastaanottavan” sijaispaikan asiantuntijuus vaikuttaa prosessin kulkuun ja onnistumiseen. Tehdessäni kaksi opintoihin kuuluvaa harjoittelua Lastensuojelun kehittämisohjelmassa huomioni alkoi suuntautua erityisesti kehittämistoimintaan ja näkökulmani vaihtui itse sijoitusprosessin tarkastelusta enemmän siihen, mitä lastensuojelun kehittämisen teeman ympärillä tapahtuu valtakunnallisesti. Opintojeni kautta asiantuntijuus nousi vahvaksi teemaksi.

Tutkimustehtävänäni on selvittää ja kuvata, millaista asiantuntijuutta tutkimuskohteena olevissa seudullisissa lastensuojelun kehittämisyksiköihin tähtäävissä hankkeissa on. Lähtökohtana on, että tutkimuskohteena olevissa hankkeissa on asiantuntijuutta jo alkumetreiltä lähtien. Tämän tutkimuksen valmistumisen aikaan hankkeet ovat jo päättyneet, mutta tämä tutkimus pyrkii vastaamaan haastateltujen hanketyöntekijöiden kuvausten kautta siihen, mitä ja millaista hankkeissa niiden alkuvaiheessa oleva asiantuntijuus on ollut.

Mirja Satkan (2000, 38) mukaan toimijoiden merkitys tutkimuksessa on vahvistunut viime aikoina tiedon tuottamisessa ja -uusintamisessa. Tämä tutkimus onkin lähtökohdiltaan konstruktionistinen aikalaiskuvaus. Perusajatuksena on, että kieli ja puhe rakentavat todellisuutta, mutta myös muokkaavat ja muuttavat sitä (Parton & O’Byrne 2000, 18). Toiminta ja todellisuus ovat sosiaalinen konstruktio, jolla voi olla oma eksistentiaalinen olemuksensa. Tällöin tapahtumat, toiminnot ja instituutiot voidaan nähdä sosiaalisena konstruktiona, jolla puolestaan on oma eksistentiaalinen todellisuutensa. Ne ovat rakentuneet suhteessa aikaan, paikkaan ja tietyn tavoin

muodostaen omanlaisen konstruktion. (Karvinen 2000, 13) Myös ”asiantuntijuus näyttää rakentuvan suhteessa aikaan, paikkaan ja erilaisiin olosuhteisiin sekä toimintayhteyksiin kytkeytyneenä”, kuten Synnöve Karvinen (emt., 11) toteaa.

Tutkimusraportti etenee siten, että käsittelen ensin kohderyhmän eli seudullisten lastensuojelun kehittämishankkeiden käytäntöihin ja taustoihin liittyviä teemoja. Sen jälkeen pohdin asiantuntijuutta eri näkökulmista. Ennen analyysiosuutta raportoin tutkimuksen toteuttamisen vaiheista. Analyysilukuja on kolme. Ensimmäinen keskittyy kehittämistyön lähtökohtiin tutkimuskohteina olevissa hankkeissa. Toinen luku on omistettu haastateltujen hanketyöntekijöiden asiantuntijuudelle. Kolmannessa analyysiluvussa pohdin esioletuksiani aineistosta suhteessa toteutuneeseen analyysiin sekä kokoon analyysin löydökset yhteen. Viimeisessä luvussa teen johtopäätökset ja pohdin tutkimusprosessin toteutumista.

2 LASTENSUOJELU SEUDULLISISSA KEHITTÄMISHANKKEISSA

Tarkastelen tässä luvussa lastensuojelun seudullisten kehittämishankkeiden taustoihin vaikuttavia teemoja. Ensimmäisessä alaluvussa pohdin yhteiskunnan vaikutuksia lastensuojeluun. Lastensuojelun kehittäminen kumpuaa tarpeesta saada asiakkaille, lapsille ja perheille laadukkaampia palveluja. Koska lastensuojelu on käytännön tasolla asiakastyötä, käsittelen toisessa alaluvussa asiakkaan ja työntekijän välistä erityislaatuista, joskus jopa ristiriitaista suhdetta. Lisäksi esittelen neljä erilaista näkökulmaa lastensuojeluun. Kolmas alaluku keskittyy lastensuojelun kehittämiseen erityisesti hankemuotoisesti. Viimeisessä alaluvussa otan esille neljännen taustalla vaikuttavan teeman eli seudullisuuden.

2.1 Yhteiskunta ja lastensuojelu

Yhteiskunnalla ja sen muutoksilla on vaikutuksia paitsi perhe-elämän muotoihin, myös sekä lastensuojelutarpeeseen että lastensuojelun järjestämisen tapoihin. Yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet siihen, miten lastensuojelu on tällä hetkellä järjestetty ja tämänhetkinen yhteiskunta muutoksineen vaikuttaa siihen, miten lastensuojelua pyritään kehittämään tarvetta paremmin vastaavaksi (vrt. Aho 1999, 13). Toisaalta perhe-elämän voi nähdä olevan myös yhteiskunnallisen tapahtumisen keskipiste, jolloin yhteiskunta nähdään perheen ympärillä yhteiskunnallisten muutosten verkkona, josta eristäytyminen on mahdotonta (Kraav & Lahikainen 2000, 109). Oulasvirran, Ohtosen ja Stenvallin (2002, 32) mukaan yksilöllistyminen sekä yhteiskunnan rakenteelliset sekä sosiaaliset muutokset ovat muokanneet toimintaympäristöä yleisesti yhä dynaamisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. He toteavat myös, että sosiaaliset ongelmat kasautuvat usein syy- ja seuraussuhteiden ollessa moniulotteisia (emt., 32). Yhteiskunnan, perheiden, yksilöiden ja palvelujen, mukaan lukien lastensuojelun, kudelma on vahvasti toinen toisiinsa vaikuttava. Riitta Vornanen (2001, 38) muistuttaa yhteiskunnan taloudellisten ja muunlaisten rakenteellisten tekijöiden vaikuttavan myös lasten kasvuympäristöön. Maailma ja lasten kasvuympäristö ovat monimutkaisia jo valmiiksi, eivätkä ne vain muutu sellaisiksi lapsen kasvaessa (emt., 38).

Lasten ja nuorten edellytykset kiinnittyä yhteiskuntaan ja lähiyhteisöihin ovat muuttuneet 1960-luvulta alkaen, jolloin koko yhteiskunnan rakenteellinen ja kulttuurinen muuttuminen alkoi vahvistua (vrt. Sauli & Kainulainen 2001, 43). Yhteisöjen merkitys on vähentynyt koko ajan, ja ihmiset toimivat yhä enemmän yksilöinä ilman yhteisöjen kannattelevaa vastuunkantoa (vrt. Aho 1999, 311). Myös poliittisella tasolla on havahduttu ja otettu kantaa yhteisöllisyyden vähenemisen vaikutuksiin perheissä. Valtioneuvosto on selonteossaan (2002, 4) kiinnittänyt huomiota siihen, että kun yhteisöllisyys ei enää kannaa perheitä samalla tavalla kuin ennen, ja siksi riski vanhempien vaikeuksien siirtymisestä lasten taakaksi kasvaa. Toisaalta yhä useammin vanhempien usko ja luottamus itseensä kasvattajina horjuu ja epävarmuus kasvatusvastuusta ja voimavaroista kasvaa (emt., 4).

Inger Kraav ja Anja Riitta Lahikainen (2000, 109-111) toteavat muun muassa kaupunkimaisten olosuhteiden, työelämän ja toisaalta taas työttömyyden, teknologisten keksintöjen ja esimerkiksi muuttojen vuoksi muodostuvien lyhyiden ihmissuhteiden tuovan uusia haasteita perhe-elämään. Heidän mukaansa lapset tottuvat jo pienenä siihen, että heitä hoitavat muut kuin vanhemmat, ja kuitenkin vanhemmilla säilyy kasvatusvastuun ongelma. Tilannetta, jossa kasvattajia on useita, nimittävät he ”kaksoissosialisaation” tilanteeksi, jossa saattaa olla epäselvää, kuka loppujen lopuksi vastaa lapsen kehityksestä. Lapsen ja vanhemman välisessä suhteessa ei välttämättä ole kyse vanhempien ajan niukkuudesta, vaan epävarmuudesta ja mahdottomuudesta ennakoita lapsen kehitystä ja elämää, joka puolestaan saattaa tehdä vanhemmat epävarmoiksi ja avuttomiksi. Ammattikasvattajia on paljon lapsen elämässä, ja Kraavin ja Lahikaisen mukaan näiden kasvattajien asiantuntemusta korostetaan yleisesti. He jopa vähän kritisoivat ”hyvän sosiaalisen palvelun välttämätöntä haittapuolta” toteamalla, että vanhemmat voivat suhteellisen helposti siirtää kasvatusvastuuta näille ammattilaisille, joilla on kuitenkin suhteellisen lyhytaikainen ja pinnallisempi suhde lapseen. Tällaisessa suhteellisen epävakaa tilanteessa lasten sosialisatio synnyttää ongelmia, kun aikuisten on hankala tukea ja ohjata lapsia, kun aikuiset itsekään eivät välttämättä pysy ajan tasalla. (emt., 112) Tilanteesta, jossa vanhemmat näkevät lapsia vähän, kirjoittajat lainaavat Elderiä (1994), joka toteaa aikaisemmista periaatteista, joita vanhemmat ovat omasta elämästään tallentaneet, että ne eivät enää päde, jolloin on muodostettava uudelleen rajat sallitun ja kielletyn välillä (ref. Kraav & Lahikainen 2000, 112).

Hyvinvointiresursseiksi voidaan kutsua sellaisia yksilöä ja perhettä tukevia asioita, kuten terveyttä, työllisyyttä, tietoa ja koulutusmahdollisuuksia sekä sosiaalista turvallisuutta (Vornanen 2001, 21). Nämä hyvinvointiresurssit tukevat perhettä, jolla on yleisesti ajateltu olevan erilaisia tehtäviä. Niin kutsutun funktionaalisen ajattelutavan mukaan perheen täyttäessä perustehtävänsä se pystyy takaamaan turvallisuuden jäsenilleen ja toisaalta taas turvattuus kasvaa puutteiden myötä (Kraav & Lahikainen 2000, 94). Funktionaalinen ajattelutapa perheen tehtävistä on kuitenkin paradoksaalinen; sen mukaan perhe alkaa oirehtia, kun funktioista huolehtimiseen ei ole resursseja – tällöin kuitenkin ollaan tilanteessa, jossa perheen on mahdotonta selviytyä kaikista osoitetuista tehtävistä täysin, ja perhe-elämässä on

tällöin tyydyttävä epätäydellisyyteen (Kraav & Lahikainen 2000, 113). Joissakin tilanteissa perhe pystyy selviytymään itse tällaisesta epätäydellisestä tilanteesta, mutta joskus joko perhe tai perheenjäsenet itse hakevat apua selviämiseensä, joskus joku ulkopuolinen toteaa perheen resurssien olevan riittämättömät. Silloin lastensuojelulla on palvelunsa tarjottavana, joko avohuollon tukitoimien muodossa tai tarvittaessa vielä järeämmin keinoin. Tällöin, näkökannasta riippuen, yhteiskunta joko puuttuu tai tarjoaa mahdollisuuksia perheen elämään toisaalta muuttaen sitä, toisaalta myös yhteiskunnan aiheuttamaa resurssipulaa perheen funktioihin.

Lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet 1990-luvulta lähtien. Vuonna 1995 kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli yhteensä hieman alle yksitoista tuhatta (10 950), kun kymmenen vuotta myöhemmin luku oli jo hieman yli viisitoista tuhatta (15 066). Avohuollon tukitoimenpiteiden piirissä oli yhteensä 30 686 vuonna 1995 ja 2005 jo lähes puolet enemmän eli 59 101 lasta. Huostaan otettujen lapsien määrä nousi kymmenessä vuodessa reilusta kuudesta tuhannesta (6 384) hieman yli yhdeksään tuhanteen (9 218) lapseen. (STAKES/SVT Tilastotiedote) Valtioneuvosto on linjannut selonteossaan (2002, 14) yleisimpinä syinä lasten kodin ulkopuolelle sijoittamiseen lapsen hoidon laiminlyöntiin ja mahdollisesti väkivaltaan johtavat vanhempien mielenterveys- ja päihdeongelmat. Valtioneuvosto jatkaa selonteossaan (emt., 14), että yhä useammin lapsi alkaa oirehtia kouluvaikeuksina, rikollisuutena tai päihteiden käyttönä, mikä johtaa sijoitukseen. Selonteossa todetaan myös, että vanhempien pahoinvointi johtaa usein myös lasten pahoinvointiin (emt., 25). Valtioneuvoston (emt., 25) kanta on, että jos lasten oireiluun ei puututa ajoissa, lapsuuden tunne-elämän ja käyttäytymisen häiriöt voivat ennustaa vahvasti kehityksen vinoutumista ja siten ongelmia myöhemmällä iällä (esimerkiksi nuoruudessa).

Alpo Heikkinen (2005, 323) toteaa artikkelissaan, että alle 18-vuotiaista suomalaislapsista voi pahoin 10-20 prosenttia eri tutkimusten mukaan. Hän jatkaa, että kodin tiukka kuri epäsosiaalisessa ja väkivaltaisessa kasvuympäristössä sekä koulunkäynnistä selviytyminen vaikeissa kasvuolosuhteissa toimivat suojaavina tekijöinä (emt., 324). Hannele Sauli ja Sakari Kainulainen (2001, 55) toteavat, että vaikka huono-osaisuuden sosiaalista periytymistä on saatu vähennettyä, on se yhä tosiasia. Erityisesti laman aikana huono-osaisuus oli Raimo Blomin (2001, 172) mukaan ”(työelämään osallistumattomien) ei-aktiivisen väestön kohtalona

merkittävästi useammin kuin taloudellisesti aktiivisten ryhmien.” Blom (emt., 172) toteaa huono-osaisuuden olevan sosiaalinen ilmiö, jossa valtaresursseiltaan vähäinen, ammatissa toimimaton väestönosa on riippuvainen valtiosta, minkä vuoksi hyvinvointivaltio toimii huonosti heidän kohdallaan. On tavallista, että työttömiä leimataan sosiaalisesti esimerkiksi ”alkoholisoituneiksi työnvieroksujiksi” tai ”sosiaalipummeiksi” (emt., 172), mutta myös lastensuojelun piirissä olevat leimautuvat huono-osaisiksi tai muulla tavalla. Yhteiskunnan muutokset, perheen ja yksilön elämät kietoutuvat toisiinsa siten, että on mahdotonta lopulta sanoa, mikä on aiheuttanut ongelmia, perhefunktioiden resurssien vähenemistä tai huono-osaisuutta.

Toisaalta yhteiskunnan muuttuminen on aiheuttanut paineita myös lastensuojelun muuttumiseen ja tuonut uusia toimintakäytäntöjä. Lastensuojelu on verkostoitunut ja sen yhteistyö on laajentunut, mikä on johtanut lastensuojelun avautumiseen moneen suuntaan. Toisaalta taas erilaisten ongelmien ratkominen tai näkemysten esittäminen on siirtynyt julkisuuteen. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöidenkin täytyy hallita argumentointitaitoja, joilla on mahdollisuus vakuuttaa erilaisia yleisöjä. Maailmojen erilaisuus ja erilaiset näkökulmat luovat yhteisen haasteen lastensuojelutyön kentän ammattilaisille, hallinnolle, poliitikoille, tutkijoille ja kehittäjille. (Heino 1999, 24-25) Tarja Heino (1999, 25) toteaa, että paitsi eri alojen asiantuntijat, myös kansalaiset ja asiakkaat ottavat nykyisin kantaa ja tuovat esille kriittisiä mielipiteitään herkemmin kuin aikaisemmin.

2.2 Lastensuojelu, asiakkaat ja työntekijät

Lapsen tuloa lastensuojelun piiriin on joskus hyvin vaikea määritellä sekä ajankohdan että asiakkuuden alkamisen suhteen. Valikoituminen lastensuojelun asiakkaaksi on prosessina monitahoinen ja –tasoinen (Kivinen 1994, 149). Erityisesti avohuollon puolella asiakkuuden määrittely on hyvinkin tapauskohtaista riippuen työntekijöiden tulkinnoista sekä kunnan palvelujärjestelmästä ja (toimistokohtaisista) käytännöistä (Heino 1999, 17). (vrt. Tulensalo & Muukkonen 2005, 309) Asiakkuuden pituus saattaa vaihdella yhdestä käyntikerrasta vuosien mittaiseen prosessiin. Välillä asiat

saattavat mennä hyvin ja osapuolien välillä saattaa vallita yhteisymmärrys, välillä tilanteet saattavat jumiutua ja olla hyvinkin ristiriitaisia (Heino 1999, 28). Asiakasta täytyy kuulla hänen ja perheen asioiden järjestämisessä, mutta kuten Heino (emt., 28) toteaa, ”kokonaistilanteen hahmottumattomuus ja epäselvyys sekä viranomaisten ja asiakkaiden toisistaan poikkeavat käsitykset kuuluvat oleellisesti lastensuojelutyöhön”. Lastensuojelussa asiakas-työntekijäsuhde on tietyllä tapaa erityislaatuinen. Asiakkaan ja työntekijän välisessä yhteistyösuhteessa käsitellään kipeitä, henkilökohtaisia asioita, jolloin vuorovaikutuksen laatu korostuu (Pohjola 1999, 117). Lastensuojelutyö on haastavaa työntekijöille, kun työ on toisaalta hyvin säädeltyä ja toisaalta taas täytyy pystyä puhumaan vaikeistakin asioista ja tarvittaessa tekemään päätöksiä toisen ihmisen elämää koskien.

Viime vuosina sosiaalityössä lastensuojelu mukaan lukien on alkanut painottua konstruktionistinen suuntaus. Jokaisella ihmisellä ajatellaan olevan voimavaroja, jotka löytyvät narratiivien, kertomusten kautta. Ajatuksena on, että sosiaalityöntekijä prosessin asiantuntijana, neuvotellen asiakkaiden kanssa pystyy auttamaan heitä löytämään omat voimavaransa ja keinot käyttää niitä oman tilanteensa kohentamiseksi. (Parton & O’Byrne 2000, 2) Konstruktiivisessa sosiaalityössä asiakas nousee tilanteensa parhaaksi kertojaksi ja asiantuntijaksi (emt., 68) prosessin asiantuntijan eli sosiaalityöntekijän yhteistyökumppaniksi. Tärkeää on näiden yhteistyökumppaneiden dialogi, puhuminen ja erityisesti kuunteleminen (emt., 3).

Laki määrittelee lastensuojelun asiakkuutta. Lailla turvataan lapsen ”oikeus turvalliseen ja virikkeitä antavaan kasvu ympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä etusija erityiseen suojeluun” (LSL 1§). Mikäli nämä olosuhteet vaarantuvat, voidaan lapsen ja/tai perheeseen kohdistaa lastensuojelutoimenpiteitä. Lastensuojelun asiakkuus syntyy joko asianosaisen (lapsen tai perheen) aloitteesta, lastensuojeluilmoituksen perusteella tai sosiaalitoimiston asiakkuuden yhteydessä sosiaalityöntekijän arvion perusteella.

Lastensuojeluasiakkuuden alkamisen jälkeen yleensä ensin perheelle tarjotaan erilaisia avohuollon tukitoimenpiteitä eli palveluja, joilla pyritään turvaamaan lapsen hyvät kasvuolot perheessä. Avohuollon palveluiksi voidaan määritellä lähes mitä tahansa päiväkotipaikasta tai kodinhoitoavusta avohuollon tukitoimenpiteenä tehtyyn

sijoitukseen (LSL 14§). Avohuollon tukitoimenpiteet päätetään aina yksilö- ja tapauskohtaisesti. Joskus avohuollon tukitoimenpiteet eivät näytä riittävän lapsen turvallisen kasvuympäristön takaamiseksi, jolloin joudutaan ottamaan järein lastensuojelun keino käyttöön ja joudutaan turvautumaan huostaanottoon.

Mikäli sijoitusta ei tehdä avohuollon tukitoimenpiteenä, sijoitusprosessi vaatii huostaanoton, jolloin lastensuojelun asiakkuus on voinut kestää jo pitkäänkin. Huostaanotto on aina viimesijainen toimenpide, joka tehdään, mikäli avohuollon tukitoimenpiteet ”eivät ole tarkoituksenmukaisia tai mahdollisia taikka jos ne ovat osoittautuneet riittämättömiksi” ja ”jos puutteet lapsen hoidossa tai muut kodin olosuhteet uhkaavat vakavasti vaarantaa lapsen terveyttä tai kehitystä taikka jos lapsi vaarantaa vakavasti terveyttään tai kehitystään (...)” sekä ”sijaishuollon katsotaan olevan lapsen edun mukaista” (LSL 16§). Näiden kaikkien kolmen erityyppisen edellytyksen on täytyttävä huostaanoton tekemiseksi. Erja Saurama (2002, 28) huomauttaa huostaanottoihin kulminoituvasta eettisestä ongelmasta. Huostaanoton kautta vanhempien kasvatusoikeus tulee kumotuksi, ja perheen koskemattomuutta loukataan sen kautta. Hän jatkaa, että huostaanotto haavoittaa usein aikuista syvästi, ja usein käy niin, että ”aikuisen on helpompi samastua toiseen aikuiseen kuin lapseen”. (emt. 28) Mikäli lastensuojelun työntekijä samastuu enemmän lapsen vanhempaan kuin lapsen tilanteeseen, saattaa lapsen edun toteutuminen heikentyä.

Kuka sitten on lastensuojelussa asiakas? Lapsi, vanhempi, perhe vai jokin muu lapsen elämässä oleva taho, esimerkiksi koulu? Asiakkuus itsessään on usein ristiriitainen ja sen alkamisenkin määrittelemisen voi olla vaikeaa, toisaalta asiakkaat testaavat asiantuntijuuden luonnetta (Pohjola 1999, 112) erityisesti asiakkuuden arviointivaiheessa. Lain mukaan lastensuojeluasiassa lapsi tai nuori on aina asianosainen, 18-20 -vuotias nuori on yksin asianosainen, lisäksi huostaanoton kyseessä ollessa lapsen huoltajat ovat aina asianosaisia. Toisaalta Anneli Pohjola (emt., 116) huomauttaa, että tilanne on erilainen, jos tarkastellaan perhettä tai lasta asiakkaana. Hän jatkaa: ”Perhe on kollektiivinen ryhmä, jonka jäsenet ovat kokonaisuutensa osia. Lapsen nostaminen näkyväksi korostaa häntä yksilönä ja omatahtoisena toimijana, vaikka hän kuuluukin perheeseen.” (emt., 116) Laajemmin ajateltuna sijoitusprosessissa asiakkaaksi voidaan määritellä myös lastensuojelulaitos,

perhekoti tai ammatillinen perhekoti, johon lapsi sijoitetaan, sillä kunta ostaa palvelun laitokselta tai ammatilliselta perhekodilta ja sijaisperhe saa kulukorvausta.

Lorraine Fox Harding on määritellyt neljä erilaista näkökulmaa lastensuojelun tehtävään. Nämä näkökulmat ovat osittain historiasta kumpuavia, mutta ne voivat olla nähtävissä yhä edelleen sekä lastensuojelusta käytävässä keskustelussa että lastensuojelutyössä. Näkökulmat ohjaavat toisaalta asiantuntijoiden työorientaatiota, toisaalta asiakkaiden – perheiden – suhtautumista perheeseen kohdistuviin toimenpiteisiin. Ensimmäinen lähestymistapa on minimalistinen näkökulma, jossa perheen autonomia korostuu ja perheen ajatellaan toteuttavan huolenpito- ja kasvatustehtävänsä parhaiten, kun valtio puuttuu siihen mahdollisimman vähän (Fox Harding 1997, 12). Valtiopaternalistinen näkökulma puolestaan oikeuttaa ja jopa velvoittaa valtion puuttumaan vanhemmuuteen ja perheen tilanteeseen, mikäli lapsen asema perheessä vaarantuu ja lapsi ei saa asianmukaista huolenpitoa (em., 40). Kaksi viimeistä näkökulmaa lähtevät yhteiskunnallisen lähtökohdan sijaan enemmän yksilötasolta liikkeelle. Toinen niistä korostaa biologisten vanhempien oikeuksia, toinen lapsen oikeuksia. Ensimmäisen mukaan perheen yhtenäisyys on sekä lapsen että vanhempien etu, vanhemmilla on oikeus vanhemmuuteen, ja heitä on siinä tuettava mahdollisimman hyvin tehtävän ollessa vaativa (em., 70). Vanhempien oikeuksia korostava näkökulma näkee huostaanoton aina kriisinä, joka vahingoittaa sekä lasta että vanhempia, koska biologinen side on niin vahva (em., 72). Jälkimmäisessä, lapsen tarpeita, toiveita ja oikeuksia korostavassa näkökulmassa lapsi nähdään subjektina, jonka oma näkemys, autonomia ja itsemääräämisoikeus korostuvat (em., 108). Lapsen oikeuksia korostavassa näkökulmassa perheen määritelmä laajenee niin, että lapsen lähipiiriin voidaan katsoa kuuluvaksi myös muita aikuisia kuin hänen vanhempansa (em., 127).

Nämä kaikki edellä esitellyt näkökulmat lienevät jollain tapaa edustettuna suomalaisessa lastensuojelussa ja yhteiskunnassa riippuen siitä, keneltä kysyy tai kuka on kulloinkin äänessä. Myös yhteiskunnallisessa keskustelussa nostetaan aina silloin tällöin eri näkökulmia esille, lastensuojelukysymykset kun yleensä herättävät suuria tunteita. Tunteiden herättämisen lisäksi lastensuojelun haasteena on toimia siten, että yhteistyö asiakkaan ja työntekijän välillä toimii. Vaikka viranomaisten kesken on

hyvin vaikea luoda yhtenäistä linjaa asiakkaan tilanteesta, asiakas saattaa kokea työntekijöiden olevan häntä vastaan yhtenäisenä rintamana (Heino 1999, 28).

Lastensuojelulaissa turvataan erityisesti lapsen oikeudet ja lapsen etu. Lapsen aktiivisiin oikeuksiin kuuluu osallistumis- ja myötämääräämisoikeus, ja sosiaaliviranomainen on velvoitettu sekä selvittämään lapsen etua että valvomaan sen toteutumista (LSL 10§). Lapsen puhevallan käyttö on myös määritelty samassa pykälässä. Suomalaisessa lastensuojelun lainsäädännössä toteutuu erityisesti Fox Hardingin lapsen oikeuksia korostava näkökulma. Myös laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sisältää asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja osallistumisen (emt., 8§) sekä toiveen, mielipiteen, edun ja yksilöllisten tarpeiden huomioonottamisen (emt., 4§). Vaikka lainsäädäntö ohjaa sosiaalityön ammattilaisten työtä paljon, jättää se kuitenkin aina tulkinnanvaraa, jolloin toimenpiteet tai päätökset eivät ole aina samanlaisia. Tavoite toki onkin löytää yksilöllisiä ratkaisuja jokaiseen tilanteeseen erikseen asiakkaan parhaan löytämiseksi. Lisäksi on huomioitava, että lasten kuuleminen ei voi tapahtua samalla tavalla kuin aikuisten kohdalla, koska lapset eivät pysty välttämättä ilmaisemaan itseään sanallisesti tai selkeästi, joten lapsilähtöiset menetelmät ovat hyvin tärkeä osa lastensuojelutyötä.

Marjatta Bardy (2001, 48) on todennut, että ”lapsen sijoittaminen pois kotoa on poikkeuksellinen yhteisön interventio vanhemman ja lapsen väliseen suhteeseen” joskin täytyy myös muistaa, että aina sijoituksessa pyritään turvaamaan lapsen tai nuoren turvallinen kasvuympäristö. Syyt siihen, miksi tietyn lapsen kohdalla päädytään sijaishuoltoon, ovat aina tapauskohtaiset, vaikkakin jonkinlaisia suuntaviivoja sijoittamisen syihin on yleistettävissä. Tarja Heino (1999, 20) on koonnut lastensuojelutarpeiden (ja siten myös sijoitustarpeiden) syiksi vanhempien päihdeongelmat, joihin voi olla kytkeytyneenä perheristiriitoja tai vanhempien mielenterveysongelmia sekä laiminlyöntiä lapsen hoidossa. Lisäksi hän listaa myös ”päihdeet, huumeet, rikokset, psyykkiset vaikeudet ja hankaluudet koulussa”, joista hänen mukaansa nivoutuu helposti yhdistelmä, joka on löydettävissä lastensuojelutarpeen taustalta (emt., 20). Heino (emt, 20) jatkaa vielä, että ”tällainen asiakkuuden kirjo tarkoittaa sitä, että verkostoituvan työn tulisi voida muotoutua jatkuvasti joustavasti lapsen tilanteen ja tarpeen mukaan sekä sisällöllisesti että rakenteellisesti”. Lastensuojelu on siis valtavan haasteen edessä pyrkiessään

turvaamaan yksittäisten lasten etua ja parasta jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa, joten lastensuojelun kehittämistarve on suuri sekä menetelmien että rakenteiden osalta.

2.3 Lastensuojelun (hankemuotoinen) kehittäminen

Työelämää alettiin kehittää Suomessa aktiivisesti 1980-luvun alkupuolella. Tuolloin kehittämistoiminta käynnistyi niin hallinnollisella tasolla kuin tutkimuslaitosten ja yliopistojenkin taholla. (Seppänen-Järvelä 1999, 99) Vuosien varrella on ollut paljon erilaisia hankkeita ja projekteja, joilla on pyritty kehittämään lastensuojelua kulloinkin vallitsevia haasteita vastaavaksi. Projektit ovat olleet hyvin eri tyyppisiä ja rakenteiden eri kohtiin osuvia. Kehittämistarpeet ovat lähteneet eri tasoilta ja erilaisista lähtökohdista käsin. Osa projekteista, tai hankkeista, kuten niitä viime vuosina on alettu kutsua, on keskittynyt rakenteisiin, osa käytännön työn menetelmien kehittämiseen, osa alueellisen yhteistyön mahdollistamiseen, osa johonkin muuhun. Lähtökohtia ja tavoitteita on ollut varmasti yhtä paljon kuin itse hankkeitakin. Osa kehittämistyöstä on ollut organisaatioiden sisäistä kehittämistyötä, josta ei välttämättä ulkopuolisilla ole kovin paljoa tietoa, osa on saanut valtakunnallisesti paljonkin huomiota. Kuitenkin, kun puhutaan kehittämisestä, nousee siinä aina erityisen tärkeään rooliin kehittämisen sisällölliset teemat, jotka paitsi koetaan tärkeiksi kehittämistarpeiksi, myös yhdistävät toimintoja – ja toimijoita (vrt. Arnkil et al. 2002, 63).

Rakennemuutokset, joko kunnan sisäiset tai valtakunnalliset, ovat olleet yksi lastensuojelun kehittämistyön liikkeellepaneva voima. Vuosina 1996-1998 toteutettiin Lastensuojelun Keskusliiton Lastensuojelun alueverkostot –projekti, joka liittyi kuntien havahtumiseen alueellisen työn kehittämiseen ja lapsipolitiikan tarpeellisuuteen. Muutenkin 1990-luvun aikana palvelujen rakennemuutoksen myötä ryhdyttiin lastensuojelussa kehittämään moniammatillisia, alueellisia ja poikkialueellisia palvelumuotoja. (Virtanen 1999, 34) Päivi Virtanen (emt., 45) toteaa, että keskeinen aikaansaannos projektissa oli se, että lastensuojelufoorumeihin

saatiin viritettyä avointa keskustelua, ja hankkeen uutuusarvona oli sen myötä tulleet muutokset ajattelu- ja toimintatavoissa. Toisaalta hän myös listaa projektissa eteen tulleita yllätyksiä: mikäli verkostoitumiselle ei ole todellista tarvetta, on vaikeaa toteuttaa moniammatillisuuden vaatimusta. Asiakas voidaan unohtaa verkostoitumishuomassa eli asiakaslähtöisyys on pidettävä hyvin mielessä. Kolmantena huomiona on se, että verkostojen kautta voi toisaalta saada lastensuojelulle näkyvyyttä ja toisaalta verkostot voivat toimia myös yhteiskunnallisena vaikutuskanavana. (emt., 45-46)

Osa viime vuosien hankkeista ovat olleet valtionhallinnosta lähteviä, kuten esimerkiksi Palmuke-projekti. Hankkeen aloitteen lähtökohtana oli Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (STM) huoli sosiaali- ja terveystoimen muutostilanteissa tapahtuvista hallinnollisista siirroista työntekijöiden taitojen tukemisen ja hyödyntämisen sijaan. STM ehdotti hanketta vuonna 1995 Stakesille (Sosiaali- ja Terveystieteiden Kehittämiskeskus), ja sen ajatuksena oli, että palvelurakenteiden muutostilanteissa kehitettäisiin henkilöstön voimavarojen tukemista. (Arnkil & al. 2002, 60) Palmuke-hankkeessa oli kaksi pilottikuntaa ja toisena kehittämiskohteena oli lastensuojelu. Sen tavoitteita olivat erityisesti ylisektorinen, verkostomainen yhteistyö ja johtajuus (lastensuojelutyössä), ”lasten ja nuorten palveluyksiköiden hahmottuminen lastensuojeluverkostona” ja ”lastensuojelun kehittämisen johtaminen johdon ja alaisten vuoropuheluna”. (Saikku et al 2002, 104, vrt. Arnkil 2005, 189)

Vuosina 1997-2003 toteutettiin Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön aloitteesta Verkostoituvat erityispalvelut –hanke (VEP), jonka tavoitteena oli ”sosiaalihuollon erityisosaamista vaativien palvelujen saatavuuden turvaaminen kaikissa kunnissa”, sekä erityispalvelujärjestelmän kehitysprosessin käynnistäminen. Tarkoituksena oli paitsi erityispalvelujen tarjonnan turvaaminen ja ylikunnallisten toimintamallien käyttöönoton edesauttaminen, myös eri toimijatahojen (esimerkiksi oppilaitokset ja kuntayhtymät) verkostoitumisen kautta turvata erityisosaamisen saatavuus sekä saada aikaan paremmat sosiaalihuollon erityispalvelut. (Heino 2004, 17). VEPissä oli sekä alueellinen taso että valtakunnallinen taso, jotka kulkivat prosesseina päällekkäin. VEP tuotti valtakunnallisen sosiaalialan osaamiskeskusverkoston (emt., 22, 25) ja alueellisesti mm. yhteistoiminta-alueiden hahmottamista sekä toimijoiden sitouttamista yhteistyöhön ja seudullista verkostoitumista (emt., 25). Sosiaalialan

osaamiskeskusten tehtävä on muun muassa sosiaalialan asiantuntemuksen kehittäminen ja välittäminen, erityis- ja asiantuntijapalvelujen kehittäminen sekä sosiaalialan koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja kokeilutoiminta (Rajavaara 2005, 47). Olli Kerola (2004, 9) toteaa, että VEPistä syntyi kaksi evoluutioversiota, joista toinen on jo edellä mainitut sosiaalialan osaamiskeskukset ja toinen ”sosiaalialan kehittämishankkeen perusideologia ja seutuhankkeet”.

Valtioneuvosto antoi vuoden 2003 lopulla periaatepäätöksen sosiaalialan tulevaisuuden turvaamisesta, ja se toteutetaan käytännössä sosiaalialan kehittämishankkeena vuosina 2003-2007. Kehittämishanke on jaettu alahankkeisiin, joista lastensuojelun kehittämisohjelma on yksi. STM on määritellyt lastensuojelun hankkeen painotukseksi erityisesti alueellisen yhteistyön. Lastensuojelun hanke puolestaan jakaantuu seitsemään osa-alueeseen. (Sosiaalialan kehittämishanke...) Alueellisuutta tai seutukunnallisuutta puolestaan tukee myös väestöpohjan saaminen riittävän suureksi lastensuojelun laadukkaiden palvelujen tarjoamisen mahdollistamiseksi (vrt. Rousu 28.2.2006, 12, 22). Yleinen suuntaus on ollut lastensuojeluasiakkuuksien lisääntyminen ja se, että erityisesti nuorten ongelmat ovat monimuotoistuneet ja pahentuneet. (vrt. Valtioneuvoston selonteko... 2002, 14, 18 & Heino, 1999, 16) Tilanteet voivat päästä usein kriisiytymään avohuollon tukitoimenpiteiden aikana niin, että nuoret joudutaan sijoittamaan pääsääntöisesti laitoksiin eikä perheisiin, mikä olisi lasten kannalta aina parempi vaihtoehto¹. Sirkka Rousu (28.2.2006, 17) korostaa oikea-aikaisuutta lastensuojelutyössä, mikä tarkoittaa oikeanlaista tukea oikeaan aikaan ja riittävän ajoissa. Tällöin toiminta on vaikutuksellista sekä kustannuksiltaan että yhteiskunnallisesti (emt., 17). Tästäkin syystä erityisesti tarve sijaishuollon järjestämiseen koordinoitusti alueelliset näkökulmat huomioiden on kasvanut.

Projektit ja hankkeet ovat aina jollakin tapaa vahvasti liitoksissa käytännön työhön, joko hankkeen tavoitteiden muodossa tai työntekijöiden työajan jakamisen kautta. Toisaalta hankerahoituksen saaminen takaa paitsi työn kehittämisen mahdollisuuden

¹ Toisaalta Tarja Pösö (2004, 125) huomauttaa, että jotkut nuoret haluavat tulla mieluummin sijoitetuiksi lastensuojelulaitokseen perhesijoituksen sijaan.

ja työntekijöiden työrauhan turvaamisen myös mahdollisesti yhden tai muutaman perustyöntekijän palkkaamisen hankkeen ajaksi. Toisaalta voidaan kriittisemmin suhtautuen kysyä, rahoitetaanko joissakin tapauksissa myös perustyötä ja –toimintaa hankerahoituksen kautta. Kuitenkin vain hyvin suunniteltu ja perusteltu hanke voi saada rahoitusta, joten hankkeen valmistelu vie aikaa perustyöstä ennen kuin rahoituksesta on vielä tietoakaan.

Hankkeilla tai projekteilla voi olla yhtä aikaa sekä alueellisia tai hankekohtaisia tavoitteita että valtakunnallisia tavoitteita kuten Lastensuojelun alueverkostot – projektissa, jota esiteltiin edellä. Valtakunnallisella tasolla projektissa tavoitteena oli muun muassa lapsipoliittinen vaikuttaminen sekä tiedottaminen ja alueellisella tasolla poikkihallinnollista verkottumista ja yhteistyötä. (Virtanen 1999) Kaikkeen kehittämiseen liittyy aina myös käytännön tason työn kehittäminen. Jos henkilöstön kehittämisen ulottuvuus ei liity suoraan kehittämistyöhön, niin ainakin välillisesti se on mukana. Arnkil, Eriksson ja Arnkil (2002, 66) toteavat henkilöstön kehittämisestä, että

”Henkilöstön kehittämisen eräs paradoksi on:

Keskushallinnon suurilla satsauksilla tuettu (kunnille ”ilmainen”) kehittäminen tarjoaa liikkumavaraa kokeilevalle kehittämiselle, mutta voi tuottaa matalaa sitoutumista uudistusten läpivientiin ja maastouttamiseen projektikunnissa sekä vääristää kuvaa innovaatioiden siirrettävyydestä muihin kuntiin.

Toisaalta...

Täysin kuntien varoilla tapahtuva kehittäminen kohottaa maksajan sitoutuneisuutta mutta kaventaa maksajan kiinnostusta hapuileviin, pilottiluonteisiin kehittelyihin ja valtakunnallisten intressien palvelemiseen.”
(Arnkil et al 2002, 66)

Tämä lainaus kuvaa hyvin hankerahoituksen lisäksi hankkeiden lähtökohtaa yleisesti. Hankkeiden idea lepää innovatiivisuudessa ja uusien toimintamallien tai menetelmien etsimisessä, mutta kehittämistyön rahoittajia on vaikea vakuuttaa, kun tuloksista ei ole takeita. Perustyötä tekeviä työntekijöitä niin ikään voi olla vaikea vakuuttaa kehittämistyön tuomista eduista. Perustyöntekijöiden arkityön paineet ovat usein jo kovat, joten vaikka hanke olisikin oman työn tekemistä helpottavia käytäntöjä etsivä, se voi tuntua ylimääräiseltä painolastilta oman työn ohella. Vaikka hanketyöskentelyyn työajasta varattaisiinkin tietty osa, on yksilökohtaista, millaisella asenteella kukin työntekijä hankkeeseen ja kehittämiseen suhtautuu. Myös hallinnon

tasolla hankkeisiin voidaan suhtautua monella eri tavalla, rahoituksen mukanaan tuomat kuviot ovat vain yksi osa. Hallinnon puolella voi olla joko vahvaa kehittämishenkisyyttä tai vanhoihin toimintamalleihin takertumista – tai jotain näiden väliltä. Asenne kehittämiseen ja hankkeisiin ratkaisee kuitenkin paitsi sen, onko hankekehittämiseen halukkuutta, myös sen, miten rahoitus hankkeelle järjestyy. Arnkil, Eriksson ja Arnkil (2002, 63) toteavat vielä:

”Mikäli toteutetaan täysin maksullisia hankkeita, kunnilla on voitava olla oikeus sanella tilaajan tavoin, miten menetellään. Tällöin on mahdollista, että pilottiluonteinen kokeileva kehittäminen, mahdollisuus ”hapuiluun” vaarantuu. Täyshinnan maksavan tilaajan on sitä paitsi voitava ”omia” kehittämispanos itselleen. Sitä ei välttämättä kiinnosta kustantaa muiden kuntien hyödyksi tehtävää työtä. Mikäli taas toteutetaan kunnille täysin ”ilmaisia” hankkeita, saadaan kyllä tilaa kehittelylle; mutta tilaajatyyppinen sitoutuneisuus on uhattuna.” (Arnkil et al. 2002, 63)

Hankkeissa työskentely on monella tapaa tasapainottelua. Rahoituksen saamiseen tähtäävässä hankehakemuksessa täytyy toisaalta täyttää rahoitusta myöntävän tahon määrittelemät kriteerit tavoitteiden osalta, mutta toisaalta tavoitteiden ja itse hankkeen täytyy myös vastata olemassa olevaa tarvetta. Mikäli hankkeen alkusysäys on kunnan tai kohdeorganisaation ulkopuolella, tulee kysymykseksi se, kuka määrittelee ja kuinka paljon hankkeen etenemistä ja tulosten käyttöä. Seudullisissa tai alueellisissa hankkeissa haasteena on se, miten tasavertaisesti tai kuinka tasavertaisilla työpanoksilla eri kunnat tai muut hankeorganisaatiot hankkeen etenemiseen osallistuvat.

2.4 Seudullisuus

Suomessa kunnallishallintojärjestelmä perustuu periaatteelle paikallisesta itsehallinnosta. Tämän periaatteen mukaan kunnat voivat itsenäisesti luoda ja toteuttaa paikallisten tarpeiden pohjalta omat toimintalinjansa. Sosiaalipalvelut ovat siten pitkälti kuntien järjestämisvastuulla. Periaatteessa itsehallinnon periaate velvoittaisi valtiota minimaaliseen valvontaan ja ohjaukseen kuntien toiminnan osalta, mutta käytännössä valtio on kuitenkin pyrkinyt tavalla tai toisella kuntien toiminnan

ohjaamiseen ja kontrolloimiseen. (Kröger 2000, 69) Kaikkea toimintaa tai kaikkia palveluja kuntien ei ole kuitenkaan mahdollista järjestää itsenäisesti, vaan kuntien on hakeuduttava yhteistyöhön naapurikuntien tai muiden toimijoiden kanssa.

Kuntien välinen yhteistyö itsessään on jo vanha ilmiö. Yhteistyötä on ollut eri muodoissa jo vuosikymmeniä, kuten terveydenhuollon sekä koulutuksen lakisääteisten tehtävien hoitamisen muodossa. Kuntien välinen yhteistyö sai 1980-luvulla uusia piirteitä muun muassa kuntien yhteisten virkojen ja kehittämisprojektien lisääntymisen myötä. (Haveri & Majoinen, 1997,19) Vuonna 1994 tuli voimaan laki alueiden kehittämisestä, jonka myötä aluekehitysvastuu siirtyi valtion ohella myös kunnille. Keskeinen idea oli parantaa omaehtoisuuden edellytyksiä paikallistasolla sekä ylhäältä alas ohjautuvan toimintatavan roolin pienentäminen (emt., 20). Kuntien välistä yhteistyötä on perusteltu esimerkiksi tiedonvaihdon parantamisella kuntien ja organisaatioiden välillä, kustannussäästöillä, suurtuotannon eduilla, laajempien resurssien hallinnalla, alueellisen työnjaon syventämisellä ja kuntien erikoisosaamisen hyödyntämisellä sekä mahdollistamalla yleisesti sellaisten tehtävien suorittaminen, joihin yksittäinen kunta ei välttämättä yksin kykenisi tai kustannukset nousisivat liian suuriksi (emt., 19). Sirkka Rousu (12.4.2006, 6) on todennut sosiaalitoimen palveluista, että kunnilta puuttuvat ylikunnalliset rakenteet palvelujen järjestämiselle ja tuottamiselle, vaikka ne olisivat perusteltuja riittävän väestöpohjan aikaansaamiseksi.

Valtio pyrkii vaikuttamaan seudulliseen yhteistyöhön ja toimintaan erilaisin ohjauskeinoin. Seudullisten kehittämishankkeiden kohdalla käytetään mm. taloudellista ohjauskeinoja. Taloudelliset keinot ovat hankerahoituksen muodossa kannustavia ja houkuttelevia (Oulasvirta et al. 2002, 25) sekä rahamääräisiä eli monetäärisiä (Vedung 2000, 132-133; ref. Oulasvirta et al 2002, 25). Oulasvirran, Ohtosen ja Stenvallin (emt., 27) mukaan kaikkiin politiikkainstrumentteihin eli ohjauskeinoihin on liitoksissa informaatioulottuvuus, johon ei kuitenkaan liity pakkoa kuten normiohjaukseen (emt., 28). Valtion säätelyn tavoitteena voi olla myös toiminnan tavoitteisiin, keinoihin ja prosesseihin kohdistuva ohjaus (emt., 44). Toisaalta valtion ohjauspyrkimykset saattavat aiheuttaa myös päinvastaisia reaktioita. Vuonna 2005 käynnistetty kunta- ja palvelurakenteen selvitystyö ja –prosessi aiheutti sen, että osassa kunnista seutuyhteistyön kehitystyö vahvistui ja nopeutui

huomattavasti, kun taas joissakin kunnissa se pysäytti seudullisen kehittämistyön kokonaan, kun alettiin odottaa selvitystyön tuloksia ja ”pakkoratkaisuja”, kuten Sirkka Rousu (12.4.2006, 5) toteaa.

Arto Haveri ja Kaija Majoinen (1997, 16) toteavat tutkimuksessaan, että ilman seutuistumisen käsitettä on mahdotonta käsitellä seudullisen yhteistyön erilaisia muotoja. He kirjoittavat, että seutuistuminen on Suomessa aluerakenteen keskeinen kehitysprosessi, joka vaikuttaa moniin yhteiskuntaelämän osa-alueisiin (emt., 16). Tosin he näkevät seutuistumisen myös laajemmassa mittakaavassa kuin vain yksittäisinä hankkeina. Seutuistumisen sisällä voidaan nähdä erilaisia integraatioprosesseja, ja siinä on kyse seutukunnan eri toimintojen välisestä integraation ja vuorovaikutuksen lisääntymisestä (emt. 17).

Vuonna 1997 oli vielä vähän tutkittua tietoa kuntien välisellä yhteistyöllä saavutetuista konkreettisista tuloksista. Toisaalta Haveri ja Majoinen (1997, 21) totesivat termin sisältävän ”kaikkea hyvää”; ainakin tuohon aikaan he totesivat seudullisen yhteistyön olevan poliittisesti neutraali asia sekä turvallinen osa hallinnollista ja poliittista agendaa. He toteavat myös: ”lisäksi käsite on kansainvälinen ja dynaaminen liittyessään Euroopan Unionin ’alueiden Eurooppa’ – käsitteeseen” (emt., 21).

”Seutukunta koostuu löyhästi toisiinsa sidoksissa olevista organisaatioista ja ihmisistä. Seutua yhtenä organisaationomaisena kokonaisuutena ei ole olemassa eikä muodollisia auktoriteettisuhteita esiinny. Siksi perinteisillä hierarkioilla, organisaatiokaavioilla tai päätöksentekoteorioilla ei ole paljonkaan annettavaa seudulliselle johtamiselle. Seudullisen yhteistyön johtamisen toiminnan ytimenä on neuvotteluihin saatu valta, yhteisen edun etsiminen ja verkostojen kautta tapahtuva vaikuttaminen.” (Haveri & Majoinen 1997, 22)

Seudullinen toiminta syntyy vapaaehtoisen kuntien välisen yhteistyön kautta, jossa kunnat ovat tasavertaisia toisiinsa nähden. Tällöin neuvotteluihin täytyy löytää yhteiset kehittämisen kohteet ja yhteiset näkemykset seutukunnallisesti. Verkostot ovat vaikuttamisen väylä yhteisten, seutukunnallisesti merkittävien etujen saavuttamiseksi.

Lastensuojelun alueverkostot –projektin projektisuunnittelija Päivi Virtanen (1999, 34-35) on kiteyttänyt lastensuojelun alueellista toimintaa ja merkityksellisyyttä näin:

”Lastensuojelutyö elää alueellisen todellisuuden ehdoilla, ja sen toteutus myötäilee alueen työllisyystilannetta, väestöpohjaa, väestön ikärakennetta, elinkeinorakennetta, saatavissa olevia palveluja, taloudellisia resursseja jne. Maaseutu- ja kaupunkiympäristöt luovat myös erilaisen sosiaalisen todellisuuden, joka antaa lastensuojelutoiminnalle oman sävynsä. Lastensuojelun perusproblematiikka liikkuu kunnan sijainnista riippumatta melko samantyyppisten kysymysten äärellä, mutta alueen omat erityispiirteet lyövät toteutustapaan aina oman leimansa.” (Virtanen 1999, 34-35)

Seudullisuus on tällä hetkellä vahva kehityssuunta palvelujen tarjoamisessa. Tätä perustellaan yleisesti sillä, että pienelle väestömäärälle tulee liian kalliiksi tarjota vaaditut ja tarpeeksi laadukkaat palvelut alueen tai kunnan asukkaille, jolloin palvelutarjonnan takaamiseksi vaaditaan riittävä väestöpohja. (vrt. Meltaus & Peltoniemi 2004, 80) STM ohjaa seudullista palvelutarjonnan kehittämistä paitsi normi- ja informaatio-ohjauksen kautta (vrt. Sosiaalialan kehittämishanke), myös hankerahoittamisen kautta.

Jo aiemmin mainittu VEP-hanke loi uudentyypistä ohjauskulttuuria. Paikallis-, alue- ja keskustasot saivat uudenlaisen keskinäisen vuorovaikutussuhteen, kun totutun ylhäältä alas -ohjauksen tilalle tuli kaikkien tasojen vuorovaikutuksen kautta syntyneitä valtakunnallisia linjauksia. (Lähteinen et al. 2004, 37)

3 ASIANTUNTIJUUS

Näkökulmana lastensuojelun seudullisiin kehittämishankkeisiin tässä tutkimuksessa on asiantuntijuus. Käsittelen tässä luvussa ensin asiantuntijuuden peruselementtejä, joiksi olen valinnut koulutuksen, hiljaisen tiedon ja professionalismin teemat. Nämä edustavat enemmän perinteistä näkemystä asiantuntijuuden muodostumisesta. Jälkimmäinen kokonaisuus koostuu erilaisten asiantuntijuuden muotojen teemoista. Ensimmäisenä näistä käsittelen yksilöasiantuntijuutta, joka ehkä jossain määrin mielletään yleensä perinteiseksi asiantuntijuuden hahmottamisen tavaksi. Lisäksi nostan esille kaksi uudempaa tapaa käsittää asiantuntijuuden muodostumista. Jaetun ja kollektiivisen asiantuntijuuden sekä oppivan organisaation käsitteet kuvaavat asiantuntijuuden yhteisöllistä luonnetta. Viimeisenä teemana käsittelen

uudentyyppistä tai uutta asiantuntijuutta, joka on vastaus yhteiskunnan ja työelämän muutosten tuomiin haasteisiin. Luvussa kulkee mukana myös lastensuojelun asiantuntijuuden näkökulma.

3.1 Asiantuntijuuden peruselementit

3.1.1 Koulutus

Koulutusta on pidetty asiantuntijuuden kulmakivenä. Ammatillinen koulutus ja sen myötä saavutettu ammattitaito on nähty välttämättömänä pohjana asiantuntijuuden rakentumiselle. Jorma Sipilä (1991, 19) on koonnut joitakin asiantuntijuuden määritelmiä yhteen neljäksi eri kohdaksi:

- ”Asiantuntija tietää muita enemmän jostain asiasta
- Asiantuntijalla on ammatin vaatima tutkinto
- Asiantuntija pystyy antamaan asiasta virallisen lausunnon
- Asiantuntija tekee luovaa työtä” (Sipilä 1991, 19)

Virpi Filppa (2002, 27-29) on puolestaan koonnut muiden kirjoittajien työn pohjalta osaamisen ja asiantuntijuuden rakennusaineiksi muun muassa seuraavia käsitteitä: ammattitaito, ammatillinen tieto, joka jakaantuu formaaliin (systemaattiseen) ja informaaliin (hiljaiseen) tietoon, koulutuksen kautta saadut valmiudet, kvalifikaatio ja kompetenssi. Näissä Sipilän ja Filpan kokoamissa määritelmissä korostuu vahvasti ammattikunnallinen osaaminen, Sipilällä ehkä vielä enemmän professionaalisuuden ajatus kuin Filpalla. Anneli Eteläpelto (1997, 86) on samoilla linjoilla. Hän on kiteyttänyt asiantuntijaksi oppimisen tutkimuksen keskeisen lähtökohdan uudelleenmäärittelynä kolmen keskeisen komponentin kannalta; nämä komponentit ovat praktinen, formaali ja metakognitiivinen tieto. Risto Eräsaari (2006, 31) kuvaa asiantuntijaa funktionaalisessa mielessä eksakti-eksperttinä, mikä tarkoittaa asiantuntijan toimivan tarkan tiedon välittäjänä.

Erno Lehtinen ja Tuire Palonen (1997, 111) ovat todenneet, että ”asiantuntijuuden voi ilmeisesti saavuttaa eri tavoin.” He jatkavat, että vuorovaikutuksen yleisen ja erityisen

tiedon välillä on havaittu olevan hedelmällistä. Toisaalta on selvää, että asiantuntijan tulee pystyä yhdistämään teoriaa ja käytäntöä toisiinsa. (emt., 111)

Henry Mintzbergin (2003, 372) mukaan asiantuntijuuden pohjana on formaali koulutus. Asiantuntijaorganisaatio puolestaan nojaa koulutuksen pohjalta saatuun pätevyyteen, jota Mintzbergin mukaan koordinoidaan organisaatiossa säilyttäen kuitenkin asiantuntijoiden itsenäisyys suhteessa toisiin työntekijöihin. Asiantuntijaorganisaatioissa operationaalinen taso on suhteessa tärkeämpi kuin perinteisissä organisaatiomalleissa, ja asiantuntijoilla onkin oman työn järjestämisen ja koordinoinnin lisäksi myös jonkin verran hallinnollista päätösvaltaa (emt., 374).

Koulutuksen rooli nykyisessä työelämässä onkin ehkä hieman erilainen kuin mitä perinteisesti on ajateltu, koska koulutuksella ei enää pystytä suoraan vastaamaan monimuotoisten työtehtävien vaatimuksiin. Risto Eräsaaren (1997, 68) mukaan asiantuntija ei pysty legitimoimaan rooliaan tai asemaansa enää pelkällä auktoriteetilla eikä tiede tai muodollinen asema takaa auktoriteettia enää automaattisesti. Eräsaari (emt., 68) näkee, että asiantuntijuuden ongelmista käydyissä keskusteluissa on nostettu esille asiantuntijuuden uskottavuuden ja luottamuksen rapautuminen; vahva-auktoriteettista asiantuntijaa ei enää voi olla olemassa. (vrt. Eräsaari 2006, 31)

Tuija Valkeavaara (1999, 106) on eräässä artikkelissaan lainannut Bereiter ja Scardimaliaa (1993), joiden mukaan asiantuntija kehittyy tarttumalla ongelmiin, joiden ratkaisu laajentaa myös omaa tietämistä ja osaamista. Tällöin ongelman ratkeamisen lisäksi tilanne tuottaa uusia resursseja tulevaisuuteen (emt., 106). Sen lisäksi, että asiantuntija tarttuu oman asiantuntijuuden kannalta tärkeisiin ongelmiin, asiantuntijuuden ja asiantuntijaksi oppimisen määreinä korostuvat tilanneherkkyys, valmius sopeutua uudenlaisiin ympäristöihin sekä joustavuus (Eteläpelto 1997, 92-93).

Nykyään oppimisen tutkimuksen näkökulmana on konstruktivistinen oppimiskäsitys, joka perustuu kognitiiviseen psykologiaan. Sen mukaan jokaisen oppijan on itse konstruoitava eli rakennettava tieto sen sijaan, että tieto vain siirtyisi oppijaan. Olennaista oppimisprosessissa tällöin on, että prosessi on aina yksilöllinen ja oppija

tulkitsee havaintojaan aikaisemmin kokemansa ja aikaisempien tietojensa pohjalta. (Tynjälä & Nuutinen 1997, 188) Sen vuoksi myös ymmärtäminen on yksilöllistä ja konstruktivistisessä näkemyksessä painottuu erityisesti ymmärtäminen (emt., 189).

On selvää, että koulutus on asiantuntijuuden yksi peruspilari, mutta se yksi ei riitä. Arja Haapakoski (2002, 105) toteaaakin, että teoreettinen tieto legitimoii asiantuntija-asemaa, koska sillä voi perustella osaamista korkeammalla opilla. Asiantuntijatietoon kuuluu oleellisesti kuitenkin myös soveltaminen, jolla tietopohja muovautuu erityistiedon suuntaan yleistetyn tiedon sijaan. Asiantuntijayhteiskunta on vahvistunut ja vallannut uusia alueita, kun tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen on korostunut. Myös suhde koulutukseen ja ammattitaitoon on muuttunut Haapakosken mukaan epämääräisemmäksi, sillä ”pitkän koulutuksen roolin on nähty olevan enemmänkin todiste työhön sopivuudesta kuin ja kyvystä oppia uusia asioita kuin professionaalinen sertifikaatti. Asiantuntijatiedon väitetään muotoutuvan asiakkaiden lähtökohdista professioryhmän viitekehyksen sijaan.”(emt., 105)

3.1.2 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon tai intuitiivisen työotteen olemassaolosta ja olemassaolon tunnistamisesta – ja tunnustamisesta – on käyty keskustelua. Se, uskooko hiljaiseen tietoon ja sen käyttöön, riippuu kustakin työntekijästä ja asiantuntijasta itsestään. Sosiaaliala perustuu ihmisten kanssa työskentelyyn, vuorovaikutukseen, ja ainakin oman näkemykseni mukaan silloin ei pelkkä kirjatieto riitä, vaan asiantuntijuuden täytyy sisältää myös jotakin intuitiivista tilanneherkkyyden mahdollistamiseksi.

Kirsti Launis (1997, 122) toteaaakin, että ”asiantuntijuuden perusolemusta on kuvattu kahdesta, toisilleen täysin vastakkaiselta näyttävästä lähtökohdasta, joista toinen on korostanut täsmällisesti eriteltävissä olevaa tiedonkäsittelyprosessia ja toinen on tukeutunut intuition ja kokemuksen ensisijaisuuteen.” Hän jatkaa, että kritiikkinä eksperttisuoritusten yksityiskohtaiseen jäljittelyyn on syntynyt näppituntuman tai hiljaisen tiedon jäljittelemättömyyden, intuitiivisuuden ja kokemuksellisen luonnetta

korostava lähestymistapa. Sen mukaan tämä 'tacit knowledge' eli hiljainen tieto kehittyy vuosien varrella ja kokemuksen myötä asiantuntijan henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi ja kyvyksi. Ydin kummassakin näissä lähestymistavoissa on kehittyminen noviisista ekspertiksi asiantuntijuuden "pystysuuntaisen" ulottuvuuden kehittymisen myötä. (emt., 122-123)

Karin Filander (1997, 139) on todennut, että hiljaista tietoa on vaikea selittää ulkopuolisille, minkä vuoksi sitä on myös hankala tutkia ja tunnistaa. Silti sen olemassaoloa ei voine kiistääkään. Oikeustieteen opiskelijoiden oppimista tutkittaessa on todettu, että he ovat kokeet oppineensa muutaman tunnin aikana oikeussalissa enemmän kuin kokonaisena lukuvuotena yliopistossa (Marchant & Robinson 1999, 18). Hiljainen tieto muodostuu kokemuksen ja tekemisen kautta, mikä usein edellyttää jonkinasteista koulutusta työn saannin edellytykseksi. Tynjälä-Nuutinen (1997, 186) on eräässä artikkelissaan lainannut Bereiter ja Scardimaliaa (1993), joiden mukaan formaali tieto muuttuu taidoiksi käytännöllisiä, taitoa vaatia ongelmia ratkaistessa. Toisaalta taas formaali tieto muuntuu ymmärtämistä vaativien ongelmien ratkaisemisen kautta asiantuntijan äänettömäksi tiedoksi (emt.). Hiljainen tieto on siis osa toiminnallista ja reflektiivistä prosessia, johon vaikuttaa sekä opittu kirjatieto että kokemuksen kautta saatu kokemus. Nämä osaset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja täydentävät toisiaan vastavuoroisesti.

Kaupallisen työelämän puolella tutkimuksessa hiljaisen tiedon alueista on määritelty 1) paikallinen hiljainen tieto, joka muodostuu käytännöllisestä tiedosta, jota voi käyttää lyhytaikaisissa yksityiskohtaisissa tilanteissa sekä 2) globaali hiljainen tieto, joka tarkoittaa käytännön tietoa kyseessä olevan tehtävän sijoittamisesta laajempaan kontekstiin (Wagner et al.1999, 158). Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että kognitiivisen palautteen saaminen työstä vaikutti oleellisesti työntekijöiden motivaatioon (lähinnä suuntaamalla huomiota itse tehtävään) ja hiljaisen tiedon kertymiseen sekä käyttäytymiseen että (myynti)strategioiden tekemiseen ja mahdollisten virheiden välttämiseen (emt., 176-177).

Hiljainen tieto ei ole vain asiantuntijan henkilökohtainen, sisäinen prosessi. Se on vahvasti liitoksissa ihmisten toimintaan, tavoitteisiin liittyviin arvoihin ja sen muodostumiseen vaikuttaa myös vuorovaikutus muiden kanssa (Hovarth et al. 1999,

45). Hiljainen tieto voi olla myös toisten kanssa vuorovaikutuksessa olemiseen liittyvää intuitiota ja kokemusta, jota on vaikea ehkä jopa itse mieltää tiedoksi.

Hiljaisen tiedon on nähty olevan erikoistunutta työn tuntemusta ja vahvasti liitoksissa ammatillisen pätevyyden saavuttamiseen ja sen kehittymiseen (Hovarth et al 1999, 55). Toisaalta hiljainen tieto voi muuntua eksplisiittiseksi ja hiljainen tieto kommunikoida formaalin tiedon kanssa (Sternberg 1999, 232). Robert J. Sternbergin (1999, 236) mukaan hiljainen tieto voi olla korkean tuottavuuden lähde, mutta se voi joskus vaikuttaa myös päinvastaisesti laskemalla suoritustasoa ja jopa johtaa täydelliseen epäonnistumiseen. Hiljaisen tiedon tehokkuus riippuu siitä, kuinka paljon sitä on työntekijöiltä vaadittu ja kuinka paljon sitä on sen jälkeen hyödynnetty (emt., 236). Hiljaisen tiedon käyttäminen on toisaalta työntekijästä itsestään kiinni, mutta myös organisaation linjaus hiljaisen tiedon käyttämismahdollisuudesta vaikuttaa sen tuomiin tuloksiin.

Ehkä lohduttavaltakin kuulostaa se, että yksinkertainen yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtunut oppiminen on Hatsopoulos ja Hatsopouloksen (1999, 150) mukaan suurin hiljaisen tiedon lähde.

3.1.3 Professionalismi

Asiantuntijuuteen liittyy yleensä – ainakin perinteisen näkemyksen mukaan – pätevyyskysymyksiä. Jotta ammattilainen voisi erottua (muista ammattilaisista) asiantuntijana, on yleensä edellytetty jonkinlaista ammattikunnan hyväksymää pätevyyttä tiettyyn tehtävään. Lääkärit ja lakimiehet ovat perinteisiä esimerkkejä ammattikunnista, jotka käyttävät erikoistunutta tietoa ja ovat järjestäytyneet oman ammattikuntansa järjestön ympärille. Näitä kahta kriteeriä voidaan pitää professioiden edellytyksenä (Konttinen 1997, 48). Professio siis tarkoittaa tietyn ammattikunnan määrittelemää tai saavuttamaan statusta erikoistuneen tiedon ja järjestäytymisen kautta.

Esa Konttinen (1997, 54) on kuvannut professionalismia näin: se on ”ammattikunnan pyrkimys kontrolloida ja vahvistaa työtä koskevia valtuuksia ja ammattikunnan statusta”. (vrt. Hakkarainen et al. 2006, 251) Yleensä profession ammatinharjoittajalla on suhteellisen laaja itsemääräämisoikeus erityistietämyksensä nojalla (emt., 54). Hän toteaa vielä, että ”professioiden edustajat ovat erityisalojen asiantuntijoita, ekspertejä” (emt., 55).

Professionaalinen työ perustuu erikoisalan teoreettiseen, systemaattiseen ja abstraktiin tietoon, joita sovelletaan kompleksisiin tilanteisiin tai ongelmiin. Myös itse työskentely toimintana on systemaattista ja erityistietämykseen perustuvaa. Itsenäisyys työn tekemisessä vahvistaa tehokasta työskentelyä, mutta yhteistyö kollegojen kanssa on tärkeää. Jatkuva koulutus ja siten erityistietämyksen päivittäminen on professionaalisen työn tekijälle korvaamatonta. (Konttinen 1997, 51)

Synnöve Karvinen-Niinikoski (2005, 78) on todennut sosiaalityön professio- asemasta, että sen ”sijasta tavoitellaan asiantuntijan asemaa ja toimintavalmiuksia”. Sosiaalityö on ihmis- ja asiakasläheinen työ, jossa asiakkaalla on hyvin aktiivinen rooli. Se aiheuttaa hämmennystä erityisesti perinteisesti vahvojen professioiden suhtautumiseen sosiaalityön erityisyydestä professiona. Karvinen-Niinikoski (emt., 79) huomauttaa myös, että professiona sosiaalityöllä on erityisasema, koska sillä on mahdollisuus tuottaa ennakoivaa yhteiskunnallista tietoa sen kautta, että sillä on suora kosketus ihmisten arkeen.

3.2 Asiantuntijuuden muotoja

3.2.1 Yksilöasiantuntijuus

Yleensä asiantuntijuus mielletään yksilön ominaisuutena, joka on kertynyt koulutuksen ja työkokemuksen kautta vuosien kuluessa. Pelkkä koulutus ja kokemus eivät kuitenkaan yksistään riitä asiantuntijuuden rakentumiseen, vaan asiantuntijuus nousee perusammattilaisuuden yläpuolelle. Jossain määrin eksperttiys ja

asiantuntijuus on rinnastettavissa, joskin näillä käsitteillä on hienoinen sävyero. Eksperttiyden voidaan katsoa rajaavan ja eriyttävän asiantuntijuutta siten, että ekspertin asiantuntijuuden katsotaan liittyvän johonkin hyvin rajattuun alueeseen tai suoritukseen (Linna 2001, 68-69). Hyvin pitkään asiantuntijuutta ja asiantuntijoiden toimintaa pyrittiin vangitsemaan erilaisten instrumentaalisten ongelmanratkaisumallien muotoon, mutta nykyään tällaisia malleja on vaikea käyttää, koska ongelmia ei voi pitää valmiiksi annettuina, kun ne ovat tilannesidonnaisia erityistapauksia rakentuen erilaisista osatekijöistä (emt., 75). Millaisia yksilöllisiä ominaisuuksia asiantuntija siis tarvitsee?

Erityisesti kognitiivinen lähestymistapa erottelee asiantuntijan ja ekspertin eroa erilaisten ominaisuuksien, tietorakenteiden ja ongelmanratkaisutapojen kautta (Linna 2001, 73). Anneli Eteläpelto (1997, 96) lainaa artikkelissaan Chitā, Glaseria ja Farria (1998) ja toteaa, että eksperttien ja noviisien erona se, että edellä mainittujen ”pitkäaikaisessa muistissa olevat tietorakenteet ovat monitasoisia, hierarkkisia ja tehtäväratkaisun kannalta tarkoituksenmukaisesti organisoituneita niin, että ne ovat helposti käytettävissä”. Eteläpelto toteaa vielä lisäksi, että ekspertit pystyvät representoimaan oman alansa tietoa korkeatasoisin abstraktein käsittein (emt., 96). Eila Linna (2001, 74) on koonnut eri tutkijoiden määrittelemiä asiantuntijan ominaisuuksia, ja hän nostaa esille myös mm. sen, että asiantuntijat pystyvät havaitsemaan laajoja kokonaisuuksia ja niille mielekkäitä ratkaisumalleja ja että ennen ratkaisumallien kartoittamista he pystyvät määrittelemään ongelmia laadullisesti, perustellusti ja syvästi.

Synnöve Karvinen-Niinikoski (2005, 79) on koonnut muiden kirjoittajien työn pohjalta kolme toisiinsa integroituvaa asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmaa. Nämä ovat: ”mielensisäisen tiedonhankinnan näkökulma”, ”osallistuvan asiantuntijakulttuurin näkökulma” sekä ”tiedon luomisnäkökulma” (emt., 79 ref. Hakkarainen et al. 2003, 4-13 & Tynjälä 2004, 174-190). Asiantuntijan luova osaaminen näkyy siten, että asiantuntija ei ole vain suunnitelmien toteuttaja tai suunnitelmien tekijä tai ideoija, vaan asiantuntijan työssä nämä ominaisuudet yhdistyvät asiantuntijan pystyessä tilanneanalyysin pohjalta tekemään johtopäätökset tilanteen ratkaisemiseksi (Sipilä 1991, 20-21).

Asiantuntijalla on siis kokonaisvaltainen näkemys työhönsä liittyvistä asioista ja hän pystyy erilaisissa tilanteissa yhdistelemään tietoa ja kokemusta, joka on kertynyt reflektiivisen oppimisen (kehän) kautta. Asiantuntija ei kuitenkaan ole eristyksissä muusta maailmasta ja siten asiantuntijuutta ei voi saavuttaa vain koulutuksen ja kokemuksen kautta, vaan vuorovaikutus muiden – niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin – kanssa, yhdessä työskentely ja näistä oppiminen ovat tärkeässä asemassa asiantuntijuuden muodostumisessa.

3.2.2 Jaettu asiantuntijuus oppivassa organisaatiossa

Jaettu asiantuntijuus ja oppiva organisaatio ovat toisilleen hyvin läheisiä käsitteitä, ja ne voikin mieltää saman kolikon eri puoliksi. Kumpikin käsite sisältää kuitenkin vahvasti vuorovaikutuksen merkityksellisyyden asiantuntijuuden rakentumisessa ja sen elementtinä. Jaettu asiantuntijuus on ehkä enemmän työntekijöiden tai työyhteisön näkökulma asiasta, kun taas oppivan organisaation käsitteen voi nähdä olevan enemmän organisaation näkökulmaa kuvaava. Moniammatillisuus voidaan nähdä eri tavoin: se voi pitää sisällään eri ammattilaisten yhteistyötä siten, että jokainen tekee vain oman osansa tai se voi vaihtoehtoisesti olla asiantuntijuuden aitoa jakamista. Jaettuun asiantuntijuuteen ja moniammatillisuuteen liittyy myös kollektiivinen asiantuntijuus, joka on ikään kuin jaetun asiantuntijuuden kehittyneempi muoto.

Yhteistoiminnallisuus eli moniammatillinen työskentely, tiimityöskentely ja verkostot nousivat vahvasti 1990-luvulla hyvinvointipalvelujen avainkäsitteiksi. Toisaalta, vaikka lastensuojelussa yhteistoiminnallisella työskentelyllä on pitkät perinteet, lisääntynyt yhteistyö sekä verkostoituminen ovat luoneet uusia haasteita lastensuojelun työntekijöiden asiantuntijuudelle. (Pohjola 1999, 110) Asiantuntija ei voi olla eristyksissä muista ihmisistä, työntekijöistä, ammattilaisista tai toisista asiantuntijoista, jolloin myös väistämättä hänen asiantuntijuutensa joutuu vuorovaikutukseen muiden asiantuntijuuksien ja vaikutteiden kanssa. Toisaalta tämä voi johtaa oman asiantuntijuuden syvenemiseen, mutta mahdollisesti myös kyseenalaistamiseen tai uudelleenmääriteltäväksi, reflektoinnin ja oppimisen kautta.

Pohjola huomauttaa, että moniammatillisuus kyllä toisaalta helpottaa työskentelyä, kun eri asiantuntijuusalueiden tietoa yhdistetään, mutta toisaalta se paljastaa myös vaikeissa tilanteissa neuvottomuuden ja osaamattomuuden (emt., 110-111). Asiantuntijankin on joskus pystyttävä myöntämään, että valmista vastausta ei ole.

Kun puhutaan jaetusta asiantuntijuudesta, asiantuntijuus ei ole yksilön ominaisuus, vaan useamman henkilön ja ympäristön yhdessä hallitsemaa osaamista. Työelämässä oppiminen liittyy enemmän jaettuun tiedon hallitsemiseen, kun koulutuksessa se on mielletty enemmän yksilölliseksi prosessiksi. (Lehtinen & Palonen 1997, 116) Usein käy kuitenkin niin, että työelämässä yksilön tehtäväksi muodostuu muiden työntekijöiden osaamisen täydentäminen yksilöllisen oppimisen ja tiedonhallinnan sijaan (emt., 117).

Tuija Valkeavaara (1999, 119) toteaa asiantuntijuuden sosiaalisesta rakentumisesta, että se näkyy siinä, että työorganisaatiossa asiantuntija toimii yksin hyvin harvoin. Lähes aina asiantuntija on eri ryhmien ja verkostojen jäsen, ja tällöin myös ongelmatilanteet, jotka vaativat arviointia ja ratkaisua, ovat ryhmän ja verkoston yhteisiä ongelmia² (emt., 119). Kirsti Launis ja Yrjö Engeström (1999, 75) kuvaavat tätä vuorovaikutusta siten, että motiivi syntyy toiminnan kohteesta ja sen kautta yksilölliset ja siten yksittäiset teot kytkeytyvät kokonaisuudeksi.

Risto Eräsaaren (2002, 30) mukaan asiantuntijuudesta voidaan määritellä kaksi erilaista näkökulmaa. Suljettu asiantuntijuus on strategia, jossa ”asiantuntija nähdään tieteelliseen rationaliteettiin pohjautuvan luotettavan instituution tai profession edustajana” ja ”maallikon on vain seurattava asiantuntijuuden ilmentämää totuutta (tiede), pätevyyttä (professio) ja vakautta (instituutio)” (emt., 30). Avoimessa asiantuntijuudessa puolestaan konteksti perustuu kommunikaatioon (emt., 31) ja sen ”on tultava osaksi itse kohde- ja ongelmatilaa ja siten myös sitä koskevaa kommunikaatiota” (emt., 32). Avoin asiantuntijuus tarkoittaa tietynlaista altistumista myös asioiden ja sitä kautta oman asiantuntijuuden kyseenalaistamiselle. Tällöin

² Vrt. Palmuke-projekti

asiantuntijuudesta muodostuu toisaalta haavoittuva, mutta toisaalta se saattaa tarjota myös uusia suuntia ja mahdollisuuksia hyväksyä uudenlaisia tapoja ja ajatuksia.

Kirsti Launis ja Yrjö Engeström (1999, 62) ovat todenneet, että ”asiantuntijuus on yhä enemmän verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista yhdessä uusia ja muuttuvia ongelmia”. Tällöin heidän mukaansa asiantuntijuuden kehittämisen ratkaisut on löydettävissä muuttamalla tietoisesti työelämässä vallitsevia rakenteita ja toimintatapoja (emt., 62). Toisaalta taas Juhani Kirjonen (1997, 38-39) nostaa esille organisaation muistin ja paikallisen tiedon termit. Työn laajaa tuntemista voidaan nimittää organisaation muistiksi tai paikalliseksi tiedoksi, joka on tärkeä todellisen asiantuntijuuden edellytys; kokemuksen myötä työn tuntemus rikastuu. Johtamisella ja työnjaolla on kuitenkin tärkeä rooli kokemuksen karttumisen mahdollistamisessa. (emt., 38-39)

Erno Lehtisen ja Tuire Palosen (1997, 118) mukaan asiantuntijan ei voida nähdä omaavan kimpua valmiita tietoja ja taitoja, jotka hän olisi omaksunut. He toteavat myös, että ”ne aineelliset ja henkiset tuotokset, joissa perinteinen asiantuntijuus on realisoitunut ovat yhä harvemmin palautettavissa yhden asiantuntijayksilön suorituksiksi.” He lisäävät vielä tähän, että erityisesti nopeasti kehittyvien alojen ammattitieto ja praktinen tieto näyttävät syntyvän yliopiston ulkopuolella, minkä vuoksi asiantuntijuuden tuottajana ja välittäjänä olevan korkeamman koulutuksen rooli on muuttunut ristiriitaiseksi. (emt., 118)

Kirsti Launis (1997, 124) toteaa erikoistuvasta asiantuntijuudesta, että sen myötä työntekijät ja asiantuntijat saavuttavat yhä yksityiskohtaisempaa tietoa yhä rajatummasta alueesta. Toisaalta tämä syventää asiantuntijuuden syvällisempää ulottuvuutta, mutta toisaalta kapeuttaa ihmisen arkielämän kokonaisuuksien ymmärtämistä (emt., 124).

Samaan aikaan, kun asiantuntijuus kapeutuu, yhteiskunnan ongelmista tulee monimutkaisempia, ne kietoutuvat toisiinsa ja ongelmien keskinäisistä yhteyksistä tulee yhä vaikeammin havaittavia. Vastauksena tähän pyritään moniammatillisuuteen ja monitieteellisyteen erilaista asiantuntemusta kehittämällä ja yhdistämällä. Moniammatillisuuden myötä nousee esille asiantuntijuuden horisontaalinen

näkökulma. (Launis 1997, 125) Moniammatillisuus on läheinen käsite kollektiiviselle asiantuntijuudelle, joskaan moniammatillisuus ei välttämättä tarkoita sitä, että asiantuntijuus olisi kollektiivista.

Kollektiivisen asiantuntijuuden lähtökohta on, että tieto on vuorovaikutukseen ja kulttuuriin sidottua tiedollisen järjestelmän ja käsitteiden kautta. Ongelmanratkaisu ja muistaminen eivät siten ole koskaan täysin yksilöllisiä toimintoja, koska kieli ja kulttuuri välittävät käytettyjä käsitteellisiä jäsennyksiä. Yksilölliseen ja yhteisölliseen tiedon rakentamiseen vaikuttaa oleellisesti myös hiljainen kollektiivinen tieto. (Parviainen 2006, 163)

Jaana Parviainen (2006, 165) toteaa, että ongelmakeskeinen tiedonmuodostus sekä yhteinen päämäärä ja tavoite tuottavat tuloksekasta kollektiivista tietoa. Asiantuntijatyöstä puhuttaessa kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta voidaan puhua vasta, kun ”yhdessä tuotettu tieto on enemmän kuin mihin asiantuntijat yksilöinä pystyisivät” (emt., 165) Tuloksekkaaseen kollektiiviseen asiantuntijuuteen liittyy myös aina oleellisesti yksittäisten asiantuntijoiden itsereflektio omasta osaamisesta ja tiedoista sekä siitä, miten hän voi rikastuttaa yhteistä tiedonmuodostusprosessia. Kollektiivinen asiantuntijuus ei voi välttyä ristiriidoilta esimerkiksi näkökulmien määrittelyn yhteydessä, mutta mikäli yhteinen tiedonmuodostus tuo tarpeeksi etua kaikille yksittäisille asiantuntijoille, voivat he tällöin myös hyväksyä kompromisseja käsiteltävistä aiheista. (emt., 177)

3.2.3 Uudentyyppinen asiantuntijuus

Viime vuosina on nostettu esiin uuden asiantuntijuuden käsite, jolle on kuitenkin vaikea löytää yhtä, yksiselitteistä ja selkeää määritelmää. Siksi olen tässä käyttänyt uudentyyppisen asiantuntijuuden termiä kuvaamaan tätä ajattelutavan muutosta suhteessa perinteiseen asiantuntijuuskäsitykseen. Asiantuntijuuskäsitys on muuttunut eri tieteenalojen, myös sosiaalityön, sisällä.

Yhteiskunnan muutosten vaikutukset ulottuvat asiantuntijuuteenkin ja sen muotoihin. Uudenlaiset työympäristöt ja -tehtävät luovat uudenlaisia haasteita myös asiantuntijuudelle. Tuula Heiskanen (1999, 42) lainaa Castellsia (1996, 378, 412), jonka mukaan erilaiset virrat hallitsevat yhteiskunnan rakentumista. Tämä johtaa uudenlaisiin vuorovaikutuksen ja kommunikaation muotoihin (emt., 42). Sekä työyhteisöjen sisällä että sidosryhmien suuntaan on haettava uusia toimintatapoja.

Myös lastensuojelun sosiaalityöntekijät ovat olleet uuden haasteen edessä, kun yhteistyön vaatimus on kasvanut ja verkostojen merkitys korostunut. Yhteistoiminta lastensuojelussa on vuosituhannen vaihteen tienoilta lähtien paitsi lisääntynyt, myös muuttunut sisällöllisesti ja muodoiltaan. Perheen ja sen eri jäsenten välisten yhteistyökysymysten ratkomisen lisäksi yhteistyössä muiden auttajatahojen kanssa tulevat esille sekä toiminnan mahdollisuudet että esteet. (Heino 1999, 24)

Kirsi Juhila ja Tarja Pösö (2000, 44) nostavat esiin yleisen ongelmatyön ja erikoistuneen ongelmatyön, joita leimaa tietynlainen ongelmanmäärittely ja sen legitimeetin retorinen ylläpitäminen. Pelkästään ongelmanmäärittely ei määritä muiden – sekä asiakkaiden että työntekijöiden – kanssa käytävää vuorovaikutusta, vaan erilaisissa kohtaamisissa työntekijä rakentaa spesifejä tehtäviä (Juhila & Pösö 2000, 58), jotka määrittävät tilanteiden kulkua.

Päivi Peltomäki, Piia Harjumäki ja Kaj Husman (2002, 89) ovat vertailleet auttamistyön asiantuntijuuden murrosta ”vanhasta” asiantuntijuudesta ”uuteen” asiantuntijuuteen seuraavasti:

Vanha	Uusi
- Ammattikuntakohtainen asiantuntijuus	- Ammattikuntien välisten rajojen ylitykset ja madaltumiset
- Ammattikunnan yksinoikeus työtehtäviin ja tiettyjen sosiaalisten ongelmien määrittelyyn	- Monet eri asiantuntijuudet, monet eri ongelmanmäärittelyt samalle asialle
- Asiantuntijuuksien kamppailu omasta tilasta	- Asiantuntijuuksien verkostoituminen, yhteistyö
- Oman asiantuntijuuden rajojen pitäminen selkeänä suhteessa ulkopuolisiin	- Oman asiantuntijuuden ulkopuolella olevien ja ei-asiantuntijoiden hyväksyminen samalle kentälle
- Asiantuntija ”lainsäätäjänä” (sopivan ja hyvän (työ)elämän määrittelijänä)	- Asiantuntija (sosiaalisten todellisuuksien) ”tulkitsijana”
- Asiantuntijoiden hierarkkiset suhteet toisiinsa ja ei-asiantuntijoihin	- Vertikaalinen neuvottelu asiantuntijoiden kesken ja asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä
- Professionaalisesti määritelty, stabiili asiantuntijuus: työn kohde ja tavoitteet selkeät (esim. tietty työperäinen tai sosiaalinen ongelma ja siihen puuttuminen)	- Neuvotteleva vuorovaikutuksellinen asiantuntijuus: työn kohde tilannekohtaisesti ainutlaatuinen ja työn tavoitteet neuvoteltava työn kohteen kanssa
- Kaavamaiset ongelmat ja valmiit ratkaisut	- Tilannekohtaisesti neuvoteltavat ongelmat ja ratkaisut
- Asiakas ”kohteena”	- Asiakas subjektina, kanssa-asiantuntijana

Taulukko 1. ”Vanha” ja ”uusi” asiantuntijuus

Verrattaessa ”vanhaa” ja ”uutta” asiantuntijuuden muotoa edellisessä on hyvin professionaalinen ja byrokraattinen lähtökohta ja jälkimmäisessä tulee esille hyvin paljon konstruktionistisia piirteitä. Kun vanhan asiantuntijuuden edustajat kokevat

muut – sekä asiantuntijat että maallikot – uhaksi itselleen ja asiantuntijuudelleen, uuden asiantuntijuuden edustajat ovat avoimia keskustelulle ja mahdollisille oman alan ulkopuolelta tuleville ratkaisuehdotuksille ja –tavoille. Uusi asiantuntijuus nostaa myös asiakkaat omien tilanteidensa parhaiksi asiantuntijaksi ja siitä kertojaksi, vanha asiantuntijuus nojaa omaan professionaalisuuteensa ja totuttuihin työtapoihin. Uusi asiantuntijuus on avoin yhteistyölle sekä muiden asiantuntijoiden että maallikoiden kanssa, siinä muita toimijoita ei koeta samalla tavalla asiantuntija-asemaa uhkaaviksi tekijöiksi. Myös Synnöve Karvinen (2000, 24) on korostanut vaakasuoran asiantuntijuuden merkitystä suhteessa ylhäältä alaspäin suuntautuvaan asiantuntemukseen. Hän kuvaa sitä ”sosiaalityöntekijä-asiakas(-tutkija)” – kumppanuutena. Hänen mukaansa asiakas-kansalaisen ja sosiaalityöntekijä-asiantuntijan (sekä tutkija-asiantuntijan) välisten suhteiden uudelleen määrittelyjen vaikuttavan väistämättä tiedontuotantoon ja tietokäsityksiin. (emt., 24) Hän on myöhemmin todennut vielä, että sosiaalityöntekijä edustaa enemmän ”neuvottelevaa ja avointa kumppanuutta maallikkoasiantuntijoiden kanssa” sen sijaan, että sosiaalityöntekijä edustaisi suljettua, perinteistä ja hierarkkista asiantuntijuutta (Karvinen-Niinikoski 2005, 79).

Synnöve Karvinen-Niinikoski (2005, 85) toteaa asiantuntijuuden muutokseen liittyvissä keskusteluissa olevan keskeistä myös uudenlaisten käytäntöjen etsimisen ja rakentelu. Näihin uusiin malleihin liittyy vahvasti yhteistoiminnallinen, innovatiivinen sekä luova asiantuntijuus ja oppiminen vaihtoehtoisina lähestymistapoina. Hän nostaa esille joustavan asiantuntijuuden kehittämisen, johon liittyy kokemuksellisen oppimisen mukainen syklinen toistuminen ”tutkimuksen, kriittisen reflektion, oppimisen, kokeilemisen ja arvioinnin” kautta. (emt., 85)

Esa Konttinen (1997, 60) ennustaa, että maallikkouden ja asiantuntijuuden keskinäiseen suhteeseen tulee muutoksia yhä kapeampien spesialiteettien syntymisen myötä. Hänen mukaansa eksperttien ja maallikoiden kanssakäyminen tiivistyy entisestään. Kyse ei ole niinkään asiakaskeskeisestä palveluotteesta asiantuntijaorganisaatioissa, vaan siitä, että asiantuntijat tarvitsevat työssään maallikkoasiantuntemusta, muun muassa ”tietoa arkipäivän merkitysrakenteista ja –kokonaisuuksista”. (emt., 60)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaan tutkimusprosessia. Ensimmäisessä alaluvussa käyn läpi tutkimuksen teoreettista taustaa ja konstruktionistista viitekehystä sekä tutkimuskysymykset. Toinen alaluku kertoo empiirisen aineiston keräämisestä. Lisäksi pohdin samassa luvussa tutkimuseettisiä kysymyksiä. Analyysimenetelmää kuvaan kolmannessa alaluvussa. Ennen analyysin tekemistä (tai edes aineiston purkamista kirjalliseen muotoon) hahmotin itselleni viisi työhypoteesia, jotka nimesin tutkimustulosiduiksi kartaessani hypoteesi-termiä. Nämä esioletukset esittelen neljännessä alaluvussa. Viimeisenä alalukuna kuvaan tutkimuksen kulun pääpiirteittäin.

Haastatteluja tehtäessä kehittämissyksiköitä oltiin vasta organisoimassa ja ne eivät olleet siten vielä vakiinnuttaneet asemaansa esimerkiksi kuntien peruslastensuojelutyössä. Tutkimuksen valmistuessa suurin osa hankkeista on jo ehtinyt päättyä, mutta tarkoitus ei ole ollutkaan arvioida hankkeiden onnistumista vaan luoda kuvaa hankkeiden käynnistymisvaiheen asiantuntijuudesta.

4.1 Viitekehys, tutkimusote ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen teoreettinen tausta on muodostunut asiantuntijuuden ja lastensuojelun osalta hyvin pitkälle opintojeni (kurssien ja tenttien) innoittamana. Opinnoissa erityisesti kollektiivisen asiantuntijuuden ja lapsilähtöisen lastensuojelutyön teemat vaikuttivat paljon näkemykseeni tutkimuksen teoriapohjasta. Olen harjoittelujen aikana suhteuttanut tätä teoriataustaa käytännön hankekehittämistyöhön. Käytännön työ kahdessa harjoittelussa puolestaan on vaikuttanut teoriapohjassa erityisesti näkemykseen kehittämistyöstä ja seudullisuudesta. Koska tutkimuksen tekeminen on kulkenut rinta rinnan harjoittelujen aikana, on prosessi ollut jatkuva ja opinnot sekä harjoittelu toinen toistaan vahvasti tukevia.

Halusin antaa tutkimuksessani haastateltujen määrittellä itse omaa ja hankkeessa olevaa asiantuntijuutta, joten tutkimuksessani on konstruktionistinen viitekehys asiantuntijuuden määrittelyyn. Konstruktionistisen kielikäsitteen mukaan kieli itsessään tuottaa todellisuutta ja todellisuuteen täytyy tyytyä sellaisena, kuin me sen tulkitsemme ja ymmärrämme (Eskola & Suoranta 1998, 139). Päivi Peltomäki, Piia Harjumäki ja Kaj Husman (2002, 100) ovat kuvanneet konstruktionistista otetta jatkuvana neuvotteluna, jossa on useita paikkoja ja useita määrittelijöitä ja he toteavatkin näin: ”--- asiantuntijuutta kannattaa tutkia suhteessa kohteeseen. Kohde on jatkuvan neuvottelunalainen ja alati muuttuva.” (emt., 100). Lähtökohtani tutkimuksessani onkin, että hanketyöntekijöiden asiantuntijuus ei välttämättä ole sijoitettavissa mihinkään valmiiseen malliin, vaan haastateltujen omien kuvausten perusteella voi löytyä uusi tapa hahmottaa hanketyöntekijöiden asiantuntijuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää hankkeissa työskentelevien hanketyöntekijöiden kuvaa omasta asiantuntijuudestaan konstruktionistisesta näkökulmasta. Tämän vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote haastatteluineen oli perusteltu valinta. Kun tutkimuksen kohteena on yksilö, yhteisö, sosiaalinen vuorovaikutus ja arvotodellisuus eli yleisesti ihminen ja hänen ympäristönsä, käytetään useimmiten laadullista tutkimusta (Varto 1996, 23). Olennaista kvalitatiivisessa tutkimusotteessa on ymmärtää tutkittavien ajattelua ja maailmaa syvällisesti (Kaikkonen 1999, 430-431).

Ennen varsinaista aineiston keräämistä haastatteluin tapasin joitakin haastateltuja hanketyöntekijöitä erilaisissa hanke- ja kehittämisseminaareissa sekä hankeverkoston työkokouksissa. Jossain määrin näitä tapaamisia voi luonnehtia etnografiseksi havainnoinniksi, vaikka sellaisena en näitä tilanteita osannutkaan siinä vaiheessa määrittellä (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 104, 106-107).

Tutkimustehtävänäni on selvittää ja kuvata hankkeissa olevaa asiantuntijuutta. Pääpaino on hanketyöntekijän asiantuntijuuden kuvaamisessa. Tutkimuskysymyksenäni on: mitä ja millaista on asiantuntijuus (pysyviin) lastensuojelun kehittämissyksikköihin tähtäävissä hankkeissa? Pyrin tarkentamaan tutkimuskysymystä seuraavilla kysymyksillä: Millä tavalla näissä hankkeissa työntekijät ymmärtävät ja kuvaavat asiantuntijuuttaan? Sisältävätkö hankkeet

itsessään jonkinlaista asiantuntijuutta? Miten ja mistä asiantuntijuus muodostuu tai syntyy tutkittavissa hankkeissa?

4.2 Empiirinen aineisto

Tutkimukseni aineistona on kahdeksan seudullisissa lastensuojelun kehittämishankkeissa toimivan hanketyöntekijän haastattelua.³ Nämä hanketyöntekijät kuuluvat eräänlaiseen hankeverkostoon, johon kuuluu lastensuojelun kehittämishankkeiden vetäjiä ympäri Suomea. Yhdistävä tekijä ryhmälle on se, että hankkeet saavat tavalla tai toisella rahoituksen valtiolta. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan aineistoa oli määrä täydentää hankkeiden tuottamilla kirjallisilla materiaaleilla, mutta tutkimuksen edetessä haastattelut valikoituivat aineiston keräämisen tavaksi.

Huomioitavaa aineistossa (kuten koko tutkimuksessa) on, että suurin osa hankkeista oli vasta käytännössä käynnistymisvaiheessa ja hankkeiden vetäjät eivät olleet toimineet työssään vielä kovin kauaa. Osa hanketyöntekijöistä oli ollut valmistelemassa hanketta hankehakemusta tehtäessä tai aikaisemmissa projekteissa, joilla tämänhetkistä hanketta oli pohjustettu. Tämän vuoksi aineistosta ei pysty tekemään tyhjentävää kuvaa tavoitteena olevien lastensuojelun kehittämissyksiköiden edustamasta asiantuntijuudesta, vaan analyysi on aikalaiskuvaus kehittämishankkeiden ja kehittämissyksiköiden alkutaipaleelta ja käynnistymisvaiheista.

Haastatteluista kuusi on tehty hankeverkoston seminaaripäivillä keväällä 2005 ja kaksi hankkeiden ”kotikaupungeissa”. Haastatteluista suurimman osan kanssa olimme tavanneet aikaisemminkin työkokouksissa ja olin kertonut tekeväni pro gradua

³ Haastatteluja oli alun perin yhteensä kahdeksan ja haastateltavia yhdeksän, mutta yksi tehdyistä haastatteluista jäi aineistosta pois, sillä nauha osoittautui mahdottomaksi purkaa häiriöäänien (mm. ilmastointilaite) vuoksi.

lastensuojelun seudullisesta hankekehittämisestä. Olin haastateltuihin yhteydessä sähköpostitse ennen seminaaripäivää ja kysyin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Osa hanketyöntekijöistä vastasi etukäteen, osa kertoi seminaaripäivillä, ettei ollut ehtinyt vastata tiedusteluun sähköpostitse. Kuitenkin kaikki hanketyöntekijät, joihin olin ollut yhteydessä, olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Kaikkia haastatteluja en kuitenkaan ehtinyt tehdä seminaaripäivillä, joten sovin kahden haastatellun kanssa tapaamisen myöhemmäksi ajankohdaksi.

Eskola ja Suoranta (1998, 52) lainaavat Suojasta (1982, 70-72) kertoessaan tutkimuksen eettisistä ongelmakohtista. Suojanen (1982, 70-72 ref. Eskola & Suoranta 1998, 70-72) listaa viisi eettistä ongelmakohtaa:

- 1) ”tutkimuslupaan liittyvät kysymykset (lupa saadaan sekä viranomaisilta että tutkittavilta)
- 2) tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat (ei salaa nauhoittamista tms.)
- 3) tutkimuskohteen hyväksikäyttö (tutkijan uraa hyödyntävät tutkimukset vs. toimintatutkimus)
- 4) osallistumiseen liittyvät ongelmat (miten tutkija vaikuttaa tutkimusyhteisöön)
- 5) tutkimuksesta tiedottaminen (tieteellinen raportointi vs. tutkittaville tiedottaminen)”. (Suojanen 1982, 70-72 ref. Eskola et al. 1998, 52-53)

Tutkimuslupaa kysyin suoraan haastateltavilta. Rahoittajataholta en tutkimuslupaa kysynyt, koska kyse ei ollut arviointitutkimuksesta tai muuten hankkeiden onnistumisen selvittämisestä. Itselläni oli harjoittelun kautta myös yhteys hankkeita rahoittavien tahojen edustajiin, jotka tiesivät tutkimusaiheeni. Tutkimusaineisto nauhoitettiin haastattelutilanteissa siten, että haastateltavat tiesivät, milloin nauhoitus oli käynnissä. Voi tosin olla, että haastattelujen ulkopuolella käymäni epäviralliset keskustelut haastateltujen kanssa ovat vaikuttaneet tiedostamatta esimerkiksi analyysin kulkuun. Haastattelujen tekemistä hanketyöpäivillä pohdin jälkeenpäin sen vuoksi, että en ollut varma, tuntuiko tutkimukseen osallistuminen haastatelluista jollakin tavalla painostavalta, vaikka he mielellään haastatteluun tuntuivatkin osallistuvan. Ehkä haastatelluilla olisi ollut suurempi mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta, mikäli olisin matkustanut heidän kotipaikkakunnalleen, mutta pitkien välimatkojen vuoksi tämä vaihtoehto oli poissuljettu. Vaikka tapasin osan haastateltavista erilaissa yhteyksissä (esimerkiksi työkokouksissa) ennen haastattelujen tekoa, en koe, että se olisi vaikuttanut haastattelutilanteisiin. Koska haastattelussa asiantuntijuuden teema oli vahvasti esillä, saattoi se vaikuttaa jollakin

tavalla jatkossa haastateltujen suhtautumiseen työhönsä. Joku haastateltavista totesikin haastattelun edessä, että oli kokenut itsensä aikaisemmin kehittäjäksi, mutta asiantuntijuudesta kertomisen myötä hän alkoi miettiä enemmän omaa rooliaan asiantuntijana. Haastateltujen anonymiteetistä olen pyrkinyt pitämään huolta välttämällä tunnistettavuutta sekä jättämällä kuvaamatta jokaisen haastateltavan taustoja yksityiskohtaisesti. Olen myös häivyttänyt murteiden erityispiirteet mahdollisimman pitkälle pois lopulliseen analyysiosuuteen päätyneistä aineisto-otteista. Koska haastattelut tehtiin hanketyöpäivillä, oli mahdotonta järjestää haastatteluja siten, että haastateltavat eivät olisi tienneet toistensa osallistumisesta tutkimukseen. Tämän perusteella haastateltavat saattavat pystyä tunnistamaan jonkin verran toisiaan aineisto-otteista anonymiteetin tavoittelusta huolimatta. Haastatelluille ilmoitan henkilökohtaisesti tutkimuksen valmistumisesta ja he saavat tutkimusraportin luettavakseen.

Haastattelut olivat lähinnä puolistrukturoituja haastatteluja, mutta niissä oli myös teemahaastattelun (Eskola & Suoranta 1998, 87) piirteitä. Steinar Kvale (1996, 29) toteaa, että laadullista tutkimusta tehtäessä haastattelu on aina teemaorientoitunut. Kvalen (emt., 31) mukaan haastattelun päätarkoitus on ymmärtää haastateltavan kertoman tarkoitusta. Tämän vuoksi haastattelijan täytyy olla sekä utelias että herkkä sille, mitä ja millaista tietoa haastateltavat haastattelutilanteessa tuottavat. Haastattelijan tulee olla myös tietoinen esioletuksistaan haastattelun aikana. (emt., 33)

Harjoitteluni perusteella itselleni oli muodostunut jonkinlaisia ydinolettamuksia esimerkiksi hanketyöntekijöiden työn sisällöistä ja tämän esiymmärryksen kautta haastattelu sai muotonsa (Eskola & Suoranta 1998, 78-79). Haastattelun teemat olivat kaikille samat, mutta tilannekohtaisesti osa kysymyksistä jäi pois tai vastaavasti jostakin aiheesta saatoinkin kysyä tarkentavia kysymyksiä. Yhtä kysymystä lukuun ottamatta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut, ja kyseiseenkin kysymykseen haastateltujen tuli perustella valintaansa. Tärkeimmät haastattelukysymykset ovat esitelty liitteessä (Liite 1). Jokainen haastattelu päättyi assosiaatioleikkelyyn ("loppukevennykseen"), jossa pyysin haastateltavia yhdellä tai kahdella sanalla kertomaan, mitä kertomani sana toi mieleen. Kooste loppukevennyksistä on tutkimuksen liitteenä (Liite 3.). Haastattelujen kestot vaihtelivat 50 minuutista noin kahteen ja puoleen tuntiin. Yhteensä haastatteluja oli 10,5 tuntia (litteroituna 240

sivua). Yksi alun perin suunnitelluista haastatteluista jäi pois työntekijävaihdoksen vuoksi, toinen siksi, että olin jo haastatellut hankkeen toista työntekijää ja aineistoa alkoi olla riittävästi.

Olen halunnut tiukkojen, ennen haastatteluja tehtyjen hypoteesien testaamisen sijaan antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaamuotoisesti omasta työstään ja asiantuntijuudestaan sekä ajatuksistaan näistä (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 88). Sen vuoksi pyrin muotoilemaan haastatteluja varten kysymyksiä, jotka rajaisivat vastauksia mahdollisimman vähän. En ehkä onnistunut tässä aivan täydellisesti, mutta haastateltavat mielsivät kysymykset pääosin oman työnsä kautta ja vastasivat sen pohjalta. Haastateltavat olivat kysymyksiä pohtiessaan analyttisiä ja vastasivat hyvin perusteellisesti ja perustellusti. Osalla heistä oli välillä huolta siitä, olivatko he ymmärtäneet kysymyksen oikein ja että heidän vastauksensa eivät välttämättä olleet ”oikean koulukunnan” mukaisia, mutta olivat lähinnä helpottuneita muistuttaessani, että pääosassa ovat heidän omat ajatuksensa ja näkemyksensä aiheesta.

Haastattelujen purku oli erittäin paljon aikaa vievä vaihe. Nauhojen laatu ei ollut paras mahdollinen ja haastateltavat tulivat ympäri Suomea puhuen jokainen vahvasti omaa murrettaan. Tästä syystä olen muokannut haastateltavien vastauksista joitakin sanoja enemmän yleisempään ja neutraalimpaan muotoon anonymiteetin säilyttämiseksi. Murteiden lisäksi haastetta litterointiin toi se, että haastattelutiloissa oli mahdotonta havaita ilmastointilaitteen sijaintia ja itse tilanteissa ei tullut mieleenkään, että se aiheuttaa nauhalle suurta häiriötä huminan muodossa. Yksi haastattelu tehtiin kahvilassa, jossa puolestaan taustalla soinut musiikki toi oman haasteensa nauhan purkamiseen.

Haastatellut hanketyöntekijät on aineistossa numeroitu sattumanvaraisesti (T1, T2 ja niin edelleen; H tarkoittaa haastattelijaa). Haastateltujen vastauksen olivat usein hyvin pitkiä, joten olen lyhentänyt vastauksia jonkin verran luettavuuden parantamiseksi. Toistoja ja täytesanoja (esimerkiksi ”niinku”, ”tota”, ”ja, ja”) on poistettu, osa on kuitenkin edelleen aineisto-otteissa mukana. Haastattelujen purkaminen on aina tulkintaa, joten myös jokainen kuunneltu ja purettu sana on tulkittu. Sellaiset epäselvät sanat, joiden tulkinta on jäänyt epävarmaksi, on *kursivoitu*. Mikäli tekstissä on ollut sellainen epäselvä sana, että sitä on ollut mahdotonta tulkita, on se merkitty

yhdellä viivalla (-). Samalla tavalla on merkitty yhden sanan pois jättäminen (toisto tai täytesana). Useampi epäselvä tai poistettu sana on merkitty kahdella viivalla (- -). Kolme viivaa (- - -) tarkoittaa, että vastauksesta on poistettu pidempi osuus, joka on ollut vastauksen kannalta epärelevantti. Painotus on merkitty **lihavoiden**.

4.3 Analyysimenetelmä

Koska haastateltavia oli kahdeksan ja tutkimuskohteena hankkeita seitsemän kappaletta, joista kaikki olivat omanlaisiaan, täytyy tätä työtä pitää enemmän tai vähemmän tapaustutkimuksena. Eskolan ja Suorannan (1998, 65) mukaan tapaustutkimuksessa voi olla myös useita tapauksia, vaikka usein tutkimus kohdistuukin vain yhteen tapaukseen. Toisaalta kirjoittajat huomauttavat, että oikeastaan kaikkia laadullisia tutkimuksia voidaan pitää tapaustutkimuksina (emt., 66). Eskola ja Suoranta (1998, 66) lainaavat vielä Sulkusta (1990, 272-273) aineiston järkevästä kokoamisesta yleistettävyyden mahdollistamiseksi. Sulkunen (1990, 272-273 ref. Eskola & Suoranta 1990, 66) listaa haastateltavien valinnassa huomioitavaksi seuraavat kohdat: ”1) suhteellisen samanlainen, ainakin sen hetkinen kokemusmaailma, että he 2) omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja olisivat vieläpä 3) kiinnostuneita itse tutkimuksesta”. Näiden kaikkien kolmen kriteerin voi katsoa täyttyvän tässä aineistossa.

Yhtäläisyyksiä tai samankaltaisuuksia on vaikea löytää edes muutamasta hankkeesta, jokainen hanke on kuitenkin omista alueellisista lähtökohdistaan aloitettu ja seudullisten toimijoiden tarpeiden mukaan etenevä. Eskola ja Suoranta (1998, 66) huomauttavat, että vaikka vertailuasetelmat parantavat tulosten yleistettävyyttä, kvalitatiivisessa tutkimuksessa vertailuasetelmat ovat paitsi työläisiä, myös usein mahdottomia toteuttaa. Sen vuoksi olen aineiston analyysiosuudessa pyrkinyt hanketyöntekijöiden kuvausten kautta löytämään sellaisia elementtejä tai jopa vain yksittäisiä kuvauksia, joiden voi ajatella kuvaavan yleisesti hanketyöntekijöiden tai hankkeessa olevaa asiantuntijuutta. Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan laadullisen tutkimuksen tehtävä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta käsiteltävästä

ilmiöstä. Tarkoituksenani ei siis ole löytää perinteisen laadullisen aineiston analyysin mukaisia yhtäläisyyksiä ja samanlaisuuksia vaan pikemminkin hyödyntää aineiston moninaisuutta ja yksittäisten hankkeiden tuomia eroja aineistossa (emt., 140) mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi. Saavuttaakseni tämän analyysiosuudessa haastateltavia on käsitelty anonyymisti, koska ajatuksena on tavoittaa hankkeissa olevaa asiantuntijuutta yleisesti. Tämän vuoksi en kuvaakaan haastateltavia yksityis- tai yksilökohtaisesti, vaan esimerkiksi haastateltavien taustat on kuvattu yleisellä tasolla.

Tutkimusmenetelmänä on ollut temaattinen analyysi (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 175-176), joka tuki hyvin tutkimuksen konstruktionistista lähtökohtaa. En halunnut keinotekoisesti tai väkisin käyttää jotakin tiettyä menetelmää vaan lähteä aineistoni ehdoilla liikkeelle. Ehkä asiaan vaikutti osittain ennen analyysin aloittamista hahmottamani ”tutkimustulosidut”⁴. Selvää oli, että halusin analysoida aineiston aineistolähtöisesti ja tuoda haastateltavien ääntä esille, olihan haastattelujenkin lähtökohta se, että haastateltavat itse kertoisivat mahdollisimman vapaamuotoisesti työstään, hankkeesta ja näihin sisältyvästä asiantuntijuudesta. Mirja Satka (2000, 38) on kuvannut tutkijan vaikeimmaksi tehtäväksi koota muiden tekemistä analyyseista yhtenäinen kertomus, ”joka näköalojen kapeudesta huolimatta kertoo jotakin yleisempääkin tästä (ikkunasta avautuvasta rajatusta) maisemasta”. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kokoamaan kaikkien haastateltujen kuvaukset yhtenäiseksi panoraamaksi, joka luo kokonaiskuvan haastateltujen asiantuntijuuden maisemasta (vrt. emt., 38). ”Tutkimustulosiduksi” nimeämäni teemat voisivat olla Satkan mainitsemia yksittäisiä näköaloja, joiden sijaintia maisemasta koitan analyysin kautta hahmottaa.

Litteroituani nauhat kirjalliseen muotoon tutustuin aineistoon lukemalla kaikki haastattelut läpi useaan kertaan. Sen jälkeen järjestelin haastateltavien vastaukset kysymyksittäin, minkä yhteydessä luin jälleen aineiston läpi aihekokonaisuuksittain. Itse analyysi lähti liikkeelle taulukoimalla työntekijöiden ”yhtäläisyyksiä” jonkinlaisen kokonaiskuvan saamiseksi työntekijöiden taustoista. Asiantuntijuuden

⁴ Tutkimustulosituja käsitellen tarkemmin erillisessä luvussa 1.4 Tutkimustulosidut

hahmottaminen alkoi aineiston lukemisella sekä erilaisten aineistossa olevien teemojen ja aineistossa usein esiintyneiden koodisanojen ryhmittelyllä. Jotkin teemat on käsitelty suoraan haastattelussa olevien kysymysten tai teemojen kautta, osa on käsitelty koodisanojen kautta. Tämä siitä syystä, että osa teemoista oli aiheen kannalta sellaisia, että niiden uudelleenjärjestely koodisanojen alle tuntui keinotekoiselta.

Aineiston haltuunotto vei sen laajuudesta ja sisällön tiiviyydestä johtuen kauan, mutta vähitellen se sai tekstin muotoa. Aineistoa oli niin paljon, että siinä oli pakko keskittyä tutkimustehtävän kannalta oleellisiin teemoihin⁵. Vasta oikeastaan tekstin uudelleenmuokkauksen kautta pääsin itse analyysin tekoon käsiksi. Sisältö muokkaantui uusiksi muutamaan kertaan, ja riittävän hauduttelun myötä analyysin palaset loksahdivat kohdalleen kaavioksi, joka kokoaa analyysiosuuden yhteen. Pertti Alasuutari (1994, 222) huomauttaa yleistämisestä laadullisen tutkimuksen yhteydessä, että yleistämisen sijaan pitäisi käyttää mieluummin suhteuttamisen termiä. Itse koen pikemminkin suhteuttaneeni analyysin tuloksia toisiinsa kuin tuottaneeni varsinaisen yleistyksen analyysin osasista.

Koska haastatellut eivät esimerkiksi kerro tarinoita elämästään vaan kuvaavat asiantuntijuuttaan ja toimintaansa työskentely-ympäristössään, sopii temaattinen analyysi menetelmäksi hyvin. Osittain varmaankin tutkimuksen tekijän rajallisuutena, mutta osittain myös analyysimenetelmän heikkoutena on keskittyminen vain julkilausuttujen näkökulmien kuvaamiseen. Jokin toinen analyysimenetelmä – tai toinen tutkimusentekijä – olisi saattanut tuoda paremmin esille ääneen lausumattomat ja kertomatta jätetyt aiheet (vrt. Alasuutari 1994, 195, Kvale 1996, 33) tai luoda täysin toisenlaisia näkökulmia aineistoon.

Tässä tutkimusraportissa analyysiosuus on jaettu kolmeen lukuun. Käsitellen ensimmäisessä analyysiosuuden pääluvussa aineistoa hankkeiden ja niiden työntekijöiden näkökulmasta hahmottaen itse hankkeita, niiden lähtökohtia ja tehtäviä sekä työntekijöiden taustoja ja työn sisältöä. Itse olen nähnyt hanketyöntekijän valinnan osaksi hankkeen muodostumista. Lisäksi analyysiosassa on kuvattu

⁵ Aineiston mielenkiintoisia, mutta analyysista pois jätettyjä teemoja on listattu liitteessä (Liite 2)

hankkeiden toimijaverkoston merkitystä. Näiden on tarkoitus taustoittaa lukijalle haastateltujen hanketyöntekijöiden käytännön työtä seudullisissa hankkeissa. Toinen pääluke keskittyy varsinaisesti asiantuntijuuden teemoihin. Analyysi keskittyy haastateltujen kuvauksiin omasta asiantuntijuudestaan ja identifioitumisesta vahvasti kehittäjiksi. Työskentely-ympäristö asettaa omat haasteensa hanketyöntekijöiden asiantuntijuudelle, josta on pääteltävissä myös itse asiantuntijuudesta jotakin. Kolmas, viimeinen analyysiosuuden pääluke kokoaa kaksi edellistä lukua yhteen ja lisäksi suhteutan tutkimustuloksia eli työhypoteeseja toteutuneen analyysin tuloksiin.

4.4 Tutkimustulokset

Eskola ja Suoranta (1998, 20) toteavat, että uuden oppimisen edellytys on tutkimuskohteesta muodostettujen ennako-oletusten tiedostaminen ja huomioiminen tutkimuksen esioletuksina. Vaikka alunperin tarkoitukseni oli välttää kaikenlaisia hypoteeseja, heti haastattelujen jälkeen itselleni hahmottui kolme selkeää teemaa, jotka toistuivat aineistossa. Osa näistä teemoista liittyi joko haastateltavan tai tilanteessa itseni muotoilemiin ”termeihin”, osa olivat enemmän aihekokonaisuusluonteisia. Haastattelujen jälkeen nämä kolme teemaa täydentyivät vielä kahdella, muun muassa haastattelujen purkamisen myötä. Koska en halunnut nimetä näitä viittä teemaa hypoteeseiksi, nimesin ne ”tutkimustulosidiksi”. Näitä olivat:

- koordinoiva asiantuntijuus
- dialogisuus
- verkoston merkitys
- rakenteen merkitys asiantuntijuudelle
- seudullinen/alueellinen (kehittäjä)asiantuntijuus

Itselleni nämä ”idut” tuntuivat suhteellisen itsestään selviltä ja tukivat sitä ajattelutapaa kehittämistyöstä, joka oli muotoutunut itselleni harjoittelun aikana lastensuojelun kehittämistyötä seuratessa sekä opintojen myötä. Harjoitteluni aikana olin omaksunut suhteellisen hyvin ”kehittämiskielen”, joten juuri mikään haastattelutilanteissa esille tullut ei ollut kovin yllätyksellistä tai että olisin jäänyt ihmettelemään joitakin asioita täysin uusina ajatuksina. Tämän niin kutsutun

kehittämiskielen omaksuminen oli toisaalta hyvä asia haastattelutilanteissa ja aineistoa käsitellessä, toisaalta se tuntui myös sokeuttavan jonkin verran. Nämä tutkimustulostujen teemat tuntuivat nousevan haastattelutilanteissa ja aineistosta ehkä vähän liiankin helposti näkyviin. Eskola ja Suoranta (1998, 20) puhuvat niin sanotuista työhypoteeseista arvauksina analyysin tuloksista. Pertti Alasuutari (1994, 240) puolestaan huomauttaa laadullisen tutkimusprosessin olevan hypoteesien testaamista, vaikka hypoteeseja ei ennakkoon välttämättä muotoillakaan. Hypoteeseja muodostuu vähitellen kohteen tullessa tutuksi tutkimuksen ja analyysin edetessä (emt., 240).

David Silvermanin (2000, 86) mukaan hypoteesit ovat testattavia väittämiä, joten aineiston analysoinnin tarkoituksena on itselläni ollut sekä hankkeissa olevan asiantuntijuuden löytäminen, myös näiden tutkimustulostujen suhteuttaminen aineistoon. Tarkoituksena on myös suhteuttaa näitä osin päällekkäisiä intuitiivisia hypoteeseja toisiinsa, mikäli aineistosta on ylipäättään nostettavissa analyysin myötä nämä teemat esille.

4.5 Tutkimuksen kulku

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut prosessina pitkä ja vienyt osittain itsestä riippumattomista syistä kauemmin kuin suunnittelin. Ensimmäinen askel kohti tutkimuksen tekoa oli marras-joulukuussa 2003 palauttaessani ideapaperin, joka pohjautui proseminaarityön herättämään kysymykseen lastensuojelun sijoitusprosessin kulusta ja onnistumisesta. Kevätlukukaudella 2004 opinnoissani käsiteltiin useamman kurssin sisällöissä asiantuntijuutta, mikä sai minut miettimään pro gradun näkökulmaa enemmän lastensuojelun työntekijöiden asiantuntijuuden suuntaan. Touko-kesäkuussa samana vuonna Lastensuojelun kehittämissuunnitelmassa tehdyn ensimmäisen harjoittelun aikana tutustuin kehittämis- ja hankemaaailmaan. Tämän seurauksena kesäkuussa jätetyssä aiheanalyysissä otsikko tarkentui alustavaksi työnimeksi ”Asiantuntijuus sijaishuollon (kehittämis)yksiköissä”. Tässä vaiheessa kehittämistyö oli vielä epävarma teema, koska ajatus oli, että tutkimukseni tukisi

enemmän Lastensuojelun kehittämisohjelman sijaishuollon osiota kuin pohtisi varsinaisesti kehittämisen teemoja.

Jatkoin Lastensuojelun kehittämisohjelmassa toisella harjoittelulla, ja sen myötä kehittämisenäkökulman mukaan ottaminen vahvistui. Tutkimussuunnitelmassa marraskuussa 2004 otsikkona oli ”Asiantuntijuus sijaishuollon kehittämissyksiköissä. Asiantuntijuuden näyttäytyminen sijaishuollon kehittämissyksiköissä, jotka edustavat valtionhallinnon määrittelemää kehittämissuuntaa.” Ajatus oli edelleen pitäytyä täysin sijaishuollon kehittämisen kysymyksissä, mutta ajatus oli hyödyntää Lastensuojelun kehittämisohjelman hankeverkostoa aineiston keräämisessä. Toisen harjoittelujakson edetessä ja hankeverkoston työkokouksiin osallistuessa aihepiiri laajeni käsittämään lastensuojelun kehittämishankkeita laajemmin. Sain luettavakseni hankeverkostoon kuuluvien hankkeiden hankerahoitushakemukset, joiden pohjalta saatoin hieman hahmottaa etukäteen hankkeiden sisältöä ja käytäntöjä.

Haastattelut oli tarkoitus tehdä harjoitteluni aikana alkuvuodesta 2005. Hankkeet olivat kuitenkin siinä vaiheessa hyvin alkutekijöissään ja suurin osa hankkeiden työntekijöistä vasta aloittanut työnsä, joten haastattelujen teko oli järkevää siirtää loppukevääseen harjoittelun jo loputtua. Kahta haastattelua lukuun ottamatta haastattelin hanketyöntekijät hankeverkoston seminaaripäivillä loppukeväästä. Kaksi haastattelua tein myöhemmin hankkeiden kotikunnissa. Koska keräsin koko aineistoni noin kahden viikon aikana, en käytännössä pystynyt kuin vain aloittamaan haastattelujen purkamista kesän kynnyksellä.

Haastattelujen purkaminen vei aikaa moninkertaisesti enemmän kuin olin etukäteen ajatellut. Aineistoa oli paljon ja eri murteet toivat haastetta litterointityöhön. Lisäksi syksyllä 2005 työ keskeytyi muutamaksi kuukaudeksi sairausloman vuoksi. Tammikuussa 2006 aineisto oli kirjallisessa muodossa litteroituna, jonka jälkeen alkoi aineiston haltuunotto. Maaliskuussa työ keskeytyi jälleen kolmeksi kuukaudeksi viransijaisuuden vastaanottamisen vuoksi, mutta kesä meni sitäkin tiukemmin aineiston parissa. Syksyllä jatkunut täysipäiväinen työ hidasti tutkimuksen valmistumista, mutta työ eteni vähitellen ja maaliskuussa 2007 sain jättää työn tarkastettavaksi.

5 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT – HANKKEET JA HANKETYÖNTEKIJÄT

Hankkeista jokainen on muotoutunut ainutlaatuiseksi. Seudulliset erityispiirteet luovat oman leimansa jokaiseen hankkeeseen, ja hankkeeseen valitut hanketyöntekijät vievät hanketta eteenpäin parhaaksi katsomallaan tavalla. Sen vuoksi hankkeiden lähtökohtien ja taustojen kuvaamisen kautta on mahdollista ymmärtää hankkeessa tehtyjä valintoja ja sitä, millaiseksi hanke on muodostunut.

Vaikka hankkeiden raamit ovat samankaltaisia ja hankerahoituksen saamisen kriteerit samoja kaikille, lastensuojelun painopistealueet vaihtelevat seuduittain. Hankkeissa olevaa asiantuntijuutta pohdittaessa konstruktionistisesta näkökulmasta käsin on tärkeää hahmottaa sitä, miten haastateltavat kuvaavat itse työtään ja työympäristöään, eli tutkimuskohdetta.

Tässä luvussa käyn läpi ensin haastateltavien omia ammatillisia taustoja ja itse hankkeiden lähtökohtia ja tehtäviä. Sen jälkeen pyrin selvittämään, miksi juuri haastateltavat työntekijät ovat tulleet valituiksi hanketyöntekijöiksi. Lopuksi luon katsauksen käytännön työhön ensin hanketyöntekijän näkökulmasta ja sitten hankkeen toimintaan verkostoissaan.

5.1 Haastateltavien taustat

Kahdeksasta haastatellusta työntekijästä seitsemällä oli joko maisteritutkinto tai opinnot olivat aivan loppusuoralla. Yhden haastatellun kohdalla jäi epäselväksi, oliko hän jo valmistunut maisteriksi. Suurin osa oli yhteiskuntatieteiden maistereita, mutta joukossa oli myös muun muassa hallintotieteiden maisteri ja kasvatustieteiden maisteri. Ainakin viidellä haastatellulla oli sosiaalityöntekijän pätevyys, kahden haastatellun kohdalla jäi epäselväksi, oliko heillä pätevyyttä. Yksi haastatelluista ilmoitti, että hänellä ei ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä. Joukossa oli sekä

”pitkänlinjan” sosiaalialan työntekijöitä että suhteellisen nuoria, muutamaa vuotta aiemmin valmistuneita. Kaikilla oli kuitenkin työkokemusta jo vuosien ajalta.

Ennen yliopisto-opintoja suoritettu ammattitutkinto oli haastatelluista seitsemällä, muun muassa kaksi haastatelluista oli aikaisemmalta koulutukseltaan sosiaalikasvattajia, kaksi sosiaalihuoltajia. Lisäksi erilaisia ohjaajatutkintoja oli kahdella ja opettajan pätevyys oli kolmella. Yksi haastatelluista oli sosionomi-amk. Kuudella haastatelluista oli jonkinlaista ammatillista lisäkoulutusta, mm. perheterapiasta (kahdella), työnohjauksesta (yhdeällä) kehittämis- tai hankekoulutusta (kolmella).

Työkokemusta oli kertynyt kaikille erilaisista työtehtävistä. Kahta haastateltua lukuun ottamatta kaikilla oli työkokemusta sosiaalityöntekijänä (myös ei-pätevällä). Lastensuojelun ohjaajatehtävissä haastatelluista oli työskennellyt viisi, muissa ohjaaja- tai hoitotehtävissä kolme haastateltua. Erilaisissa opettajatehtävissä oli työskennellyt kolme haastateltua. Esimiestehtävissä (muun muassa päiväkodin johtajana, johtavana sosiaalityöntekijänä) oli työskennellyt kaksi haastateltavaa, hallinnollista työtä oli tehnyt kolme. Perheneuvolassa, koulutussuunnittelijana, konsulttina, sosiaalisihiteerinä, erityissosiaalityöntekijänä, terveydenhuollon työtehtävissä ja tutkimus- tai selvitystyötä oli kutakin tehnyt yksi haastateltu aiemman työhistorian aikana.⁶ Hanke- tai kehittämistyötä oli aiemmin tehnyt viisi haastatelluista.

Merkityksellisiksi työtehtäviksi nykyisen työn kannalta työhistoriansa varrelta neljä haastateltavaa määrittivät sosiaalityöntekijän (tai lastensuojelun sosiaalityöntekijän) tehtävän, niin ikään sijaishuollon ohjaajan tehtävää piti neljä haastatelluista merkityksellisenä työtehtävänä. Opetustyötä piti kumpaakin kaksi haastateltavista tärkeänä, samoin aikaisempaa kehittämisprojektityötä. Lisäksi seuraavia työtehtäviä määriteltiin tärkeiksi (kutakin yksi): perheneuvolatyö, lastenvalvoja, vastaava ohjaaja, sosiaalisihiteeri, päivähoitotyö. Lisäksi yksi haastateltavista oli toiminut itse

⁶ Osa luetelluista työtehtävistä on ollut päällekkäisiä eli sama haastateltava on voinut toimia eri tehtävissä.

sijaisvanhempana, ja hän piti myös siitä karttuneita kokemuksia tärkeänä nykyisen työn hoitamisessa.

Haastatelluista hanketyöntekijöistä kolme oli ollut hankkeen suunnitteluvaiheessa mukana valmistelemassa hanketta. Valmistavasta hankkeesta oli tähän nykyiseen hankkeeseen siirtynyt kolme haastateltua. Muista tehtävistä hankkeeseen oli siirtynyt kaksi työntekijää ja uutena työntekijänä nykyisiin hankkeisiin oli valittu niin ikään kaksi haastatelluista. Yksi haastateltava oli kutsuttu työntekijäksi hankkeeseen, toinen oli omien sanojensa mukaan tunnistanut itsensä riittävän hyvin työilmoituksessa olleista kriteereistä. Yksi haastatelluista koki vaikeaksi määritellä, missä vaiheessa oli hankkeeseen siirtynyt. Puolet haastatelluista eli neljä hanketyöntekijää kertoi päässeensä vaikuttamaan hankkeeseen ja sen etenemiseen valmisteluvaiheessa.

5.2 Hankkeiden taustat – lähtökohdat ja tehtävät

Hankkeiden päälähtökohtana on lastensuojelun kehittäminen seudullisista lähtökohdista. Tavoitteena kaikissa hankkeissa on pysyvän lastensuojelun kehittämisyksikön perustaminen. Yleinen piirre tutkimuskohteena oleville hankkeille on kuitenkin, että samaan hankkeeseen on yritetty mahduttaa useita kehittämisen kohteita kehittämisyksikön rakentamisen rinnalle. Lastensuojelukenttä on laaja, joten rajausta voi olla hankkeen valmisteluvaiheessa vaikea tehdä, etenkin, kun mukana olevien seudun kuntien tarpeet voivat vaihdella hyvinkin paljon. Kaikki alueen kunnat olisi hyvä saada mukaan hankkeeseen yhteisten toimintamallien saamiseksi, mutta yksittäinen kunta saattaa jättäytyä hankkeesta, mikäli sen tarpeita ei ole huomioitu hankehakemuksessa. Haasteena on myös se, että kaikki kunnat tai kuntien työntekijät eivät välttämättä ole sitoutuneita hankkeeseen mukanaolostaan huolimatta. Hankkeiden tehtäväkirjo on hankekuntien kirjon kaltainen; eri seuduilla ja eri kunnissa on kussakin eri asiat pinnalla ja sen vuoksi jokaisen hankkeen ensisijainen tehtävä nousee lähtökohdista. Hankkeiden tehtäväkirjoa kuvaa se, että joidenkin haastateltavien oli vaikea määritellä hankkeen ensisijaista tehtävää.

Jokainen hanke on omanlaisensa jokaisen hankkeen lähtökohtien kummutessa seudullisista tarpeista. Mukana olevien hankekuntien määrä vaihtelee seutukunnittain. Tutkimuskohteena olevissa hankkeissa mukana oli alle kuusi kuntaa viidessä hankkeessa ja yli 20 kunnan hankkeita oli kaksi. Rahoitus on yhtä hanketta lukuun ottamatta Sosiaali- ja terveysministeriön kautta. Hankkeet rakentuvat ohjausryhmästä ja kuntien edustuksesta sekä yhtä lukuun ottamatta työryhmistä tai tiimeistä. Näiden lisäksi hankkeella on erilaisia ulkopuolisia sidosryhmiä. Haastatteluhetkellä hankkeissa oli yhdestä kolmeen kokopäiväistä työntekijää ja kahdessa hankkeessa oli lisäksi osa-aikaisia työntekijöitä. Kehittämistyö perustui (asiantuntija)työryhmiin tai tiimeihin kolmessa hankkeessa. Hankkeen ohjausryhmiin kuuluu esimerkiksi kuntien sosiaali- ja terveysjohtajia, sosiaalialan osaamiskeskuksen edustajia, yliopiston tai ammattikorkeakoulun sekä järjestöedustusta. Vaikka hankkeiden kokoon ja organisoimisen tapaan liittyvät asiat ovat hyvinkin erilaisia, yhteistä hankkeille oli se, että kun hankekuntia oli mukana useita ja kaikilla omat intressinsä, hankehakemukset oli tehty myös sen mukaisesti. Monessa tutkimuskohteena olevista hankkeista työntekijä joutui toteamaan pian aloitettuaan, että hankkeen tavoitteet tai sisällöt oli määriteltä suhteutettuna hanke-aikaan liian mahtipontiseksi. Sen vuoksi hanketyöntekijä joutuu hanketyöskentelyssä myös rajaajan ja uudelleen määrittelijän rooliin. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltava kuvaa, kuinka heti alkajaisiksi hanketta piti muokata uudelleen jättämällä osa sisällöistä kokonaan pois.

T8: Sitte tässä oli tehty sillä tavalla, ku tätä oli valmisteltu, että, sekä avohuollon palveluiden kehittäminen että sijaishuollon palveluiden kehittäminen oli lyöty samaan hankkeeseen. Ne oli niinku ristikkäiset, - - varmaan just sen, sen tota, kuntakerroksen nostamia aiheitten mukaan napattu sisältöjä tähän hankkeeseen ja tavoitteita, ja siel oli tämmösiä asioita kun, perhetyö, jälkihuolto, tukihenkilötoimintakin tais olla mainittu. Verkostoituminen, työntekijöiden moniammatillinen yhteistyö ainaki oli yks, nää - - tyypillisiä aika pitkälti. No sitte, siel oli otettu Laituri-kriteerit, oli just valmistunu, ni Laituri-kriteereitten jalkauttamistyötä ja, laatutyötä sijaishuollossa, siihe samaan ja, se oli semmonen niin laaja, että se varmaan *jopa* pelotti monia hakijoita pois tän hankkeeseen, - montaa hakijaa edes hakemassa tätä työtä. *No mehän* sitte tehtiin semmosta rajaustyötä tos heti syksyllä, et *tipautettiin*, siin käytiin erilaisia keskusteluita ja pohdittiin, miten, minkä osa-alueen kanssa nyt lähetään liikkeelle. Ja tiputettiin se koko sijaishuolto pois, ja päätettiin, et haetaan sille omaa hanketta.

Lähtökohdat olivat joissakin hankkeissa haasteltujen mukaan haastavat. Hankkeen alkaessa osalle hanketyöntekijöistä oli selvinnyt, että kaikissa kunnissa ei oltu edes tietoisia hankkeesta ja siinä mukana olemisesta. Innostamis- ja sitouttamistyö ei välttämättä kohdistunut vain uusiin työryhmiin tai tiimeihin, vaan myös kunnan

hallinnon ja päätöksenteon tasolle. Osa haastatelluista kertoi aloittaneensa tämän vuoksi työnsä uudella kuntakierroksella markkinoidakseen hanketta ja tiedottaakseen hankkeeseen sitoutuneita osapuolia siitä, että nämä olivat lupautuneet sitoutumaan kehittämistyöhön hankkeessa. Seuraavassa haastateltava kuvaa hankkeen alkua, jolloin hän kuntakierroksellaan törmäsi tietämättömyyden lisäksi asenteelliseen muuriin; kehittämistyö vaatii vaivautumista, ja hanketyöntekijän on täytyntäkin pystyä argumentoimaan osallistujakuntien edustajille hankkeella saavutettavat hyödyt.

T5: No lähtökohdat ei ollu mitenkään hyvät, eli kun mä alotin - - työt, niin mä tein semmosen kuntakierroksen, mä tapasin näitä ohjausryhmän jäseniä, he eivät vielä silloin olleet ohjausryhmässä, et vasta nimettiin, mutta tämmösiä, niinku nää sosiaalisiteerit, sosiaalitoimenjohtajat, - - niin se oli tietoa tästä projektista, et mikä tää oikein on (nauraa), eli mä olin niinku se, joka meni niinku kertomaan, et hei, hei te ja te, ootte *sitoutunu* projektiin ja mitäs tässä tehtäs, ja mitkä nää teiän toimintatavat ja odotukset on tältä projektilta, et mä niinku käynnistin sen keskustelun. Ja tuota, se oli vähä semmosta, että hohhoijaa tässä ois niin paljo työtä, ja oot sinä (nauraa) -, et se oli vähä niinkun, ei nyt ihan tyly asenne, mutta tietämättömyys projektista muissa kunnissa ku hallinnoijakunnissa oli - ni se oli ihan totaalista. Ja se, että miten saada niinku mukaan ihmiset tähän ja innostumaan tästä ja kokemaan *nää tavoitteet* tarpeelliseksi, ni kyl se on ollu sitä, semmosta jatkuvaa - työtä. Nimenomaan siellä päätöksenteon, ja - hallinnon, johtamisen niinkun, tasolla.

Hankkeen ensisijainen tehtävä lastensuojelun kehittämisessä oli joidenkin hankkeiden kohdalla tavoitteiden suuntainen, mutta joidenkin hankkeiden kohdalla se poikkesi tavoitteista. Jos hankkeet olivat monessa tapauksessa lähtökohdiltaan haastavia, myös hankkeelle määritellyt tehtävät (tai niiden määrä) olivat sellaisia. Ensisijaisiksi tehtäviksi osoittautui kaksi ”tehtäväkimppua”; rakenteeseen ja palvelujen järjestämiseen liittyvät tehtävät sekä asiantuntijuuden tai perustyöntekijöiden erityisosaamisen vahvistaminen.

Rakenteeseen liittyi tehtäviä kuten laadun ja palvelujen riittävyyden takaaminen seudullisesti sekä palvelurakenteen seudullinen selkeyttäminen. Lastensuojelun erityispalvelut vaativat riittävän väestöpohjan ollakseen laadukkaita ja kannattavia. Toisaalta perustyöntekijöiden asiantuntijuuden vahvistaminen on liitoksissa myös rakenteeseen. Ilman asiantuntevaa perustyötä rakenteiden muuttamiseen on vaikea päästä käsiksi. Hankkeet keskittyvät yleensä enemmän toiminnalliseen ja ajatustason muutokseen kuin poliittisiin muutoksiin tähtäämiseen, kuten seuraavassa haastateltava pohtii:

- H: Mm, aivan. Tota, mitä teidän hankkeessa pidetään ensisijaisena tehtävänä lastensuojelun kehittämisessä? Onko se tehtävä muuttunu jollain tapaa tässä matkan varrella?
- T4: Siis se on (rykäisee), se on vaikee, vaikee kuvata, kun se on, tota, se on aika selkeesti ehkä ensisijainen tehtävä, se semmonen, mistä heti aika, nopeesti ja ensimmäisenä ruvetaan puhumaan, on niinku tämmösen, palvelurakenteen selkeyttäminen, et mitä, mitä ne palvelut, peruspalvelu, mitä kunnissa tuotetaan, mitä ne on ja mitä on erityispalvelut, mitä vois ottaa isommalla väestöpohjalla, ja miten ne niinkun, löytää toisensa ja miten ne, sulautuu yhteen - - - Mm, nii ja sit, sit toisaalta myöski niinku on se toinen puoli, puoli, missä, mihkä tässä hankkeessa, ei keskitytä, niinkun on sitten tavallaan niinku se semmonen, poliittinen ja päättäjätason
- H: Mm
- T4: Palvelurakenteitten muutos. Sitä, sitä tehdään niinku muualla. Tää hanke ehkä – keskittyy enemmän siihen, toiminnalliseen muutokseen ja ajatukselliseen muutokseen.

Rakenteet voivat olla myös muuta kuin palvelujärjestelmän muotoon liittyviä. Eräs haastateltava kuvasi rakenteisiin kohdistuvaa päämääräänsä kohtaamisen tasolla; hänen visionsa rakenteesta on, että sosiaalityön ja muut sosiaalityöhön liitoksissa olevat osaajat pääsevät antoisaan vuorovaikutukseen keskenään. Yhteistä näille kahdelle erityyppiselle rakenteen luomiselle on perustyön arvostus ja se, että perusta kehittämistyölle on nimenomaan sosiaalityön ja lastensuojelun perustyössä.

- H: Mutta sitten mä voisin kysyä, että, että mitä teidän hankkeessa pidetään ensisijaisena tehtävänä lastensuojelun kehittämisessä? - - - Ja onks se mahdollisesti muuttunu tässä matkan varrella?
- T3: Ei oo oikeestaan muuttunu, et se ensisijainen on se, että, et, nyt kaikki, mä oon vähän niinku silleen ilkeäkin siinä, että kaikki lillukanvarret, ja mä itse pidätän sen oikeuden arvioida sen, mikä on sitä lillukanvarrtta tässä vaiheessa, kun on tää yhen miehen organisaatio, ni heitetään pois ja tehdään rakenteita, et se on se, niinkun, mulle suuri juttu on yks, mul on sosiaalityöntekijän identiteetti kuitenkin kaikesta huolimatta, vaikka mä oon sieltä lähteny *toimesta* pois, niin se tarkoittaa silloin sitä, että mä haluaisin, että sosiaalityö, niinku se asiantuntijuus voitais nostaa, ja silloin me tarvittas sellasia areenoita, joissa sosiaalityö niinku pääsee nousemaan
- H: Mm.
- T3: ja se taas niinku sitte *tulee käyttään*. Ni silloin me tarvitaan semmosia rakenteita, joissa syntyy kohtaamisia eri, erilaiset tuota osaajat kohtaa, se on se suurin missio. Ja sitä, sitä me kehittämisyksikössä haetaan. Sisällöt tulee ja menee, niitä vaihtuu koko ajan, ja sitä on erilaisia tarpeita.

Haastateltava kuvaa edellä myös hanketyön organisointia ja rajaamista, missä hanketyöntekijä on itse avainasemassa. Osa hankkeen sisällöistä on sellaisia, joita hanketyöntekijä voi itsenäisesti rajata ja määritellä, mutta aivan kaikesta hanketyöntekijä ei voi yksin päättää. Seudulliset sopimusmallit ovat paitsi tavoitteena hankkeissa, myös käytännön sanelema pakko monen hankkeen kohdalla. Mikäli seutuyhteistyö ei ole muodostunut vielä perinteeksi ja seudullisen yhteistyön

tekemistä vasta opetellaan, voi sopimusneuvottelut viedä aikaa. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltava kuvaa kehittämiseen liittyvien sisältöjen ja sopimusten yhteyttä:

- H: Mitä teidän hankkeessa pidetään ensisijaisena tehtävänä lastensuojelun kehittämises-
sessä?
- T6: Sisältökehittämisessä?
- H: Joo.
- T6: No siinä on, aika väljästi tällä hetkellä määritelty, että se on niinku ajateltu, tai siis hankesuunnitelmaan laitettu, että sijaishuollon kehittämistä. Mut et tota, tässä vaiheessa on niinku tietenkin niin aloteltu, ja toimintasuunnitelma on niinku tehty, et mitä tässä parin vuoden aikana tehdään. Ja hankesuunnitelmassahan on monesti on, vaikka mitä, sieltä on *kuitenki* tehty rajausta, et mitä tässä nyt oikeesti pystys teke-
mään, niin, tästä sijaishuollosta niin, siinä on niinku noussu sijais- ja tukiperhetyö, jo-
ka on, onki jo, organisoitu jo uudella lailla - - - siinä tulee olemaan *ehkä* ihan
semmosia käytännön kysymyksiä, että, kuntien kanssa pitää sopia tietyistä
pelisäännöistä - - -
- H: just
- T6: se niinku, alkuaskeleena se kehittäminen ja sitten siinä on, - - - Sitte on tämä, nää kun liittyy silleen sisällöllisesti niin, myös aina näihin, toiseen tavoitteeseen, mikä täs on koko ajan, elikkä et saadaan sopimukset kuntien kanssa aikaan, *niille*, vähä niinku niitten sisältöjen kehittäminen pitää mennä pikkusen etunenässä, että pystytään tarjoamaan jotain palvelua.

Kun perinteisessä organisaatiossa pidetään tärkeänä strategioiden muotoilua ja toimeenpanon sekä organisaatorakenteen muodostamista niiden pohjalta, Mintzberg (2003, 377) nostaa esille asiantuntijoiden roolin mission toteuttajina erilaisissa tilanteissa sitä soveltaen. Hanketyöntekijät ovat ottaneet aktiivisen roolin hankehakemuksen toteuttamisessa ja muokkaamisessa sekä sen suhteen, mikä hankeajassa on mahdollista että mikä on seutukunnallisesti ja hankkeen osallistujakuntien näkökulmasta järkevää. Mission kehittäminen on useimmissa organisaatioissa olennainen osa strategian luomista, mutta asiantuntijaorganisaatioissa strategisten kysymysten käsittely ja muotoilu vaatii kollektiivista prosessia, jossa osallisena ovat sekä suhteellisen autonomisessa asemassa olevat asiantuntijat että hallinnon edustajat. Asiantuntijaorganisaation missiota ei pysty välttämättä muotoilemaan johtajat sen enempää kuin asiantuntijatkaan, vaan siksi tarvitaan yhteistyötä. (emt., 377) Tutkimuskohteena olevissa hankkeissa missiota ovat johtajataso ja asiantuntijataso (hanketyöntekijä) lisäksi muotoilemassa osallistujakuntien ja muiden toimijatahojen edustajat. Asiantuntijaorganisaatio, kuten mikä tahansa muukin, vaatii taakseen selkeän rakenteen ja päätöksentekoprosessin, vaikka ne olisivatkin erilaisia kuin perinteisissä organisaatioissa. Vaikka asiantuntijoilla on organisaatiossa suhteellisen autonominen asema, on – tai ainakin

pitäisi olla – myös sijaa kollektiiviselle asiantuntijuudelle ja yhteistyölle työntekijöiden välillä. (vrt. emt., 374-375, 379)

5.3 Tärkeä valinta: Hanketyöntekijä

Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta ehkä tärkein valinta on hanketyöntekijä eli henkilö, joka vastaa hankkeen läpiviemisestä. Työntekijän valinnan kriteereiksi haastattelussa osoittautui ensinnäkin lastensuojelun prosessien tuntemus. Toiseksi seudun tuntemus näyttäytyi hyvin vahvana kriteerinä. Kolmantena tärkeällä sijalla oli kehittämishalu ja -näkemys.

Moni haastateltava toi esille substanssiosaamisen tärkeyden tultuaan valituksi työhön, mutta pitkä sosiaalityön työkokemus ei ollut kuitenkaan ehdottoman välttämätöntä. Ensisijaista oli tuntea lastensuojelun kenttää monipuolisesti ja hahmottaa lastensuojelun asiakasprosessien kulkua. Substanssiosaamisen ja lastensuojelun työkokemuksen kautta saa näkemystä siihen, mitä ja miten lastensuojelussa tulisi kehittää. Toinen tärkeä substanssiosaamisen anti on kokemuksesta kumpuava auktoriteetti kehittämistehtäviin. Kertyneen lastensuojelutyön kokemuksen kautta hanketyöntekijöillä on mahdollisuus saada arvostusta hankkeessa mukana olevien perustyöntekijöiden keskuudessa. Substanssiosaaminen ei ole välttämätöntä, mikäli hanketyöntekijän persoonallisuus tai muut avut saavat aikaan luottamuksen, mutta mikäli perustyöntekijät suhtautuvat skeptisesti hankkeeseen ja ylipäättään kehittämistyöhön, ottavat he hankkeen paremmin vastaan kokiessaan hanketyöntekijän enemmän vertaisekseen.

Koska kyse on seudullisista hankkeista, pelkkä lastensuojelukentän tuntemus ei pelkästään riitä hanketyöntekijän valinnan kriteeriksi. Seudullisten asioiden, toimintatapojen ja yhteyksien tuntemus on tutkimuskohteena olevien hankkeiden työntekijöiden puheessa oleellinen tekijä.

- T6: Että tota, ei *se sit*, nimenomaan tuota lastensuojelun asiantuntijuutta ei oo, et, tai siis on jonkun verran tieteenki vaadittu, mutta tota, enemmänki on vaadittu, että on tuntenu kunnallishallintoa ja, ehkä niinku, tän, näitä, seutuasioita, että alkaa tietämään, niitä tällä hetkellä arvostetaan.
- H: Just.
- T6: Koska, sitä lastensuojelun asiantuntemusta, tottakai sitä mulleki kehittyy koko ajan, ja tulee lisää ja tietyn, tietynlainen näkemys, *mut ei* ikinä asiakastyöstä voi olla, kun en oo sitä tehny. Et tällä hetkellä tuntuu, et tän hankkeen tarkoituksena on, niinkun, nimenomaan tätä, miten sen nyt sanois, seutukehittäjän tuoda semmosta niinkun, seudullista asiantuntijuutta vähän siihen -, *että* ehkä tuoda ehdotuksia justiin, et miten niinku seudullisesti kannattais tehdä. Miten se nii, joku teko vaikuttaa, näyttää niinku pienen kunnan näkökulmasta, miten jonkun ison kunnan näkökulmasta ja, tuoda ihan semmosta teoreettista näkemystä siihen, mutta sitten myös näitten, eri kuntien tai muitten toimijoihin niin, mielipidettä siihen keskusteluun.

Seudullinen asiantuntijuus, kuten edellä haastateltava nimeää, pitää sisällään paitsi mukana olevien kuntien toimintatapojen ja linjausten tuntemusta, myös näkemyksen eri kuntien tarpeista ja odotuksista. Hanketyöntekijän täytyy pystyä myös hahmottamaan sitä, miten erilaiset ehdotukset ja valinnat vaikuttavat seudun kuntiin ja toimijoihin. Seudullisuuden ja seudun asiantuntijana hanketyöntekijä pystyy antamaan teoreettista näkemystä ja tukea eri kuntien tilanteisiin sekä herättelemään ja pitämään yllä eri toimijoiden välistä keskustelua kehittämistarpeista ja – suunnista.

Kolmas vahva teema työntekijän valitsemisen kriteeriksi oli kehittämisosaaminen ja erityisesti halu kehittämistyöhön. Ilman kehittämisen halua ei kehittämishankkeessa saa vahvallaakaan substanssiosaamisella tai seudun tuntemisella mitään aikaan. Kehittämisen palo tuo hanketyöntekijälle näkökulman, josta käsin hän pystyy viemään hanketta eteenpäin. Ilman tätä halua ei myöskään kehittämisosaaminen ja – kokemus kartu. Käytännön työntekijät voivat olla huippuammattilaisia ja asiantuntijoita omassa työssään, mutta heidät erottaa kehittäjistä keskittyminen perustyöhön, kun kehittäjän lähtökohta on katsella perustyötä ikään kuin ulkoapäin. Ilman halua kehittämiseen ei kokonaisuutta pysty hahmottamaan kehittämisen näkökulmasta.

- T5: Varmaan ikään kun, täs lastensuojelun - on niinku, se, tavallaan se sosiaaliala, sosiaalihuollon ja lastensuojelun substanssi, ollu se, mitä on niinku haettu. Että kehittäjänä on *ne, jotka* tota, tuntee sen lastensuojelun kentän lainsäädännöstä alkaen, ja käytännön työn, ja että, en tiedä, onko se sit jotenki ratkasevaa, että, *jotka ois* -, muuta kun itseäni, niin tota, et *nää* kaupungin työntekijät, ne on hirmu vahvoja, pitkäaikainen kokemus lastensuojelutyöstä, mulla ei oo oikeen, et *se* löytyy kahteen vuoteen, - - se käytännön työ - - sosiaalihuollon -. Mä *vähä* näkisin, että, tietysti vielä sitte, *että* varmaan täytyy olla myös niinku kehittäjän, et halukkuutta kehittää, koska se ei oo ihan sama, kun tehdään asiakastyötä (naurahtaa) tai sosiaalityötä

H: Aiva, aiva
T5: kun niinkun, vieminen eteenpäin, siin tarvitaan sitte myös, *vähän niinku* hulluutta (naurahtaa), itsepäisyyttä, jääräpäisyyttä, ja halua ehkä niinku jotenki, varmaan *myös* ulospäinsuuntautuneisuutta kumminki. Sitä kehittämisen halua. Sen, sen mä tunnistan itsessäni hyvin voimakkaana, että *nään* kauheen paljon *uusista* asioista, uusista haasteista.

Kuten edellä haastateltava toteaa, kehittämishalu on myös se voima, joka antaa hankkeen eteenpäinviemiseen tarvittavia ominaisuuksia: jääräpäisyyttä ja itsepäisyyttä – ehkä vähän hulluuttakin – sekä ulospäin suuntautuneisuutta. Kehittämiseen liittyy myös aina uusien menetelmien, toimintatapojen ja innovatiivisten ajatusten kehittelyä sekä levittämistä, mikä tuo aina haasteellisuutta työhön. Kehittämishalu saa tarttumaan haasteellisiin asioihin ja tilanteisiin lannistumatta.

Kehittämishaluun ja –osaamiseen liittyy myös sellaisia ominaisuuksia kuin vuorovaikutus, hyvät sosiaaliset taidot, joustavuus ja kyky itsenäiseen työhön. Kehittämishankkeessa työskentely on sinällään ristiriitaista, että työn tekeminen perustuu täysin vuorovaikutuksessa toisten kanssa olemiseen, mutta itse työ on kuitenkin hyvin itsenäistä ja itsenäisiä ratkaisuja vaativaa. Vuorovaikutusta ei pysty synnyttämään ilman hyviä sosiaalisia taitoja. Kehittämistyötä täytyy tehdä muiden hankkeessa mukana olevien työntekijöiden ja tahojen ehdoilla, jolloin joustavuus nousee tärkeäksi elementiksi. Koulutus antaa pohjan, mutta loppujen lopuksi kehittämistyössä oikea asenne on ratkaiseva. Itse kehittämisosaamisesta haastateltavat puhuivat vähän. Suurin osa haastateltavista toi kuitenkin ilmi, ettei aikaa esimerkiksi kehittämiskirjallisuuteen tutustumiseen juurikaan ole.

Lastensuojelun prosessien tuntemuksen, seudullisen asiantuntijuuden ja kehittämissuuntautuneisuuden lisäksi hanketyöntekijäksi on haettu myös ”hyvää tyyppiä”, eli hakijan persoonallisuus on ollut myös arvioitavana. Hanketyöntekijän täytyy saada mukana olevat ihmiset innostumaan kehittämisestä ja uudenlaisesta ajattelutavasta. Tällöin hanketyöntekijän tulee olla persoonallisuutena innostava, vakuuttava, kehittämismyönteisyyttä aikaansaava ja luottamusta herättävä. Persoonallisuuteen liittyviä teemoja käsitellen enemmän asiantuntijuutta käsittelevässä luvussa.

5.4 Hanketyöntekijöiden työ ja tehtävät

Haastateltavat kertoivat työstään kuvaten sitä neljällä tavalla. Ensinnäkin hankemaailmassa työskentelyä haastateltavat kuvasivat itsenäiseksi ja vaihtelevaksi. Toiseksi hankkeissa työskentely sisältää paljon verkostoissa toimimista. Kolmanneksi se sisältää tiedon prosessointia. Neljäntenä teemana hankkeen eteenpäin luotsaaminen ja siten kehittämisprosessin ylläpitäminen nähtiin myös johtamistyönä. Koska verkostot liittyvät hanketyöntekijöiden työhön niin suurena osana, käsittelem verkostomaista työtapaa paremmin erillisessä luvussa.

Hankemuotoinen kehittäminen perustuu yleensä verkostomaiseen työtapaan. Tällöin hanketyön koordinaattorin eli hanketyöntekijän tehtävä on paitsi pitää yhteyttä hankkeen eri tahoihin, myös saattaa hankkeen eri osasia yhteen erilaisiin järkeviin kokoonpanoihin tavoitteiden mukaisesti. Suurin osa hankkeista on rakennettu siten, että (asiantuntija)työryhmät ovat kehittämisen ydintä, ja kaikki muu on käytännössä vain kehittämistyötä tukevaa toimintaa. Työryhmien edustus on koottu seudullisesti ja ammatillisesti tai asiantuntijuudeltaan sellaisiksi, että ne käytännössä tuottavat hankkeen tulokset. Hanketyöntekijän tehtävä on koordinoida työ siten, että ryhmät onnistuvat tehtävässään ja että kehittämisprosessi etenee tavoitteiden mukaisesti. Työryhmien kautta myös tieto välittyy kumpaankin suuntaan, sekä hanketyöntekijältä mukana oleviin organisaatioihin että toisinpäin:

- T8: - niitten niinku semmonen, se prosessin ylläpito. Ja se, viestintäyhteys sen kautta, eli tota, se vie ison osan aikaa.
- H: Joo.
- T8: Mä suunnittelen näitten ryhmien toimintaa, ja, ja mietin sitä, että okei, nyt on tavattu neljä kertaa tää edel, tällä tavalla, nyt pitää niinku potkasta persuksille jossain kohtaa niinku et tää nytkähtää vähä eteenpäin. Et junnataan paikallaan, tai sit, *viädään* kädet ristiin selän taa, ja nautiskelen, että onpas menny kivasti,
- H: (nauraa)
- T8: et on aktiivisia ihmisiä. Paistattelen hetken siinä. Ne ryhmät työllistää paljon. Se on itse sitä kehittämistyötä mun mielestä, ihan sitä ydintä, - jollei ne pyöri, ni ei tässä mitään tapahdukaan. Että se on - kaikki muu on niinku tukitoimintaa sitte.

Hanketyöntekijät ylläpitävät kehittämisprosessia verkostoissa myös lukuisin muin tavoin. Puhelinkeskustelut ovat henkilökohtaisia yhteydenottoja puolin tai toisin. Sähköpostia haastateltavat kertoivat myös käyttävänsä paljon, he kertoivat lähettävänsä sähköpostia sekä yksittäisille henkilöille että suurempien jakelulistojen kautta. Kolmen hanketyöntekijän työnkuvaan kuului hankkeen verkoston

kouluttaminen. Erilaiset kokoukset kuuluvat olennaisena osana kaikkien haastateltujen työhön. Hanketyöntekijän rooliin kuuluu tietynlainen edustuksellisuus; hankkeen sisällä hänen täytyy huolehtia kaikkien hankkeessa mukana aktiivisesti olevien tahojen intressien huomioimisesta ja siten hän tietyllä tavalla joutuu edustamaan kaikkia hankkeen osapuolia yhtä aikaa. Hanketyöntekijän täytyy pystyä kohtelemaan kaikkia osapuolia tasapuolisesti ja pitämään heidän puoliaan sen lisäksi, että hän osaa saattaa oikeat ihmiset ja oikeat tahot yhteen. Hanke henkilöityy helposti hanketyöntekijään, jolloin kokouksiin osallistuminen on myös tietynlaista markkinointi- ja näkyvyytyötä, vaikka kokousten aiheet eivät välttämättä aina ole työntekijän kannalta päivänpolttavia. Kokoukset ovat myös hyviä paikkoja pysyä ajan hermolla siinä, mitä seudulla tai valtakunnallisesti tapahtuu – ja tarvittaessa käyttäät tilaisuus hyväksi jonkin asian lobbaamiseen. Näitä teemoja eräs haastateltava pohti näin:

- T6: No sanotaanko, että varmaan ykskään viikko ei oo, niinkun, toisensa kaltanen. Aika vaihtelevia viikkoja. Mut että, *siihen*, aina siihen kuuluu niin, sähköpostilla olemista, - yhteydenpito nyt hoidetaan nykyisin - varmaan joka paikassa aika pitkälle sähköpostilla niin, sen odottamista, että joku vastaa johonkin, vierailupyyntöön tai ihan mihin vaan *ja*. - sitä tiedonjakamista, etsimistä, ehkä muokkaamista, *on* silleen. Ja sitten on, erilaiset kokoukset, palaverit, niissä joissakin todellakin *kuolee*, jossakin miettii, että mitäköhän ihmettä mä täällä teen (naurahtaa)
- H: (nauraa myös)
- T6: ja ehkä jättää sitte toisen kerran menemättä. Ja sitte on, on tietenkä ihan semmonen, minkä on huomannu, et välillä vaatii, ni, sit vaikka, *toisaalt* tuntuu, et ei, ku on tottunu, et on aika semmosta vaihtelevaa työtä, ni, jos joutuu oleen vaikka **viikon** pelkästään työhuoneessa, ni sitä ei onneks kovin usein oo, ni sitä ei meinaa jaksaa, mut sit on kyllä huomannu, että välillä on löydettävä aikaa ihan semmoselle, että on tosissaan aikaa vaikka yks päivä vaan olla siellä ja, - - vaikka lukemista ihan.
- H: Mm
- T6: Et vähän pysyä ajan tasalla, mitä tapahtuu niinku siellä omalla alalla tai, *ehkä* sitä rajaaki, et mitä just sillä hetkellä, et mistä pitäis olla selvillä ja. Ja sitten välillä sitte kuuluu tietenkä ihan tämmöstä, et vaikka jos tuntus turhalta joku palaveri, nii sinnehän on mentävä vaan, vähän *lobbaamaan* jotain omaa asiaansa tai, tai sitä, jonkun kunnan asiaa tai, jonkun *vähä niinkun*, just kun välillä tuntuu, et on semmosena yhdyshenkilönä, että, pitää käydä joissakin kokouksissa tai, tilanteissa ihan sen takia, että, käy vähä niinku kuulostelemassa, mitä, mitä siellä tapahtuu, mitä mieltä ollaan, ja, saa sitte ite sanottua sinne väliin jonkun, jonku viestin vähä niinku, *oli se sitte* hankkeelta tai, kunnalta tai joltain, se on, välillä semmosta, valmistavaa *työtä*.

Hanketyöntekijällä on tärkeä rooli tiedon prosessoijana ja välittäjänä. Hanketyöntekijän tehtävä on välittää kehittämisosaamista ja teoreettista tietoa tarpeen mukaan työryhmille ja muille hankkeen toimijoille. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hanketyöntekijän tulisi kyllästä hankkeessa mukana olevat teoriolla, vaan hänen

harkittavakseen jää, milloin teorian jakaminen on tarpeellista. Haastateltavat kuitenkin toivat esille, että aikaa jää liian vähän esimerkiksi kehittämiskirjallisuuteen ja muuhun kirjalliseen materiaaliin tutustumiseen. Toisaalta esimerkiksi valtakunnallisiin työkokouksiin osallistuminen on haastateltavien mukaan antoisaa ja antaa paljon paitsi oman työn tekemiseen, myös välillisesti hankkeelle. Tiedon välittäminen on osittain myös virallisuonteista. Hanketyöntekijän tehtävänä on hankkeen etenemisen raportointi, mutta myös usein muistioiden ja pöytäkirjojen kirjoittaminen ja toimittaminen eteenpäin. Muistioiden ja pöytäkirjojen hoitamisella itse voi olla myös toinen funktio kuten seuraavassa aineisto-otteessa haastateltava kuvaa. Hanketyöntekijä voi tarjoutuessaan sihteeriksi kokouksissa vapauttaa vuorovaikutusta ja saada mukana olevat keskittymään paremmin kehittämisen teemoihin. Tämän tyyppinen ”pelisilmä” voi olla kullannarvoinen, koska pienilläkin asioilla voi vaikuttaa mukana olevien ihmisten asenneilmastoon.

- T8: - - - Mutta tota, sit on nää projektiverkostot, asiantuntijaryhmät, tän tyyppiset asiat, mihin, mihin menee aikaa. Sitt'on, mä käyn siis siellä kehittämissäryhmissä, on näitä tapaamisia kanssa, niin tota, muistioitten kirjottamiset, silloin kun mä käyn, ni mä aina lupaudun sihteeriks, koska kaikkien mielestä ni vastenmielistä, et siitä saa kredittiä aika hyvin, kun, tulee ihmisille hyvä mieli
- H: aivan (nauraa)
- T8: nyt sit se taas kirjottaa sen muistion -. Tällassii pieniä asioita kannattaa huomioida ihan oikeesti
- H: Mm, aivan
- T8: koska, *mistä* ihmisille jää positiiviset fiilikset. No joka tapauksessa. Tän tyyppisiä juttuja

Kehittämisen prosessin ylläpitäminen vaatii hanketyöntekijältä johtamistaitoja. Hanketyöntekijä on viime kädessä hankkeesta vastuussa oleva henkilö. Vaikka hanketyöskentely tapahtuu suureksi osaksi erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa, on hankkeen vetäminen loppujen lopuksi hyvinkin yksinäistä työtä. Hankkeen johtajana hanketyöntekijä joutuu tekemään rajauksia ja priorisointityötä, koska yleensä hankkeen tavoitteita on määritelty liikaa suhteessa aikaan tai tavoitteet on määritelty liian suuriksi. Toki hanketyöntekijä on vastuullinen valinnoistaan ohjausryhmälle, mutta hänen täytyy tehdä valinnat niin, että ne ovat hankkeen tavoitteiden kannalta perusteltuja. Hanketyöntekijällä täytyy olla hyvin vahva luottamus omaan visioonsa ja tehdä työtä sen pohjalta. Argumentointitaidot täytyy olla vahvat. Seuraavassa haastateltava pohti eteenpäin luotsaamista johtamistyönä:

- T8: - - vaikkakin tää työ organisoituu näitten kehittämisryhmien kautta ja niitten niinku tekemisen kautta, mutta kyl mä koen, et mä teen yk, aika pitkälle yksin töitä, et *se on*, selkeesti yli puolet mun hommasta on yksin tekemistä. *Tästä* projekti, projektin johtamista ja sen niinku, suunnittelua ja hallinnan, siis johtamistyötähän se on.
- H: Mm
- T8: Johtamistyö kuulostaa vähä juhlliselta, mutta eihän se oo, sehän on ihan duunia siin missä mikä tahansa muukin on duunia. Eli sä suunnittelet, teet ratkasuita, ehdotat, motivoit, koitat niinku viedä asioita pitkällä tähtäimellä, sul on joku ajatus siitä, et mitä tää koko prosessi pitää sisällään ja edetä sen suunnitelman mukaisesti ja vähä tarkistella ja suunnata uudestaan. Tätähän se on. Ni se on, se on aika yksinäistä hommaa, ei sitä voi jakaa näitten muitten ihmisten kans. Sitä ei voi sen takia jakaa näitte kehittämisryhmäihmisten kans, et ne on ihan, - varmasti niillä ois paljo annettavaa, mut niitten oma perustyö ei oo, ei niinku, anna periks. Kun ne on näis kehittämisryhmissä, ne mietti sitä substanssii omalta, - näkökulmasta ja yhteistyön näkökulmasta, ni se on niille ihan tarpeeks.

Kun hankkeessa kehittäminen pohjautuu erilaisiin työryhmiin ja tiimeihin, voidaan ajatella kyseessä olevan jonkinasteinen asiantuntijaorganisaatio, jota hanketyöntekijä johtaa. Asiantuntijaorganisaation hallinnollisten johtajien odotetaan Mitzbergin (2003, 375) mukaan olevan organisaatioissa häiriötekijöiden poistajia suojellen asiantuntijoiden autonomiaa ja turvaavan siten häiriöttömät työskentelymahdollisuudet. Heidän tulee olla välittäjiä organisaation sisäisten ammattilaisten ja asiantuntijoiden sekä organisaation ulkoisen ympäristön kanssa. Hankemuotoisessa kehittämisessä on tärkeää määritellä asiat, joihin hankkeella voidaan vaikuttaa ja joihin hankkeen tuomin resurssein voidaan ja halutaan vaikuttaa. Tällöin hankkeessa mukana olevat asiantuntijat ja työntekijät voivat keskittyä työryhmätyöskentelyyn paremmin ilman, että heidän täytyisi pohtia hankkeen rakenteeseen tai tavoitteisiin liittyviä asioita.

5.5 Hankkeet toimijaverkostoissaan

Hankkeiden toimijaverkostoihin linkittyä useita organisaatioita työryhmien tai yksittäisten työntekijöiden sekä ohjausryhmien kautta. Näiden tavalla tai toisella mukana olevien toimijoiden lisäksi hankkeilla on yhteistyökumppaneita, jotka ovat hankkeen onnistumisen kannalta ratkaisevia. Haastateltavat kuvasivat näitä yhteistyökumppaneita ja toimijoita ensinnäkin vuoropuhelun toisena osapuolena, joiden kanssa tavoitteena on toimivat yhteistyöprosessit. Yhteistyötahot ovat tärkeä

tiedonlähde hankkeelle ja hanketyöntekijälle. Hankkeet puolestaan välittävät kehittämisasiantuntemusta mukana oleville organisaatioille. Toiseksi haastateltavat kuvasivat omaa ja edustamiensa hankkeiden roolia verkostoissa lapsilähtöisyyden esiin nostajina ja tunnetuksi tekijöinä.

Verkoston muut toimijat ovat hanketyöntekijöille – ja hankkeessa muutenkin mukana oleville – erityisesti tiedon välittäjiä. Samankin seudun eri kunnilla ja eri organisaatioilla voi olla toisistaan poikkeavia toimintakäytäntöjä. Myös toimintaa ohjaavat arvot voivat olla erilaisia. Pelkästään hankkeen parissa ja seutukunnassa työskentelewiin ihmisiin tutustuminen on tärkeää. Tutustuminen on kannattavaa paitsi tiedonvaihdon kannalta, myös luottamuksen aikaansaamiseksi.

Haastateltavat korostivat vuorovaikutusta yhteistyökumppanien kanssa. Kummallakin osapuolella on oma tietotaitonsa, jota jakamalla kumpikin hyötyy. Tietoa vaihdetaan erilaisista toimintakäytännöistä ja kuntakohtaisista tavoista sekä erilaisista toimintamalleista. Hankkeen kautta tämä tiedonvaihto pystytään jalostamaan seudullisiksi toimintamalleiksi ja toimintakäytännöiksi. Myös hankkeen sisällä (työryhmät, ohjausryhmä) asiantuntijuutta voidaan jakaa toinen toiselta oppien avoimen keskustelun ja tiedonvaihdon kautta. Avoimen asiantuntijuuden (vrt. Eräsaari 2002, 31-32) ja jaetun asiantuntijuuden käsitteet sisältävät ajatuksen siitä, että asiantuntijuudet, siis ei vain yksittäiset asiantuntijat, kommunikoivat keskenään. Yhteistyökumppanit ovat oman alansa asiantuntijoita, ja hanke puolestaan on kehittämisen asiantuntija. Nämä osapuolet pyrkivät tuloksekkaaseen vuoropuheluun keskenään hyötyen kumpikin toistensa asiantuntemuksesta.

Tasavertainen, rehellinen ja avoin vuoropuhelu on kehittämistyön onnistumisen kannalta erittäin arvokasta. Hanketyöntekijän tehtävä on pohtia perustyöntekijöiden ja kuntien näkökulmasta ehkä hyvinkin innovatiivisia ja uudenlaisia ehdotuksia toimintamallien ja toimintatapojen muuttamiseksi. Hanketyöntekijän täytyy luoda ilmapiiri, jossa hyvät ja käyttökelpoiset uudet ideat hyväksytään ja täysin mahdollisia ehdotuksia uskalletaan kritisoida. Sekä hanketyöntekijän että muiden kehittämistyössä olevien on osattava käsitellä rakentavaa kritiikkiä ja pystyttävä suhteuttamaan sitä omiin toimintatapoihinsa. Vuoropuheluun täytyy pystyä puolin ja toisin:

- T8: Kunta, kuntaorganisaatiot antaa hyvin paljon sen, sen tyyppistä asiantuntija, asiantuntijuutta siit niinku kuntien arkitodellisuudesta ja siit työ, työn tekemisen tavoista ja toimintamalleista. Ilman, ilman heitähän, ilman niitä ryhmissä istuvia ihmisiä, jotka on *ponnistellu, mä oisin* ihan hukassa sen, sen suhteen että, et kyllähän mä itekin oon yhes isos kunnassa (mainitsee kunnan) ollu töissä ja, ja täällä tutustunu jonkun verran joidenki kuntien juttuihin, mut ei se niinku **riitä**. Millään tavalla. Et he tuo jatkuvasti sitä näkemystä, et ku mä esittelen ideoita ja oon kehitelly kaks viikkoo, *nehän on*, koittaa ampuu sitä alas, et ei tää ikinä onnistu meillä. Niinku et tää on absurdi ajatus.
- H: Mm
- T8: Et mist sä ne rahat tähän teet tai muuta tällasta. Ja sit käydään sitä keskustelua siinä. Ja sitä kautta syntyy ehkä joitaki niinku järkeviiki malleja. Mut se työ on myös paljo lastensuojelun asiantuntemusta toki, sitä ihan niinku, mikä liittyy siihe substanssiin, semmosta, lastensuojelun työntekijän työn tuntemusta

Kehittämisosaamisen ohella hanke tuo kehittämistyön dialogisuutta hankkeessa mukana oleville toimijoille. Kehittämismyönteisyyden aikaansaaminen on dialogin kannalta oleellista. Mukana olevat toimijat täytyy saada ymmärtämään, että ilman heidän omaa panostaan kehittämistyötä ei voi tehdä, vaikka joku heidän näkökulmastaan ulkopuolinen kehittämistyötä koordinoikin.

- T3: Tällä hetkellä kaikissa meiän, näissä meiän, tai molemmissa näissä meiän hankkeissa, - - - se osaaminen, mitä me tuotetaan sinne verkostoon, on tää niinkun laatuajattelu ja laadun kehittämisen kehikko, ja, ja sitä kautta niinku tämmönen laaja-alanen kehittämis- ja oppimisnäkökulma, että, et me tehään niinku rakenteiden lisäksi, ni luodaan semmosia oppivia rakenteita, tää nyt on jo sitte tämmöstä niinku klisee-tasoo vähä hankala, tämmöne oppiva alue, oppiva verkosto, sitä ei saamistaan kiinni, et se kuulostaa *jotenki*. Ja tota, mut, ja sitte nää toiset tahot, ni, niin väistämättä tässä dialogisessa suhteessa ne tuottaa sit - et tavallaan niinku ymmärrystä siitä kehittämisen tarpeesta ja, ja siitä suunnista, miten me voitais tehdä näitä asioita paremmin.

Vuorovaikutuksen kautta haastateltavat kertoivat nostavansa esille lapsilähtöisyysteemaa hankkeen toimijoille. Lapsilähtöisyydestä puhutaan myös lapsikeskeisyytenä. Lapsen kohtaamisessa se tarkoittaa, että työntekijä antaa lapsen kertoa omasta elämästään ja arjestaan niin, että myös lapsi ymmärtää itse käsiteltävät teemat (Tulensalo et al. 2005, 312-313, vrt. Hurtig 2006, 181). Lastensuojelun lapsilähtöiset menetelmät, työ- ja toimintatavat eivät välttämättä ole kaikille hankkeen toimijoille tuttuja, joten hankkeen kautta pyritään tekemään näitä tunnetuiksi. Näihin liittyy myös lastensuojelun asiantuntijuuden ja sen arvostuksen vahvistaminen hankkeiden kautta.

- T4: Mm, *se on* niin, et me tuotetaan, tuotetaan sitä, sitä asiantuntijuutta, muille organisaatioille ja se on niinku ehkä yhtenä tavoitteena myöskin se, että, semmosena tavoitteena, niinkun että, mm, puhutaan lastensuojelusta ja lastensuojelun asiantuntijuudesta, ni se, se pitäis löytyä lastensuojelutyötä tekevistä ihmisistä.
- H: Mm

- T4: Eikä jostain muualta. Ja, myöski sen, *et ei* tavallaan - tekeen töitä tässä hankkeessa, jos lastensuojelusta tulis paremmin näkyvä, paremmin profiloituva, että, sitä on kauheen vaikee äkkiseltään täs vaihees niinku sanoa, että mitä se lastensuojelun asiantuntijuus on. Niin, niin tavallaan sitä kautta mä uskon, että tulee esimerkiks niinku sitä lapsen näkökulmaa - -. Sen tyyppistä asiantuntijuutta
- H: Mm
- T4: tulee näkyviin niinku muille organisaatioille. Myöski sitä asiantuntijuutta, että, mun mielestä on, lastensuojelun - sosiaalialalla on niinku hirveen, hirveen hyvät valmiudet niinkun, tehdä yhteistyötä, tehdä eri organisaatioiden kanssa yhteistyötä, tehdä ylisektorista yhteistyötä, kilauttaa kaverille, vaikka se oliski niinku eri hallintokuntaa
- H: Mm
- T4: niin, niin se on myöskin niinkun sitä toiminnallista asiantuntijuutta - -

Hanketyöntekijä toimii tiedon välittäjänä verkoston eri toimijoiden välillä, mutta myös tuo tietoa hankkeen ulkopuolelta, esimerkiksi valtakunnallisista hanketyöntekijöiden tapaamisista. Toisaalta pelkkä tiedonvälittäjän rooli ei riitä kuvaamaan hanketyöntekijän roolia hankkeen etenemisessä. Hanketyöntekijä toimii koordinoivana tahona eri hankeorganisaation osasten välillä, kuten seuraavassa haastateltava pohtii:

- T6: - - - Ja mitä mä nyt mahdollisesti sitte annan siihen, niin, vien tietoo, mut en, mut en oo siin, toisessa kunnassa toimitaan tai, *miten* jossakin järjestössä tai, tai sitten kun käy näissä, valtakunnallisissa työkokouksissa, nii täältä voi viedä sitä tietoo ja. Jollain lailla niinku, sitä toimii enemmänki semmosena koordinoivana tahona

Jussi Vähämäki (2006, 109) nostaa esille aivotyön, jonka hän liittää osaksi kollektiivista älyä. Hänen mukaansa se ei ole tilaan tai aikaan sidottu ja se toimii jossain määrin epäjohdonmukaisesti. Erityinen tieto ei ole olennaisinta, vaan oppimisen ja tietämisen kyky sekä tiedon levittäminen ja jakaminen. Tärkeäksi Vähämäen mukaan nousee erityisesti ”kyky muunnella sitä, mitä ja miten tehdään”. Myös ajattelutason muutos on tärkeää. (emt., 109) Hanketyöntekijän tehtävä on aivotyön avulla koordinoida hankkeen etenemistä, prosessoida ja jakaa tietoa sekä saada hankkeen toimijoissa aikaan kehittämismyönteistä ajattelutason muutosta. Tällöin toimijoissa ja verkostoissa tapahtuu oppimista, mutta myös hanke verkostona ja yhtenä isona toimijana näyttäytyy oppimisen foorumina.

Haastateltavat puhuvat yhteistyöprosesseista, yhteistyöstä eri tahojen kanssa ja yhdessä kehittämisestä sekä lapsilähtöisyyden nostamisesta eri toimijoiden tietoisuuteen. Nämä kaikki liittyvät tavalla tai toisella verkostoihin tai verkottumiseen. Aina verkoston tai verkostojen toiminta ei ole virallista, vaan toiminnalla on myös

usein epävirallinen puoli. Jaana Parviainen (2006, 166) toteaa, että tietoa voidaan muodostaa kollektiivisesti sekä organisaatioiden välillä tai niiden sisällä, mutta myös epävirallisen toiminnan kautta se voi syntyä organisaatioiden yli tai ohi. Hänen mukaansa kollektiivisen tiedonmuodostuksen esiaste voi olla tämäntyyppiset asiantuntijaverkostot. Epäviralliset asiantuntijaverkostot tukevat yksittäisiä asiantuntijoita, koska tuntiessaan toisensa sekä toisten osaamista ja koulutustaustaa, he voivat ottaa yhteyttä tiettyyn ”ystäväkolleegaan” tietynlaisissa ongelmatilanteissa. (emt., 166) Myös haastateltavat ovat huomanneet epävirallisen verkostoitumisen edut:

T6: Siin on myös sekin justiin että, nytten on, kakstuhatta, reilu kaks vuotta sitte ku aloitin, oli ihan eri tehdä työtä, tai vaikeempi tehdä työtä kun nytte on, jollain lailla helpompi, on tietty verkosto, mistä, tulee joku ongelma mieleen, niin tietää melkein heti, mistä lähtee kysyyn apua tai, tai tälleen. Et siihen ei mee ainakaan aikaa enää.

Petri Uusikylän (1999, 53) mukaan verkosto toimii tai voi toimia koordinaatiomekanismina. Verkoston toiminta perustuu luottamukseen sen jäsenten välillä, ja vastavuoroisuus on tärkeä elementti vuorovaikutuksessa. Ohjausmekanismina toimii yhteiset tilannearviot. Verkostotyön etuja on joustavuus, spontaanisuus ja avoimuus, uhkia taas ennustamattomuus, jatkuvuuden epävarmuus, opportunisti ja tehottomuus. (emt., 53) Voi toki olla, että tutkimuskohteena olevien hankkeiden työntekijät ovat omaksuneet 1990-luvulla sosiaalitutkimuksen muotikäsitteeksi (emt., 48) nousseen verkosto-käsitteen, mutta toisaalta haastateltavien puheessa esiintyessään verkostoissa toimiminen ja niiden huomioiminen tuli sellaisissa yhteyksissä esille, että se ei voi olla vain hienon termin mukanaan tuomaa sanahelinää.

T3: Se liittyy siihen verkostoihin, ja niin siiheen tapaan, jolla siinä toimitaan, mä, sinne mä liittäsin sitä paljon. Et miten eri ihmisten kanssa, eri kohissa toimitaan, minkälainen toimintatapa meidän välille on muotoutunu.

Edellä haastateltava vastaa kysymykseen aikaisemmin mainitsemastaan hiljaisesta tiedosta. Hän liittää asiantuntemuksensa hiljaisen tiedon verkostoihin ja niissä toimimiseen. Sekä yksilöllisessä että yhteisöllisessä tiedon rakentamisessa on oleellista hiljaisen kollektiivisen tiedon muodostuminen. Se on pohjana suurimmassa osassa asiantuntijuuden taitotietoa. (Parviainen 2006, 163) Toisaalta verkosto tuo tukea, mutta toisaalta jokainen luo oman verkostonsa ja muodostaa henkilökohtaista tietoa siitä, miten kunkin ihmisen kanssa toimitaan, jotta tulos olisi paras mahdollinen.

Jokainen hanketyöntekijä toimii omassa verkostossaan persoonallisella tavallaan muodostaen oman tapansa ja kuvansa siitä, miten juuri tiettyjen tahojen tai toimijoiden kanssa toimitaan.

Jaana Parviainen (2006, 157) on esittänyt verkostoista myös hieman kriittisen näkökulman. Hänen mukaansa on aihetta kyseenalaistaa, että verkosto, tiimityö tai yhteistyöhön hakeutuminen sellaisenaan edistäisivät yhteisöllisyyttä asiantuntijoiden keskuudessa. Verkostojen kautta voidaan rakentaa yhteistyötä, mutta ne voivat toimia myös puhtaasti strategisina ratkaisuinä oman edun tavoittelussa. Verkottuminen voi olla seurausta strategisesta tiedonintressistä, mutta usein asiantuntijoiden työssään kohtaamat ongelmat myös vaativat asiantuntijuusrajojen ylittämistä. (emt., 157)

6 HANKETYÖNTEKIJÖIDEN ASIANTUNTIJUUS

Kehittämishankkeiden asiantuntijuutta pohdittaessa kiteytyy asiantuntemus hyvin pitkälle hankkeen vetäjään. Toki hankkeet sisältävät paljon erilaista asiantuntemusta esimerkiksi (asiantuntija)työryhmien sisällä tai yksittäisten mukana olevien työntekijöiden kohdalla, mutta hanketyöntekijä on kuitenkin se, joka asiantuntemuksen kokoaa muiden käyttöön ja koordinoi sitä.

Eräs haastatelluista pohti asiantuntijuutta ja sen ilmenemistä. Hän totesi, että se voi kasvaa tai vähentyä. Asiantuntijuus voi kasvaa vuorovaikutuksen, keskustelujen ja (itse)arvioinnin kautta. Myös erilaiset työn tekemistä tukevat käytännöt lisäävät asiantuntijuutta. Eristäytyminen, esimerkiksi uupuminen tai sairastuminen, ovat asiantuntijuutta vähentäviä syitä ja kertovat suojamekanismien tarpeesta. Asiantuntijuus ei ole vakio, kuten hän myös itse sanoo, vaan muuttuva ominaisuus kokemusten, tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen kautta. Hän lisää vielä, että asiantuntijuuden kasvu on aina itseohjautuva prosessi. Hanketyöntekijöiden tehtävä ei ole kasvattaa ensisijaisesti omaa asiantuntijuuttaan, vaan muiden hankkeen toimijoiden ja mukana olevien työntekijöiden asiantuntemusta. Koska asiantuntijuus

voi kasvaa vain itseohjautuvan prosessin kautta, on hanketyöntekijöiden haasteena luoda sellainen kehittämisen ilmapiiri, että mukana olevat työntekijät ja tahot haluavat oman asiantuntijuutensa laajenemista ja syvenemistä. Osa haastateltujen omaa asiantuntemusta onkin organisoida hankkeen rakenne (esimerkiksi työryhmien kautta) siten, että he saattavat ihmiset yhteen oppimaan yhdessä ja hyödyntämään toistensa tietotaitoa.

T5: - - Et se, että niissä kaikissa työn paineissa ehkä niinkun, - voidaan jakaa asioita, ja koulutautua yhdessä ja miettiä yhdessä, ja, ja esimerkiks nää työryhmät on nähnyt jo sen, että mä toimin sillä tavalla, et siin on myös kokemattomampia työntekijöitä ja sitte on niinku kymmenen vuotta työtä tehneitä ja tota, he kertoo asioita, ja myös sitte nää projektitoiminnot, nää, nää prosessin kuvaukset, työn mallittaminen ja kaikki, niinkun, ikään kun *sitä asiakkaat* vahvistaa, et se on niinku tämmönen, *ihmisen* vuorovaikutus, niistä asioista puhutaan, mietitään sitä työtä, työntekijät miettivät omaa työtään, *arvioivat* omaa työtään, työkäytäntöjään ja sitte siinä on niitten rakenteiden kehittäminen, että on se työryhmä, siel, siel, tietyllä tavalla niinku tietyssä vaiheessa avohuollosta tulee, niinku se laps ohjautuu sinne työryhmään, sieltä tulee sitä asiantuntija-apua siihen, ja tota, sillä tavalla, että se, asiantuntijuus ei ole mikään semmonen vakio, jota on, tossa noin, joku tietty määrä, vaan se on, semmonen ikään kuin koko ajan muuttuva, kasvava, lisääntyvä, tai vähenevä asia. Kokemuksen, ja tiedon ja tiedonvaihtamisen ja vuorovaikutuksen kautta, ja työtä tekemällä ikään kuin se asiantuntijuus vahvistuu. Ja sit kun tässä projektissa on nää rakenteet, ja tavoitteet, ja ikään kuin organisoitu se työ, niin sitä pyritään - juuri vahvistumiseen.

Kognitiotieteellisestä näkökulmasta katsottuna asiantuntijuus kehittyy noin kymmenessä vuodessa (Hakkarainen et al. 2006, 233), mutta tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että hankkeet sisältävät ja haastatelluilla hanketyöntekijöillä on jo hankkeiden alkuvaiheessa asiantuntijuutta. Tämä luku keskittyy haastateltavien kuvauksiin omasta asiantuntijuudestaan. Ensiksi tarkastelen haastateltavien omaa näkemystä asiantuntijuudestaan. Sen jälkeen käsittelen heidän identifioitumistaan kehittäjiksi. Kolmannessa alaluvussa pohdin hanketyöntekijöiden työ- ja toimintaympäristöä, joka saattaa olla välillä hyvinkin haasteellinen.

6.1 Hanketyöntekijöiden kuvaukset omasta asiantuntijuudestaan

Haastateltavien kuvaukset omasta asiantuntijuudestaan jakautuivat selkeästi kahteen osa-alueeseen. Toisaalta he toivat esille ammatillista puolta, toisaalta taas

haastateltavat nostivat henkilökohtaisia ominaisuuksia asiantuntijuutensa osaksi. Ammatilliseen puoleen liittyi työkokemus ja koulutus. Puhuessaan suhteellisen suuren roolin saaneista henkilökohtaisista ominaisuuksista haastateltavat toivat esille vuorovaikutustaidot, persoonallisuuden sekä kyvyn sietää frustraatiota ja keskeneräisyyttä. Näiden kahden puolen välimaastoon sijoittuivat verkosto-osaaminen sekä näkemys lastensuojelun ja seudullisesta (tai seudun) kehittämisestä. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia yhdisti myös montaa haastateltua. Vuorovaikutus on väylä, jonka kautta välittyy käytännössä kaikki hankkeessa tapahtuva.

Ammatillisista valmiuksista kertoessaan haastateltavat puhuivat siitä koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Toisaalta vain harva haastateltava toi esille lastensuojelun substanssiosaamisen asiantuntijuutensa osana. Kaikilla haastatelluilla ei ollut sosiaalialan koulutusta, mutta lastensuojelusta tai yleensä sosiaalialalta hankittu työkokemus paikkasi hyvin virallisen koulutuksen tai pätevyyden puuttumista. Toisaalta taas jonkin muun alan koulutus antoi sosiaalityön näkökulmasta poikkeavaa, mutta hankkeen kannalta antoisaa näkemystä kehittämistyön tekemiseen. Teorian ja käytännön integraatio tarjoaakin avaimen laaja-alaiseen näkemykseen lastensuojelusta. Laaja-alainen näkemys lastensuojelusta sisältäen prosessien tuntemisen auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Kun hanketyöntekijä ei ole kiinni arkipäiväisissä lastensuojelutyön toimintakäytännöissä, pystyy hän asettautumaan ikään kuin hankkeen ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Koulutusta (sosiaalityöntekijän pätevyyttä) ja työkokemusta tärkeämmiksi teemoiksi asiantuntijuuden kannalta haastatteluissa nousivat kuitenkin muut teemat.

Hankkeiden lähtökohtien vuoksi alueen ja seudun tunteminen on tärkeää seudullisen hankkeen vetäjälle. Pelkkä seudun tunteminen ei kuitenkaan riitä, vaan hanketyöntekijällä täytyy olla näkemys siitä, mitä seutuyhteistyö on ja miten sitä pitäisi kehittää. Täytyy myös tuntea seudun lähihistoriaa ja sitä, miten alueen yhteistyötä on hoidettu, jotta vanhojen virheiden uusiminen voidaan välttää.

T7: Et paljoltihan se ehkä koostuu siitä, mitä kaikkee mä oon kuunnellu ja kuullu, nähny ja havainnu niinku tässä maakunnassa - - - *niinku* tässä sijaishuollon tilanteessa. Että tavallaan niinku se, että se pohjatuntemus tähän, tähän kenttään, mitä (mieltii hiljaa), että tavallaan niinkun kun ne näköalat, mitä minulla on ollu tähän, niin, ehkä se niinku niistä jotenki koostuu sitte.

T6: No siis tässä hankkeessa nimen omaan, niin, juuri mitä tossa edellä oli puhetta, että, alkaa olla näkemystä, mitä tän seutuyhteistyön pitäis olla. Ja ehkä niinkun mitä sen ei pitäis olla, mitä ylipäättään siitä sitä näkemystä, ja, ja, näkemystä siitä, miten näitten, miten tämmösessä niinkun yhteistyökuvioissa nii kannattaa toimia. Että on kummin-kin niin, sen verra siitä tullu kokemuksta, että osaa jo, esimerkiks niinku *justiin* ne sopimusmallit, ni sitä selvittely- ja sen loppuun viemisestä, että sopimus on saatu, nii, vähän niinku sitä, kokemuksen kautta - tullu kautta sitä ihan, nyt vaikka, näitten muiten hankkeitten tietoo, kun kuuntelee ja lukee ja. Kyl se varmaan on juuri se, että saa tuoda sitä, sitä näkemystä siihen, ettei, ei niinkun tehtäs samoja virheitä. Vaan ne asiat lähtis sujumaan silleen

Persoonallisuus ja persoonallinen tapa tehdä työtä osana omaa asiantuntijuutta nousi vahvasti esiin haastateltavien puheessa. Persoonallisuuteen liittyy paitsi vuorovaikutustaidot, myös verkosto-osaaminen ja näkemyksellisyys. Hanketyöntekijä luo persoonallisuudellaan hankkeeseen kehittämisen hengen ja ilmapiirin sekä antaa oman leimansa koko hankkeelle. Persoonallisuuteen haastateltavat liittivät myös sellaisia ominaisuuksia kuten erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen, kyky liittyä ja kiinnittyä erilaisiin ryhmiin sekä taito kuunnella. Tapa puhua on myös vahvasti persoonaan liittyvä asia kuten seuraavassa aineisto-otteessa haastateltava pohtii. Myös hankalista asioista on pystyttävä puhumaan ja kyettävä sekä jakamaan että vastaanottamaan kriittistäkin palautetta.

T5: En tiedä, ehkä mä, mun oma asiantuntijuus, tai, mä oon *vähä* miettiny, että omat heikkoudet on ehkä niinku, semmoset, mun luonteessani, mä oon semmonen suorapuheinen, ja tota, mä pystyn puhumaan myös niinku vaikeista asioista ihmisille, ja tossa on joutunut niinku suoraan ottamaan, että sosiaalijohtajan - ja sanomaan, että tää asia on nyt päin peetä ja, mikäs tää homman nimi nyt on, ja, ja sitte, en tiedä, että, kuinka paljon mä ihmisiä ärsytän tällä (nauraa) suoralla puheellani, että mä oon katonu, että se kuuluu myös asiantuntijuuteen. Et en mä voi vaan niinku nyökytellä ja hyssyttellä, että hyvin menee, hyvin menee, jos tuntuu, et ei mene hyvin.

Persoonalliseen työotteeseen liittyy myös verkostot ja niissä toimiminen. Edellä toimijaverkostoja ja hanketyöntekijän roolia niissä käsiteltiin. Verkostoissa toimiminen vaatii hanketyöntekijältä hienotunteisuutta ja usein diplomaattisuuttakin. Hanketyöntekijä toimii verkostossa ikään kuin ulkopuolisena vauhdittajana. Tarkoitus ei ole saada hanketyöntekijästä korvaamatonta verkoston osaa, vaan pikemminkin verkoston omatoimisen toiminnan käynnistäjä. Hanketyöntekijän täytyy pystyä hahmottamaan, kuinka kauan kehittämisprosessit vievät aikaa ja auttaa hankkeen toimijoita ymmärtämään, että kehittämistyön tulokset eivät näy välittömästi, joten kärsivällisyyttä täytyy olla paljon.

- H: Onks' sulla jotain sellasia, niinku erityisiä taitoja tän työtehtävän kannalta, että, millä vois kuvata sitä omaa asiantuntijuutta
- T7: Mm, no mun esimieheni sano sillon joskus kun mä hänelle, hänelle heitin sen ajatuksen , että mult' kysytty, että haenکو sitä tehtävää, ja (naurahtaa) ja, että nyt sitä vakavasti nyt sitte harkitsen, niin hän sanoi, että niin, että, verkosto-osaaminen, mitä sinulla on, niin, tulis, pääsis varmaan oikeuksiinsa tuossa tehtävässä.
- H: Joo. Mitä sä ite aattelet, että, mitä se verkosto-osaaminen tässä tapauksessa tarkoittaa?
- - -
- T7: Mm, no ehkä se niinkun koostuu taidosta muotoilla niinkun, niinkun esitettävät asiat tai kysyttävät asiat sillä tavalla, että niillä ei loukkaa ketään. Ja sitten, ymmärtämystä siitä, että, siihen että, että mitä niinkun eri tahojen niinku sitoutuminen ja mukaanlähtö niinku edellyttää. Ymmärrystä siitä, että nämä prosessit vie niinku aikaa ja niinku kunnioitusta näitä yhteistyökumppaneita ja toimijatahoja kohtaan. Mm, kai siinä on - kykyä niinku hahmottaa ajassa olevia yhteisiä niinku teemoja ja, tavallaan hahmottaa niitä avaintoimijoitaki, keiden niinku kanssa sitä yhteistyötä rakentamalla niin, on, niinku tavallaan edellytyksiä sitten edetä. Mut se, että aikaa ihan jos mulla olis ihan pelkästään siihen verkostoyhteistyöhön, vaikkapa nyt sähköpostitse ja puhelimitse enemmän, niin varmaan olisi - olis tosin paremmin, että nyt sitten tässä kun on niin paljon näitä yhteistyötahoja, joita on hyvä sitten nähdä ihan kasvokkainkin, niin se vie tavattomasti aikaa, jollon ei oo sitten niinku, samanaikaisesti ei voi olla niitten kaikkien muitten kanssa vuorovaikutuksessa. Että joutuu niinkun valintoja tekemään, ja se on sitte taas sitte, jossa vois olla, niinko, parempi. - - - (mieltii) No, no, *enemmän* näissä seudullista tapaamisissa pyrin, pyrin niinkun, tuota, niinku, oon auttamassa, hahmottamaan ihmisiä, että mitkä on heidän keskinäistä semmmosta, toinen toisiaan vahvistavaa verkostollista toimintaa, jota, joka on arvokasta. Et en, en suinkaan niinku, halua ujuttaa sinne jokaiseen mukaan

Hanketyöntekijä toimii hankkeessa koordinoivana tahona. Tällöin hän voi käyttää aikaa sellaiseen, mihin perustyöntekijällä ei olisi aikaa. Hanketyöntekijä paitsi toimii aktiivisesti verkostoissa, myös edustaa käytännön työntekijöitä ja hankkeen toimijoita verkoston eri osille. Koordinoivaa työtä on myös tiedon suodattaminen siten, että hankkeessa mukana olevat käytännön työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon hukkumatta informaatiotulvaan.

- T6: Jollain lailla niinku, sitä toimii enemmänki semmosena koordinoivana tahona - - - En nyt osaa sanoo, onks se asiantuntemusta vai mitä, mutta
- H: - - että, pystyisik' sä jotenki määrittelemään sitä, tai kuvailemaan, että mitä tavallaan se koordinoiva asiantuntijuus, jos sitä nimittää niin, niin mitä se pitää sisällään tai mitä se on tai millasta on? Jos menee liian vaikeeks, niin
- T6: Joo ei, ihan hyvä näit on itekin mieltii. Nii, äskön tarkotin nimenomaan sitä, että se, että miten pitkälle nii, tää tämmönen niinku, moneenki alaan liittyvä, et oikeestaan lastensuojeluun ni, ei vaan tällaseen - pitää hankkia jostain muualta, et eihän sitä itellä voi olla. Ja tota, koordinoiva asiantuntijuus, niin, kyllähän se käytännössä on aika pitkälle sitä, että on, eri verkostoissa. Et itellä on niinku, tietyllä lailla aikaa paremmin olla kun, kun jollain sosiaalityöntekijällä, joka on ainoana jossain kunnassa - - - Sehän siinä on sitte taas vaikeeta, että vaikka tietoo tulis kuinka paljon, ja sitähan nyt saa, erilaisissa asioissa mukana, miten osaa suodattaa sen, mitä, mitä niinkun, lähettää eteenpäin, vaikka tälle yhden kunnan, yhdelle sosiaalityöntekijälle. Et se vaatii, vaatis, *en* tosissaankaan, sanoo, että osaisin vielä, nin, sen, että tuntee ne olosuhteet niissä

kunnissa todella hyvin, mistä ne vois johtua. Ja tietysti ni, siinäki taas muistaa, että, et kyllähän hanke rajottaa, - ihan mitä vaan tietoo lähe

H: Aivan.

T6: Se on ehkä semmosta suodattamistakin, kun tietoo tulee sähköpostilla aika paljon, vaikka mulle, nii vähän osaa kattoo, et mitä, mitä kannattaa lähettää ja kannattaako mitään lähettää ja *tällasta tää eteenpäin*. Yks tämmönen osa-alue on *siinä*

Hanketyöntekijän asiantuntijuuteen kuuluu hahmottaa lastensuojelukenttää systeemisestä ja kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Hänen täytyy pystyä hahmottamaan lastensuojelun prosessien lisäksi hankkeen ja toimijoiden sekä kehittämistyön kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottaminen suhteessa hankkeen toimijoiden sitoutumisasteeseen saattaa joskus aiheuttaa turhautumista ja epätoivoa. Nämä tunteet on kuitenkin mahdollista saada hallintaan kyvyllä sietää keskeneräisyyttä sekä kunnianhimoa. Persoonallisuutena hanketyöntekijän täytyy olla sitkeä ja tarvittaessa peräänantamaton.

T8: Ei se asiantuntijaan, mitkään niinku sosi, kvalifikaatioita tavallaan, mitä tässä, työssä auttaa, on, on ihan ehdottomasti semmonen, kokonaisuuksien hahmottamiseen liittyvä taito. Taito sietää turhautumista, - sillä tavalla niinku, *tänään* voi tulla takkiin tässä asiassa, mut meillä on toi tavote tuolla, ja mitä, miten, mitkä korjausliikkeet tehdään, et me päästään sinne ja näkee sen, et kyl me sit edetään vaikka hitaasti edetäänki, ja, tän tyyppiset kuviot. - - - Sitä, sietää sitä niinku keskeneräisyyttä. - - - Toisaalta pitää olla pikkasen kunnianhimoakin myös, että niinku jaksaa painaa sitte siinä kohtaa, kun, ettei lyö hanskoi tiskiin, et rahat sataa helpommallaki

Kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi hanketyöntekijän täytyy pystyä näkemään kehittämistarpeet ja kiteyttää ne toimijoille niin kristallin kirkkaiksi, että myös hankkeessa mukana olevat tahot allekirjoittavat ne. Hanketyöntekijän ei tarvitse hallita yksittäisiä menetelmiä, vaan hänen työnsä on saada menetelmiä hallitsevat jakamaan tietotaitonsa muille. Lastensuojelua täytyy ymmärtää sen arvoista käsin ja tuntien vallitsevat taustatekijät, jotta pystyy hahmottamaan kehittämistarpeet. Lapsilähtöisyys on kokonaisuuksien hahmottamisen pohja ja se ohjaa kehittämistä, mikä voi tapahtua vain vuorovaikutuksen kautta.

T8: mä en, välttämättä hallitse tietenkään mitään yksit, tietty yksittäistä työmenetelmää, eikä ny semmosta, vaan se näkemyksellisyys siitä, että, et mistä täs lastensuojelussa on kysymys ja mitkä ne arvot on, mitkä on siä taustalla tällä hetkellä, mitkä niitten, mitkä niitten pitäis olla, mihin suuntaan tätä paattia vois kuljettaa, jotta niinku päästäs paremmin laadukkaampaan asiakasprosessiin viime kädessä käsiks. Sen takia mä aattelen, et mä olen asiantuntija. Se on semmost oppimista, mikä on tapahtunu, koulutus antaa tietyn niinku pohjan sille, et voi oppia, ja niinku sen näkökulman, avaa näkökulmia, jos siihen niinku avoimesti suhtautuu niihi asioihi, mitä sulle tuodaan nenän eteen. Mut et, se niinku on, aika monipuolisen ja mielenkiintosen työkokemuksen an-

siosta se oppiminen tapahtunu siin, niinku, integraatio sitte sen teorian ja käytännön, -
suhteen

6.2 Identifioituminen kehittäjäksi

Osa haastateltavista oli nimikkeeltään seutukehittäjiä, mikä kuvaa työn luonnetta hyvin. Pyytäessäni haastateltavia valitsemaan kolmesta sanasta, asiantuntija, ekspertti ja kehittäjä, parhaiten itseään kuvaavan termin, kaikki valitsivat viimeisen vaihtoehdon. Perustelut valottivat kehittäjäksi identifioitumisen valintaa. Ensinnäkin kehittäminen on ikään kuin asenne, joka ohjaa haastateltujen hanketyöntekijöiden kaikkea toimintaa. Toiseksi hanketyöntekijät ovat rakentaneet hankkeet alusta asti sellaiseen muotoon, että asiantuntijuus hankkeen sisällä kumpuaa nimenomaan perustyöstä. Asiantuntijuus ei ole hankkeessa siis sidottu hanketyöntekijään vaan se on pikemminkin kollektiivista ja sisäänrakennettua. Kehittäjäksi identifioitumisen kautta yhdistyivät myös haastatelluille tärkeät teemat lapsilähtöisyys ja vuorovaikutus.

Kun haastateltavat puhuivat kehittäjänä olemisesta, liittivät he siihen vahvasti tietynlaisen asenteen ja ajattelutavan. Kehittäjä ei ole vain henkilö, jolla itsellään on asenne ja ajattelu kehittämissuuntautunutta. Kehittäjän tunnistaa siitä, että hän pystyy välittämään kehittämissuuntautuvan asenteen myös muille ja saa muut innostumaan kehittämisestä yhdessä. Kehittäjä ei pysty tekemään työtään yksin, etenkin, kun kehittäminen koskee yleensä muiden tekemää työtä, joten hänen täytyy pystyä innostamaan perustyöntekijät ja muut prosessissa mukana olevat mukaan ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen. Palvelujen kehittäminen laadukkaammiksi ja toimivimmiksi saattaa olla käytännön työntekijöille etu, mutta erityisesti kehittämistyöllä pyritään asiakkaiden palvelemisen parantamiseen.

T7: No, no, ammatillisten perhekotien, näitten yksityisten laitosten kohdalla meillä on hyvin myönteisessä hengessä nää lähteny niinku etenemään ja, on niinku kyllä lähdettykin rakentamaan *sellasta* yhteistyötä

H: Joo

T7: heidän kanssaan, - että ei, *ei niinkään* - kriittisesti arvioiva ja kilpailuttava taho *nyt tässä* alkuvaiheessa (nauraa) ole, oo ollu tarve meiän ollakaan. Ja jotenki niinku ajat-

telen, että lapsen etuhan on se, että meillä maakunnassa on, olis hyviä, vahvoja palveluita, laadukkaita palveluita saatavilla, ettei meidän niinku

H: Mm, aivan

T7: yhteinen tavoite on saada niinku näitä, tätä laatua varmennettua - - niin, parhaiten kai se lähtee sillä tavalla, että yhdessä niinku saamme aikaan semmosen kehittämisen hengen. - - Eikä niin, että, että niinku tarvii ruveta rakentamaan suojamuuria (nauraa)

Moni haastateltu piti sosiaalialan koulutusta hyvänä pohjana, mutta sosiaalityöntekijän koulutuksella ei välttämättä tule kehittäjäksi. Kehittäjä on hengeltään oikeantyyppinen ihminen. Kehittäjä on henkilö, joka pystyy kokonaisuuksien hahmottamisen ja lastensuojelun arvojen pohjalta visioimaan tulevaisuutta lastensuojelun toimintatapojen ja prosessien parantamiseksi ja siten tekemään suuntalinjat sen mukaisesti. Kehittäjän tehtävä on kehittää oikeansuuntaisista näkemyksistä ponnistaen ja käytännön työntekijöiden tehtävä on tehdä käytännön työ. Kysyttäessä, mitä haastateltava odottaisi työntekijältä, mikäli hankkeeseen oltaisiin palkkaamassa uusia työntekijöitä, eräs vastaus oli tällainen:

T3: Mä odottasin enemmän ku, no osaamista, kyllä osaamistaki siis soveltuvaa koulutusta, hyvää koulutusta, ja, ja sitä kouluttajaosaamista mä kyllä varmaan painottaisin. Mutta sitte vielä ehkä enemmän semmosta asenteellista niinku, että, et niinku positiivinen suhde kehittämiseen ja pitkäjänteinen ajatus siitä, että mitä on suunnitelmallinen kehittäminen. Se ois ehkä vielä tärkeämpää, että, niinku mä sanoin, niin, niin vaikkapa sosiaalityöntekijän pätevyys, ni ei vielä kerro sitä, tarkasti ottaen, että onko ihminen kehittäjä vai ei. Niin tota, sitä, se pitäs pystyä, mutta se onki vaikeempi juttu sanoo sitte, jos ei tunne ihmistä etukäteen. Tälleen niinku, että enemmän, **vaatisin** hyvää peruskoulutusta, kattavaa pohjakoulutusta, mutta vielä enempi painottasin sitä niinku, mentaalipuolen - -

H: Nii, aivan (naurahtaa), niinpä. Kuinka paljo sä työkokemusta painottaisit siinä vaiheessa?

T3: Sekin liittyy siihen asenteeseen, että mä oon itest, ite tota saanu, hypänny liian isoihin saappaisiin liian vähällä kokemuksella, ja, ja tota, ainakin legendan mukaan kasvanu sitte niitten saappaihi, niihin saappaisiin. Että en, se ei ole niinku ratkaiseva tekijä. Se on, taas mä menisin, kääntäsin sen sinne pään sisäsiin maailmoihin. - - Enemmän asennekysymys kuin ikäkysymys.

Sosiaalityöntekijäksi profiloitumisen sijaan kehittämistyötä tekevän tulee identifioitua nimenomaan kehittäjäksi. Eräs haastateltava, jolla ei ole sosiaalityöntekijän pätevyyttä, kritisoi sosiaalityön sisäänpäinlämpiävyyttä, minkä seurauksena hänen mielestään keskustelu ummehtuu helposti. Hyväkään sosiaalityöntekijä ei pysty kehittämistehtäviin, mikäli siihen ei ole suuntautunut ja mikäli kehittämisen palopuuttuu.

T8: Et en tiä, onks meikäläisen tuuria sitte, tai varmaan, varmaan onki, koska mä oon, totesin (sanoo koulutusalan), et, mä koen, et mul on, varsinki niinku sijaishuollon kysy-

myksis, ennen tätä hankettaki oli erittäinkin hyvä asiantuntemus. Niin tota, jos siel ois joku sosiaalityöntekijä, sosiaalityön koulutuksen omaava ollu viivalla, mä luulen, et tota noin, se ois voinu hyvinki kiilata, kiilata ohi, koska, se on niinku jotenki, *tää – kuntavetosta, ja* ne keskustelut, mitä tuolla on. *Aika* sisäänlämpiävää tää sosiaalityö on, *sillä tavalla*

H: Mm, aivan.

T8: *Nyt* haettiin uutta hanketta tuolla, niin tota, keskusteltiin siitä, et mitäs se sit on, min-käläinen ihminen siihe halutaan siihe sijaishuollon kehittämiseen, ni yks iso, toimija tällä seudulla käytti puheenvuoroo, ja sitä, että eikö se nyt ole nimenomaan sosiaalityöntekijä ainoastaan, jolla voi olla tän tyyppistä osaamista ja asiantuntemusta, niinku se ois niinku joku maailman ainoa taho, joka näitä asioit pohtii. Se ummehtuu vähän tää keskustelu

Odotukset hanketyöntekijää eli kehittäjää kohtaan voivat olla joskus jotakin aivan muuta kuin kehittämistyöhön liittyvää. Osa hanketyöntekijöistä tekee esimerkiksi työparina käytännön työtä, mutta suurin osa haastateltavista kertoi keskittyvänsä itse kehittämistyöhön. Työparityöskentelyssä etuna voi olla kehittämismyönteisyyden siirtäminen käytännön työntekijöille, mutta toisaalta asiakastyö saattaa myös viedä huomiota kehittämistyöstä enemmän asiakastapausten suuntaan. Perustyötä tekevät työntekijät odottavat kuitenkin hanketyöntekijältä substanssiin liittyvien asioiden kehittämistä. Joskus ulkopuolelta asioita katsova hanketyöntekijä saattaa päästä paremmin kiinni perusasioihin kiinni kuin käytännön työssä kiinni oleva työntekijä:

T5: Kyl mä uskon, että enemmän *multa* oletetaan sen työn sisällön kehittämistä, sitä substanssiosaamista, että, mitä se lastensuojelu on ja mitä siel lastensuojelussa pitäis tehdä, että ei *koko kasvavaan luvut ja tarpeet* niinku kasva ja - Et se, mä uskon, et se on sitä lastensuojelun ja näitten niinku ongelman näkemistä ja selittämistä ja ymmärtämistä

H: Aivan

T5: Että miten nää tarpeet kohdataan - - Et se, mitä odotetaan, liittyy siihen substanssiin, siihen työn sisältöön, siihen laatuun, se, mitä odotetaan, ei liity niihin rakenteisiin esimerkiksi *kauheen paljon*

Työntekijän persoonallisuudesta riippuu myös se, miten hän suhtautuu työnkuvaansa. Osa haastatelluista suhtautui kehittäjän rooliinsa yhtenä sosiaalityöntekijänä hankkeessa mukana olevien perustyöntekijöiden rinnalla, osa taas identifioi itsensä puhtaasti kehittäjiksi. Kehittäjän ei välttämättä tarvitse olla substanssin vankka asiantuntija, mutta hänen täytyy tuntea substanssia niin paljon, että pystyy suhtautumaan kriittisesti kuulemaansa sekä kommentoimaan ja antamaan palautetta. Kehittäjän argumentointitaidot korostuvat hanketyöskentelyssä, koska vaikka hän ei olisikaan substanssin asiantuntija, täytyy hänen pystyä osoittamaan hallitsevansa alaa

riittävästi pystyäkseen ymmärtämään kehittämisen kohdettaan. Keskustelutaidot – argumentoinnin ohella myös kuunteleminen – nousevat myös tärkeään asemaan.

- T8: Ja pitäs sitä niinku, se on mun tehtävä. Mun tehtävä ei ole perhetyön asiantuntija eikä jälkihuollon asiantuntija. Mun tehtävä on olla asiantuntija siinä, että tota noin, miten tää perhetyön kehittämisprosessi pidetään yllä ja, ja tota noin, minkänäkösii *asioita* voidaan liittää siihen ja erityisesti se kehittämisnäkökulma siellä. Mä haluaisin, et se on nii ja koitan pitää sitä semmosena. Koska, mä en voi olla kaikis näis kysymyksis asiantuntija, - semmonen lähes skitsofreeninen tila (nauraa)
- H: (nauraa myös)
- T8: tai ainaki paranoia
- H: Nii (nauraa)
- T8: luulen itsestäni aika paljon semmosta, mitä en ole, et tota, se riittää, kun mä tiedän, niist substansseista sen verran, että - keskustelee tietyl taval samal tasolla niitten ihmisten kanssa. Ja pystyn keskusteluun, ja toteuttamaan heidän näkemyksiä ja kyl myös kritisoimaan sitten niitä. Kriittisesti suhtautumaan. - Mä oon sen verran sisällä.
- H: Aivan.
- T8: Mut se on myös sitä kehittämisosaamista, semmonen niinku, ihan tommonen, argumentoinnin taito tai, tota noin, kriittinen reflektio, ni eihän se, ihan täysin kontekstisidonnainen sillä tavalla, et tota noin, se on niinku taito, jota sä voit soveltaa myös *koh-ta*.

Suuri osa hankkeiden kehittämiskohteista on peruslastensuojelutyössä, joten hanketyöntekijä kehittäjänä ajattelee kehittämistyön pohjan perustuksen tekemisen kautta. Sen vuoksi suurin osa haastatelluista hanketyöntekijöistä on rakentanut hankkeensa siten, että asiantuntijuus kumpuaa tavalla tai toisella nimenomaan perustyöstä. Kehittäjän on oltava tietyllä tavalla nöyrä ja kunnioitettava muita toimijoita, asiantuntijoita sekä ammattilaisia, jotta tulokset kehittämistyössä ovat ylipäättään mahdollisia.

- T8: Sil taval, tota noin niinku, mä oon tyytyväinen siihen, mitä mä olen tehny, eli mä oon rakentanu tämmösen, kehittämisen tavan, että, et tota noin, nää substanssit on koitettu pitää mahdollisimman lähellä siel perustyötä
- H: Mm
- T8: ja se asiantuntijuus tulee sieltä. Ja tää on, tätä kehittämisosaamista, mitä on niinku hankkeen johtamista tai, tai, mikskä nyt haluais, tää on sitä työtä, sitä duunia, mikä siihen liittyy. Ni sillon, sillon tähän vois tulla mun mielest ihan hyvin, ihan hyvin, et se niinku, mahdollisimman vähä aiheuttas vahinkoa, joku semmonen, et joll' on kokemusta, tai osaamista, eihä sen kokemusta tarvi olla, mut jostain muualta saanu sen osaamisensa ja, nii tota, hanketyöstä, tai kehittämistyöstä, kehittämisprosesseista, ni miksei vois tulla

Haastateltavat puhuivat vuorovaikutuksesta enemmän vuoropuheluina ja dialogeina tai dialogisuutena; neuvotteluista puhuttiin vain seutukunnallisten sopimusten yhteydessä. Risto Eräsaari (2006, 49) erottelee dialogin ja neuvottelun siten, että ”dialogissa puhetoverit keskustelun kautta järjestelevät ymmärrystä, kun taas

neuvottelussa he sovittavat yhteen etujaan”. Tämä vastavuoroinen vuorovaikutus, dialogi, on kehittäjälle työväline. Vastavuoroisen vuoropuhelun kautta välittyy paljon tietoa, mutta sen kautta syntyy myös luottamus. Ilman luottamusta puolestaan ei synny sitoutumista kehittämiseen ja hankkeeseen. Luottamus on vastavuoroinen, kokemuksellinen asia, joka syntyy yleensä kehämäisesti ja vähitellen (Parviainen 2006, 170-171). Kehittämismyönteiseen ajattelutavan muutokseen päästään vain luottamuksellisen dialogin kautta ja ottamalla käytännön työtä tekevät ihmiset huomioon heidän omista lähtökohdistaan:

T5: ja ilman sitä, ilman sitä tietämystä, että mitä he ajattelee, miten he nyt toimii, miksi he haluaa tehdä (naurahtaa, epäselvä sana) *nää* tai että, *mitä he summaa*, miks on vaikee muuttaa omaa työtä tai omia asenteita, ajattelutapoja. Et se konkretia on se, jotenki *tulee* siit vuorovaikutuksesta näitten ihmisten kanssa, että, et missään nimessä ei vois niinku kehittää tai saavuttaa minkäänkösä tuloksia kun vaan menis sanomaan ihmisille, että täs on hyvä malli, näin pitää toimia, lukekaa paperista (puhuu nauraen) ja ruvetkaa tekemään, vaan se täytyy niinkun aina suhteuttaa näitten ihmisten niinkun siihen omaan elämysmaailmaan, omaan kokemukseen siitä omasta työstään, *ikään kuin se muutos*.

6.3 Hankemaailman työskentely-ympäristön haasteet hanketyöntekijän asiantuntijuudelle

Haastateltujen kuvaukset työskentely-ympäristöstään hankkeissa kertoivat ennakoimattomuudesta ja suurista odotuksista. Painetta voi aiheuttaa myös se, että kuntien toiminta menee omalla painollaan, eikä mukana olevia toimijoita juurikaan voi vauhdittaa, kuten eräs haastateltava totesi. Haastateltavien puheesta oli nostettavissa kolme yhdistävää teemaa. Ensimmäinen liittyi suuriin odotuksiin joko koko hanketta tai hanketyöntekijää kohtaan. Toinen yhdistävä tekijä oli sitouttamisen ja motivoinnin haastavuus. Kolmas, joidenkin haastateltavien puheessa esiin tullut haaste liittyi luottamukseen ja sen voittamiseen. Näiden lisäksi frustraation sietokyky sekä asioiden priorisointikyky nousivat haastateltavien puheessa esille.

Hankkeita ja niiden työntekijöitä kohtaan oli suuria, jopa valtavia odotuksia, jotka vaihtelivat aivan laidasta laitaan. Toisaalta hanketyöntekijöiltä odotettiin valmiita ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin, toisaalta taas heitä odotettiin osallistumaan käytännön

työhön kiireiden helpottajiksi. Lastensuojelutyön käytännön työntekijät odottivat hanketyöntekijältä ehkä samaa, mitä heiltä itseltään odotetaan; lastensuojelu pyydetään mukaan siinä vaiheessa, kun omat keinot ovat lopussa. Tällaista suuren asiantuntijan mukaantuloa kriisitilanteessa kuvaa seuraava haastateltava:

H: Entäs sit taas, minkälaista asiantuntemusta tai asiantuntijuutta teiltä odotetaan näitten muitten yhteistyökumppanien tai tahojen puolelta? Onks' siel jotain selkeitä odotuksia?

T4: Mm. Se on, se on kyl kauheen vaikee, vaikee sanoo. Kun se, käy helposti tavallaan niinku asiantuntijuutta tai asiantuntijoita kutsutaan niinkun, mukaan, kun on jonkin sortin kriisitilanne,

H: mm

T4: tarvittais niinku joku tapauskohtanen ratkasu, ni, ni se on -, kiteytyy tavallaan ehkä vähän semmoseen, semmosiin tilanteisiin, että, *tätä, kyllähä kutsutaan* lastensuojelun niinku sitä, äkkiä mukaan,

H: Mm, aivan (naurahtaa vähän)

T4: kun jossain *muualla* lapsi löytyy, *lapsi tai nuori oireilee*, että mikäs tää, *mitäs tälle* lastensuojelussa tehdään tälle tapaukselle. Mut se ei oo se,

Suurin osa haastatelluista hanketyöntekijöistä kertoi rajanneensa käytännön työn oman työnkuvansa ulkopuolelle, mutta muutama hanketyöntekijä osallistui työparina myös käytännön työn tekemiseen. Kuvatessaan työtään haastateltuja hanketyöntekijöitä yhdisti työn tekemisen dialoginen lähtökohta. Heidän perusajatuksensa hankkeen eteenpäin viemisessä on vuorovaikutus käytännön työntekijöiden kanssa siten, että he eivät yksipuolisesti anna tietoaan ja taitoaan muille, vaan antaminen ja saaminen kehittämisessä on molemminpuolista.

Haastateltavat kuvasivat sitouttamisen ja motivoimisen haasteellisuutta tarkoitusperien epäilemisen tai kyseenalaistamisen, palautteen antamisen (tai antamattomuuden) sekä kuntien ”sooloilun” kautta. Hanketyöntekijöiden täytyy voittaa mukana olevien työntekijöiden ja toimijoiden edustajien luottamus, jotta kehittämistyöhön vaadittava vuorovaikutus mahdollistuu. Vain molemminpuolisen luottamuksen kautta avoin ja rehellinen dialogi mahdollistuu. Se on edellytys sille, että hankkeessa mukana olevat tahot ja työntekijät uskaltavat antaa myös kriittistä ja rakentavaa palautetta. Toisaalta taas vanhat, jo valmiit roolit tai valmiin työyhteisön sosiaalinen kulttuuri (esimerkiksi eri koulutustaustaisten työntekijöiden keskinäinen arvostus) voivat vaikuttaa myös uudenaikaisissa tilanteissa, kuten hankkeen uusissa työryhmissä voi käydä (vrt. Parviainen 2006, 168). Luottamus syntyy osittain tasa-arvoisesta arvostamisesta. Hanketyöntekijällä täytyy olla ryhmädynaamista silmää

saadakseen hankkeen kehittämissryhmät mukaan kehittämistyöhön. Haastattelussa kysymykseen oman asiantuntijuuden kyseenalaistamisesta eräs haastateltavista pohti sitä, miksi negatiivista palautetta omasta työskentelystä on niin vaikea saada:

T5: asiantuntija, että ois pantu kyseenalaiseksi. Että semmosia kokemuksia ei oo ollu, mut että, *sillai*, et jos - niin ois käyny, koska ihmiset ei välttämättä negatiivista palautetta uskalla antaa tai muuta, mut tota, semmost mä oon huomannu, kun on näit työryhmiä ja sitte on niinku eri koke, ikään kuin eri sosiaali- ja lastensuojeluitten asiantuntijoita, eli *sitä* asiantuntijuus on vähä erilainen, et jos sä oot, pohjakoulutuksesta joku muu ku sosiaalityöntekijä ja sä oot tehny sitä työtä vasta kuukauden. Mut tota se on eri asia, ku on ihminen, joka - *hirmu vahva* ammatillinen tausta, sen mä oon niinku huomannu sen, että joskus on vähä semmonen, ilmapiiri, että ikään kuin että ihmiset ei ihan loukkaannu, mut ne pitää vähän niinku, et siellä, ihminen jolla on niinku vahva kokemus, et hän on helposti semmonen niinkun päällepäsmäri, tai vähä niinku aliarvioi sitä hoitajaa, ei niinku hyväksy - tai ei kauheesti muista, että pitäs varovasti ja kannustaa ihmisiä - on yritettävä sitä työtä, että sel, pikkusen on joskus tullu silleen, että tiimityössä ja tiimiytyneessä ryhmässä on pitäny muistaa niitä pelisääntöjä, *kun ne on* kuitenkin hyvin tasa-arvosia, ja näin, pitää arvostaa toisten ihmisten, niinkun, työtä ja, sitä työntekoa. Ei ollu kauheen *hieno*, tunteinen sitte, jos joutuu niinkun ojentamaan tai opettamaan tai jotaki

H: Mm, aiva

T5: Tämmöstä mä oon huomannu, että siellä käy, niissä työryhmissä tapahtuu näin –

Kyseenalaistaminen saattaa liittyä myös epäilyihin hankkeen tarkoituksista. Käytännön työntekijät saattavat pitää hanketyöntekijää jonkinlaisena johdon kätyrinä, jonka kautta työntekijät koitetaan saada hyväksymään ylemmiltä tahoilta tulevat ajatukset. Muutenkin hankkeen ideologiset lähtökohdat saatetaan käytännön tasolla kyseenalaistaa tai niitä saatetaan suhtautua näennäisen sopuisasti. Kehittämistyöhön osallistuminen johtaa väistämättä käytännön työhön käytetyn ajan vähenemiseen, joten työntekijät saattavat ahdistua, mikäli oma työmäärä pysyy hankkeeseen osallistumisen ohella samana. Tällaisessa tilanteessa yksittäisen työntekijän voi olla vaikea hahmottaa kehittämistyön kautta tavoiteltavaa hyötyä omalle työlle. Kyseenalaistamista pohtii seuraavassa eräs haastatelluista:

T4: Nii. Muutosvastarintaa tai sit niinku tavallaan sitä, mm, sitä epäselvyyttä tavallaan sen, tän hankkeen tai, tai minun tai jonkun muun, joka tässä esiintyy, ni, niinku tavallaan semmosta asiantuntijuutta, että *kun* tässä nyt ollaan ideoimassa jotain juttuja, jos minä heitän jonkun idean ilmaan, niin onko se idea vai onko se jokin asia, jonka joku ylempänä on mulle syöttänyt, että sieltä sitten heität tämmösen ajatuksen, ajat läpitte. Et, et jotain tämmösiä ehkä semmosii niinkun heittoja tai kommentteja on saattanu tulla -, mut ei ne oo ollu

H: Onks' sul jotain muita, sit tällaisia niinku, tavallaan konfliktintynkiä, että on ollu, johonki muuhun asiaan liittyen?

T4: Se, semmonen, mistä mä, mä en oo vielä esimerkiks ihan varma, niin voi olla, että, tai siinä myös on varmasti työskentelemistä, jos *me* on päätetty valita tavallaan viiteke-

hykseks dialogisuus. Asiakkaan kuuleminen, asiakkaan kanssa, avoimesti keskusteleminen, ni se ei välttämättä oo semmonen asia, jonka kaikki niinku sulattaa. Tai, eivät uskalla sitä nyt ihan suoraan sanoo, vaan sitä on, käytännön tasolla

Toisaalta kyseenalaistaminen voi liittyä jonkinlaiseen muutosvastarintaan, mutta eräs haastateltava löysi myös yksinkertaisemmankin selityksen aivan arkisiin asioihin liittyen:

T8: Eihän se niinku yksittäisen sosiaalityöntekijän vika oo, jos siellä lyödään seitsemänkymmentä asiaa, aika harval on selkärankaa tai taloudellisii mahdollisuuksii sanoo, et me - et me pystyt, tekemään tätä omien eettisten periaatteitten mukaisesti, joten antaa - Monella on asuntolaina ja nää elämän realiteetit vastassa, että tätä hommaahan on tehtävä tavalla tai toisella. Et, et tän tyypisiä, niinku sen asiantuntemus on ehkä, toisaalta kehittämistyö, mä itte joskus turhaudun siitä, kun niinku, mul on mielestäni niin pirun hyvät suunnitelmat jossain asiassa ja mä *oon* siitä suht' innoissani ja, ammutaan aika äkkiä alas niin, haihatteluna tai, epärealistisina tavoitteina tai, tai jonain tämmösenä. Siinä joku tämmönen konfliktinpoikainen saattais olla, mut ei, *tää* kuulu tähän kehittämistyöhön, niinhän se menee. Jollei, jos koko *tää*, *olisi* tämmönen vygotskilainen lähikehityksen vyöhyke, jos et sä koko aika pikkasen koittele, missä se raja menee, ni sä et, sä liikut liian turvallisella alueella, ja ei tapahdu niinku, optimaalista edistystä

Haastateltava pohtii edellä myös kehittämistyötä siltä kannalta, että vanhaan turvautuminen on kehityksen este. Tämän vuoksi hanketyöntekijän täytyy saada esimerkiksi kehittämistyöryhmiin sellainen henki ja ”tila”, jossa työntekijät joutuvat ehkä vähän pinnisteleäänkin uusien ratkaisumallien löytämiseksi. Jotta asiantuntijuus voi kehittyä, vaaditaan ”työskentelyä tietojen ja taitojen ylärajoilla sekä oman tietämyksen syventämistä”, kuten Kai Hakkarainen ja Sami Paavola (2006, 220) toteavat. Hanketyöntekijän tehtävä on visioida ja saada kehittämistyössä mukana olevat ihmiset mukaan visioihinsa – ja visioimaan itse. Joskus kuitenkin perustyötä tekevät työntekijät saattavat työpaineen alla olla taipuvaisia pitäytymään vanhassa työn tekemisen tavassa. Hanketyöntekijän tehtävä on saada perustyötä tekevät työntekijät omaksumaan muutos ja muutosvalmius kehittämisen peruslähtökohtana.

Monen hankkeen alkuaikana on tullut muutoksia ja yllätyksiä, jotka ovat tuoneet oman haasteensa hankkeen luotsaamiseen. Joitakin alkuperäisessä hankesuunnitelmassa olleita tavoitteita tai teemoja on poistettu kokonaan ja yhdessä hankkeessa oli yhdelle tavoitteelle haettu rahoitusta kokonaan uudelle, omalle hankkeelle. Osa haastatelluista hanketyöntekijöistä kertoi hankkeessa mukana olevien kuntien tehneen hankkeessa mukanaolostaan huolimatta päätöksen alkaa tehdä

hankkeen kanssa päällekkäistä työtä. Toisaalta tällaiset linjaukset kertovat hankkeelle asetettujen tavoitteiden kyseenalaistamisesta, toisaalta taas sitoutumisen puutteesta. Yhdessä hankkeessa hanketyöntekijä kertoi koko hankkeen suurimman tavoitteen, kehittämissyksikön kyseenalaistamisesta:

- H: No entäs sitte, jos puhutaan tavoitteista, niin onko nää tavallaan niinku organisaation puolelta, ja ehkä nyt sitte lähinnä sieltä niinku tavallaan niinku hankehakemuksesta lähtien tulevat määritelmät näille, mitenhän mä muotoilisin tän, joo, eli tota, mm, onko nää organisaation määrittelemät tavoitteet lastensuojelun kehittämisessä, sijaishuollon kehittämisessä, muuttuneet hankkeen aikana? (Sanoo jotain hiljaa)
- T5: Tää on tämä, tää tuota kilpailuttamisen poistaminen (haastattelija sanoo jotain päälle) keskeisesti, se on muuttunu. No ehkä sillä, että ne on kyllä selkiytyne jonkin verran, mutta on esimerkiksi, se selkiytyminen on merkinny sitte oikeestaan vaikeuksia (naurahtaa) tällä projektille, koska on osoittautunu, että esimerkiks semmonen kun halukkuutta semmosiin yhteisiin rakenteisiin, mitä hankehakemuksessa on ajateltu, siel on esimerkiksi just tää tämmönen asiantuntijayksikkö, tai, että se ois niinku seudullisella pohjalla, niin, sitä siihen ei ole tullu varmuutta, että kaikki kunnat haluais lähtee mukaan tämmöseen
- H: Just.
- T5: Sit siin on tää seudullinen sijaishuollon yksikkö, jossa olis nää erityiset tarpeet huomiota, niin tuota, ei oo myöskään tullu varmuutta, että kaikki hankekunnat haluaa olla osa tämmöst yhtei, yhteisellä pohjalla toimivaa yksikköä. Et tota, ikään kuin ne tavoitteet on, jotkut niistä tavoitteista ovat niinku kyseenalaistettu tän hankkeen tässä vaiheessa, ja tästä syystä oon sitte tehny tämmösen väliarvioinnin, ja oon ihan selkeesti pyytänny kohderyhmän jäseniä ottamaan kantaa, että onko nää tavoitteet tällä hetkellä voimassa, ja, ja miten edetään tästä eteenpäin.

Kyseenalaistaminen voi kertoa toisaalta siitä, että hankkeessa mukana olevat kunnat ja sen myötä työntekijät ovat perehtyneet hankkeeseen niin paljon, että uskaltavat kritisoida hankkeen tavoitteita, mutta todennäköisempi selitys tälle liittyy hankkeeseen sitoutumisen vähäisyyteen ja siihen, että yhteiseen kehittämistyöhön ei olla motivoituttu. Käytännössä kaikki haastatellut pitivät ongelmana sitä, että hankkeen alkaessa he joutuivat käyttämään paljon aikaa sitouttamistyöhön. Kaikissa kunnissa ei oltu edes tietoisia hankkeesta mukana olosta hanketyöntekijän aloittaessa työnsä. Sen vuoksi moni haastatelluista kertoikin aloittaneensa hanketyöskentelynsä uudella kuntakierroksella sitouttaakseen kuntatoimijat uudelleen hankkeeseen. Tilanne oli kaksijakoinen; toisaalta hankkeen tavoitteet oli suurimmassa osassa hankkeita määritelty hyvinkin laveasti sisällyttäen kaikki mahdolliset kuntatoimijoiden toiveet niihin, mutta toisaalta kunnissa ei kunnolla edes tiedetty, mihin hankkeen puitteissa oli sitouduttu. Kuntatoimijoiden sitouttaminen ja motivointi pitäisi tehdä ennen varsinaisen hankkeen alkamista ja tavoitteiden pitäisi olla konkreettisempia. Tällöin olisi mahdollista päästä heti hankkeen alkaessa

varsinaiseen kehittämistyöhön käsiksi eikä sitouttamista ja informointia tarvitsisi tehdä moneen kertaan. Se saattaisi vähentää myös yksittäisten kuntien ”sooloilua” ja siten päällekkäistä työtä hankkeen kanssa.

Työntekijältä muun muassa edellä kuvatuunlaiset tilanteet vaativat turhautumisen sietokykyä ja kärsivällisyyttä. Hanketyöntekijän haasteena on käytännön tilanteiden lisäksi hankkeelle määritellyt tavoitteet, joiden määrä kaikissa hankkeissa oli aikaan suhteutettuna liian suuri. Se, että hankeajassa ei pysty tekemään kaikkea suunniteltua, aiheuttaa myös turhautumista, mutta vaatii hanketyöntekijältä priorisointikykyä. Osassa hankkeista oli tehty jo alkuvaiheessa selkeitä rajauksia. Yhdessä hankkeessa kilpailuttaminen oli pudotettu kokonaan hankkeen tehtävistä ja toisessa yksi hankkeen tehtäväkokonaisuus oli jätetty hankkeen ulkopuolelle ja sille oli haettu kokonaan omaa kehittämishanketta.

Hanketyöntekijöiden työ on välillä tasapainottelua mukana olemisen ja menemättä jättämisen välillä. Näkyvyys eri toimijoiden suuntaan on tärkeää, mutta toisaalta jokaiseen, edes hyödylliseen, tilaisuuteen tai kokoukseen ei voi osallistua. Tilanteissa, joissa hanketyöntekijän täytyy priorisoida työaikansa käyttöä, hankesuunnitelma voi toimia ohjenuorana:

- T6: - - Ehkä se rupee sieltä avautuun ja, tota, tietenkin nii, kaikenlaisten kokousten kautta ni, on niinku, eri asioitten kanssa tekemisissä, mutta välillä huomaa, että sitähan pystys oleen vaikka missä. Et on pakko välillä rajottaa, et ei, vaikka ruveta tuijottaan sitä hankesuunnitelmaa, et muista, tuo kuuluu sulle, että ei tässä niinku koko kaupunkia (naurahtaa), ei tarvi koko kaupungin asioita olla, olla niinku siinä mukana, että, se on itse asiassa nii helpompi saada jollain lailla, tai helppokin saada olla höyryymässä joka paikassa, et sitte se, et *rupee* miettimään, et, ja osaa sanoo ei, että ei sun tarvi olla selvittämässä ensinnäki joka asiaa ja olla niinku mukana, ja sitte se tulee jo vaikeemmaks rajata niitä pois, *jotain*
- H: Aivan (haastateltavan päälle)
- T6: silleen, et on helppo mennä joka paikkaan. *Vähä* niinku opetella sitä kattomaan, että mistä on itelle hyötyä ja mikä on, mistä niinku muut mahdollisesti hyötyy, hyötyisi, hyötyykö muut siitä, et säki oot, oot siinä mukana, et se aina tarvii olla, kättelemassa

Hankehakemus voi toimia priorisoinnin välineenä, mutta se tuoda myös mukanaan epävarmuutta. Hankkeessa työskentely perustuu hyvin pitkälle epävarmuuteen hankehakemuksen valmistelusta hankkeen tuloksiin asti. Hanketyöntekijälle ”maailmaa syleilevä hankehakemus” voi olla suurikin haaste ja johtaa koviinkin

uudelleenrajauksiin, kuten jo aiemmin on tullut esille. Hankkeen valmistelutyön onnistumista suhteessa hankkeen etenemiseen pohti eräs haastateltavista näin:

- T4: Mm, ikuisuusongelma on, varmastikin se, että, niin miten saa paremmin kaikki kunnat mukaan, jo siinä suunnitteluvaiheessa, valmisteluvaiheessa, sitoutumisessa, muusakin sitoutumisessa, kun taloudellisessa. Sit toisaalta, myöskin se, ku sitä on niin hirveen vaikee ehkä yhdistääki, niinkun se, jos aatellaan, että valmistelua on, tehdään sitä hanketta, niin, sen hankkeen suunnitteleminen semmosella niinkun, eräällä tavalla konkretian pohjalla, että ni, että jo hankesuunnitelmaa lukiessa, joku työntekijä vois niinku nähdä, että, tuo tosiaan hyödyttää sua tai työtäni, joku johtotason ihminen vois nähdä, että joku osio hyödyttää suoraan meitä, johtamisjärjestelmää ja joku asiakas *saa suoraan huomata*, että toihan hyödyttää suoraan meitä, koska hankekieli on niinku, hakemuskieli on niinkun tavallaan kuitenkin semmosta, hakemuskieltä (naurahtaa)
- H: (naurahtaa myös) Niinpä, niinpä
- T4: Isoja, kalliita, maailmaa syleilee, syleileviä suunnitelmia
- H: Mm - - tossa kun *luki* noita hankehakemuksia läpi, niin se oli niinkun, vaikka luki ja luki, niin ei niistä siltikään saanu käsitystä, että mitä niinku oikeesti tapahtuu
- T4: Mm. Ni sit siinä voi olla vähä just sitä, että kukaan ei uskalla ottaa sitä riskiä, että kirjottaa semmosen hankehakemuksen, missä se käy selville *aika* tarkkaa, mitä siinä aiotaan tehdä, voi olla, et se ei mee läpi, kun se näyttää liian pieneltä tai, hyvin resursoidulta hankkeelta pieniin tavoitteisiin nähden, tehdään niin kauheen isot tavoitteet, - ei ihan päästy tähän

Hanketyöntekijä pääsee vain harvoissa tapauksissa valmistelemaan hanketta. Ennen hankkeen käytännön työn alkua sitouttamistyö, sekä taloudellinen että asenteellinen, tehdään yleensä hallinnollisena valmisteluna. Tällöin hankehakemuksilla saatetaan pyrkiä miellyttämään kaikkia osapuolia, mikä johtaa haastateltavan mainitsemiin maailmaa syleileviin hankehakemuksiin. Kun valmistelun tekee eri henkilöt kuin henkilö, joka hankkeen toteuttamisesta vastaa, voi näkemykset erota toisistaan. Näkemyseroja hankkeen valmistelijoiden ja toteuttajan tai toteuttajien välillä voi olla sekä käytännön toteuttamisessa että arvotasolla. Hankkeen valmistelussa ei välttämättä pyritä niinkään asenteellisen kehittämismyönteisyyden aikaansaamiseen tai mietitä käytännön työn tasolla kehittämistä, vaan tehdään seudullisia sopimuksia ja pohditaan kehittämistyön tavoitteita esimerkiksi palvelurakenteiden muutosten tasolla. Kuten haastateltava toteaa, tällöin tehdään helposti ”isoja ja kalliita” hankehakemuksia eikä suunnitella realistisia, pieniin, konkreettisiin tavoitteisiin tähtääviä hankkeita. Hakemuskieli voi erota hankekielestä paljonkin. Osittain sen vuoksi haastateltava peräänkuuluttaa nimenomaan konkretiaa jo valmisteluvaiheeseen. Jos hankkeen etenemisestä vastaava työntekijä voisi olla mukana jo valmisteluvaiheessa, saattaisi hanketyöntekijän kehittämisasiantuntemus päästä oikeuksiinsa paremmin esimerkiksi sitouttamisen vahvistumisen myötä.

7 ASiantuntijuus hankkeissa analyysin valossa

Tässä luvussa pohdin ensin metodiluvussa esiteltyjen tutkimustulostuista suhteessa analyysiin. Sen jälkeen analyysin pohjalta muodostunutta kuvaa hanketyöntekijän asiantuntijuuden osa-alueista.

7.1 Tutkimustulokset ja toteutunut analyysi

Ennen analyysin tekoa hahmottuneet esioletukset eli tutkimustulokset kuten itse ne nimesin, jäivät sivuun varsinaisen analyysin teon ajaksi. Kuitenkin analyysin jälkeen on todettavissa, että kaikki nämä ”idut” löytyivät haastateltavien puheesta merkityksellisinä teemoina. Käyn tässä luvussa vielä läpi nämä teemat ja sen, miten ne aineistossa näyttäytyivät. Esioletuksina oli seuraavat tutkimustulokset:

- koordinoiva asiantuntijuus
- dialogisuus
- verkoston merkitys
- rakenteen merkitys asiantuntijuudelle
- seudullinen/alueellinen (kehittäjä)asiantuntijuus

Koordinoiva asiantuntijuus tuli esille sekä tiedon koordinoituna että hankkeen etenemisen koordinoituna. Tiedon koordinoituihin liittyy kollektiiviseen älyyn sisältyvän aivotyön hyödyntäminen. Hanketyöntekijän tehtävä on paitsi jakaa ja levittää tietoa, myös välittää oppimista hankkeen sisällä ja näiden avulla saada aikaan ihmisissä muutos kohti kehittämisajattelua. (vrt. Vähämäki 2006, 109) Hankkeen vetäminen on myös hallinnollista johtamistyötä. Hanketyöntekijän vastuulla on hahmottaa kokonaisnäkemys ja tehdä hankkeeseen liittyvät päätökset huomioiden tavoitteet sekä mukana olevien kuntien intressit. Hanketyöntekijän täytyy pystyä priorisoimaan sekä rajaamaan omia ja hankkeen tehtäviä ja tavoitteita aikajänteen mukaan. Erilaisten työryhmien organisointi ja verkostoissa toimiminen kuuluvat myös koordinoimistyöhön johtamisena.

Dialogisuus voi olla hankkeissa joko valittu toimintatapa asiakkaiden suuntaan tai työskentelyn perusvire, johon ei varsinaisesti kiinnitetä huomiota. Asiakkaana voidaan tässä yhteydessä nähdä sekä ”loppukäyttäjäasiakkaat” mikäli hankkeessa on kytkös käytännön asiakastyöhön tai ”kunta- tai toimija-asiakkaat” jos kehittämistoiminta nähdään palveluna, jota ostetaan hankkeelta. Haastateltavat korostivat hyvää, tasavertaista vuorovaikutusta yhteistyökumppanien kanssa. Puhuessaan vuorovaikutuksesta haastateltavilla oli havaittavissa dialoginen lähtökohta vuorovaikutuksen toteuttamiseen. Koska kehittämistyötä täytyy tehdä mukana olevien työntekijöiden ja toimijoiden ehdoilla, täytyy tietoa muodostaa kollektiivisista lähtökohdista ja dialogin avulla. Ilman keskusteluyhteyttä ja yhteistyötä ei hanketyöntekijä saa innostettua muita mukaan kehittämiseen ja kehittäjä jää yksin.

Verkoston ja verkostojen merkitys on hankkeissa suuri, sillä hankkeiden organisointitapa perustuu nimenomaan erilaisiin verkostoihin. Verkostoa ja verkostoja voidaan pitää hankkeissa oppimisen areenana. Kun haastateltavat puhuivat verkostoista, liittivät he aina niihin vahvasti dialogisuuden. Toisaalta verkostoissa haastateltavat näkivät yhteistyökumppanit vuoropuhelun kumppaneina, mutta toisaalta he näkivät verkostot väylänä lapsilähtöisen ajattelun tunnetuksi tekemiseen. Oppiminen voidaan nähdä oleellisena osana verkostojen toimintaa ja tällöin oppimista tapahtuu verkoston sisällä puolin ja toisin. (vrt. Seppänen-Järvelä 1999, 92)

Rakenteen merkityksessä asiantuntijuudelle on nähtävissä kaksi toisiinsa yhdistyvää ja kietoutuvaa ulottuvuutta. Ensimmäinen liittyy hallinnollisiin rakenteisiin ja toinen eräänlaiseen ”henkiseen” rakenteeseen. Hallinnollisen rakenteen tasolla pohditaan esimerkiksi palvelujen tarjoamiseen ja sopimuksiin liittyviä asioita. Hallinnollisella rakenteella pyritään turvaamaan hankkeelle sellaiset olosuhteet, että asiantuntijuuden kehittäminen ja hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla onnistuu. Toinen ulottuvuus liittyy enemmän henkiseen pääomaan. Jotta rakenteita pystytään kehittämään asiakkaita parhaiten palvelevaksi, täytyy myös käytännön työntekijöiden asiantuntijuutta nostaa esiin ja vakuuttaa nämä työntekijät siitä, että heidän panoksensa kehittämistyöhön on oleellinen. Tällöin asiantuntijuudesta muodostuu henkinen rakenne, joka tukee hallinnollista rakenteen ulottuvuutta.

Viimeinen pohdittavana oleva tutkimustulositu on **seudullinen tai alueellinen (kehittäjä)asiantuntijuus**. Seudullisuus on jokaisen tarkasteltavana olevan hankkeen peruslähtökohta, mutta haastateltavien puheessa se tuli myös muissa yhteyksissä esille. Seudullinen asiantuntijuus oli kriteerinä monen hanketyöntekijän valinnassa. Alueellisen kuntakentän tuntemus on tärkeä lähtökohta hanketta aloittaessa, mutta muodostuu vähitellen käytännön asiantuntemukseksi hankkeen edetessä. Seudullinen asiantuntijuus liittyy myös alueen verkostoihin ja toimijatahoihin sekä näiden toiminnan tuntemiseen.

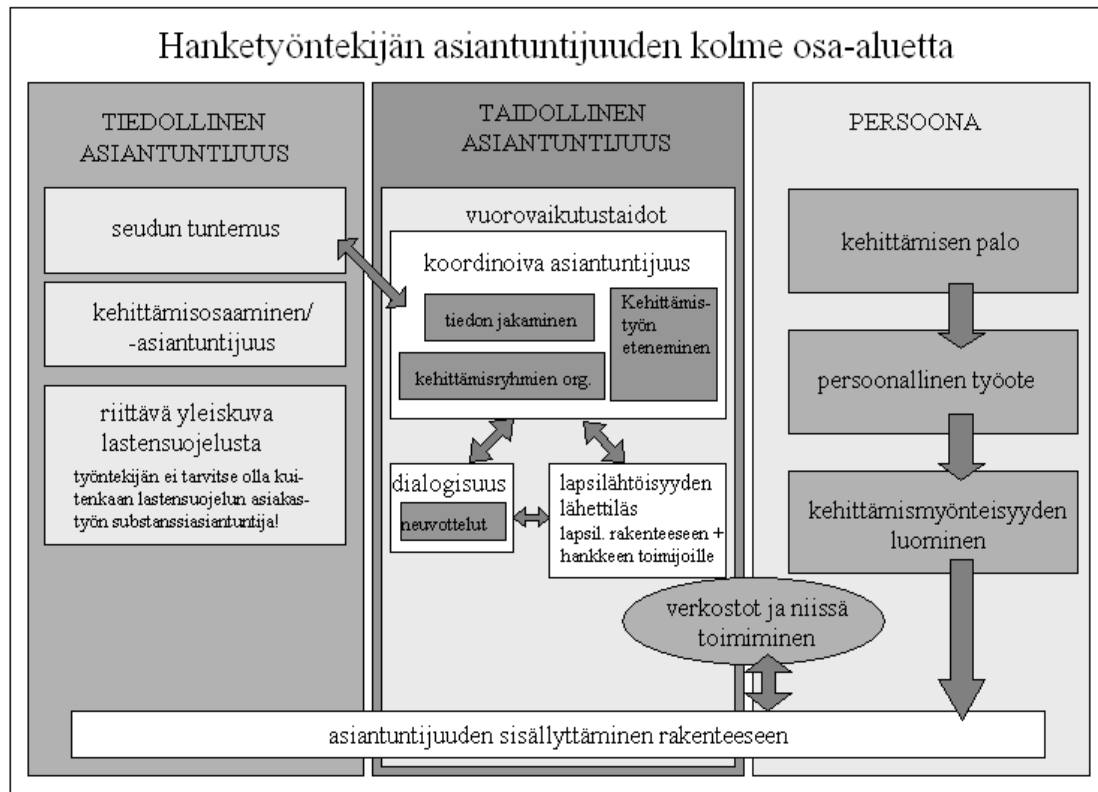
Nämä kaikki viisi analyysin jälkeinkin löytynyttä tutkimuslöydöstä kietoutuvat vahvasti toinen toisiinsa, aivan kuten seudullisissa hankkeissa yhdistyy monta erilaista teemaa ja näkökulmaa. Hankkeet ovat tiedemaailmasta käsin katsottuna hyvinkin montaa tieteenalaa yhdistäviä, joten hanketyöntekijän asiantuntijuus ei painotu pelkästään sosiaalityön asiantuntemukseen. Seuraavassa luvussa suhteutan (vrt. Alasuutari 1994, 222) tutkimustulosiduaista tutkimuslöydöksiksi osoittautuneita asiantuntijuuden osasia laajemmaksi kokonaisuudeksi.

7.2 Hanketyöntekijän asiantuntijuuden osa-alueet

Tässä luvussa kokoan analyysin löydökset yhteen ja sijoitan ne kuvioksi (Kuvio 1), jonka kautta kuvaan tutkimieni hanketyöntekijöiden asiantuntijuutta. Hanketyöntekijän asiantuntijuus jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä ovat tiedollinen ja taidollinen asiantuntijuus sekä persoonan hyödyntäminen.

Hanketyöntekijällä on haasteellinen työ haasteellisessa toimintaympäristössä. Toisaalta työntekijän täytyy hallita hyvin kehittämisen teoreettinen ja hallinnollinen puoli, toisaalta taas hänen täytyy pystyä kuuntelemaan hyvin herkällä korvalla pieniä ja heikkojakin signaaleja. Olen nimennyt teoreettisen osaamisen tiedolliseksi asiantuntijuudeksi. Taidollinen asiantuntijuus pitää sisällään erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Hanketyöntekijän persoonallisuus ja persoona ovat kolmas asiantuntijuuden osa. Kehittämistyön onnistumiseksi hanketyöntekijä

sisällyttää asiantuntijuutta hankkeen rakenteeseen siten, että hän itse ei ole ainoa ”tiedon vartija”, vaan asiantuntijuudella on kollektiivinen luonne koko hankkeessa.



Kuvio 1. Hanketyöntekijän asiantuntijuuden osa-alueet

Tiedollinen asiantuntijuus muodostuu seudun tuntemuksesta (tai seudullisesta asiantuntijuudesta), kehittämisosaamisesta ja –asiantuntijuudesta sekä lastensuojelukentän ja perusprosessien riittävästä tuntemuksesta. Seudullisen lastensuojelukentän ja perusprosessien riittävästä tuntemuksesta. Seudullisen lastensuojelukentän kehittämissuunnitelman työntekijä tarvitsee kaikkia niitä tiedollisia peruselementtejä pystyäkseen luotsaamaan hankkeen tavoitteita kohti. Tiedollinen asiantuntijuus antaa itseluottamusta työn tekemiseen ja vahvistusta työntekijän omaan näkemykseen hankkeen suunnasta. Kehittämisosaamisen kautta hanketyöntekijä voi perustella hankkeen koordinointitapaansa. Seudun ja ihmisten tuntemus antaa mahdollisuuden hedelmälliseen vuorovaikutukseen. Riittävän lastensuojelukentän tuntemisen myötä hän saa tarvittavaa auktoriteettia sekä sosiaalityöntekijöiden että hallinnon edustajien parissa.

Hanketyöntekijän **taidollisen asiantuntijuuden taidot** liittyvät vahvasti vuorovaikutustaitoihin, koska työtapana on pitkälle verkostomainen. Vuorovaikutustaidoissa puolestaan on kolme ulottuvuutta. Hanketyöntekijän asiantuntijuus on luonteeltaan koordinoivaa. Hänen täytyy saada kehittämistyö käytännössä alkuun ja etenemään hankkeen tavoitteiden suuntaisesti. Tähän kuuluu lisäksi erilaisten (asiantuntija)työryhmien organisointi sekä tiedon prosessointi ja sen jakaminen. Hanketyöntekijä on roolissaan myös lapsilähtöisyyden lähettiläs välittäen lapsilähtöistä näkökulmaa hankkeen toimijoille. Lapsilähtöinen ajattelu täytyy saada myös hankkeen rakenteeseen kantavaksi voimaksi, ja mikäli sitä ei ole otettu riittävästi huomioon hankkeen valmistelussa, on hanketyöntekijän tehtävä tuoda se hankkeen tehtäväksi. Hankkeen vuorovaikutuksellisuus on dialogista ja esimerkiksi sopimusneuvottelut perustuvat dialogisuuden periaatteelle. Koordinoiva asiantuntijuus, lapsilähtöisyyden lähettilään rooli sekä dialogisuus ovat kaikki liitoksissa toisiinsa.

Persoonana näkyy hanketyöntekijän asiantuntijuudessa kehittämisen palona eli vahvana kehittämisasenteena, jonka kautta työntekijä muodostaa persoonallisen työtavan. Tämän persoonallisuuden hyödyntämisen kautta työntekijä pystyy innostamaan hankkeessa mukana olevat ihmiset mukaan kehittämiseen ja luomaan kehittämismyönteisen työskentelyilmapiirin. Kehittämisasenne ohjaa hanketyöntekijän työtä vahvasti, joten hän pyrkii rakentamaan hankkeen sellaiseen muotoon, että asiantuntijuus läpäisee koko hankkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että oman vuorovaikutuksensa kautta ja hyödyntäen omaa tiedollista asiantuntijuuttaan hanketyöntekijä koordinoi hanketta siten, että hän siirtää omaa asiantuntijuuttaan eri osa-alueilta muille hankkeessa mukana oleville. Hankkeen työryhmien ajatus ei ole vain kehittämistavoitteisiin pääseminen vaan myös asiantuntijuuden keskinäinen jakaminen mukana olevien työntekijöiden kesken.

Hanketyöntekijän työskentely-ympäristö koostuu verkostoista. Verkostoissa toimiminen vaatii erityisesti vuorovaikutustaitoja, mutta myös oma persoonana on verkostoissa toimivan hanketyöntekijän työkalu. Verkostoissa on saatava aikaan kehittämismyönteinen ilmapiiri ja ylläpidettävä sitä. Koska hankkeissa on verkostomainen rakenne, toisaalta asiantuntijuus on verkostolähtöistä, mutta toisaalta tavoitteena on saada kehittämisajattelu ja asiantuntijuuden vahvistuminen sisällytettyä

rakenteeseen. Verkostoissa toimimiseen liittyy myös se, että koordinoivan asiantuntijuuden (ja vuorovaikutuksen) kautta hanketyöntekijän seudullinen asiantuntijuus vahvistuu. Lisäksi hän koordinoi kehittämisosaamisen välittymistä hankkeen verkostoihin, toimijoille ja sitä kautta yksittäisille työntekijöille.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tämän tutkimuksen prosessissa ovat teoria ja käytäntö eli opinnot ja harjoittelut integroituneet parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnot ovat suunnanneet tutkimuksen teemaa, joka on harjoittelujen myötä tarkentunut ja hieman muuttunutkin. Ennen haastattelujen tekoa tutustuminen kirjallisuuteen toi teoriapohjan haastatteluja varten. Harjoittelu Lastensuojelun kehittämisohjelmassa antoi näkemystä siitä, mitä lastensuojelun seudulliset kehittämishankkeet käytännössä ovat. Haastatteluissa hanketyöntekijät kuvasivat työtään ja asiantuntijuuttaan. Haastatteluaineiston analyysin yhteenvedona syntyi kuvio hanketyöntekijän asiantuntijuuden osa-alueista. Myös tutkimustulosiduksi kutsumani esioletukset olivat paikannettavissa tästä kuviosta.

Lastensuojelun seudullinen kehittämishanke on niin ikään prosessi, jonka etenemisestä hanketyöntekijä vastaa käyttäen hyväkseen tiedollista ja taidollista asiantuntemustaan sekä persoonaansa. Hanketyöntekijöiden asiantuntijuus saa käyttövoimansa välittämisestä sanan kahdessa eri merkityksessä. Hanketyöntekijöiden tahto kehittää lastensuojelua nousee vahvasta halusta saada organisaatiot, ihmiset (työntekijät) ja rakenteet toimimaan ”loppukäyttäjän” eli yksittäisen lapsen ja perheen parhaaksi. Lapsista ja perheistä välittäminen saa heidät toimimaan lapsilähtöisyyden ja kehittämisajattelun lähettiläinä. He toimivat myös tiedon prosessoijina ja välittäjinä toimijoille hankeverkostossa (vrt. Uusikylä 1999, 63). Tiedon ja kehittämisasiantuntemuksen välittämisen kautta kehittämisasenne on mahdollista saada hankkeen toimijoille ja sen rakenteeseen sekä vahvistaa siten yksittäisten työntekijöiden asiantuntijuutta. Risto Eräsaari (2006, 31) kuvaa myös asiantuntijaa

välittäjänä, jolloin hän toimii ajatusten kiteyttäjänä, järjestelijänä tai meklarina tarttuen innokkaasti ajatukseen tai luoden sen tyhjistä. Eräsaaren (emt., 31) mukaan asiantuntija voi integroida järjestystä esimerkiksi arvokeskustelun tai institutionaalisen koordinoinnin kautta.

Synnöve Karvinen-Niinikoski (1996b, 43) on todennut, että ammattilaisuutta ja asiantuntijuutta luodaan muutoksen kautta ja muuttuvissa, moniammatillisissa yhteistyösuhteissa. Yhteistyön kautta eri alojen toimijat avartavat toistensa näkökulmia ja ammattikuntien väliset rajat madaltuvat ja ylittyvät uuden asiantuntijuuden käsitysten mukaisesti (Mutka 1998, 184 & Peltomäki et al. 2002, 89). Hankkeet koostuvat verkostomaisesta rakenteesta ja moniammatillisten yhteistyösuhteiden kautta. Yhteistyösuhteet ja verkostot voivat olla joko virallisia tai epävirallisia. (vrt. Parviainen 2006, 166)

Hanketyöntekijän tehtävä on koordinoida hanketta verkostoissaan, ja tämä koordinoitutyö voidaan nähdä johtamistyönä. Petri Uusikylä (1999, 64) on vertaillut Kickertin, Klijinin ja Koppenjanin työn pohjalta (1997a) perinteistä ”hierarkian” johtamista ja verkostojohtamista. Hänen mukaansa ongelmat ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti, kuten myös haastatellut kuvasivat työympäristöään (emt. 64). Johtajan rooli voi olla erilainen, kuten välittäjä, prosessimanageri, verkoston luoja ja vuorovaikutusrakenteen ohjaaja (Kickert et al. 1997b ref. emt., 63). Haastateltavien kuvauksista löytyi kaikkia näitä rooleja. Erityisesti välittäjän, verkoston ylläpitäjän ja vuorovaikutuksesta huolehtijan roolit korostuivat aineistossa. Uusikylä jatkaa vielä listaamalla johtamistoimenpiteitä. Näitä ovat jäsenten ja resurssien etsiminen, verkoston edellytysten ylläpitäminen ja kaaoksen johtaminen. (emt., 63) Hankkeiden alkujat vaikuttivat välillä jopa hieman kaoottisilta uudelleensitouttamisineen. Hanketyöntekijät vastasivat tähän pitämällä yllä verkostoa ja sen edellytyksiä sekä etsimällä erityisesti henkisiä kehittämisresursseja mukana olevista työntekijöistä. Uusikylä (emt., 64) kuvaakin verkoston johtajaa mahdollisuuksien luoja ja toimivan vuorovaikutusjärjestelmän ylläpitäjänä.

Kun tarkastellaan verkostomaisia hankkeita työyhteisöinä, asiantuntijuuden muodostumisella on kollektiivinen luonne. Asiantuntijuus muodostuu vuorovaikutuksessa ja seudullisen kulttuurin kautta yhteisen päämäärän ja tavoitteen

saavuttamiseksi (vrt. Parviainen 2006, 163, 165). Asiantuntijuus lastensuojelun kehittämissyksiköihin tähtäävissä seudullisissa hankkeissa on monipuolista. Se kiteytyy pääosin hanketyöntekijään, joka vastaa hankkeen etenemisestä, mutta erityisesti hankkeen edetessä asiantuntijuudesta tulee osa hankkeen rakennetta. Hanketyöntekijän asiantuntijuus eroaa hankkeen yleisestä asiantuntijuudesta siten, että hanketyöntekijän asiantuntijuus on enemmän kehittämisosaamiseen liittyvää ja kokonaiskuvaa hahmottavaa, kun asiantuntijuus yleisellä tasolla hankkeessa on pikemminkin perustyön ja hallinnon asiantuntijuuden vahvistumista. Hanketyöntekijän tehtävä on olla kehittämistyön asiantuntija ja tuntea lastensuojelun prosessit pääpiirteittäin, kun hankkeessa mukana olevien perustyöntekijöiden tehtävä on puolestaan olla lastensuojelun prosessien ja menetelmien asiantuntijoita. Hanke tarvitsee onnistuakseen ja tavoitteet saavuttaakseen kumpaakin asiantuntijuuden tyyppiä. Kollektiivista asiantuntijuudesta tekee se, että yksittäiset työntekijät – niin hanketyöntekijä kuin muutkin – eivät yksilötasolla voi päästä samanlaiselle asiantuntijuuden tasolle kuin yhteisen kehittämistyön kautta kaikki yhdessä (emt., 165).

Asiantuntijuus muodostuu hankkeissa sekä hanketyöntekijän asiantuntijuudesta että muiden mukana olevien työntekijöiden ja tahojen edustamasta asiantuntijuudesta. Oleellista on, että nämä asiantuntijuudet kommunikoivat keskenään avoimen asiantuntijuuden periaatteiden mukaisesti (Eräsaari 2002, 30). Haastateltavat kuvasivat omaa asiantuntijuuttaan vahvasti kehittämisasiantuntijuutena sekä vuorovaikutustaitojen hallintana. Tekijät, jotka tulkitsin persoonallisuuden käyttämiseksi saivat yllättävän suuren roolin. Persoonallisuus ja dialoginen vuorovaikutus liittyivät vahvasti toisiinsa. Myös Risto Eräsaari (2006, 49) yhdistää persoonallisuuden ja dialogin, koska vain yksilöt voivat käydä dialogia keskenään.

Nelivuotisesta (2000-2004) Harava-projektista raportoidut käytännön tulokset olivat hyvin samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa⁷. Projektissa oli tavoitteena lastensuojelun palvelukokonaisuuksien rakentaminen, ja lähtökohtana oli

⁷ Harava-projektista ei ole tutkimustietoa saatavilla, mutta projektista saadut tulokset on analysoitu loppuraportissa siten, että osahankkeista (joita oli 18) ja kehittämisprosesseista (joita oli yli 30) on yleistettävissä johtopäätöksiä (Rousu et al. 2004, esipuhe).

lapsilähtöisyys (Rousu & Anttila 2004, 13). Lisäksi projektissa nostettiin esille moniasiantuntijuuden käsite kuvaamaan työskentelyä, jossa ”osaaminen, tieto ja valta jaetaan” (Arponen et al. 2004, 28) Moniammatillisuuteen ja moniasiantuntijuuteen Harava-projektissa liitettiin sellaisia teemoja kuten muutospainet ja uudet mahdollisuudet (emt., 25), dialogisuus, ongelmanmäärittely, salassapito ja eri ammattikuntien kielten erilaisuus (emt., 26-27). Moniammatillisen työskentelyn onnistumisen edellytyksiksi on määritelty sellaisia asioita kuin yhteinen tavoite ja tahtotila (emt., 41), suunnitelmallisuus ja kokemuksellinen oppiminen sekä dialogisuus (emt., 43). Myönteisen asenteen aikaansaamiseen on nähty vaikuttavan yhdenvertaisuuden, moniammatillisuuden ja luottamuksen (emt., 42). Organisaatioiden yhteistyö on kuvattu sanoin ”verkostoista kumppanuuteen”, ja kumppanuudesta on ajatus ponnistaa kohti seutuyhteistyötä (Rousu & Anttila 1999, 15). Seutuyhteistyön kulmakiviksi on määritelty konkreettinen hyöty, vuoropuhelu (dialogi, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen), strategisen kumppanuuden prosessi sekä rakenne (Meltaus & Peltoniemi 2004, 94). (vrt. Karvinen 1996a) Huomioitavaa oman tutkimuksen ja Harava-projektin tuloksissa on, että Harava-projekti oli valtakunnallinen hanke, josta jokainen haastateltava oli varmasti kuullut. Voi olla, että haastateltavien käyttämät käsitteet olivat osittain Harava-projektiin tutustumisen myötä omaksuttuja, mutta ne olivat yhteneviä haastateltavien tuottamien muiden kuvausten kanssa eivätkä siten muodosta ristiriitaa muun aineiston kanssa.

Yhteiskunnan muuttuessa nopeasti ja vaikeasti ennakoitavaksi todellisuuskin pluralisoituu (Mutka 1998, 183). Tällöin suljetun asiantuntijuuden strategialla (vrt. Eräsaari 2002, 30) ei pystytä vastaamaan eteen tuleviin kysymyksiin, koska edes kysymyksiä, joihin vastauksia tarvittaisiin on vaikea tunnistaa (Mutka 1998, 183). Ulla Mutkan (emt., 183) mukaan ratkaisu tähän on jakaa rohkeasti työstä kertyneitä kokemuksia ja erilaisia ratkaisumalleja sekä lisätä avoimuutta.

Tässä tutkimuksessa hanketyöskentelyn haasteellisuus liittyi hyvin pitkälle tehtävien ja tavoitteiden suureen määrään suhteessa hankeaikaan sekä toimijoiden uudelleensitouttamisen tarpeeseen. Tämän vuoksi olisi hyvä, jos hanketyöntekijä voisi olla jo hankkeen valmisteluvaiheessa mukana valmistelutyössä. Mikäli jo hanketta valmistellessa pystyttäisiin irrottamaan hanketta luotsaamaan lähtevä työntekijä valmistelutyöhön, olisi käytännöllä useita etuja. Hanke henkilöityy helposti

hanketyöntekijään, se saa ikään kuin kasvot työntekijän kautta. Mikäli hanketyöntekijä olisi henkilö, joka olisi ainakin mukana ellei kokonaan vastaisi neuvottelukierroksesta mahdollisten kuntatoimijoiden kanssa, välttäisiin uudelleensitouttamistyöltä. Kuntien voisi olla myös helpompi lähteä hankkeeseen mukaan, mikäli hanke saisi kasvot työntekijän kautta. Hanketyöntekijän seuduntuntemus kasvaisi jo valmisteluvaiheessa, mikäli hän ei seutukuntaa entuudestaan tuntisi. Kaiken kaikkiaan hanketyöntekijän asiantuntijuus saataisiin täydellä teholla käyttöön, mikäli työntekijä valittaisiin valmisteluvaiheessa. Tässä tutkimuksessa persoonallisuustekijät ovat nousseet asiantuntijuuden oleelliseksi osaksi, ja sen myötä tutustuminen puolin ja toisin hankkeen toimijoiden kanssa on hankkeen etenemisen kannalta suotavaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Hanketyöntekijöiden asiantuntijuus on monipuolista, ja sitä tulisi hyödyntää. Oma näkemykseni tutkimukseni perusteella on se, että sosiaalityön kehittämishankkeen vetäjän ei välttämättä tarvitse olla sosiaalityöntekijä, kunhan tietyt kriteerit täyttyvät. Lastensuojelun kehittämishankkeissa hanketyöntekijällä on oltava riittävä lastensuojelun prosessien tuntemus jo pelkästään uskottavuuden vuoksi. Kehittämishankkeissa on paljon hallinnollisuutta, esimerkiksi seutuasioihin liittyen, joten hallintotieteiden tuntemus on eduksi. Oppimisenäkökulma on myös aina oleellinen osa kehittämistyötä, joten kasvatustieteen tuntemus on myös hyvä ponnistusalue hanketyöntekijälle. Kuten eräs haastateltava totesi, sosiaalityössä on helposti sisäänpäinlämpiävä ilmapiiri, mutta mikäli esimerkiksi hanketyöskentelyssä uskallettaisiin päästää myös muiden kuin sosiaalialan koulutusta saaneita työntekijöitä mukaan, voisi tuloksena olla uusia, raikkaita näkökulmia (vrt. Parviainen 2006, 176).

Kehittämistyön kohdalla tulisi ehkä myös pohtia sitä, onko hankemuotoinen kehittäminen paras mahdollinen tapa lähteä luomaan uutta, pysyvää rakennetta. Hankemuotoisuus tuo kehittämisen rahoittamiseen yleensä lisäresursseja, mutta uhkana on, että hankkeen päätyttyä myös kehittämistyö päättyy ja hankkeen tuloksetkin saattavat jäädä hyödyntämättä. Hanke- tai projektirahoituksen ongelmana yleisesti on juuri kehittämistyön pysähtyminen hankkeen päättyessä, vaikka hankkeiden idea on jatkaa hankkeen aloittamaa kehittämistyötä perustyössä. Toisaalta siis hankemuotoisuus voidaan nähdä jonkinlaisena ”takaporttina” kunnille, jos osoittautuu, että kehittämistyön jatkamiseen ei löydykään innostusta.

Asiantuntijuutta, lastensuojelun kehittämistä, seudullisia palvelurakenteita ja hankkeita sekä niihin liittyviä teemoja (esimerkiksi verkostoja) on tutkittu aiemminkin, mutta tämä tutkimus suhteuttaa näitä eri osasia toisiinsa. Pertti Alasuutari (1994, 206) on todennut laadullisen tutkimuksen yleistettävyyteen liittyen, että yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perusideana on problematisoida itsestäänselvyksiä ja pyrkiä siten tarkastelemaan ilmiöitä ennakkoluulottomista ja tuoreista, mutta perustelluista näkökulmista. Tämän tutkimuksen tuloksena suhteessa aiempiin tutkimuksiin on uutena näkökulmana persoonallisuuden merkitys asiantuntijuudelle. Toivon tämän uuden näkökulman vahvistavan hanketyöntekijöiden ja kehittäjien omaa näkemystä ja visioita, koska ne ovat perusta, jolle hankkeen luotsaaminen täytyy rakentaa.

Lastensuojelun seudulliset, kehittämisyksiköihin tähtäävät kehittämishankkeet ovat olleet antoisa tutkimuskohde. Aiheeseen liittyy monta erilaista näkökulmaa ja teemaa, joihin olisi ollut kiinnostavaa paneutua syvällisemminkin. Uskon, että lastensuojelun kehittäminen on tutkimusaiheena sellainen, johon kannattaa paneutua jatkossakin. Jatkotutkimuksena voisi tutkia sitä, saavutettiin näissä tutkimuskohteissa hankkeilla tavoitteena olleet kehittämisyksiköt ja millaista asiantuntijuutta näissä toteutuneissa kehittämisyksiköissä on. Asiantuntijuuteen voisi tällöin ottaa mukaan sekä yksittäisten työntekijöiden asiantuntijuuden näkökulman että sen, millä tavalla asiantuntijuutta on pystytty sisällyttämään kehittämisyksikön rakenteeseen. Itse jäin pohtimaan sitä, miten nyt tutkittavana olevien hankkeiden avulla on onnistuttu rakentamaan seudullista palvelujärjestelmää ja onko oppimis- ja kehittämisajattelua saatu ujutettua hankkeen avulla perustyöhön.

Toisaalta näkökulmaa voisi myös hieman vaihtaa jatkotutkimusta ajatellen. Koska seudulliset lastensuojelun kehittämishankkeet ja -yksiköt ovat tutkimuskohteena monipuolisia, olisi mielenkiintoista selvittää monitieteellisesti tapaustutkimuksena kohteen eri puolia ja ulottuvuuksia. Seudullinen lähtökohta sopimuksineen, ylikunnallisine organisaatioineen ja kuntatoimijoineen tuo hallintotieteen kannalta tutkimisen arvoisen näkökulman. Sosiaalityön lähtökohdista olisi hyvä tutkia, miten mukana olevat perussosiaalityöntekijät kokevat kehittämishankkeen auttavan omaa työtään. Kehittämistyöhön liittyy aina oppimisprosessi, joten jo tässä tutkimuksessa huomasin, että kasvatustieteen oppimisteorioihin olisi ollut hyvä tutustua

syvällisemmin (kuten aiemmissakin tutkimuksissa on usein tehty). Kehittämisen ja asiantuntijatyöryhmiä olisi mielenkiintoista tutkia paitsi oppimisen ympäristönä, myös ryhmädynaamisesti sosiaalipsykologian teorioiden valossa. Kuten haastatteluissakin kävi ilmi, ryhmädynaaminen tuntemus auttaa työryhmien työskentelyn tukemisessa. Jatkotutkimuksessa ei tietenkään voisi myöskään unohtaa hankkeen etenemisestä tai kehittämissyksikön toiminnasta vastaavaa (hanke)työntekijää.

Näin jälkikäteen arvioiden tutkimustehtävä oli ehkä hieman liian lakea pro gradu –työhön, mutta sitäkin mielenkiintoisempi ja antoisampi. Mikäli olisin uudelleen aloittamassa tutkimustyötä, on vaikea sanoa, pystyisinkö rajaamaan aihetta sen paremmin, tutkimuskohde on ollut haastava ja kiinnostava juuri moniulotteisuutensa vuoksi. Toki lastensuojelun asiantuntijuutta voi tutkia pienemmässäkin mittakaavassa, kehittämisenkin näkökulmasta, mutta kuntarakenteen muutospainet ja asiakaslähtöisyyden turvaaminen vaativat monessa tapauksessa kuntien yhteistyötä sekä palvelujen järjestämistä ja kehittämistä seudullisesti. Toistaiseksi hankemuotoinen kehittäminen on väylä seudullisten palvelujen kehittämiseksi. Toivottavaa toki olisi, että kunnat ja muut toimijat olisivat valmiita siirtymään jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ajatteluun hankerahoitusajattelun sijaan. Ikuinen kysymys on resursseista, mutta koska kehittämistyössä on kyse ajattelutavan muutoksesta, tarvittaisiin myös kehittämistyön ”tilaajien” ja siitä hyötyvien toimijoiden taholle ajattelutavan muutosta jatkuvan kehittämisen suuntaan.

9 KIRJALLISUUS

Aho, Päivi (1999) Haasteet ja asiantuntijuus sosiaalialan työssä. Sosiaalialan ammattien vuosikirja 1999. Porvoo: WSOY.

Anttila, Markus & Rousu, Sirkka (2004) Harava – yhteistoimintaa lapsen hyväksi. Teoksessa Rousu, Sirkka & Anttila, Markus (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus. Strateginen kumppanuus. Seudullinen kumppanuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun keskusliitto, 7-16.

Arnkil, Tom Erik (2005) Metaforat, dialogisuus ja käytäntötutkimus. Teoksessa Satka, Mirja, Karvinen-Niinkoski, Synnöve, Nyllynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa & Robert Arnkil (2002) Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Raportteja 253. Helsinki.

Arponen, Aino & Kihlman, Eila & Välimäki, Sari (2004) Matkalla moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa Rousu, Sirkka & Anttila (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus. Strateginen kumppanuus. Seudullinen kumppanuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun keskusliitto, 17-46.

Bardy, Marjatta (2001) Pikkulapsen sijoitus oman kodin ulkopuolelle – syrjäytymisen ja liittymisen risteyskohta. Teoksessa Järventie, Irmeli & Sauli, Hannele (toim.) Eriarvoinen lapsuus. Porvoo: WSOY, 47-81.

Bereiter, C. & Scardimalia, M. (1993) Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise. Chigago, Il: Open Court. Sekundäärilähde artikkelissa Valkeavaara, Tuija (1999) Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? – Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 102-124.

Blom, Raimo (2001) Yhteiskunnan rakennemuutos ja perheiden elinehdot. Teoksessa Järventie, Irmeli & Sauli, Hannele (toim.) Eriarvoinen lapsuus. Porvoo: WSOY, 171-192.

Castells, M. (1996) The rise of the network society. Blackwell. Oxford. Sekundäärilähde artikkelissa Heiskanen, Tuula (1999) Informaatioyhteiskunnasta oppimisyhteiskunnaksi? – Työelämän näkökulmia keskusteluun. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 25-47.

Chi, M. & Glaser, R. & Farr, M. (1998) The Nature of Expertise. Hillsdale, NJ: Erlbaum. Sekundäärilähde artikkelissa Eteläpelto, Anneli (1997) Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 86-102.

Elder, G. H. & Modell, J. & Parke, R. D. (1994) Studying children in a changing world. Teoksessa Elder, G. H. Jr. & Modell, J. & Parke, R. D. (eds.) Children in Time and Place. Developmental and Historical Insights. Cambridge; University Press, 1-22. Sekundäärilähde artikkelissa Kraav, Inger & Lahikainen, Anja Riitta (2000) Perheen turva ja turvattomuus. Teoksessa Niemelä, Pauli & Lahikainen, Anja-Riitta (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Osuusukunta Vastapaino, 91-117.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eräsaari, Risto (2006) Objektiivisuus, asiantuntijat ja instituutiot. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 19-54.

Eräsaari, Risto (2002) Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 21-38.

Eteläpelto, Anneli (1997) Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 86-102.

Filander, Karin (1997) Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko ja Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 136-148.

Filppa, Virpi (2002) Kansalaisten tarpeista sosiaalialan erityisosaamiseen. Osaamisen monimuotoisuutta jäsentämässä. STM selvityksiä 2002:9. Helsinki.

Fox Harding, Lorraine (1997) Perspectives in Child Care Policy. London: Longman.

Forsberg, Hannele (1998) Perheen ja lapsen tähden. Etnografia kahdesta lastensuojelun asiantuntijakulttuurista. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Haapakoski, Arja (2002) Suuren ja pienen tarinan välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 105-117.

Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami (2006) Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteen näkökulma. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press.

Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami & Lipponen, Lasse (2003) Käytäntöyhteistyöstä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuiskasvatus 1 (23), 4-13. Sekundäärilähde artikkelissa Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2005) Sosiaalityön opetus, tutkimus ja kehittyvä asiantuntijuus. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nyluynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Hatsopoulos & Hatsopoulos (1999) The role of Tacit Knowledge in Management. Teoksessa Sternberg & Hovarth (toim.) Tacit Knowledge in Professional Practice.

Research and Practitioner Perspectives. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija (1997) Seudullisen yhteistyön johtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heikkinen, Alpo (2005) Telakalta metsään – Lastensuojelun ryhmätoiminta. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinkoski, Synnöve & Nyluynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Heino, Tarja & Kaatra, Anne & Korhonen, Liisa & Possauner, Monika & Vuorio, Juha-Pekka (2005) Läheisneuvonpidon ja sosiaalityön kriittinen kohta: lapsi. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinkoski, Synnöve & Nyluynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Heino, Tarja (1999) Lastensuojelun trendit. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) (1999) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Heino, Tarja (2004) VEPin kokonaisuus. Teoksessa Heino, Tarja (toim.) VEPpi on tehnyt tehtävänsä VEPpi saa mennä. Verkostoituvat erityispalvelut (VEP) –hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:15. Helsinki.

Heiskanen, Tuula (1999) Informaatioyhteiskunnasta oppimisyhteiskunnaksi? – Työelämän näkökulma keskusteluun. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 25-47.

Hovarth, Joseph A. & Forsythe, George B. & Bullis, Richard C. & Sweeney, Patric J. & Williams, Wendy M. & McNally, Jeffrey A. & Wattendorf, John M. & Sternberg Robert (1999) Experience, Knowledge, and Military Leadership. Teoksessa Sternberg, Robert & Hovarth, Joseph A. (toim.) Tacit Knowledge in Professional

Practice. Research and Practitioner Perspectives. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Hurtig, Johanna (2006) Lasten tieto sosiaalityön haasteena. Teoksessa Forsberg, Hannele & Ritala-Koskinen, Aino & Törrönen, Marjatta (toim.) Lapset ja sosiaalityö. Kohtaamisia, menetelmiä ja tiedon uudelleenarviointia. Jyväskylä: PS-kustannus, 167-194.

Juhila, Kirsi & Pösö, Tarja (2000) Auttamisen organisaatiot ja ongelmien tulkinnat. Teoksessa Jokinen, Arja & Eero Suoninen (toim.) Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta. Tampere: Vastapaino, 35-64.

Kaikkonen, P. (1999) Laadullinen tutkimus kasvatus- ja opetustyössä. Kasvatus 30 (5), 427-435.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2005) Sosiaalityön opetus, tutkimus ja kehittyvä asiantuntijuus. Teoksessa Satka, Mirja, Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nyluynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Karvinen, Synnöve (2000) Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. Jyväskylä: SoPhi Jyväskylän yliopisto, 7-34.

Karvinen, Synnöve (1996a) Reflektiivinen ammatillisuus sosiaalityössä. Teoksessa Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen. Osajulkaisu 5. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 34. Kuopio.

Karvinen, Synnöve (1996b) Hajoaako sosiaalityö? – Havaintoja sosiaalityön moniammatillisesta asiantuntijuudesta. Teoksessa Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen. Osajulkaisu 6. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 34. Kuopio.

Kerola, Olli (2004) Saatesanat. Teoksessa Heino, Tarja (toim.) VEPpi on tehnyt tehtävänsä VEPpi saa mennä. Verkostoituvat erityispalvelut (VEP) –hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:15. Helsinki, 9-10.

Kickert, Walter J. M. & Klinjn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F. M. (1997a) Introduction. 1-13. Teoksessa Kickert, Walter J. M. & Klinjn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F. M. (toim.) Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector, 1-13. London: Sage Publications. Artikkelissa Uusikylä, Petri (1999) Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 47-70.

Kickert, Walter J. M. & Klinjn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F. M. (1997b) Public Management and Network Management. An Overview. Teoksessa Kickert, Walter J. M. & Klinjn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F. M. (toim.) Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector, 1-13. London: Sage Publications. Artikkelissa Uusikylä, Petri (1999) Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 47-70.

Kirjonen, Juhani (1997) Asiantuntijaksi työelämään. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 30-47.

Kivinen, Tarja (1994) Valikoituminen lastensuojelun asiakkaaksi. Näkökulmia asiakkuuden määrittämiseen. Tutkimuksia 45. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.

Kontinen, Esa (1997) Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 48-61.

Kraav, Inger & Lahikainen, Anja Riitta (2000) Perheen turva ja turvattomuus. Teoksessa Niemelä, Pauli & Lahikainen, Anja-Riitta (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 91-117.

Kröger, Teppo (2000) Paikallishistoria sosiaalipalvelujen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. Jyväskylä: SoPhi Jyväskylän yliopisto, 68-95.

Kunta- ja palvelurakennemuutos (2006) I-vaiheen loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisuja 54/2006. Helsinki.

Kvale, Steinar (1999) *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Launis, Kirsti & Engeström, Yrjö (1999) Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 64-81.

Launis, Kirsti (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 122-135.

Lehtinen, Erno & Tuire Palonen (1997) Tiedon verkostoituminen – Haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 103-121.

Linna, Eila (2001) Lapin yliopisto – Pohjoisen puolesta – pohjoista varten? Tutkimus Lapin yliopiston alueellisesta vaikuttavuudesta sidosryhmien ja yliopiston avainhenkilöiden näkökulmista tarkasteltuna. Rovaniemi: Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (2004) VEP-hanke vetäjän silmin. Teoksessa Heino, Tarja (toim.) VEPpi on tehnyt tehtävänsä VEPpi saa mennä. Verkostoituvat erityispalvelut (VEP) –hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:15. Helsinki, 36-39.

Marchant, Garry & Robinson, John (1999) Is Knowing the Tax Code All It Takes to Be a Tax Expert? On the Development of Legal Expertise. Teoksessa Sternberg,

Robert & Hovarth, Joseph A. (toim.) Tacit Knowledge in Professional Practice. Research and Practitioner Perspectives. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Meltaus, Arja & Peltoniemi, Kaisi (2004) Kumppanuudella seutuyhteistyöhön. Teoksessa Anttila, Markus & Rousu, Sirkka (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, Strateginen kumppanuus, Seudullinen kumppanuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto, 79-109.

Mintzberg, Henry (2003) The Professional Organization. Section III, Reading 15.1. Teoksessa Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Harlow: Pearson Education International, 372-382.

Mutka, Ulla (1998) Sosiaalityön neljäs käänne. Asiantuntijuuden mahdollisuudet vahvan hyvinvointivaltion jälkeen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Parton, Nigel & O'Byrne, Patrick (2000) Constructive Social Work. Towards a New Practice. London: Macmillan Press LTD.

Parviainen, Jaana (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155-187.

Peltomäki, Päivi & Harjumäki, Piia & Husman, Kaj (2002) Muuttuva auttamistyön asiantuntijuus – kriisityön ja työterveyshuoltotoiminnan tarkastelua. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 81-103.

Pohjola, Anneli (1999) Moniammatillinen asiantuntijuus. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Pösö Tarja (2004) Vakavat silmät ja muista kokemuksia koulukodista. Stakes tutkimuksia 133. Helsinki.

Pösö, Tarja (1993) Kolme koulukotia. Tutkimus tyttöjen ja poikien poikkeavuuden määrittelykäytännöistä koulukotihoidossa. Tampereen yliopisto, Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol. 388. Tampere.

Oulasvirta, Lasse & Ohtonen, Jukka & Stenvall, Jari (2002) Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2002:19. Helsinki.

Rajavaara, Marketta (2005) Tutkivasta sosiaalityöstä sosiaalialan osaamiskeskukseen. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinkoski, Synnöve & Nylund Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Rousu, Sirkka (28.2.2006/korjattu versio 12.4.2006) Lastensuojelu muuttuvassa palvelu- ja kuntarakenteessa – kannanotot ja ehdotukset lastensuojelun kehittämisohjelmalle. STM Lastensuojelun kehittämisohjelma, palveluketjut ja seudulliset palvelut. Saatavilla [www-muodossa: http://www.sosiaaliportti.fi/sosiaalihanke](http://www.muodossa.fi) => lastensuojelun kehittämisohjelma

Saikka, Peppi & Rautava, Marie & Vanttinen, Eeva (2002) Palmuke-projektin evaluaatio. Teoksessa Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa & Robert Arnkil (2002) Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Raportteja 253. Helsinki.

Satka, Mirja (2000) Käsitteellistyneet käytännöt sosiaalityön teoretisoinnin välineenä. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. Jyväskylä: SoPhi Jyväskylän yliopisto, 35-67.

Sauli, Hannele & Kainulainen, Sakari (2001) Yhteiskunnan muutos ja lapsiperheet. Teoksessa Törrönen, Maritta (toim.) Lapsuuden hyvinvointi. Yhteiskuntapoliittinen puheenvuoro. Helsinki: Pelastakaa Lapset – Rädda Barnen.

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

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Tampere: Gaudeamus, 90-105.

Silverman, David (2000) Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. London: Sage Publications.

Sipilä, Jorma (1991) Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Ekonomia-sarja. Weilin+Göös. Espoo.

Sosiaalialan kehittämishanke. Toimeenpanosuunnitelma. (2003) Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:20. Helsinki.

STAKES / SVT Tilastotiedote / FOS Statistikmeddelande / OSF Statistical Summary 14/2006. Taulukko 1: Kodin ulkopuolelle sijoitetut lapset ja nuoret vuosina 1995-2005.

Saatavilla

www-muodossa:

<http://www.stakes.fi/FI/Tilastot/Aiheittain/Lapsuusjaperhe/lastensuojelu.htm> =>

Liitetaulukot

Sternberg, Robert J. (1999) What Do We Know About Tacit Knowledge? Making the Tacit Knowledge Become Explicit. Teoksessa Sternberg, Robert & Hovarth, Joseph A. (toim.) Tacit Knowledge in Professional Practice. Research and Practitioner Perspectives. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Suojanen, P. (1982) Kulttuurin tutkimuksen empiiriset menetelmät. Tampereen yliopiston kansanperinteen laitos, moniste 4. Tampere. Sekundäärilähde teoksessa Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Sulkunen, P. (1990) Ryhmähaastattelun analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki. Sekundäärilähde teoksessa Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Suomen säädöskokoelma:

Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista 21.8.1992/804

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812

Lastensuojelulaki 5.8.1983/683

Sosiaalihuoltolaki (SHL) 17.9.1982/710

Tulensalo, Hanna & Muukkonen, Tiina (2005) Lapsikeskeinen tilannearvio ja työprosessi lastensuojelun sosiaalityössä. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinkoski, Synnöve & Nyluynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus, 304-321.

Tynjälä, Päivi (2004) Asiantuntijuus ja työkuultuurit opettajan ammatissa. Kasvatus 35 (2), 174-190. Sekundäärilähde artikkelissa Karvinen-Niinkoski, Synnöve (2005) Sosiaalityön opetus, tutkimus ja kehittyvä asiantuntijuus. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinkoski, Synnöve & Nyluynd Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Tynjälä, Päivi & Nuutinen, Anita (1997) Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva Asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 182-195.

Uusikylä, Petri (1999) Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituvaa asiakastyötä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 47-70.

Vaherva, Tapio (1999) Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 83-101.

Valkeavaara, Tuija (1999) Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? – Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 102-124.

Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle lasten ja nuorten hyvinvoinnista (2002).
Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 2002:12. Helsinki

Varto, Juha (1996) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vedung, Evert (2000) Public Policy and Program Evaluation. Transaction Publishers.
New Brunswick. Sekundäärilähde kirjasta Oulasvirta, Lasse & Ohtonen, Jukka &
Stenvall, Jari (2002) Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista
ratkaisua etsimässä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 2002:19. Helsinki

Virtanen, Päivi (1999) Verkostoista voimaa? Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) (1999)
Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Vornanen, Riitta (2001) Lasten hyvinvointi. Teoksessa Törrönen, Maritta (toim.)
Lapsuuden hyvinvointi. Yhteiskuntapoliittinen puheenvuoro. Helsinki: Pelastakaa
Lapset – Rädda Barnen.

Vähämäki, Jussi (2006) Älyn kollektiivisuus ja sen hallinta. Teoksessa Parviainen,
Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 82-
114.

Wagner, Richard K. & Sujan, Harish & Sujan, Mita & Rashotte, Carol A. &
Sternberg Robert J. (1999) Tacit Knowledge in Sales. Teoksessa Sternberg, Robert &
Hovarth, Joseph A. (toim.) Tacit Knowledge in Professional Practice. Research and
Practitioner Perspectives. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Tässä liitteessä on listattuna haastattelun teemat sekä suurin osa haastattelussa esitetyistä kysymyksistä, ei kuitenkaan kaikkia. Kysymykset elivät hieman jokaisen haastattelun aikana, mutta joitakin kysymyksiä pyrin esittämään kaikille. Haastattelu jakautui käytännössä neljään eri teemaan. Haastattelun lopussa ollut loppukevennys on erillisenä liitteenä.

1) Haastateltavan tausta (koulutus- ja työhistoria)

- Minkä aikaisemman/mitkä aikaisemmat työtehtävät olet kokenut tärkeiksi tai antoisiksi nykyisen työsi kannalta?
- Kuinka kauan ja millaisissa vaiheissa olet ollut mukana kehittämishankkeen tähänastisen kaaren aikana?

2) Hankeorganisaatio ja hankkeen sisältämä asiantuntijuus

- Millainen on hankkeenne organisaatio mahdollisimman yksinkertaisesti kuvattuna?
- Entä millaiset lähtökohdat hankkeella oli aloittaessasi työtä (sekä suunnittelullisesti että käytännön tasolla – kuka oli valmistellut hankkeen, miksi hanketta lähdettiin viemään eteenpäin, missä vaiheessa tulit mukaan?)?
- Ovatko organisaation määrittelemät (tai alunperin hankkeelle määritellyt) tavoitteet muuttuneet hankkeen aikana ja jos, miten?
- Mihin *organisaationne* on päättänyt keskittyä lastensuojelun kehittämisessä (hankkeessa)? Eroaako se jollain tapaa määritellystä ensisijaisesta tehtävästä? Onko siinä ollut muutoksia hankkeen edetessä?
- Millaista lastensuojelun näkemystä kehittämisen kannalta hankkeessanne halutaan vahvistaa? Entä millaista lastensuojelun asiantuntijuutta hankkeellanne haluaan edistää?

- Millaista asiantuntijuutta muut hankkeessa mukana olevat organisaatiot tuottavat? Millaista asiantuntijuutta puolestaan hanke antaa tai itse hankkeen työntekijänä tuotat/annat muille osapuolille?
- Millaista asiantuntemusta ja asiantuntijuutta teiltä odotetaan hankkeessanne yhteistyökumppanienne taholta?
- Miten nämä yhteistyötahot suhtautuvat kehittämishankkeeseen ja sen asiantuntemukseen/asiantuntijuuteen lastensuojelun kehittämisessä? (Kuinka hyvin tavoitteet/eri tahojen tehtävät kohtaavat)
- Kuinka paljon vuorovaikutuksella muiden tahojen/työntekijöiden/jonkun muun kanssa on merkitystä työsi tekemisessä?

3) **Haastateltavan oma asiantuntijuus**

- Kuvaa tavallinen työpäiväsi – mitä teet, mitä päivä sisältää? Entä tavallinen työviikko?
- Teetkö työtä yksin vai onko teillä jonkinlainen tiimi/tms.?
- Kuinka paljon olet itse voinut määritellä sitä, mihin organisaationne keskittyy lastensuojelun kehittämisessä tai mihin ”katsetta suunnataan”?
- Onko organisaationne tavoitteissa määritelty tai edellytetty(?) jotenkin asiantuntijuutta tai työntekijöiden asiantuntijuutta?
- Miten kuvailisit omaa asiantuntijuuttasi? Onko se helppoa vai vaikeata? Miten koet oman asiantuntijuutesi määrittelemisen?
- Onko asiantuntijuutta jaettu jollain tapaa hankkeessanne? Jos, miten?
- Kolme sanaa: asiantuntija, expertti ja kehittäjä. Minkä näistä valitsisit itse kuvaamaan itseäsi ja rooliasi hankkeessa ja miksi?

4) **”Katse tulevaisuuteen” + loppukevennys**

- Jos ajattelet omaa osaamistasi ja tietämistäsi asiantuntijuutena, onko se jollakin tavalla erikoistunutta? Esim. jos tulisi työntekijävaihdoksia, millä tavalla hankkeen eteneminen muuttuisi? Veisitkö jotakin tietoa ja taitoa tai muuta tärkeää (mitä, jos?) mennessäsi kriittisen paljon?
- Millaista asiantuntijuutta haluaisit hankkeenne/kehittämisyksikkönne edustavan jatkossa (esim. viiden vuoden ja kymmenen vuoden kuluttua)?
- Jos nyt perustaisit/valmistelisit uutta lastensuojelun kehittämishanketta, mihin itse kiinnittäisit erityisesti huomiota? Millaisia painopisteitä ottaisit hankkeen tavoitteisiin tai määrittelyihin? Miten lähtisit toteuttamaan hanketta nykyisestä hankkeesta saamasi kokemuksen perusteella? Millaista asiantuntijuutta itse odottaisit hankkeen työntekijältä/-jöiltä, jos tehtäväsi olisi valita tulevat työntekijät?

Lopuksi vielä muutama sana – mitä tulee assosiaationa mieleen sanasta (yksi/kaksi sanaa tai korkeintaan yksi lause)

- lastensuojelun kehittäminen
 - verkosto
 - kehittäjä
 - kehittämysyksikkö
 - valtionavustushanke
 - asiantuntijuus
- Jäikö jotakin mielestäsi tärkeää kysymättä tai haluatko sanoa vielä muuten jotakin?

LIITE 2. Hanketta kuvaavia teemoja

Hankkeiden asiantuntijuus voi tulla muillakin tavoin esille kuin muiden tahojen tai työntekijöiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen kautta. Tässä liitteessä on listattu ranskalaisin viivoin asioita siitä, miten hanketyöntekijät näkevät hankkeen ensisijaisen tehtävän muotoillun ja minkälainen heidän mielestään on hankkeen lastensuojelun näkemys erityisesti kehittämisen kannalta. Lisäksi tähän on koottu, mihin hankkeessa on hanketyöntekijöiden mukaan päätetty keskittyä ja millaista asiantuntijuutta hankkeella halutaan vahvistaa. Kuten listan pituudesta ja sisällöstä näkyy, hankkeet ovat hyvin moninaisia ja tavoitteiltaan kirjavia. Tutkimuksen analyysiin ei voinut kerätä kaikkea hankkeita ja niiden asiantuntijuutta erityisen hyvin kuvaavaa aineistoa, jota haastatteluista oli saatavilla, joten sen vuoksi olen kerännyt nämä koonnit liitteeksi. Suluissa olevat numerokoodaukset kertovat haastattelun, sen missä haastattelun osiossa asia on tullut esille sekä litteroidun aineiston sivun eli sen, miten eri kohdat on jäljitettävissä aineistoon, kun aineistolainauksia ei tässä ole.

Ensisijainen tehtävä:

- rakenteiden tekeminen: missio = sosiaalityön asiantuntijuuden kohtaamisen areenat rakenteessa (IIT3/27)
- verkostomainen rakenne (IIT3/27)
- proaktiivinen ote; hereilläolo ja aktiivisuus verkostomaisessa työtöteessä (hankekohtainen) (IIT3/27)
- rakenteen selkeyttäminen; mitä ovat peruspalvelut ja erityispalvelut (IIT4/28)
- hanke keskittyy toiminnalliseen ja ajatukselliseen muutokseen (IIT4/28)
- pirstaleinen, hahmottomaton hanke; ”tekemällä näin olemme ratkaisemassa tällaista ongelmaa” => ei valmiita, varmoja vastauksia (IIT/28)
- rakenteen muuttaminen (IIT5/48)
- asiantuntijuus tulee rakenteesta (IVT5/5)
- asiantuntijuuden alue = palvelurakenne (IIT5/18)

- ensisijainen tehtävä virallisesti; 1) seudullisesti järkevien palvelukokonaisuuksien suunnittelu 2) kuntien yhteistyön lisääminen 3) ammattikuntarajat ylittävän yhteistyön lisääminen; ensisijainen tehtävä konkreettisesti: **myönteiset kokemukset yhteistyöstä** (IIT7/34)

- lastensuojelun sisällön kehittäminen yleisesti (IIT5/30)

- lastensuojelun osaamisen vahvistaminen (IIT1/25)
- sijaishuollon kehittäminen => väljästi määritelty ensisijaiseksi tehtäväksi (IIT6/31)

- sijais- ja tukiperhetyön palveluiden laatu = lapsilähtöisyys + laadun lisäksi paikkoja riittävästi saatavilla (IIT2/25)
- tiedon tuottaminen sijaishuollosta (IIT7/32)
- laitoshuollon paikkojen riittävyyden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen (IIT5/29)
- erityisten tarpeiden huomiointi sijaishuollossa (IIT5/30)
- (ammattillinen erityisopetus => erityisen tuen tarve tietyillä lapsilla; kehitykselliset ongelmat) (IIT5/29)
- sijaishuollon erityisosaamisen vahvistaminen + sijaishuollon palveluiden järjestäminen (IIT7/32)
- päihdeongelmaiset nuoret => sijaishuollon tarkoituksenmukaisuus + tarve uusille palvelumuodoilla (IIT5/29)
- laatutyön tehtäväalue; sisäisten palveluprosessien kuvaus (IIT7/33)
- prosessien + kokonaisuuksien ymmärrys (IVT8/24)

Lastensuojelun näkemys:

- lapsen näkyminen viitekehyksenä => linkittyminen rakenteisiin (IIT4/48)
- muiden (saman asiakkaan kohdalla) toimijoiden/työntekijöiden näkeminen/”havaitseminen” => hahmottaminen (IIT4/49-50)
- kehittämisenäkökulma: työntekijöiden asenteessa paljon tehtävää + kehittämistyön ”avaaminen” => termi ’kehittäminen’ aiheuttaa vastustusta (IIT4/50)
- lapsilähtöisyys (IIT5/50)
- halu vahvistaa asiantuntijuutta lapsen parhaaksi (IIT5/51)
- palveluiden + asiakkaiden prosessinäkökulman korostaminen => prosessi koskee moniammatillista toimijajoukkoa! (IIT8/52)
- lapsen etu => näkemyksen eteenpäin vieminen muille toimijoille/liittyä prosessinomistajuuteen (IIT8/53)
- YHTEINEN PROSESSI => prosessinomistajuus sosiaalityöllä (IIT8/53)
- lapsen ääni kuuluville (IIT7/52)
- asiakasnäkökulma => asiakkaat haluavat tulla kuulluiksi (IIT7/52)
- sijaishuollon yksikkö = erikoisosaamisen yksikkö (IIT5/50)
- moniammatillisen toiminnan käytännön toteutumisen pohdintaa: oma substanssi ja näkökulma, pitäisi pystyä myös vähän luopumaan omastaan (IIT8/53)

Mihin hankkeessa päätetty keskittyä:

- asiakas-näkökulma esille välineiden kautta –kokemus (IIT7/46)
- todettu: kehittämissyksikköä tarvitaan menetelmien juurruttamiseen (IIT7/47)

- ei ole tarkoituksellista “kehittämällä kehittää” työmenetelmiä => jo valmiiden menetelmien käyttöönotto (IIT6/45)
- laatu- ja prosessiajattelu: kehittämissyksikköstatus => täytyy olla selvillä itsellä mitä, minkä takia ja miten => verkostoihin vasta, kun “oma pesä kunnossa” (IIT3/42)
- miten ratkaistu eri osa-alueiden eteenpäin vieni hankkeessa (IIT7/46)

Millaista asiantuntijuutta hankkeessa halutaan vahvistaa:

- sosiaalityön asiantuntijuus = isommat korvat ja silmät kuulla ja nähdä (IIT2/54)
- lapsen näkemistä ja kuulemista (IIT2/55)
- lapsen & asiakkaan näkökulmaa (IIT6/58)
- rohkea asiantuntijuus = asiakkaan kunnioittaminen, asiakkaan kanssa tasavertainen vuorovaikutus => asiakkaan elämän tukeminen ja vahvistaminen (IIT7/59)
- kehittämissyksikkö => lastensuojelun asiantuntijuus nousee perustyöstä (IIT6/58)
- lastensuojelun asiantuntijuus substanssiryhmien kautta (IIT7/59)
- sosiaalityön prosessinomistajana (IVT3/14)
- yhteinen prosessi => prosessinomistajuus sosiaalityöllä (IIT8/53)
- sosiaalityöntekijöiden ammatillisuuden vahvistaminen (IIT5/56)
- sosiaalityöntekijöiden asiantuntijuus = lain hallinta + tulkinta, lapsen etu, ratkaisujen ja päätösten teko, osapuolten oikeuksien kunnioittaminen => asiantuntijuuden vahvistaminen vie aikaa (IIT5/56)
- sosiaalityöntekijöiden oman asiantuntijuuden olemassaolon esilletuonti – asiantuntijuus osaksi ammatillista identiteettiä (IIT5/55)
- profiilin nosto – lastensuojelu näkyvämmäksi (IVT2/19)
- kiteytyy moniammatillisuuden vahvistamiseen (IIT4/55)
- moniammatillisuutta voi olla omassa työyhteisössä => näkeminen, havahtuminen (IIT4/55)
- tulevaisuudessa monialainen ja syvä osaaminen sijaishuollon työstä => verkostot (IIT3/86)
- lastensuojelun + ongelmien näkemistä, selittämistä, ymmärtämistä (IIT5/87)
- yhteistyökysymykset liittyvät asiantuntijuuteen => ei saa kuvitella, että vain kunnassa tehdään ls-työtä tai toisin päin => roolit? (IIT6/58)
- kehittämisen mahdollisuus hankkeen kautta / ls:n toimijat => tulevaisuus (IIT8/59)
- kehittämissosaaminen + kehittämiskusko (IIT8/60)
- kehittämisen henki (IIT8/60)

LIITE 3. Loppukevennyskooste

Lastensuojelun kehittäminen: Asiakas; *Varmaan open* kanssa leikkiminen; Ristiriita; monimutkaista ja, nuorta; *se vaatii(?)*; vaikeeta (naurahtaa); (ei saa selvää, puhuu niin hiljaa); puuro

Verkosto: tolkkua; kalaverkko; Monimutkainen voimavara; verkosto; tärkeä; välttämätön; voimavara; tuki

Kehittäjä: hääääjä; (epäselvä sana); Minulle hyvä sana; Mm, työntekijä; no olipa vaikea (lopusta ei saa selvää); kehittäjä, mulla tulee ensimmäisenä, tietää paljon, et ei se ehkä kuvasta, *no en mä* – Mulla tuli heti, - tiedän, mitä minä ajattelen, minä tarkoitan sitä, että niinku, nyt se loppu se, sanat loppu, ideana tämmönen, - jonka, jonka katse on tulevaisuuteen, *sanotaan* se nyt näin, joo; innovoija; yksinäinen ihminen

Kehittämisyksikkö: vielä outo; tuota, monen, monen *yhteistyön* muodostama kokonaisuus; yksikkömuoto, *sanalla*; osaamiskeskittymä; tapa tehdä kehittäminen, kehitys, kehitystyötä; (mieltii) mä aattelin, että paljon käytännön; tulevaisuuden mahdollisuus; asiantuntijuus, (jatkaa edelliseen) *tutki, tutkiva kehitys*

Valtionavustushanke: vähemmän (nauraa siten, että sanoista ei saa selvää); ministeriö (epäselvä sana); kankee; ("kiekaisee" ensin jotain, nauraa, epäselvä sana) valtionavustushanke, siit tulee mieleen, mm, yhden vaiheen, yhden aikakauden kehittäminen, kehittämistyö. Ymmärräk'sä, mitä mä tarkoitan?; yksi rahoitusvaihtoehto; (mieltii) Hm, miks mulla ei tu mitään, valtionrahoitusuhanke. No, (ei saa selvää) jos ei tuu mitään, niin ei tu, (sanoo oman hankkeen nimen); kaukainen haave (molemmat nauravat); sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö

Asiantuntijuus: hyvä selvittelijä; (mieltii pitkään, katsoo ulos) kevääseen heräävä luonto; vaikeaa määrittellä; vankka osaaminen, näkemyksellisyyttä; tärkeitä ja välttämättömiä; Haaste; vahvistamista vaativaa; osaaminen