

INTEGRITEETTI JA SEN MERKITYKSET

Tutkimus eettisyydestä lastensuojelulaitoksen johtamisessa

Sanna Lehtola
Pro gradu-tutkielma
Sosiaalityö
Jyväskylän yliopisto
Kokkolan
Yliopistokeskus
Chydenius
Kevät 2018

INTEGRITEETTI JA SEN MERKITYKSET

Tutkimus eettisyydestä lastensuojelulaitoksen johtamisessa

Sanna Lehtola

Sosiaalityö

Pro gradu-tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Kokkolan yliopistokeskus Chydenius

Ohjaaja: VTL Katri Viitasalo

Kevät 2018

76 sivua + 1 liite (1 sivu)

TIIVISTELMÄ

Tutkimus kohdentuu lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon kentälle. Tutkimuksen tehtävänä on tarkastella lastensuojelun ammattilaisten kokemuksia eettisyydestä ja vallankäytöstä lastensuojelun sijaishuollon johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa olen kiinnostunut tutkimaan kokemusta siitä, millaista eettistä johtajuutta lastensuojelulaitoksissa on olemassa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu eettisen johtamisen ympärille. Muita tärkeitä käsitteitä tutkimuksessa ovat lapsen etu sekä hallintavallan keskustelut. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojautuu fenomenologiseen tutkimusperinteeseen, jonka mukaan kokemuksia tutkitaan.

Tutkimusaineisto on kaksiosainen. Ensimmäinen aineisto koostuu 10 vapaamuotoisesta kirjoitelmasta, jotka on kerätty avoimella kirjoituspyynnöllä ja ne on analysoitu fenomenologisen analyysin avulla. Kirjoituspyyntöön vastanneet ovat työskennelleet ja työskentelevät parhailaan lastensuojelun kentällä. Kirjoitelmassaan he ovat kertoneet kokemuksistaan vallankäytöstä ja eettisyydestä lastensuojelulaitoksen johtajuuden näkökulmasta. Toisena aineistona on ryhmähaastattelu, jolla fenomenologisen analyysin kautta saadut tulokset on varmistettu. Ryhmähaastatteluun osallistui 3 kirjoituspyyntöön vastannutta henkilöä. Ryhmähaastattelu on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan lastensuojelulaitoksen johtajuuden tärkein ominaisuus eettisen työskentelyn vahvistumiselle on integriteetti. Integriteetti on eettinen periaate, joka on osa johtajan yksilöllistä työskentelyä ja käyttäytymistä. Saamieni tulosten perusteella olen löytänyt lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetin neljä merkitystä: Asiantuntijuus, oikean ja väärän tunnistaminen, lakiperusteisuus sekä vuorovaikutus.

Tutkimustuloksen valossa voidaan todeta, että johtajan integriteetin kautta pystytään vahvistamaan lastensuojelulaitoksen johtajuuden eettisyyttä, jolla pyritään vuorovaikutteisiin, pitkäkestoisiin hoito- ja kasvatussuhteisiin, joissa näkyvät myös inhimilliset tekijät. Lastensuojelulaitoksen johtamisesta tekee erityisen se, että siihen kytkeytyy eettistä harkintaa sekä ristiriitoja, huomioon tulee ottaa myös asiakasnäkökulma.

Avainsanat: eettinen johtaminen, lastensuojelu, vallankäyttö, lapsen etu

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 3 |
| 2 VALTASUHTEET JA LAPSEN ETU | 7 |
| 2.1 VALTASUHTEET LASTENSUOJELUSSA..... | 7 |
| 2.2 LAPSEN EDUN MÄÄRITTELYÄ LASTENSUOJELULAITOKSESSA | 12 |
| 2.3 LAINSÄÄDÄNTÖ | 15 |
| 3 JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA..... | 20 |
| 3.1 JOHTAJAN OMINAISUUDET | 20 |
| 3.2 EETTINEN JOHTAMINEN | 23 |
| 3.3 EETTINEN KUORMITTUMINEN | 29 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 34 |
| 4.1 FENOMENOLOGINEN TUTKIMUS..... | 34 |
| 4.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET | 36 |
| 4.3 AINEISTON KUVAUS | 36 |
| 4.4 FENOMENOLOGINEN AINEISTON ANALYYSI | 39 |
| 4.5 SISÄLLÖNANALYYSI..... | 48 |
| 4.6 LASTENSUOJELULAITOKSEN JOHTAJUUDEN INTEGRITEETIN MUODOSTUMINEN | 49 |
| 5 INTEGRITEETTI JA SEN MERKITYKSET | 51 |
| 5.1 ASiantuntijuus..... | 52 |
| 5.2 Oikean ja väärän tunnistaminen | 54 |
| 5.3 Lakiperusteisuus..... | 57 |
| 5.4 Vuorovaikutus..... | 59 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... | 62 |
| 6.1 Suhdeperusteinen työskentely | 63 |
| 6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus..... | 68 |
| 6.3 Loppusanat | 69 |
| LÄHTEET..... | 70 |
| LIITE 1..... | 77 |

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus kohdistuu johtamiseen sosiaalityössä ja erityisesti lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidossa. Kyseessä on yhteiskuntatieteellinen tutkimus, jonka tehtävänä on tarkastella lastensuojelulaitoksen johtamista eettisyyden ja vallankäytön näkökulmista.

Lastensuojelun yhteiskunnallinen tehtävä puhuttelee mediassa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Sitä leimaavat myös kriittisyys ja sitkeässä istuvat oletukset sen kontrollista ja vallankäytöstä. Sosiaalialan ammattilaiset tekevät arvokasta eettistä työtä lastensuojelun kentällä vaativissa tehtävissä. Heidän työtään, sekä lapsen edun toteutumista valvovat johtajat, osana erilaisia organisaatioita. Sosiaalityössä työskennellään alueella, joka on eettisesti herkkää ja vastuullista. Mukana on tukea ja kontrollia sekä ammatillista vallankäyttöä, jotka kytkeytyvät johtajien eettisiin valintoihin ja päätöksentekoon sekä valvontaan. Eettiset kysymykset sisältyvätkin keskeisesti sosiaalityöhön hyvinvointivaltiossa. (Metteri & Hotari 2011, 69.)

Eettisyys ohjaa koko sosiaalialaa, se tunnistetaan vahvasti nykypäivänä sekä hyvän johtamistyön, että sosiaalityön perustaksi. Lastensuojelulaitoksen johtamiseen liittyy aina myös vallan elementtejä sekä eettisiä ristiriitoja. (Rissanen 2016, 231.) Julkisen vallan käytön edellytyksiä ja oikeutusta tulee aina pohtia päätöksenteossa lapsen edun toteutumisen kautta. Päätöksenteon lastensuojelun laitostyöskentelyssä tekevät näkyväksi rajoittamistoimenpiteet, dokumentointi, lausunnot sekä arjessa tehtävät hoidolliset ja kasvatukselliset päätökset. Päätöksentekoa ovat myös kirjalliset selvitykset; hoito- ja kasvatussuunnitelmat, kuukausikoosteet sekä asiakassuunnitelmakokousten yhteenvedot. Päätöksenteko ja sitä kautta vallankäyttö ovat läsnä jokapäiväisessä kasvatustyössä, arjen ohjauksessa, yhteisissä säännöissä sekä henkilökunnan työskentelymalleissa. Rajoittamistoimenpiteiden käyttöön yhdistyvät suhteellisuusperiaatteen näkökulma, itsemääräämisoikeuteen puuttuminen sekä lapsen yksilöllisen edun arviointi.

Johtajuus saattaa olla hyvin erityyppistä sosiaalialan sisällä, sillä sen määrittelyt ovat monialaisia, alalla sekä profiloidutaan ja monimuotoistutaan. Julkisen ja yksityisen sektorin rajat ovat ohentuneet, jotka liittävätkin johtamisen myös tehokkuuteen ja vaikuttavuuden vaatimuksiin. (Niiranen ym. 2010, 20.) Lastensuojelulaitoksen johtaminen on laajaa

osaamista edellyttävä ja moniulotteinen tehtävä. Johtamiseen liittyvät perustehtävän tavoitteisiin pyrkiminen, kokonaisuuksien hallitseminen sekä henkilöstön johtaminen. Johtamisen määrittely on tärkeää, koska se vaikuttaa siihen, kuinka se ymmärretään ja mihin sillä pystytään vaikuttamaan. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–14.)

Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä toimii eettinen johtaminen. Muita tärkeitä käsitteitä tutkimuksessani ovat lapsen etu sekä hallintavallan keskustelut. Luvussa kaksi käsittelen valtasuhteita lastensuojelussa, määrittelen lapsen etua lastensuojelulaitoksen kontekstissa sekä esittelen lastensuojelun lainsäädännöllisiä reunaehtoja. Luku kolme käsittelee sosiaalialan johtajuutta ja sen eettistä ulottuvuutta, miten ja mitä niistä kirjoitetaan ja miten ne paikantuvat yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa. Luvussa neljä esittelen tutkimuksen toteutuksen, aineiston sekä analyysin vaiheet. Tutkimukseni lopussa luvussa viisi tuon esiin tutkimukseni perusteella saamana tulokset ja luvussa kuusi johtopäätökset sekä pohdinnan.

Tutkimuksessani olen kiinnostunut lastensuojelutyötä tekevien ammattilaisten kokemuksista, millaista eettistä johtajuutta lastensuojelulaitoksissa on olemassa. Johtajuudella tarkoitan asiakasrajapinnoilla työskenteleviä, lähiesimiestason johtajia. Tutkimukseni on fenomenologista tutkimusta, jonka kautta kokemusta voidaan tutkia.

Tutkimuskysymyksenäni on: Millaisia merkityksiä vallankäytöstä ja eettisyydestä yhdistyy johtamiseen lastensuojelulaitoksessa?

Tutkimusaineistoni on kaksiosainen. Ensimmäinen aineisto koostuu 10 vapaamuotoisesta kirjoitelmasta. Aineisto on kerätty avoimella kirjoituspyynnöllä ammattilaisilta, joilla on työkokemusta lastensuojelusta kuntatasolla taikka laitoshoidossa työskentelystä sekä arjen ohjaamistyöstä, että johtamisen näkökulmasta. Tällä tarkoitan lastensuojelun kentällä tällä hetkellä työskenteleviä tai aiemmin työskennelleitä sosiaalityöntekijöitä, ohjaajia sekä yksikönjohtajia ja muita lähiesimiehiä. Ensimmäisen tutkimusaineistoni analysoinnissa olen käyttänyt Juha Perttulan (Lehtomaa 2005, 180–181) esittämää fenomenologista analyysiä. Analyysi muodostuu kahdesta päävaiheesta, joista molemmat jakautuvat seitsemään osavaiheeseen. Fenomenologisen analyysin tuloksena päädyin tulkitsemaan eettisen

johtajuuden merkityksiä integriteetin käsitteen avulla. Integriteetti on eettinen periaate, joka on osa johtajan yksilöllistä työskentelyä ja käyttäytymistä.

Toisessa analyysivaiheessa pyrin syventämään eettisen johtajuuden merkityksiä ryhmähaastattelun avulla. Tällä aineistolla fenomenologisen analyysin kautta saadut tulokset on varmistettu. Ryhmähaastatteluun osallistui 3 kirjoituspyyntöön vastannutta henkilöä, joille esittelin määrittelemäni integriteetin merkitykset. Ryhmähaastattelun olen analysoinut sisällönanalyysillä.

Analyysien kautta saatujen tutkimustulosten mukaan lastensuojelulaitoksen johtajuuden tärkein ominaisuus eettisen työskentelyn vahvistamiselle on integriteetti. Näiden tulosten perusteella olen tulkinnut lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetin neljä merkitystä, jotka ovat: Asiantuntijuus, oikean ja väärän tunnistaminen, lakiperusteisuus sekä vuorovaikutus. Päädyn tutkimuksessani pohtimaan integriteettiä keinona vahvistaa eettistä johtajuutta, jolla pyritään vuorovaikutteisiin, pitkäkestoisiin hoito- ja kasvatussuhteisiin, joissa näkyvät myös inhimilliset tekijät.

Tutkimuksen aihe löytyi henkilökohtaisen tulokulman kautta, sillä työskentelen itse lastensuojelulaitoksessa yksikönjohtajana. Oman kiinnostukseni kautta halusin lähteä tutkimaan lastensuojelulaitosten johtamisen kysymyksiä suhteessa sosiaalityöhön, valtaan sekä eettisyyteen. Eettisyyden käsite on moniulotteinen ja haluan tuoda sitä näkyväksi lastensuojelun laitoshoidon johtamisen näkökulmasta, miten sitä tulkitaan ja miten se koetaan siinä yhteydessä. Lastensuojelun johtamiseen kytkeytyy myös eettisiä ristiriitoja ja ammattieettisyyttä voidaan pitää jopa lakia laajempänä käsitteenä, sillä se ohjaa ammatillista toimintaa ja sitä kautta tehtäviä valintoja sekä ratkaisuja (Heikkinen 2017, 6).

Eettisesti kestäväällä johtamisella pystytään varmistamaan laadukas työskentely lastensuojelussa. Silloin se myös tuottaa tuloksia ja on yhteiskunnallisesti merkittävää. Laitoshoidon johtaminen on muutoksessa, joka näkyy sekä yhteiskunnallisesti, maantieteellisesti sekä laitoksen sisällä tapahtuvassa toiminnassa. Koko suomalainen lastensuojelu on murroksessa ja lähihistorian tuomat jännitteet ovat jättäneet siihen leimansa. Johtajilla on työskentelyssään sekä valta että vastuu eettisyyteen. Toivon, että tämä tutkimus avaa lastensuojelumme sisältyviä valtasuhteita ja eettisen johtamisen mahdollisuuksia sekä vaikutuksia lastensuojelulaitoksen työskentelyssä.

Lastensuojelulaitoksen johtamisen tulee olla asiakaslähtöistä, joten olen valinnut tutkimukseni keskeiset käsitteet sekä teoreettisen viitekehyksen tähän näkökulmaan nojaten.

2 VALTASUHTEET JA LAPSEN ETU

Tutkimukseni keskeisiä käsitteitä ovat valtasuhteet sekä lapsen etu lastensuojelussa, jotka esittelen tässä luvussa. Esittelen myös lastensuojelulle keskeisen lainsäädännön, joka ohjaa työskentelyä. Tässä tutkimuksessa näen valtasuhteet osana lastensuojelua oikeutuksena käyttää valtaa ja sitä kautta puuttumisena perusoikeuksiin. Määrittelen valtakäsitystä lastensuojelun näkökulmasta.

Lapsen edun toteutuminen on keskeisin ja tärkein periaate lastensuojelutyössä. Käsitettä määritellään kirjallisuudessa ja muissa sosiaalityön keskusteluissa sekä ohjeistuksissa monin eri tavoin. Määrittelen lapsen edun käsitettä yhteiskuntatieteellisessä viitekehyksessä ja niiltä osin, jotka kytkeytyvät lastensuojelun kentälle. Näin haluan selkeyttää sen tulkinnallisuutta. Lapsen edun käsite sekä lainsäädäntö ohjaavat päätöksentekoa lastensuojelussa ja niiden kautta päätöksiä perustellaan. Tutkimuksen kannalta on tärkeä tunnistaa vallankäytön ja hallinnan eri muotoja sekä lainsäädännöllistä ohjausta. Näiden käsitteiden kautta lastensuojelun erityispiirteet tulevat ymmärrettävämmiksi.

2.1 Valtasuhteet lastensuojelussa

Valtakäsitystä voidaan määritellä monella tavalla. Tutkimuksessani valtakäsitys perustuu hallintavallan keskustelujen ympärille. Niiden kautta pyrin tarkastelemaan valtasuhteita ja hallintaa lastensuojelun näkökulmasta. Vallankäyttö liittyy tutkimukseeni osana lastensuojelun arjen työskentelyä ja päätöksentekoa. Lastensuojelussa vallankäytöstä puhutaan hoivana ja kontrollina. Yleisellä tasolla voidaan puhua lasten ja nuorten suojelusta, jota tehdään päiväkodeissa, kouluissa sekä nuorisotyössä, jolloin julkinen valta tarjoaa yhteistyötä, sopimuksia ja kumppanuutta kansalaisille (Satka, Alanen, Hallikari & Pekkarinen 2011, 16). Vallankäytölle onkin ehdotettu monta erilaista määritelmää ja nimitystä. Tässä luvussa tuon esiin määritelmiä, jotka kohdentuvat tutkimukseeni.

Lastensuojelulla on mahdollisuus ja oikeutus käyttää valtaa ja sitä kautta puuttua lapsen perusoikeuksiin. Vallankäytöllä puututaan aina asiakkaan oikeusasemaan hallinnollisissa päätöksissä tai tosiasiallisilla keinoilla. Kun perusoikeuksiin puututaan, on päätösten aina

perustuttava lakiin. Sen vuoksi julkisen vallan käytön on aina oltava perusteltua lapsen oikeuksista käsin. (Heinonen 2016, 244–247.)

Valta voidaan käsittää myös hajautuneena, jolloin se koostuu lukuisista toimijoista, suhteista ja vallan subjekteista. Näistä muodostuvat tilanteet ja järjestelyt joissa valtaa käytetään. Michel Foucault määrittelee valtaa biovallaksi. Biovallan pyrkimys on hyödyntää, muovata, ohjata ja voimaperäistää yksilöiden sekä populaatioiden ominaisuuksia ja kykyjä. Ne voivat olla yhteisöllisiä, sielullisia, ruumiillisia tai ajatuksellisia. Foucault määrittelee valtaa hallintana, jonka hän käsittää ihmisjoukkojen, -yksiköiden ja -yhteisöjen toiminnan ja käyttäytymisen ohjailuksi ja johtamiseksi. Koska hallinta kohdistuu myös itseen, siihen kuuluu itsehallinta eli etiikka. (Helen 2010, 27– 29.) Foucault puhuu myös vallan ja vapauden pelistä, jolloin muodostuu hallinnoimisen muotoja joissa mahdollisuudet ja uhat vuorottelevat (Niemi 2011, 181).

Valtaa on kaikkialla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja kaikki sen käyttäjät ovat valtasuhteiden käyttäjiä. Hallinnan (*gouvernement*) voidaan ajatella olevan johdonmukaista toimintaa, jonka kautta ohjaus tapahtuu kohti haluttua päämäärää ja sillä pystytään vaikuttamaan yksilön itseohjautuvuuteen. Hallintavallan keskiössä onkin ajatus siitä, että yhdistetään yksilön itseensä kohdistama ja ulkoinen vallankäyttö. (Kaisto & Pyykkönen 2010, 7–11.) Valta on ristiriitainen käsitys ja siihen liittyy paljon asenteita ja uskomuksia. Valtaa saatetaan ihannoida tai toisaalta vältellä ja inhota. Johtamisen näkökulmasta johtajien tulee käyttää valtaa alaisiinsa, joiden osaamisalue ja asiantuntijuus saattavat olla hyvinkin erilaisia. Vallankäytön ympärille muodostuu jännitteitä, jos tasa-arvo mielletään yhteisössä yhteiseksi ihanteeksi. Johtajan tehtävänä on auttaa työntekijää olemaan tarpeeksi itsenäinen sekä riittävän sitoutunut työyhteisöönsä. (Alhanen, Soini & Kangas 2015, 1.) Eettisesti motivoitunut johtaja käyttää valtaansa organisaationsa tulosten parantamiseen (Sinkkonen ym. 2011, 101).

Riitta Laakso (2009) on tutkinut väitöskirjassaan lastenkodeissa tehtävää työtä ja sen erilaisia ulottuvuuksia. Hän kirjoittaa lastenkotityöstä arjen työskentelynä, suhdetyönä kohtaamisina ja yhdessäolona. Suhteen luomista ja luottamuksellisuutta korostettiin. (emt., 171.) Laakso kirjoittaa lastensuojelutyön arjessa mukana olevasta vallasta ja vastuusta, joka on mukana lapsen ja työntekijän välisissä suhteissa. Kun kyseessä on pieni lapsi, voidaan vallan ajatella olevan suojelevaa valtaa. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä huoltapitävä

valta (*caring power*). Huoltapitävän vallan muodot kiinnittyvät hoivaan ja huolenpitoon. Lastenkotityössä läsnä on hoivaava ja kasvatuksellinen valta. Vallankäyttö liittyy myös huolehtimiseen ja suojelemiseen, valvomiseen ja rajoittamiseen. Tätä kautta lasten tekemistä normitetaan. Vallankäyttö määrittyy konkreettisissa tilanteissa ja keskusteluissa, institutionaalisina paikallisuuksina. Työntekijän tulee pystyä refleктоimaan valtaa ja olla vallasta tietoinen. (Laakso 2009, 258–259.) Laakso tuo vallankäytön ja sen oikeutuksen osaksi jokaisen työntekijän vastuuta.

Miller ja Rose (2010) ovat pohtineet hallintaa käyttäytymisen ohjaamisena. Käyttäytymisen ohjaamista vaaditaan silloin, kun kyseessä on todettu olevan jonkinlainen ongelma. Ongelman luonne ja laatu ovat aina sidottuja yhteiseen kieleen ja vuoropuheluun. Asiantuntijuuden kautta pystytään tekemään analysointia ongelmasta. Kun ongelma on todennettu, on siihen puututtava ja puuttumisen kautta ongelmaan päästään vaikuttamaan ja mahdollisesti myös muuttamaan sitä. Ongelma tulee määritellä, että siihen pystytään puuttumaan, koska ongelmaksi muodostuminen on yhteydessä parannuskeinojen etsimiseen. (emt., 26–28.) He puhuvat myös terapeuttisesta auktoriteetista eli terapeuttisesta vallasta. He perustelevat termiä eettisten vaatimusten muuttumisella ja sillä, että toiminta – ja ajattelumallit ovat uudistuneet suhteissa muihin, itseemme sekä erilaisiin yhteisöihin. Terapeuttinen auktoriteetti on muutosta kolmessa ulottuvuudessa: Väliintulossa, ongelmien asettamisessa ja diagnosoinnissa. Nämä ulottuvuudet eli toiminnat on problematisoitu ja silloin asiantuntijoiden on puututtava tilanteeseen. (emt., 205–206.) Lastensuojelussa voidaan puhua myös kasvatuksellisesta vallasta. Siihen liittyy käyttäytymisen normit sekä lainsäädäntö jotka ovat myös yhteiskunnallisia keinoja hallita. Kasvatuksellisen hallinnan kautta voidaan omaksuttaa tietyt tavat ajatella ja ymmärtää asioita. Tämän kautta tuotetaan uusia kokemisen tapoja ja merkityksiä. Hallinnan kautta tapahtuu muutosta suhtautumisessa itseen ja muihin jolloin omaksutaan uusia eettisiä katsantoja. Että ymmärtäisi valtaa, on ymmärrettävä näitä mekanismeja, joilla pyritään muuttamaan toista. Valta ja hallinta voidaan nähdä parhaiten, kun sitä tarkkaillaan muiden *toimintaan kohdistuvana toimintana*. (emt., 211–213.)

Valtaa voidaan käyttää myös väärin ja rikkovasti. Sosiaali- ja terveysministeriön teettämä selvitys vuodelta 2016 (Hyvönen, Malinen, Salenius, Haikari, Markkola, Kuronen & Koivisto): Lastensuojelun sijaishuollon epäkohdat ja lasten kaltoinkohtelu vuosilta 1937–1983, kertoo lastensuojelumme tilasta ja arvoista lähihistoriassamme. Selvityksessä

käsitellään myös valtasuhteita. Vallankäyttö laajentaa väkivaltaisten tekojen luonnetta ja tuo siihen mukaan uhkauksia ja pelottelua. (Hyvönen ym. 2016, 15.)

STM (2016) selvityksessä epäkohdiksi ja vallankäytön välineiksi nousivat kaltoinkohtelu sekä väkivalta. Selvitystyöllä oli kolme tavoitetta, tiedollinen tehtävä, moraalinen tehtävä sekä kehittämistehtävä. Kaltoinkohtelun on määritelty kattamaan väkivallan, mutta myös erilaiset laiminlyönnit, esimerkiksi perustarpeissa, turvattomuudessa ja liian raskaan työn teettämisessä. Väkivalta on selvityksessä jaoteltu neljään eri tyyppiin. Henkistä väkivaltaa ovat turvattomuus sekä emotionaalisen kehitystä haittaavat teot kuten huomiotta jättäminen, alistaminen, nöyryyttäminen, syrjintä, pilkkaaminen ja hyljintä. Seksuaalinen väkivalta pitää sisällään häpäisevän ja alistavan seksuaalisuuden loukkaamattomuuden rikkomisen. Rakenteellinen väkivalta, jolla tarkoitetaan järjestelmään kuuluvia alistavia ja väkivaltaisia toimintamalleja, kun taas ruumiillista väkivaltaa ovat kaikki ruumiillinen kurittaminen ja fyysisen koskemattomuuden rikkominen. Selvityksessä todetaan, että kaikissa sijaishuollon muodoissa tapahtui väkivaltaa ja kaltoinkohtelua. Perustarpeista, kuten ruuasta, sopivasta vaatuksesta ja terveydenhuollosta ei huolehdittu. Lapsia ei kasvatettu osaksi yhteiskuntaa, koulutusta ja kehitystä ei tuettu. Lapsilla on teetetty raskaita töitä ja he ovat joutuneet kokemaan ja näkemään väkivaltaa niin aikuisten kuin toisten lasten taholta. Lapsia on saatettu pahoinpidellä lähes päivittäin. Seksuaalinen hyväksikäyttö on tapahtunut aikuisen taholta. Se, minkä vuoksi tällaiset tapahtumat ovat saaneet tapahtua on ollut valvonnan puutteesta johtuvaa, se ei ole ollut tehokasta eikä toimivaa. Myös resurssit ovat olleet alimitoitettut. (Hyvönen ym. 2016, 8–9.) Laitoksen johtajalla oli ehdoton päätösvalta kaikissa asioissa ja säännöissä luki, että johtaja valvoi, jotta laitoksessa vallitsee kuri ja järjestys. Tavoitteena oli kasvattaa lapsista ”kelvollisia kansalaisia”. Yksityisyyttä valvottiin tarkasti ja arkea ohjasi ankara työnteko. Jos sääntöjä rikottiin, rangaistuksena saattoi olla nuhtelu, eristäminen tai ruumiillinen kurittaminen. Työvoimaresurssien niukkuus johti kurin ja järjestyksen ylläpitämiseen keinoja kaihtamatta. Väkivallalla kasvattamisesta tuli osa laitosten arkea, joka oli alistavaa, tunteet, tarpeet ja toiveet sivuuttavia. (emt., 40–42.)

Selvityksessä on mainittu osaksi yhteiskuntaa kasvattaminen. Sitä voisi verrata sosiaaliseksi kuntouttamiseksi joka on nykypäivänä osa sosiaalityötämme ja kirjattu sosiaalihuoltolakiin. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 17§ mukaan sosiaalinen kuntoutus on;

”Sosiaalityön ja sosiaalihojauksen keinoin annettavaa tehostettua tukea sosiaalisen toimintakyvyn vahvistamiseksi, syrjäytymisen torjumiseksi ja osallisuuden edistämiseksi”

Selvityksestä käy ilmi, että lastensuojelu on ollut alistavaa ja ihmisarvoa rikkovaa, täynnä vallankäytön erilaisia muotoja, jotka yhteiskuntamme on hyväksynyt. Näistä ajoista on tultu pitkälle, lähemmäs lapsikeskeistä lastensuojelua, joka näkyy kotimaisissa tutkimuksissa ja tutkimuskirjallisuudessa. Myös lainsäädäntö on antanut suuremman painoarvon lapsen edulle, osallisuudelle ja lapsen kuulemiselle. Selvityksen perusteella on tehty seuraavat suositukset:

- 1. Lasta on kuultava ja hänelle on kerrottava mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti sijoitukseen liittyvistä asioista ja siitä, mitä hänen elämässään tulee tapahtumaan.*
- 2. Sijoituspaikka on voitava valita niin, että se tarjoaa lapselle turvallisen ja väkivallattoman kasvuympäristön.*
- 3. Perhesuhteiden merkitystä lapsille tulee kunnioittaa ja vanhemmuussuhteiden ohella tulee vaalia sisaruussuhteiden säilymistä.*
- 4. Sijaishuollossa on kehitettävä ja otettava käyttöön systemaattisia väkivallan ja kaltoinkohtelun tunnistamisen ja puuttumisen välineitä ja toimintamalleja.*
- 5. Sijaishuoltopaikkojen valvonnan tulee olla säännöllistä ja tehokasta ja sen tulee mahdollistaa lasten kohtaaminen ja kuuleminen.*
- 6. Riittävän jälkihuollon ja tuen tarjoaminen on oleellista sijoituksen päättymisen jälkeen.*
- 7. Lapsuuden traumaattisten kokemusten käsittelemiseksi tulee olla saatavana ammatillista apua ja vertaistukea. (Hyvönen ym. 2016, 9.)*

8. Lastensuojelun ja sen sijaishuollon epäkohtien korjaamista koskevien suositusten toteutumista on seurattava säännöllisesti.

(Hyvönen ym. 2016, 9.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että valtasuhteet tunnistetaan ja nähdään nykypäivänä suojelun ja kasvatuksellisuuden kautta tärkeänä osana vastuullista lastensuojelua. Valtasuhteet muodostuvat arjen vuorovaikutuksessa ja suhteissa. Valtasuhteet tulee tunnistaa osana lapsen alisteista asemaa sekä lastensuojelun yhteiskunnallista tehtävää. Yhteiskunnallisesti tärkeänä hallinnan keinona on lainsäädäntö. Johtajan näkökulmasta valtasuhteet nähdään osana henkilöstöjohtamista, mutta myös päätöksentekoon vaikuttavana eettisenä kysymyksenä. Julkisen vallan kautta puututaan perusoikeuksiin, kun taas arjessa hallinnalla ohjataan sekä yksilön että yhteisön käyttäytymistä. Johtajan eettisyys muodostuu valtasuhteissa tärkeäksi tekijäksi, jossa lapsen edulla ja sen toteutumisella on suuri merkitys.

2.2 Lapsen edun määrittelyä lastensuojelulaitoksessa

Lastensuojelun yhteiskunnallinen tehtävä tasapainoilee tuen ja kontrollin välillä. Lastensuojelun toteutumista ohjaa lapsen edun periaate ja viranomaisille on annettu velvollisuus sekä mahdollisuus varmistaa sen toteutuminen. Yhteiskunnan vastuulla on varmistaa lapsen edun toteutuminen aikuisen ja lapsen vastavuoroisuudessa. Lapsen edun toteutuminen on keskeinen arviointiperuste kaikessa lastensuojelutyöskentelyssä. Lastensuojelulaitoksen johtajan toiminnalla on suuri merkitys sen toteutumisella.

Kun lapsi sijoitetaan sijaishuoltoon, on lapsen edun mukaista määrittellä sijaishuoltoon sopivuus sekä lapsen että vanhempien näkemys. Myös sijaishuoltoon toimintakäytännöt sekä kyky vastata lapsen tarpeisiin ovat tärkeä osa lapsen edun toteutumisen arviointia. Sen tuleekin ohjata päätöksentekoa ja harkintavaltaa kaikissa lasta koskevissa päätöksissä. Lapsen etu tulee aina arvioida yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti. Käsitteen ollessa avoin, päätöksentekoon liittyy aina myös työntekijän elämäkokemus ja arvomaailma. Lapsen etua määrittelee laki, erilaiset käytännöt, ammattieettiset kysymykset ja tapauskohtaisesti aina se, joka on päätöksiä tekemässä. Päätöksentekijän eettiset käsitykset ja vallankäytön mahdollisuudet kietoutuvat toisiinsa. Lastensuojelun tulisi

yhdistää voimavarat, mutta valtaa joudutaan käyttämään myös vastoin asianomaisten tahtoa. Sen vuoksi perusoikeuksiin puuttuminen tulisi aina perustua lakiin ja vallankäytön olla perusteltua. Lastensuojelutoimenpiteissä lapsen etu ja sen toteutuminen on keskeinen arviointiperuste. Lapsen etua tulee arvioida aina yksiköllisesti tapauskohtaisesti harkiten ja asiat ratkaista lapsen edun mukaisesti. Lapsen etu on käsite, jota käytetään paljon perusteltaessa päätöksiä, suunnitelmia ja erilaisia ratkaisuja. Käsite on moniselitteinen ja vaikea, sekä viranomaisille, asiakkaille ja rajapinnoilla työskenteleville ammattilaisille. (Heinonen 2016, 243–256.)

Lastensuojelutyössä lapsen etua arvioidaan myös päätöksenteon vaikuttavuuden kautta. Miten se vaikuttaa lapsen etuun siinä hetkessä, mutta myös kasvuun ja kehitykseen tulevaisuudessa. Ratkaisuihin sisältyy aina niin haittoja kuin etuja. (Kananoja 2017, 175.) Dokumentointi ja hyvä hallinto ovat tärkeässä roolissa lapsen etua toteutettaessa. Laitoshoidossa käytettävät rajoittamistoimenpiteet tuovat mukanaan julkisen vallan käytön mahdollisuudet.

Johtajan tehtävänä on valvoa ja seurata prosessien etenemistä niin, että lain määrittämä lapsen etu toteutuu jokaisessa prosessin vaiheessa. Lastensuojelutyöskentelyä ohjaavat myös lapsen oikeudet, itsemääräämisoikeus sekä osallisuus, jotka ovat osa lapsen edun toteutumista. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM) on määritellyt vuonna 2014 laatusuosituksen lastensuojelulle. Tämän suosituksen keskiössä on lapsi. Laatusuosituksen läpäisevät viisi periaatetta joista yksi on lapsen etu.

Lapsen edun määrittelijänä toimii aina aikuinen, mutta sitä tulisi tarkastella lapsinäkökulmasta. On arvioitava sitä, miten lapsi itse ymmärtää ja kokee asioita. Lapsen oma tieto elämästään on usein erilainen kuin aikuisen ja he ovat oman elämänsä asiantuntijoita. (ETENE 2013, 11.) Lapsen osallisuus on tärkeässä osassa, kun arvioidaan lapsen edun toteutumista. Osallisuus on sidoksissa kokemukseen kuulluksi tulemisesta. Osallisuus toteutuu, kun lapsi saa ymmärrettävästi ja riittävästi tietoa häntä koskevissa päätöksissä ja ratkaisuisissa sekä äänensä kuuluviin. Osallisuuden toteutuminen on aikuisen vastuulla, mahdollistetaan osallistuminen, mutta annetaan myös mahdollisuus kieltäytyä. (Heinonen 2016, 252–253.)

Osallisuus tulee tehdä näkyväksi toiminnassa, arvioinnissa ja päätöksissä. Asiakas tulee ottaa mukaan kaikkiin työvaiheisiin ja tehdä suunnitelmat ja tavoitteet yhdessä hänen kanssaan sekä käydä asiakirjat, dokumentointi ja häntä koskevat päätökset läpi. Asiakas on aina oman elämänsä asiantuntija. Sosiaalityössä on edelleen haasteita osallisuuden ja yhteistyön vakiinnuttamiselle työskentelyyn. Haasteita muodostuu tulkinnanvaraisuudesta (Uggerhoj 2014, 206–208). Asiakas tulisi aina kohdata kokonaisvaltaisesti ja se voi syntyä vain vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kohtaaminen ja vuorovaikutus ovat osa osallisuuden toteutumista (Fargion 2014, 48).

Jaana Kivistö (2006) on tutkinut liseniaatin tutkielmassaan nuorten kokemuksia lastensuojelusta ja muista viranomaispalveluista. Hän kirjoittaa lapsen edun toteutumisesta sijoitettujen nuorten näkökulmasta. Tutkimuksessaan hän määrittelee lapsen etua, sen toteutumista ja huomioimista. Hän toteaa, että lapsen etua tulee arvioida sekä menneisyyden, että nykyisyyden pohjalta, mutta kuitenkin myös tulevaisuutta ajatellen. Hän määrittää lapsen edun keskeiseksi asiaksi josta kaikki alkaa ja johon kaikki päättyy. Hän pitää lapsen etua vaikeimpana, haastavimpana ja tunteita herättävimpänä arvioinnin kohteena. (emt., 21.)

Johanna Hiitola (2015) on tutkinut väitöskirjassaan vanhemmuuden määrittelyä hallinto-oikeuksien päätössiakirjoissa. Hän kirjoittaa lapsen edusta päätöksentekoa ohjaavana virallisena periaatteena. Kaikki lastensuojelua koskevat päätökset tulee perustella niin, että ne ovat lapsen edun mukaisia. Hän toteaa, että lapsen etu käsitettä käytetään yleisimmin lastenhuoltolaisissa asiakirjoissa, kun järjestelyiden nähdään olevan epävarmoja. Lastensuojelussa lapsen edulla voidaan tarkoittaa lapsen kuulemistä tai hänelle koituvien seurauksien arvioinnin tärkeyttä. Lapsen etu liitetään myös lapsen oikeuksiin, johon kuuluvat ja oikeus koulutukseen, väkivallaton elämä ja riittävä ravinto. Lapsen edun painottamisen yksi tärkeimmistä saavutuksista on lapsikeskeisyyden korostuminen myös lastensuojelussa. Hiitola on tehnyt huomion, että lapsen edun tulkinta vaihtelee Pohjoismaisessa vertailussa. Hän kirjoittaa Skivenesin (2010, 340) todenneen, että selkeimmät ohjeet lapsen edulle antavat Suomen ja Norjan lastensuojelulait, kun taas Ruotsin laissa ei lapsen etua niinkään määritellä. Hiitola (2015) toteaa olevansa eri mieltä lapsen edun määrittelyn selkeydestä Suomessa ja pitää sitä moniselitteisenä. (Hiitola 2015, 30–33.) Lapsen edun käsitteen määrittelyä lastensuojelun näkökulmasta tehtyäni, olen samaa mieltä Hiitolan kanssa käsitteen moniselitteisyydestä. Sitä voidaan tulkita monin eri

tavoin myös lastensuojelun sisällä. Siihen liittyy niin sosiaalityön, oikeustieteellinen kuin terveydenhuollollinen näkökulma.

Virve-Marie Toivonen ja Virve-Maria De Godzinsky ovat kirjoittaneet lapsen edusta väitöskirjoissaan oikeustieteellisestä näkökulmasta. Toivonen (2017) on tutkinut lapsen oikeuksia ja oikeusturvaa, niiden toteutumiseen liittyvistä haasteista hallinto-oikeudessa. Tutkimuskohteena on lapsen etu ja osallisuus joista hän kirjoittaa lastensuojelun peruspilareita. De Godzinsky (2012) on tutkinut tahdonvastaisten huostaanottojen päätöksentekomenettelyä hallinto-oikeuksissa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, hallinto-oikeuden menettelyä lapsen edun toteutumisen ja oikeusturvan parantamisen näkökulmasta.

Lapsen etua arvioitaessa on oikeutus vallankäyttöön, joka tuo johtamistyöskentelyyn erityisyyden sekä eettisen ulottuvuuden. Päätöksenteossa tulee käyttää lainsäädännön lisäksi eettistä harkintaa, johon kuuluu lapsen edun toteutuminen. Käsitteenä lapsen etu on tulkinnanvarainen. Käsitettä määritellään viralliseksi periaatteeksi ja se on päätöksenteon keskiössä. Määritelmässä korostuvat lapsikeskeisyys, vuorovaikutteisuus sekä lapsen oikeudet. Arvioinnissa tulisi olla mahdollisuudet huomioonottaa nykytilanne, mennyt sekä tuleva. Tämänkaltaiseen kokonaisvaltaiseen arviointiin tarvitaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Vain sitä kautta lapsen edun toteutumista voidaan varmistaa, niin eettisenä periaatteena kuin lainsäädännöllisestikin.

2.3 Lainsäädäntö

Seuraavaksi esittelen lainsäädäntöä, joka ohjaa työskentelyä lastensuojelulaitoksessa ja on tutkimuksen kannalta olennainen. Keskeisiä lakeja ja säädöksiä ovat; YK:n yleissopimus lasten oikeuksista, lastensuojelulaki, sosiaalihuoltolaki sekä laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. Lainsäädäntö antaa ison painoarvon lapsen edun toteutumiselle ja sen tavoitteena on myös lisätä lapsen ja vanhempien osallisuutta lastensuojelutyöskentelyssä sekä vahvistaa lapsilähtöistä toimintatapaa (Heinonen 2016, 246).

Lastensuojelulaki (417/2007) ohjaa työskentelyä lastensuojelussa. Lastensuojelulain 4 § säättää lain keskeisistä periaatteista. Kun lastensuojelun tarvetta arvioidaan ja lastensuojelua

toteutetaan, aina on otettava ensisijaisesti huomioon lapsen etu. Lapsen edun mukaisesti tulee ottaa sijaishuoltoa toteutettaessa perheen jälleen yhdistämisen tavoitteet. 4§ mukaan lapsen etua arvioitaessa on otettava huomioon, miten eri ratkaisut ja toimenpiteet turvaavat lapselle:

1. *Tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin sekä läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet*
2. *Mahdollisuuden saada ymmärrystä ja hellyyttä iän ja kehitystason mukaisen valvonnan ja huolenpidon*
3. *Taipumuksia ja toivomuksia vastaavan koulutuksen*
4. *Turvallisen kasvuympäristön ja ruumiillisen sekä henkisen koskemattomuuden*
5. *Itsenäistymisen ja kasvamisen vastuullisuuteen*
6. *Mahdollisuuden osallistumiseen ja vaikuttamiseen omissa asioissaan*
7. *Kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioimisen. (LsL 2007, 4§)*

Lastensuojelun laitostyön kannalta on tärkeää, että lapsen etua ovat valvomassa sekä laitoksen johtaja, että hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä, joka on määritelty laissa (13 b §). Lapsen mielipide ja toivomukset on selvitettävä hänen ikä- ja kehitystasonsa huomioon ottaen ja se on kirjattava lapsen asiakirjoihin (20§). Yli 12-vuotiaalla lapsella on oikeus käyttää omaa puhevaltaansa (21§). Lastensuojelun asiakkaalle tehdään asiakassuunnitelma, johon kirjataan ne asiat ja olosuhteet, joihin pyritään vaikuttamaan. Tuen tarpeet, tukitoimet ja muut palvelut. Asiakassuunnitelmaa tulee tarkastaa tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa (30§). Asiakasasiakirjoihin tulee merkitä kaikki tarpeelliset tiedot koskien toimenpiteiden suunnittelua, toteuttamista ja seuranta (33§).

Lastensuojelulaki säättää myös sijaishuollosta jota lastensuojelun laitoshuolto on. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tulee olla yhteistyössä sijoitetun lapsen ja hänen huoltajiensa sekä sijaishuoltopaikan edustajan kanssa (52§). Sijaishuollossa on taattava lapselle hänen kehityksensä kannalta tärkeät, jatkuvat ja turvalliset ihmissuhteet (54§). Lapsen hoito ja kasvatusta on järjestettävä sijaishuoltopaikassa niin, että hänen yksityisyyttään kunnioitetaan (58§).

Lastensuojelulain luku 11 säättää rajoituksista sijaishuollossa. Rajoittamispäätöksillä puututaan lapsen itsemääräämisoikeuteen ja näin ollen rajoitetaan hänen ihmisoikeuksiaan. Laitoshoidossa käytettävät rajoittamistoimenpiteet ovat julkisen vallan käyttöä. Lapsen

tulee kohdistaa rajoittamistoimenpiteitä vain siinä määrin kuin ne ovat välttämättömiä. Toimenpide on toteutettava aina mahdollisimman turvallisesti ja ihmisarvoa kunnioittaen (64§).

Rajoittamistoimenpiteitä ovat: Yhteydenpidon rajoittaminen (62§), yhteydenpidon rajoittamista koskeva päätös (63§), aineiden ja esineiden haltuunotto (65§), henkilöntarkastus ja henkilönkatsastus (66§), omaisuuden ja lähetysten tarkastaminen, lähetysten luovuttamatta jättäminen (67§), kiinnipitäminen (68§), liikkumisvapauden rajoittaminen (69§), eristäminen (70§), erityinen huolenpito, sen järjestäminen ja toimeenpano (71§–73§). Rajoittamistoimenpiteet tulee aina kirjata asianmukaisesti, jonka tulee sisältää kuvaus, perusteet ja kesto, toimenpiteestä päättänyt ja sen toteuttaneet henkilöt. Kirjattava on myös toimenpiteiden mahdolliset vaikutukset hoito- ja kasvatussuunnitelmaan ja lapsen kanssa tulee keskustella toimenpiteestä (74§).

YK:n lapsen oikeuksien sopimus (LOS) on lapsia koskeva ihmisoikeussopimus. Se on maailman laajimmin ratifioitu YK:n ihmisoikeussopimus, eivätkä viranomaiset voi sitä sivuuttaa. Sen tavoitteena on perusoikeuksien: terveyden, koulutuksen, tasa-arvon ja turvan takaaminen kaikille lapsille. Sopimus koskee kaikkia alle 18-vuotiaita ja se astui voimaan Suomessa vuonna 1991. Erityiseen huomioon LOS nostaa lapset, jotka elävät erittäin vaikeissa oloissa. Lastensuojelun laitostyön kannalta keskeisiä artikloja ovat;

Artikla 3: Viranomaisten päätöksenteossa ja toimissaan, jotka koskevat lapsia, otettava aina huomioon lapsen etu. Myös lastensuojelulain (417/2007) 4§ säätää lapsen edusta lain ohjaavana periaatteena.

Artikla 5 ja 16: Perheellä on erityinen suojansa ja valtion on kunnioitettava vanhempien vastuuta kasvatuksessa. Lapsen perheeseen ja yksityiseen ei saa puuttua laittomasti.

Artikla 9: Lapsella on oikeus elää vanhempiansa kanssa. Jos tähän joudutaan puuttumaan, on kaikilla osapuolilla oltava mahdollisuus asian käsittelyyn ja suhteiden ylläpitämiseen, paitsi jos se on lapsen edun vastaista.

Artikla 12 ja 13: Lapsella tulee olla mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä häntä koskevissa asioissa ja hänen näkemyksensä tulee ottaa huomioon kehitys ja ikätason mukaisesti. Lapsella on myös oikeus ottaa vastaan häntä koskevia tietoja.

Artikla 16 ja 19: Lapsella on oikeus yksityisyyteen, perhe-elämään ja erityiseen suojeluun.

Artikla 18 ja 20: Lapsen kasvatusta on ensisijaisesti vanhempien vastuulla. Myös vastuun siirtyessä viranomaisille, on vanhempien kanssa tehtävä yhteistyötä kasvatustehtävässä. Asuminen kodin ulkopuolella tulee järjestää yksilöllisin perustein. Lapselle on oikeus erityiseen suojeluun ja tukeen.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 1§ tarkoituksena on ylläpitää ja edistää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta, edistää osallisuutta ja sitä kautta vähentää eriarvoisuutta. Lain tarkoituksena on myös turvata yhdenvertaisesti kaikille tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet. Asiakkaan oikeus ja asiakaskeskeisyys oikeutena hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Näiden toimien kautta lain tarkoituksena on parantaa yhteistyötä sosiaalihuollon ja eri toimialojen ja muiden toimijoiden välillä.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) säättää ammattieettisistä velvollisuuksista (4§). Ammatillisen toiminnan päämääränä tulee olla yhdenvertaisuuden, sosiaalisen toimintakyvyn ja osallisuuden edistäminen, hyvinvoinnin lisääminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Ammatillisen tulee noudattaa sitä, mitä sosiaalihuollon asiakkaasta säädetään asiakastietojen käsittelystä sekä asemasta ja oikeuksista.

Keskeiset lait ohjaavat toimintaa lastensuojelulaitoksessa, niin johtajan kuin työntekijöidenkin osalta. Lakien kautta käytetään julkista valtaa ja lastensuojelulaitoksessa puututaan tarvittaessa perusoikeuksiin rajoittamistoimenpiteiden kautta. Lakeja tulee osata soveltaa ja arvioida lapsen edun toteutumisen kautta, mutta kuitenkin niin, että lakiperusteisuus päätöksessä toteutuu. Lapsen edun näkökulma tulee esille monin tavoin lainsäädännössä. Lapsen verkostot on huomioitu laaja-alaisesti ja vahvistettu hänen oikeuksiaan perheeseensä sekä läheisiinsä. Lainsäädäntö myös ohjaa päätöksenteossa lapsen kuulemiseen ja lapsilähtöisyyteen. Nämä mahdollistavat osallistumisen ja osallisuuden sekä yksilöllisyyden kokemukset.

Lapsen etu kiinnitetään turvaaviin toimenpiteisiin sekä ratkaisuihin. Turvallisuusnäkökulmaan liittyvät oikeus erityiseen suojeluun sekä tasavertaiseen kohteluun. Lastensuojelulain piirissä olevien asiakkaiden ainutlaatuisuus ja haavoittuvuus on otettu lainsäädännössä kattavasti huomioon, se turvaa heidän asemaansa ja perusoikeuksiaan. Voidaan todeta, että lapsen etu ja lainsäädäntö luovat vankan kivijalan työskentelylle ja päätöksenteolle lastensuojelussa. Johtamisen näkökulmasta ne ovat tärkeitä työvälineitä, niiden kautta voidaan perustella päätöksiä sekä ohjata eettisesti kestävää toimintakulttuuria.

3 JOHTAMINEN LASTENSUOJELUSSA

Tutkimuksessani olen kiinnostunut lastensuojelulaitoksen johtamisesta ja sen eettisyydestä. Sosiaalialan johtamisella on monta roolia ja erilaisia merkityksiä, eikä sitä voida luokitella selkeästi. Tehtäväsällöt ja vaatimukset saattavat näyttäytyä hyvinkin erilaisina riippuen tarkastelunäkökulmasta (Niiranen 2004, 228). Tässä luvussa tarkastelen sosiaalialan johtamista sekä eettisiä ulottuvuuksia lastensuojelun näkökulmasta. Käyn läpi johtajan ominaisuuksia, eettistä johtamista sekä sen kuormittavuutta. Tutkimukseni kannalta johtajuuteen yhdistyvä kompleksisuus ja eettiset ulottuvuudet edellyttävät aiheen tarkempaa määrittelyä.

3.1 Johtajan ominaisuudet

Sosiaalialan johtamista on määritelty monin eri tavoin. Johtajan ominaisuuksissa yhdistyvät hänen perusammattinsa ja professionaalinen asemansa, hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, ymmärrys organisaation perustehtävästä, asiakkaista sekä organisaation toimintatavoista. (Niiranen ym. 2010, 15–17.) Mukana ovat myös yhteiskunnallinen ja eettinen pätevyys, jotka yhdessä muodostavat pätevyyden toimia johtajana. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 15.)

Sosiaalialan toimintaympäristön ja työn haasteellisuuden kautta eettiset kysymykset ovat läsnä johtajuudessa. Johtamisen erityisiä piirteitä ovat lakisidonnaisuus sekä oikeudenmukaisuus, jolloin toiminnan tulee olla läpinäkyvää sekä avointa. (Sinkkonen, Kauppila & Laulainen 2011, 93.) Johtajan tulee pystyä hahmottamaan työnsä ja organisaationsa osana laajempaa kokonaisuutta. Johtajalla täytyy olla teoreettista osaamista, jonka kautta tietoa pystytään hallitsemaan, unohtamatta myöskään sosiaalisia ja kognitiivisia taitoja. (Paasivaara 2010, 12–14.)

Yleisesti sosiaalipalveluja tuottavien organisaatioiden johtamista kuvataan käsitteellä *human service management*. Johtamisella on tärkeä tehtävä tukea organisaation perustehtävää sekä tavoitteiden saavuttamista ja sen tulee noudattaa organisaatiossa hyväksytyjä arvoja. Johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on päätöksenteko, voimavarojen hankkiminen, ohjaamistyö, asioiden järjestely ja vastuun jakaminen.

Sosiaalialalla johtamisessa kaikkia tavoitteita ei voida toteuttaa. Sosiaalialan perustehtävän toteuttaminen tulee aina olla asiakaslähtöistä. Johtajalta edellytetään asiakaslähtöistä toimintaa, jonka pääpiirteitä ovat tieto asiakkaista ja asiakkuuksista, jolloin asiakkaan tarpeet ja asiakasprosessit ovat toiminnan perustana. (Niiranen ym. 2010, 4–18.)

Lastensuojelulaitoksen johtajuuden näkökulmasta asiakaslähtöinen työskentely korostuu. Asiakasnäkökulman vuoksi johtamisen yksi tärkeä tehtävä on ohjata työyhteisönsä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteiden asettaminen on osa suunnitelmallista työskentelyä, jota johtaja ohjaa ja arvioi. Se edellyttää aina vallankäyttöä sillä alueella. Velvollisuus ja oikeus vallankäyttämiseen erottavat johtajan johdettavistaan. Johtaminen ei kuitenkaan ole vain johtajan asia, vaan myös työyhteisön tulee tietää jotain johtamisesta. Johtajuudessa siirrytään kohti verkostomaista toimintaa, epävarmuutta ja näkymätöntä valtaa. Verkostot toimivat limittäin, toiminnan vastuu on moniulotteista, päällekkäistä ja muodostuu erilaisista työryhmistä. Vastuu kasvaa ja kyky käyttää valtaa suhteessa organisaation päätöksentekorakenteisiin on haastavaa. Vaikuttamista eli heijasteista valtaa edellytetään sellaisissakin asioissa, joihin ei suoranaista määräysvaltaa ole. (Niiranen 2004, 227–228.) Johtajan työtä ohjaa ensisijaisesti vuorovaikutus ja johtamisesta voidaan puhua myös sosiaalisena prosessina. Johtajan odotetaan käyttävän heijasteista valtaa suhteessa yhteistyökumppaneihin ja työntekijöihin. Organisaation ulkopuolella johtajan odotetaan olevan erityisasiantuntija, johon liittyvät itsenäisyys ja kehittäminen. (emt., 231.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista on tutkittu laajasti, kuitenkin vain vähän tutkimukseni lähtökohdista. Seija Ollila (2006) on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen strategisen johtamisen hallintaa sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Hän on nostanut esiin vuorovaikutuksen ja hänellä on työnohjauksellinen näkökulma johtamisosaamisen ulottuvuuksiin. Hän on nostanut osaamisen johtamisen kokonaisuudeksi ohjata ja hallita tietoa, kokemuksia ja taitoa. Näitä organisaatossa olevia elementtejä on olemassa, niitä hankitaan ja muutetaan. Prosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa ja on enemmän ihmisjohtamista (*Leadership*) kuin asijahtamista (*Managent*) (emt., 10.) Vuorovaikutuksellista johtamista on tutkinut myös Anneli Hujala (2008) väitöskirjassaan. Hän kirjoittaa johtamisen vuorovaikutuksellisista näkökulmista moniäänisyytenä. Moniäänisyydellä hän tarkoittaa organisaation todellisuutta, joka syntyy kaikkien yhteisvaikutuksesta, ei pelkästään johtajan. Kaikkien näkökulmat

otetaan huomioon ja kaikki ovat mukana vaikuttamassa asioihin vuorovaikutuksen kautta. (Hujala 2008, 13–15.)

Yhdysvaltalaiset Mark Ezell & Erin Casey & Peter J. Pecora & Candace Grossman & Robert Friend & Lissa Vernon & Debra J. Godfrey (2002) ovat tutkineet yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia lastensuojelulaitoksia. He tutkivat näiden laitosten hallinnon ja johdon organisaatiouudistuksia työntekijöiden näkökulmasta. Johtajuus tulisi uudelleen järjestellä niin, että päätöksenteko siirtyisi lähemmäs palvelua. Uudelleen järjestelyjen koettiin olevan hyödyllinen, mutta tuovan myös negatiivisia vaikutuksia. Työntekijät oivalsivat, että uudelleen järjestelyillä vähennetään ongelmia jotka liittyvät kommunikaatioon, päätöksentekoon, johtajuuteen ja toiminnan ohjaukseen. Vaikka järjestelyt lisäsivät työntekijöiden vaihtuvuutta, suoriutuminen työtehtävistä pysyi suhteellisen korkealla tasolla. (emt., 61–62.)

Yhdysvaltalaiset Sherrill Clark & Elisabeth Gilman & Susan Jacquet & Barrett Johnson & Cris Mathias & Rebecca Paris & Leslie Zeitler (2008) ovat tutkineet työntekijöiden, henkilöstöjohtajien ja hallintojohtajien näkemyksiä johtamisesta. Tutkimuskohteena on hyvän johtajan ominaisuudet ja tehtävät lastensuojelun sosiaalityössä. Merkittävä ero oli työntekijöiden ja johtajien välissä, joiden tehtävät nähtiin ja koettiin merkittäviä. Tämä tutkimus ehdottaakin, että johtajuus tulisi määritellä selkeämmin työn valvomiseksi ja vastuun ottamiseksi. Tutkimus osoittaa, että näillä asioilla on vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen. Tutkimus esittää, että tehokas johtaja on kompleksinen, vastavuoroinen, monesta näkökulmasta asioita punnitseva, tavoitteiden asettaja ja verkostoissa toimija. Koulutus, kouluttautuminen ja organisaatiokulttuurin omaksuminen auttavat johtajia tässä kompleksisessä roolissa. (emt., 3–5.) Susan Banks (2016) kirjoittaa kompleksisuudesta osana eettistä työskentelyä joka tulisi olla tavoitteellista, mutta siihen sisältyy myös vastuullisuutta ja tunnetta, ammattilaisen oma identiteetti sekä rooli. (Banks 2016, 36.)

Lastensuojelulaitoksen johtajan täytyy olla tietoinen eettisistä kysymyksistä jokapäiväisessä työskentelyssään. Ihmisarvon kunnioittaminen, itsemääräämisoikeus sekä tasa-arvo ovat lähtökohtia johtamistyössä. (Paasivaara 2010, 14.) Lastensuojelun yhteiskunnallisen tehtävän vuoksi johtajalla on oltava tieto yhteiskunnallisista ja paikallisista rakenteista,

auttamisjärjestelmästä sekä laaja ymmärrys ihmisoikeussopimuksista ja laista. (Heinonen 2016, 244.)

3.2 Eettinen johtaminen

Sosiaalityöllä on erityinen yhteiskunnallinen eettinen velvollisuus tehdä hyvinvointityötä. Sen tulee tunnistaa niitä prosesseja ja ilmiöitä, jotka uhkaavat perheiden, yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia. Jotta ongelmia pystyttäisiin ratkomaan, tarvitaan eettistä herkkyyttä ja vahvaa sosiaalityön osaamista. Toiminnan vahvistamiseksi ja kohdentamiseksi tarvitaan monipuolista tutkimustietoa osaksi käytännön työskentelyä. Myös eettistä harkintaa tarvitaan vaativissa tilanteissa ja päätöksenteossa. (Pehkonen & Väänänen–Fomin 2011, 7.)

Koko sosiaalialaa ohjaavat eettiset periaatteet ja sitä kautta ammattietiikan merkitys korostuu. Eettistä osaamista edellytetään jokaiselta ammattihenkilöltä, ei ainoastaan johtajilta. Se kehittyy erilaisissa tilanteissa ja ammatillisissa keskusteluissa sekä moniammatillisissa yhteisöissä. Omista arvoistaan riippumatta ammattilaisen tulee kunnioittaa asiakkaan oikeuksia, sekä puolustettava ihmisarvoa ja ihmisoikeuksia. Ammattilaisen tulee kyetä arvioimaan omaa eettistä osaamistaan kriittisesti yhteiskunnallisella tasolla. Ammattietiikan keskeiset lähtökohdat ja eettiset periaatteet ovat ihmisoikeudet, ihmisarvo sekä sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Näiden periaatteiden kautta edistetään hyvän elämän toteutumista. Ammattieettiset periaatteet tulee olla oleellinen osa henkilökunnan ammatillisuutta. Heidän on ymmärrettävä sosiaalialan arvojen merkitys ja punnittava niitä myös vaikeissa päätöksentekotilanteissa. Ammattietiikka on aina yhteisöllinenkin asia. Eettiseen keskusteluun, harkintaan ja päätöksentekoon tulee osallistua koko työyhteisön ja organisaation. Ammattieettisesti tärkeitä näkökulmia ovat kohtuus, oikeudenmukaisuus, tarkoituksenmukaisuus sekä oikean ja väärän pohdinnat. (Heikkinen 2017, 3–8.)

Päätöksenteon tulee aina perustua tiedon ja kokemuksen lisäksi myös eettiseen harkintaan. Kaikilla on henkilökohtainen vastuu eettisistä valinnoista ja ratkaisuista. Eettistä harkintaa tulee käyttää erilaisten keinojen, valintojen ja päätöksien kautta tulevien seurausten käsittelyssä. Eettistä harkintaa tulee käyttää varsinkin ristiriitatilanteissa. Kun esimerkiksi auttajan ja kontrolloijan roolit ovat ristiriidassa, asiakkaiden edut ovat ristiriidassa,

ammattiryhmät ovat erimielisiä, eettisen työskentely mahdollisuudet ovat rajatut tai vaikkapa asiakkaan ja työntekijän etu ovat ristiriidassa. Näin muodostuu helposti eettinen ristiriita ja vastuun rajat ovat tärkeää selkeyttää. (Heikkinen 2017, 25–27.) Henkilökunnalla on oikeus saada tukea ja neuvoja esimieheltään kaikissa eettisissä kysymyksissä. Siksi on tärkeää, että johtaminen tapahtuu eettisesti. Johtajan tulee pitää eettistä keskustelua yllä, kehittää sitä sekä toimia itse eettisten periaatteiden sekä arvojen pohjalta.

Ammattilaiset käyttävät harkintavaltaa ja heillä on eettinen vastuu päätöksenteossa. Kun ammattilaiset tekevät päätöksiä, tulevat ne aina perustua parhaaseen mahdolliseen käytössä olevaan tietoon ja ammattietiikan tulee ohjata harkintavallan käyttöä. (Heikkinen 2017, 28.) Sosiaalialaan liittyy vallankäyttö ja sen yhteiskunnallinen oikeutus. Vaikka vallankäyttö olisi ammattilaiselle arkipäivää, se on asiakkaalle merkityksellistä. Vallankäytöllä ammattilainen voi määritellä mihin asioihin hän puuttuu ja miten hän niitä arvottaa. Tämänkaltaisilla päätöksillä on vaikutuksia asiakkaan elämään. Jos vallankäyttöä mietitään eettisessä mielessä, se liittyy itsemääräämisoikeuteen. Tähän kuuluvat lastensuojelussa rajoittamistoimenpiteet. Työskentelyn tulee olla avointa ja oikeudenmukaista että päästään eettisesti kestäväan toimintaan. Itsemääräämisoikeuteen puuttuessa on aina päätöksenteko perustuttava lievimpään periaatteeseen, eli arvioita tehdään suhteellisuusperiaatteen mukaisesti. Toimenpiteen kautta tulee puuttua mahdollisimman vähän asiakkaan elämään. Julkista valtaa käytettäessä tulee aina käyttää eettisesti kestävä harkintaa. Tähän tarvitaan koulutusta ja työkokemusta, mutta myös esimiehen näkemystä vallankäytön välttämättömyydestä. On myös aktiivisuusvelvoite, joka velvoittaa päätöksentekoon myös vaativissa ristiriitatilanteissa joissa täytyy arvioida myös tarkoituksenmukaisuus. (emt., 32–35.)

Hyvä johtajuus pitää sisällään eettisyyden merkityksen. Eettisyys ei kuitenkaan takaa itsestään selvänä asiana hyvä johtajuutta, mutta eettisyyden on oltava aina sen edellytys. Eettisyys on sisäänrakennettu johtajan ominaisuus. Johtajan eettisyys ohjaa työyhteisön eettisyyttä ja sitä kautta sen hyvinvointia. Johtamista ollaan jaoteltu neljällä eri tavalla. Niistä yksi on eettinen johtaminen. Muut ovat sosiaalinen pätevyys, ammattipätevyys sekä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Eettinen johtajuus on reilua ja oikeudenmukaista ja sitä kautta saadaan tuloksia aikaan. Se herättää luottamusta ja lisää sosiaalista pääomaa. Sillä pyritään vahvistamaan laatua, hyvää tulosta ja hyvää ilmapiiriä. Myös arvot ja eettisyys ovat osa eettistä johtamista. Sen jälkeen hänen täytyy tuoda nämä periaatteet ja arvot

organisaationsa toimintaan. Sitten voidaan ottaa kantaa mahdollisiin syntyneisiin ristiriitoihin ja eettisiin ongelmiin. Arvoja ja eettisyyttä tulee arvioida parantaa jatkuvasti, niin että ne kehittyvät ja tulevat näkyväksi. Johtajan tulee kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja linjaansa. Johtajalla tulee olla rohkeutta nostaa esiin eettisiä ristiriitoja sekä tuettava niissä työyhteisöä. Myös tuloksellisuus on osa eettisyyttä. (Niiranen ym. 2010, 120–123.)

Lotta Pitkänen (2017) on hallintotieteellisessä väitöskirjassaan tutkinut nuorten johtajien eettisiä profiileja julkisen sektorin organisaatioissa. Hän toteaa, että nuoret johtajat ovat samaa mieltä eettisen johtajuuden sisällöistä. Hän on jaotellut eettisen johtajuuden profiilit seuraaviin ominaisuuksiin: Profiili 1 on *suorasekäinen sääntöjen seuraaja*, joka noudattaa lakeja, rakentaa luottamuksellisen suhteen, tukee henkilöstöä ja delegoi, on totuudenmukainen ja kertoo tavoitteet, vastuut sekä odotukset henkilöstölle. Profiili 2 on *reilu henkilöstön kuuntelija*, joka näyttää omalla esimerkillään oikeanlaisen toiminnan, on nöyrä, reilu ja rehellinen, asiantunteva ja hänellä on korkea työmoraali sekä kuuntelee henkilöstöä, antaa palautetta ja osaa myös kiittää. Profiili 3 on *arvotietoinen päätöksentekijä*, joka tekee päätökset pohdittuaan niitä monesta eri näkökulmasta ja osaa arvioida myös niiden moraalisia seurauksia. Hän toimii arvojen mukaisesti, eettisenä esimerkkinä ja luo perustan eettisille säännöille. Näillä esimerkeillä hän pyrkii vahvistamaan eettistä toimintakulttuuria. (Pitkänen 2017, 84–116.)

Sosiaalityön etiikan keskusteluissa termi "arvot" tarkoittaa eettisiä arvoja. Banks (2015) on tunnistanut kolme eettistä arvoa sosiaalityössä kansainvälisesti. Näitä arvoja ovat: *Tasavertainen ihmisarvo*, *hyvinvoinnin edistäminen* sekä *sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistäminen*. Arvot voivat olla ristiriidassa, mikä tuottaa eettisiä haasteita sosiaalityössä. Silloin päätöksenteon tulee olla erityisen herkkää ja eettisesti latautunutta. Jos päätöksenteko on eettisesti vaikea, syntyy eettisiä ongelmia. Päätöksenteossa eteen tulee eettisten arvojen ristiriita vaihtoehtojen välillä, eikä voida olla varmoja, mikä päätös on oikea. Eettisesti toimiminen tulee olla jokapäiväinen työkalu, joka edellyttää oman työn reflektointia. Eettisistä jännitteistä tulee keskustella ja omaa eettisyyttä on kehitettävä. Siihen liittyvät oman roolin, aseman ja vallan tunnistaminen. Eettisyys edellyttää moraalista rohkeutta puuttua epäoikeudenmukaisuuteen, jolloin yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus ja ihmisoikeudet toteutuvat. (Banks 2015, 782–789.)

Banks (2016) on käsitteellistänyt eettisen työskentelyn termit seitsemään ominaisuuteen. Ne ovat analyttisiä kuvauksia eettisistä ulottuvuuksista, joiden kautta voidaan selvittää, millaisia eettisiä asioita tulee työskentelyssä ottaa huomioon. (emt., 36–37.)

Sarah Banksin (2016) Eettiset ulottuvuudet:

1. Rajaava/kehystävä työskentely (Framing work)

Eettisyys tunnustetaan kehystävän työskentelyn kautta, jolloin keskitytään tilanteessa vallitseviin eettisiin yksityiskohtiin. Neuvottelemme ja rakennamme rajoja asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Työskentelyn kehyksiä ovat arvot ja käsityksemme ympäröivästä maailmasta. Niiden kautta peilataan päätöksiä ja päätetään, mitkä asiat ovat merkityksellisiä. Eettisyyden kannalta kehystävä työskentely merkitsee sitä, että kykenemme ymmärtämään velvollisuuksia, oikeuksia, etuja ja haittoja. Voidaan puhua myös moraalisesta käsityksestä, jonka kautta pystymme tunnistamaan eettisesti merkittäviä ominaisuuksia. Kriittisen reflektoinnin kautta pystymme näkemään laajemman kuvan suhteessa työskentelyyn. Kehystävä työskentely vaatii kykyä ja halua kehittyä ja nähdä uusia ominaisuuksia. (Banks 2016, 39.)

2. Roolityöskentely (Role work)

Sosiaalityössä on monta erilaista ammatillista roolia, joille on oikeutus. Rooleja voidaan olettaa olevan tietyissä tilanteissa, puolustaessa asiakkaan oikeuksia, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kautta, välittäjänä ja puolueettomana arvioijana. Sosiaalityön rooli vaihtelee tilanteista riippuen, voidaan toimia ammatillisesti lähellä tai etäämmällä, puolueettomasti tai puolustamassa oikeuksia ja etuja. Jokaisen roolin kohdalla on eettisiä ulottuvuuksia, jotka korostuvat roolien ollessa epäselviä tai ongelmallisia. (emt., 41.)

3. Tunnetyöskentely (Emotion work)

Tunnetyöskentelyssä korostuvat välittäminen, armollisuus ja empaattisuus. Luottamusta rakennetaan vastaamalla muiden tunteisiin. Ammatilaisen tulee hallita tunteensa koska tunteet voivat kehittyä suruun, pelkoon tai syyllisyyteen. Emotionaalisen työskentelyn kautta jokaisella tunteella on eettinen merkitys. Tunteet ovat suhteita itseemme ja toisiin. Ammatillisesti tunnetyö liittyy suurelta osin kunnioitukseen, mutta tunnetyöhön liittyvät myös negatiivisten tunteiden käsittely, kuten syyllisyys ja häpeä. (Banks 2016, 41–42.)

4. Identiteettiä työskentely (Identity work)

Identiteettiä työskentelyn kautta työskennellään oman eettisyyden kanssa rakentamalla eettisesti kestävää ammatillisuutta ja ylläpitämällä ammatillista eheyttä. Se rakentuu puheen, vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen kautta. Voidaan keskittyä ammatillisiin ja sosiaalisiin identiteetteihin, mutta myös tapoihin olla johdonmukainen ja eritellä tunteita. Nämä tapahtuvat rakenteiden muodostamisessa, ylläpitämisessä, korjaamisessa, tarkistamisessa ja vahvistamisessa. Foucault on käyttänyt eettisestä identiteettiä nimitystä ”itsen huoli” joka liittyy moraaliseen rakenteeseen ja ihmisen kehittämiseen hyveissä. (emt., 42–43.)

5. Järjellä työskentely (Reason work)

Järjellä työskentelyn kautta valitaan oikea toimintatapa ja oikeutetaan moraaliset päätökset, käyttämällä eettistä harkintaa ja arviointia. Työskennellään, tehdään ja perustellaan päätökset eettisen toiminnan kautta. Perustelu on tärkeä osa eettistä työskentelyä. Se liittyy ihmisten erilaisiin vaatimuksiin ja tarpeisiin ja resurssien kohdentamiseen. Päätöksenteko perustuu monesti tiettyihin tilanteisiin ja vuorovaikutukseen, jolloin tarvitaan käytännönläheistä ja eettistä päättelyä. Voidaan puhua kohtuullisuudesta. (emt., 43–44.)

6. Suhdetyöskentely (Relationship work)

Suhdetyössä työskennelleen siten, että rakennetaan luottamusta, käydään vuoropuhelua muiden kanssa, työskennellään yhteistyössä, tehdään identiteettityötä ja työskennellään järjellä. Kaikki eettisen työskentelyn elementit ovat suhteessa toisiinsa. Suhdetyön käsite meneekin päällekkäin sekä rooli- että identiteettityöskentelyn kanssa. Suhdetyö on keskeinen osa hoidon etiikkaa, jolloin korostuvat vastuuta itsestä ja vastuuta muista. (Banks 2016, 44.)

7. Suorittava työskentely (Performance work)

Suorittavan työn kautta tehdään näkökulmia näkyväksi muille havainnoimalla. Se tarkoittaa myös suorituskkyä ja toimintaa joiden kautta esille nousee työn hallittavuus. Vastuullinen ja luotettava työskentely sisältävät aina myös empatiaa. (emt., 45.)

Eettisen työskentelyn käsitteen merkitys on laajemmassa kontekstissa velvollisuutta toimia eettisesti ja olla eettinen. Se rohkaisee reflektiivisyyteen ja siirtymään yksinkertaisen eettisten mallien ulkopuolella kohti yksilöllistä päätöksentekoa. Johtajan eettinen työskentely vahvistaa työntekijöiden ammatillista sosiaalista roolia ja moraalista työskentelyä, sosiaalista oikeudenmukaisuutta, sosiaalista sekä yhteiskunnallista vastuuta. (emt., 45–46.)

Johtamisen etiikan kohdalla voidaan käyttää termejä high road ja low road, joiden kautta eettisiä kysymyksiä voidaan lähestyä. Low road-näkökulma perustuu lakeihin, sääntöihin ja niiden noudattamiseen. Normeja, lakeja ja toimintaohjeita noudattamalla varmistetaan eettinen käyttäytyminen organisaatiossa. High road-näkökulma on integriteettiä korostava. Tämä näkökulma perustuu yksilön toimintaan ja harkintaan sekä eettisyyteen ja moraaliin. Tällöin luotetaan siihen, että yksilö tunnistaa oikeanlaisen toiminnan merkityksen ja että hänellä on oikeanlaiset arvot. (Menzel 2007, 36.) Eettinen johtaminen yhdistetään monesti high road-näkökulmaan. Kuitenkin myös sääntöjen noudattaminen on isossa osassa eettisessä johtamisessa, vaikka high roadissa sekä arvot, että harkinta ovat oleellisessa asemassa. Voidaan siis ajatella, että eettinen johtaminen on molemmat näkökulmat yhdistävä kultainen keskitie. (Pitkänen 2017, 28)

Sosiaaliala sisältää paljon eettisiä näkemyksiä, jotka saattavat olla myös ristiriidassa keskenään. Johtajat törmäävätkin näihin ristiriitoihin erilaisista tavoitteista ja perusteluista. Näkemuseroja on ammattikuntien kesken ja päätöksenteko saattaa sisältää epäeettisiä ratkaisuja. (Niiranen ym. 2010, 113–114.) Eettinen johtaminen sisältää tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, reiluuutta ja kunnioitusta. Johtajan eettisyys on osa kaikkea johtamista ja sitä kautta sillä on suuri merkitys koko työyhteisön eettisyydelle. Eettistä toimintaa voidaan joko tukea tai vääristää. Eettisyys on aina sidottua tilanteeseen, toiminnan kyseenalaistamiseen ja avoimeen tarkasteluun. Siihen tarvitaan eettistä herkkyyttä ja rohkeutta. (Sinkkonen ym. 2011, 98–99.)

3.3 Eettinen kuormittuminen

Sosiaalityön luonne tuottaa johtajalle erityisiä eettisiä haasteita ja eettiset kysymykset ovat työskentelyssä aina läsnä. Se tuo mukanaan myös eettisiä ristiriitoja. Eettisen johtajuuden kautta pyritään oikeudenmukaisuuteen ja ihmisarvon kunnioittamiseen. Eettisiä paineita lisäävät kasvavat asiakasmäärät ja sitä kautta henkilöstön jaksaminen ja selviytyminen työstään sekä asiakkaiden saaman palveluiden laatu. Myös sosiaalityön heikko arvostus yhteiskunnassamme tuottaa epävarmuutta. (Pehkonen & Väänänen–Fomin 2011, 93–94.)

Sosiaalialan johtaminen on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana. Kilpailu, kustannus- ja tehokkuusvaatimukset ovat lisääntyneet. Ristiriitoja ja jännitteitä tuottavat myös asiakkaiden tasapuolinen kohtelu suhteessa tulosvaatimuksiin. Vallankäytön mahdollisuuksien vuoksi on tärkeää, että eettiset vaatimukset täyttyvät. Johtajan tulee julkilausua eettiset toimintaohjeet ja toimia niiden mukaisesti. (Pehkonen & Väänänen–Fomin 2011, 94–96.) Jos organisaation ja johtajan etu ovat ristiriidassa keskenään tai johtaja on tehnyt virheen työssään, nousevat eettiset kysymykset esille. (Niiranen ym. 2010, 123.) Johtajan tulisi olla sitoutunut työyhteisöönsä ja yhteistyöhön, mutta kuitenkin olla asiantuntijana myös tarpeeksi itsenäinen. (Heikkinen 2017, 51.)

Yksi sosiaalialan muutostrendi on medikalisaatio, joka näkyy voimakkaasti nykypäivän lastensuojelutyössä. Medikalisaatio on lääketieteellistymistä, jolloin sosiaalisiakin ongelmia hoidetaan lääketieteellisen viitekehyksen kautta. Lääketieteellisiä diagnooseja tarvitaan myös oikeanlaisiin palveluihin pääsyyn. Palvelurakenteemme eivät tällä hetkellä riitä

hoitamaan kaikkia apua tarvitsevia tämän viitekehyksen kautta. (Palola & Parpo 2011, 69–70.) Monet lastensuojelun asiakkaat tarvitsevat terveydenhuollon palveluita ja heidän psyykkistä vointiaan tulee pystyä arvioimaan säännöllisesti. Palveluiden saanti on kuitenkin alueellisesti epätasaista ja kun palvelut ostetaan monelta eri toimijalta, kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta ja tuen tarpeista on vaikeaa luoda. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö ja avoin keskustelu saattaa olla haasteellista.

Sosiaalialan haasteellisuus tuottaa kokemuksia moraaliseen ja eettiseen ahdingosta, joka johtaa eettiseen kuormittumiseen. Eettisestä kuormittumisesta voidaan käyttää montaa erilaista käsitettä. Moraalinen ahdinko merkitsee psykologista epätasapainoa ja kipeitä tunteita silloin, kun ei voida toimia moraalisen toiminnan tarpeista käsin. Eettinen stressi voi ilmentyä psykososiaalisina ja fyysisinä oireina sekä johtaa eettiseen kuormittumiseen. Tämä vaikuttaa työmotivaatioon, jaksamiseen ja sitä kautta asiakkaiden saamaan palveluun. Moraalinen ahdinko saattaa tuottaa moraalisen painolastin. Se voi sisältää muiden tekemiä eettisiä päätöksiä tai omasta periaatteesta luopumista. Eettinen kuormittuminen lisääntyy, jos työntekijä joutuu kohtaamaan yksin eettisesti vaikeita asiakastilanteita eikä saa tukearistiriitojen ratkaisuun. Työyhteisön rakenteissa tulisi olla eettisiä työtä tukevia tekijöitä ja työympäristön tukea eettisesti kestävästä työn toteuttamisesta. Keskeistä olisikin kiinnittää huomio hyvään johtajuuteen ja sitä kautta työyhteisön ja organisaation eettiseen ilmapiiriin, työntekijöiden arvostamiseen ja autonomian parantamiseen. (Metteri & Hotari, 2011, 69–73.)

Maija Mänttari-van der Kuip (2015) on tutkinut väitöskirjassaan sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia, kokemuksia ja muuttuvia toimintamahdollisuuksia. Hän on tutkinut sekä suomalaisia, että kansainvälisiä tutkimuksia, joista selviää, että kuormittuminen ja työpaineet ovat huolestuttavia. Hän kirjoittaa moraalisen ahdingon käsitteestä ilmiönä, jossa eettisesti vastuullisen sosiaalityön tekemisen kaventuneisiin mahdollisuuksiin yhdistyy psyykkisen pahoinvoinnin kokemukset. Työn kuormittavuuteen liittyy Suomessa kiire, kohonnut työuupumuksen riski sekä kasvaneet sairauspoissaolot. Erityisesti lastensuojelua kuormittaa riittämättömät resurssit, haastava työ sekä pula pätevistä työntekijöistä. Myös sosiaalityön yhteiskunnalliset toimintaympäristöt ovat muutoksessa. Tutkimustuloksista selviää, että mahdollisuudet tehdä ammattieettisesti vastuullista työtä ovat uhattuna. Siihen liittyvät säästö- ja tehokkuuspaineet sekä lisääntynyt valvonta ja kontrolli. Lastensuojelun

kannalta erityisen huolestuttavan nähtiin puuttumismahdollisuuksien heikentyminen ja aikarajoissa pysyminen. (Mänttari-van der Kuip 2015, 74–76.)

Samankaltaisia tuloksia ovat löytäneet Yhdysvaltalaiset Cindy Juby & Maria Scannapieco (2007), jotka ovat tutkineet lastensuojeluyön erityispiirteitä, työolosuhteita sekä sen kuormittavuutta. Työntekijät kokevat riittämättömyyden tunteita kiireen keskellä, joka vaikuttaa työn laatuun, vakauteen ja heikentää kykyä luoda luotettavaa suhdetta asiakkaaseen. Tutkimus määritteli johtamista liittämällä sen kolmeen muuttujaan, jonka kautta työntekijät kokivat tyytyväisyyttä työssään sekä mahdollisuuksia selvittää työmääränsä kanssa. Nämä olivat johtajan tuki, resurssien käytettävyys, työntekijän ammattitaito ja kyvyt, sekä näiden kolmen suhde. Tutkimus osoittaa, että näillä asioilla on suora vaikutus työmäärän hallittavuuden tunteeseen ja niiden kautta työtyytyväisyyteen. (emt., 95–97.)

Suhdetyön tärkeydestä on kirjoittanut Banks (2016) eettisen työskentelyn kontekstissa. Suhdetyöskentely (Relationship work) on yksi seitsemästä Banksin eettisestä ulottuvuudesta sosiaalityössä. Suhdetyöllä hän tarkoittaa vuoropuhelua muiden kanssa, työskentelyä yhteistyössä tunnetyössä, identiteettityössä ja järjellä työskentelyssä sekä dialogisessa työskentelyssä. (emt., 44.)

Yhdysvaltalaiset Kristin Cotte Mena & Jo Daugherty Bailey (2007) ovat tutkineet johtajan ja työntekijän yhteistyön vaikutuksia työuupumukseen ja työtyytyväisyyteen lastensuojelun sosiaalityössä. Tutkittavassa ryhmässä oli sekä työntekijöitä, että johtajia. Tutkimustuloksista selviää, että läheinen ja laadukas suhde johtajaan on suorassa yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen ja alhaiseen riskiin työuupumukseen. (emt., 55–65.)

Kanadalaiset Cheryl Regehr & Shirley Chau & Bruce Leslie & Philip Howe (2002) ovat tutkineet lastensuojelun sosiaalityön johtajien kohtaamia stressitekijöitä, niiden luonnetta ja vaikutuksia muutoksen ja lisääntyneiden vaatimuksen valossa. Tutkimustulokset paljastavat ison määrän altistumista kriittisille tapahtumille ja vastuullisuuden korkean tason. Jopa 48,7% johtajista kertoi saaneensa post-traumaattisia oireita. Stressitekijät yhdistettiin työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, kasvaneeseen vastuuseen ja paineeseen tukea henkilöstöä. Isona riskinä nähtiinkin se, että kokeneet ja taitavat johtajat lastensuojelussa antavat periksi. (emt., 17.)

Kansainvälisissä tutkimuksissa ei nosteta esiin eettisyyttä terminä, vaikka löysin yhtymäkohtia Banksin kirjoituksiin koskien sosiaalityön eettisyyttä. Kansainväliset tutkimukset on kirjoitettu pääosin johtaja-työntekijä välisistä suhteista. Kaikissa tutkimuksissa esiin nousevat resurssipula, suuri vastuu ja kokemus siitä, että johtajilta saadaan liian vähän tukea työskentelyyn. Tutkimuksissa nousi esiin myös työuupumus ja työn vaatavuus. Johtajan tuen kautta työtyytyväisyys ja pysyvyys työpaikalla lisääntyivät. Kansainvälisissä tutkimuksissa nousevat esiin ajankohtaista kriittisyyttä lastensuojelun sosiaalityöstä, josta Suomessa tällä hetkellä puhutaan. Ammatilliset keskustelut ja julkisuuskuva ovat kiirettä, vastuuta, isoja asiakasmääriä, hallinnan tunteen puutetta ja kokemusta yksin jäämisestä työtaakan alle. Tutkimukset osoittavat, että Suomen lastensuojelun tilanne ei ole ainutlaatuinen, vaan samankaltaisia kokemuksia ja haasteita on globaalisti nähtävillä. Vuorovaikutuksen tärkeys toistui sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa.

Lastensuojelulaitoksen johtaminen vaatii eettistä herkkyyttä ja sillä on yhteiskunnallinen tehtävä. Sen erityisenä piirteenä on asiakaslähtöisyys, jota korostetaan tutkimuskirjallisuudessa. Asiakaslähtöisyyden kautta eettiset näkökulmat johtotyössä korostuvat ja erityisyys lisääntyy asiakkaiden ollessa lapsia. Johtajalla on vastuu lapsen edun toteutumisesta, jonka vuoksi on tärkeää, että johtajalla on tarvittava asiantuntijuus tehtävänsä suorittamiseen, jolloin voidaan varmistaa, että myös haavoittuvimmassa asemassa olevien asiakkaiden etu toteutuu. Lapsen edun toteutumisen näkökulmasta on tärkeää, että päätöksenteossa ja niiden perusteluissa käytetään erityistä eettistä harkintaa. Se ei ole aina ristiriidatonta, jolloin eettinen harkinta on isossa osassa. Myös vuorovaikutuksessa tapahtuvalla kohtaamisella on merkitystä, ja johtajan tuleekin motivoida henkilökuntaa ja ohjata heitä lapsen kohtaamisessa. Johtaja luo omalla toiminnallaan eettisen toimintakulttuurin työyhteisöön.

Asiakaslähtöisyys nostaa eettisyyden asemaan, joka tulee huomioida jokaisella osa-alueella. Eettinen johtajuus pitää sisällään niin organisaation tasolla kuin oman identiteetin kautta tulevat arvot. Banks (2016) kiteyttää työskentelyn oman eettisyyden kanssa, joka on eettisen johtajuuden ydintä. Sitä rakennetaan kestävän ammatillisuuden ja ammatillisen eheyden kautta, mukana ovat johdonmukaisuus sekä tunteiden erittely, jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa sekä käytöksen tasolla. (emt., 42–43.) Eettiseen johtajuuteen liitetäänkin vahvasti vuorovaikutuksessa tapahtuva tunnetyöskentely. Tunnetasolla

työskentely tuottaa myös eettistä kuormittumista. Eettisen kuormittuminen tulee tunnistaa, koska se estää eettisesti kestävästä työskentelystä toteutumista ja tätä kautta vaikuttaa asiakkaan tilanteeseen.

Yhteenvetona voidaan todeta eettisen johtamisen olevan moniulotteinen tehtävä, jossa tarvitaan laajojen kokonaisuuksien hahmottamista sekä asiantuntijuutta. Johtajan tulee ohjata työyhteisöään sekä asiakkuuksia tavoitteellisesti. Asiakkaiden ja yhteiskunnan muuttuvat tilanteet sekä niihin yhdistyvät haasteet luovat johtajalle paineita vastata ympäristössä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin (Niiranen 2004, 299).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimusmetodologiset valinnat. Ensimmäisenä esittelen tutkimukseni tieteenfilosofisen näkökulman, joka on fenomenologinen. Esittelen myös tutkimuskysymyksen sekä kaksiosaisen aineiston, joka koostuu kirjoituspyynnöstä sekä ryhmähaastattelusta. Lopuksi esittelen tekemäni fenomenologisen analyysin rakentumisen vaiheet sekä sisällönanalyysin.

4.1 Fenomenologinen tutkimus

Tutkimukseni tieteenfilosofinen näkökulma on fenomenologinen. Fenomenologisessa tutkimuksessa tärkeitä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Kokemus on aina osa elettyä elämää ja vastavuoroisesti ihmiset rakentuvat aina suhteessa maailmaan ja myös itse rakentavat maailmaansa. Fenomenologiassa tutkitaan sitä, mikä ilmenee meille elettyinä ja itse koettuna. Jokaisella on oma kokemusmaailmansa suhteessa asioihin, jotka kietoutuvat tiettyyn kulttuuriin ja sosiaaliseen elämään. Tutkimuksessani olen kiinnostunut näistä kokemusmaailmoista lastensuojelun kontekstissa. Kohderyhmäkseni valikoituneet lastensuojelun ammattilaiset pystyvät kertomaan niistä kokemuksista, joista olen kiinnostunut. (Laine 2015, 29–31.)

Kokemuksien tutkimus kohdistuu kokemuksen rakenteeseen ja merkityssisältöihin. Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, millaisia merkityksiä kokemuksen tuomat näkökulmat avaavat vallankäytöstä ja eettisyydestä lastensuojelussa. Fenomenologisesti ihmisen kokemuksellinen suhde maailmaan on intentionaalinen. Sitä kautta kaikki kokemamme merkitsee aina jotain, pyrkimyksiemme, uskomustemme ja kiinnostuksiemme kohteiden kautta. Toimimme aina jonkin merkityksen pohjalta, eikä ihmisiä voida ymmärtää irrallaan suhteestaan maailmaan. Fenomenologiassa korostuu yksilön merkitys, mutta kuitenkin osana yhteiskuntaa. Yksilö kokee maailmansa itse, mutta yhteisöllisesti siihen on sidottu kulttuurisia ja yhteiskunnallisia ilmiöitä. Voidaan puhua erilaisista elämysmaailmoista ja todellisuuksista, koska jokainen yksilö on erilainen. Jokainen yksilö on kuitenkin osa jonkin yhteisön luomaa merkityksen perinnettä, jonka kautta erilaisia merkityssuhteita sosiaalisten ja moraalisten kokemusten kautta. Tutkielmassani tutkin lastensuojelussa työskenteleviä tai työskennelleitä ammattilaisia, joilla on kokemusta

lastensuojelutyöskentelystä, jolloin he jakavat yhteisöllisyyden ja sosiaalisen kokemuksen johon liittyvät sekä moraalinen että ihmisten välinen merkityssuhde. (Laine 2015, 31–32.)

Fenomenologisen tutkimuksen kautta voimme lisätä ymmärrystä jostain elämän ilmiöstä. Toimintatapojen merkityssuhteet tulee ymmärtää, että niitä voidaan kehittää. Tutkimukseni kautta haluan lisätä ymmärrystä siitä, millaisten merkitysten varaan eettisyys ja vallankäyttö rakentuvat lastensuojelun laitoshoidon johtamisessa. (emt., 50–51.)

Juha Perttulan (2005) mukaan ihminen kokee elämyksiä tajullisen toiminnan kautta, jolloin todellisuus saa merkityksen. Merkityksien kautta syntyy kokemuksia, toisinaan kokemukset ovat helppoja tunnistaa, toisinaan kohde jää epäselväksi. Fenomenologiassa kokemus on suhde, joka sisältää tajullisen toiminnan ja toiminnan kohteen. Kokemusta voidaankin kutsua merkityssuhteeksi. Ihminen on suhteessa elämäntilanteeseensa. Perttula on jakanut nämä elämäntilanteet sisällöiksi, joista elämäntilanne koostuu. Nämä sisällöt hän on nimennyt aiheiksi. Elämäntilanteet voivat koostua monenlaisista todellisuuksista, kaikista niistä joihin hän on suhteessa. Näitä on tärkeä pohtia kokemusta tutkittaessa. (emt., 116–117.) Tutkimuksessani tutkittavana kohteena olevat ihmiset muodostavat joukon, joilla on omat todellisuutensa, osana heidän suhteitaan muuhun maailmaan, mutta myös yhteinen kokemusmaailma ammatillisesti. Olen kiinnostunut tästä ammatillisesta kokemusmaailmasta, joka muodostuu koulutustaustan ja työkokemuksen kautta. Tutkimuksessani olen kiinnostunut eettisyydestä ja vallankäytöstä. Kokemusta tutkittaessa on otettava huomioon myös se, että aihealueeni ovat moraaliin ja arvoihin liittyviä alueita, joten vastaajien kokemukset kiinnostukseni kohteista eivät ole muodostuneet pelkästään ammatin kautta, vaan myös osana muuta kokemusmaailmaa ja elämäntilanteita.

Tajullisuuden kautta voimme ymmärtää elämäntilanteita kahdella eri tavalla, henkisesti ja psyykkisesti. Niiden yhteinen tajunnallinen tehtävä on kokemuksen muodostamisen perusmekanismi, eli saada elämäntilanteelle merkitys. Psyykkisen toimintatavan kautta suhde on suora ja välitön, ilman käsitteitä, kieltä ja sosiaalisia tilanteita. Pelkästään psyykkisen voimin ymmärrystä ei voida asettaa tarkastelun kohteeksi vaan tarvitaan myös henkistä toimintaa. Henkisen kautta sosiaalinen maailma ja kieli merkityksellistyy. Henkisen avulla voimme kuvata kokemuksemme ja käsittää muiden ymmärrystä. Kokemukset voivat olla tiedostamattomia tai tietoisia.

Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita molemmista ja niiden merkityssuhteet ovat samanarvoisia. (Perttula 2005, 117–119.) Perttula (2005) määrittelee kokemusta merkityksellisenä ja ymmärtävänä suhtena elämäntilanteen ja ihmisen välillä. Todellisuuden hän määrittelee siten, että se merkityksellistyy vasta silloin, kun se sisältyy ihmisen elämäntilanteeseen. Kokemuksen muodostumisen edellytys on elävä sidos arkeen. (emt., 119.)

Tutkimuksessani ymmärrän tajullisuuden muodostuvan vastaajien kokemuksista, jotka sisältävät sekä ammatillisen, että muun elämäkokemuksen. Nämä osa-alueet muodostavat merkityksiä, joita etsin aineistoistani. Merkitykset muodostuvat kokemuksellisesta tiedosta.

4.2 Tutkimuskysymys

Tutkimukseni tehtävänä on tarkastella lastensuojelulaitoksen johtamista eettisyyden ja vallankäytön näkökulmasta. Tutkimuksessani olen kiinnostunut tutkimaan kokemusta siitä, millaista eettistä johtajuutta lastensuojelulaitoksissa on olemassa. Siihen etsin vastausta tutkimuskysymykseni kautta. Esittelen löytämäni vastaukset luvussa 5.

Tutkimuskysymys: Millaisia merkityksiä vallankäytöstä ja eettisyydestä yhdistyy johtamiseen lastensuojelulaitoksessa?

4.3 Aineiston kuvaus

Tutkimuskysymykseeni olen hakenut vastausta keräämästäni laadullisesta aineistosta. Tutkimuksen aineisto on kaksiosainen, joka koostuu kirjoituspyynnöstä (LIITE 1) sekä ryhmähaastattelusta.

Kirjoituspyyntö

Valitsin ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi kirjoituspyynnön, sillä se vastaa aineistona tutkimuskysymykseeni ja antaa kirjoittajalle mahdollisuuden kirjoittaa kokemuksistaan avoimesti ja vapaamuotoisesti. Osoitin kirjoituspyynnön ammattilaisille,

joilla on kokemusta lastensuojelussa työskentelystä ja sitä kautta alan asiantuntijuus. Kokemuksella tarkoitan sitä, että vastaajat työskentelevät tällä hetkellä tai ovat työskennelleet jollain lastensuojelun osa-alueella. Esimerkiksi lastensuojelun sosiaalityöntekijänä, lastensuojelulaitoksessa, perhetyössä tai lastensuojelun avohuollossa. Työkokemusta vastaajilla on vähintään 2 vuotta. Tutkimukseeni vastaavat ihmiset halusin tavoittaa mahdollisimman laajalta kentältä lastensuojelua, enkä rajannut kirjoituspyynnön vastauksia julkiseen tai yksityiseen sektoriin. Vastaajissa on sekä johtajatasolla, että työntekijätasolla työskenteleviä. Tämän valinnan tein siksi, että haluan saada vastauksia monesta eri näkökulmasta. Vastaajien koulutustausta kattaa alemman ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, eli sosionomit ja sairaanhoitajat sekä ylemmän tiedekorkeakoulututkinnon, sosiaalityöntekijät (YTM). Käytin vastaajien etsimisessä omia ammatillisia verkostoja. Rajasin kuitenkin pois oman työpaikkani työntekijät sekä kaikki ne, joiden kanssa itse työskentelen yhteistyökumppanina tai muissa verkostoissa. Ammatillisilla verkostoilla tarkoitan opiskelun sekä yhteistyökumppaneiden kautta tulleita kontakteja. En siis työskentele itse vastaajien kanssa.

Kirjoituspyynnöllä sain kerättyä aineiston, joka sisältää kirjoittajan kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kirjoituspyynnössä oli tutkimuksen mukainen teema, mutta kysymyksillä halusin jättää vastaajalle mahdollisuuden laajaan pohdintaan aiheesta. Kirjoituspyynnössä ohjeistin kirjoittajaa vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

”...Lukisin mielellään siitä, millaisia käsityksiä sinulla on lapsen edun toteutumisesta ja valtasuhteista lastensuojelun laitoshoidossa johtamisessa.

Miten lapsen edun toteutuminen näkyy johtajan työskentelyssä? Millaisiin tilanteisiin sinun mielestäsi voi liittyä ristiriitoja suhteessa lapsen edun toteutumiseen ja valtasuhteisiin? Entä millaisissa tilanteissa valtasuhteet erityisesti näkyvät johtajan työskentelyssä ja miten johtaja voi näissä tilanteissa toiminnallaan tukea tai rajoittaa lapsen edun toteutumista? Voit kirjoittaessasi lähestyä kysymystä käsittelemällä konkreettisia tilanteita....”

Lähetin kirjoituspyynnön sähköpostiin käyttäen nettityökalua Google Forms. Sähköpostiosoitteet pyysin suoraan vastaajilta. Heidän vastauksensa tallentuivat suoraan sähköisesti Google Forms-työkaluun, josta tulostin vastaukset niiden saavuttua. Vastaukset tallentuivat nimettöminä, joten vastauksista ei voida jäljittää henkilöllisyyttä.

Lähetin yhteensä 17 kirjoituspyyntöä, joihin sain 10 vastausta. Määrällisesti niissä oli analysoitavaa tekstiä 23 paperiliuskaa. Vastauksien pituudet vaihtelivat yhdestä sivusta kolmeen sivuun. Vastauksista 1 oli yhden sivun mittainen, 5 vastauksista kahden sivun mittaisia ja 4 kolmen sivun mittaisia. Lyhimmissä teksteissä vastaukset oli kirjoitettu lyhytsanaisesti ja kohdistettu selkeästi eriteltyihin kysymyksiin, joita kirjoituspyynnössä oli esitetty. Pisimmissä, kolmen sivun vastauksissa oli kirjoitettu esimerkkejä ja kommentoitu aihetta monesta näkökulmasta. Kaikista saamistani vastauksista välittyi vastaajien asiantuntijuus ja sisältö vastasi oletustani saada kokemuksellista tietoa.

Aineiston hankinta osoittautui yllättävän hankalaksi ja jouduinkin kyselemään ja muistuttamaan vastaajia kirjoituspyyntöön vastaamisesta. Vaikka määrällisesti aineisto jäi oletettua pienemmäksi, totesin aineiston olevan riittävä laadulliseen tutkimukseen, sillä analyysiä tehdessäni asiasisällöt alkoivat toistumaan. En pyytänyt tutkimuslupaa aineiston keräämiseen, sillä olettamukseni oli, että vastaukset kootaan yksityishenkilöiltä, eikä minkään tietyn organisaation työntekijöiltä. En myöskään pyytänyt tietoja asiakkaista tai heitä koskevista dokumenteista, joten tutkimuslupaa ei tarvittu. Kerroin kirjoituspyynnössäni käsitteleväni vastaukset luottamuksellisesti, joten yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa aineiston raportoinnissa. Kerroin myös tuhoavani aineiston tutkimukseni valmistumisen jälkeen.

Ryhmähaastattelu

Keräämäni tutkimusaineisto kirjoituspyynnöllä jäi suhteellisen pieneksi. Päädyin fenomenologisen analyysin tehtyäni vielä varmistamaan löytämäni tutkimustulokset ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelu on laadullinen, eli kvalitatiivinen menetelmä. Päädyin ryhmähaastatteluun, sillä kirjoituspyyntöihin vastanneet ovat ammattilaisia ja tällä haastattelumuodolla pystytään keräämään asiantuntevaa tietoa. Koin, että ryhmähaastattelu tukee tutkimustani myös emansipatorisen tehtävän kautta, jolloin se lisää tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa näin heidän toiminta- ja ajattelutapoihinsa myös

haastattelutilanteen jälkeen. (Vilkkä 2015, 125.) Haastateltaviksi valikoituivat kolme kirjoituspyyntöön vastannutta ammattilaista. Valinnan haastateltavista tein heidän mahdollisuudestaan osallistua ryhmähaastattelutilanteeseen kotonani, joten heidän tuli asua lähiseudulla. Pyysin heitä ryhmähaastatteluun puhelimitse ja kaikki kolme lupautuivat siihen osallistumaan. Kerroin heille puhelussa tavoitteeni ryhmähaastattelulle, joka oli saada asiantuntijoiden kommentit fenomenologisen analyysin kautta muodostamastani yleisestä merkitysverkostoni ja sen paikkansapitävyydestä.

Ryhmähaastattelutilanne toteutettiin kotonani ja varasin siihen aikaa yhden tunnin, joka toteutui. Kysyin haastattelun aluksi jokaiselta ryhmän jäseneltä luvan haastattelun äänittämiseen ja kertosin vielä ryhmähaastattelun tavoitteet. Haastattelussa esittelin haastateltaville ensimmäisessä analyysissäni muodostamani ehdotelmat integriteetin merkityksistä. Haastattelun tehtyäni litteroin äänittämäni aineiston, eli muutin nauhoittamani aineiston tekstimuotoon. Litteroitua aineistoa muodostui 10 sivua, jonka analysointiin käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin kautta oletukseni siitä, että saan ryhmähaastattelun perusteella tarkennettua integriteetin merkityksiä lastensuojelun johtajuuteen, toteutui.

4.4 Fenomenologinen aineiston analyysi

Tutkimukseni on fenomenologista tutkimusta, joten aineistoni analyysissä olen kiinnostunut kokemuksista. Kokemusten tutkimiseen ja valitsemaani aineistonkeruumenetelmään soveltuu fenomenologinen analyysi. Analyysimenetelmäksi valikoitui Juha Perttulan esittämä fenomenologinen analyysi, jonka hän on muokannut käytettäväksi laajemmin myös haastatteluaineiston analyysiin. Tämän menetelmän etuna on se, että sitä voidaan muuntaa tutkimuksen tarpeiden mukaisesti ja se on systemaattinen. (Lehtomaa 2005, 180–181.) Menetelmä etenee systemaattisesti kohti tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja se antaa mahdollisuuden hallita ja tiedostaa tulkinnallisuutta. Menetelmän avulla pyritään siirtämään epäolennaiset asiat syrjään ja keskitytään olennaisuuksiin. Tavoitteena on löytää kokemuksista riittävä ja välttämätön ydin. Tällöin puhutaan sulkeistamisesta, joka on olennainen osa menetelmän oivaltamista. Myös tutkijan oma elämäntilanne vaikuttaa siihen, mitä hän tajunnallisesti ymmärtää ja millainen on hänen esiyymmärryksensä ilmiöistä. Sulkeistamisen kautta pyritään vaikuttamaan tähän tajunnalliseen esiyymmärrykseen. Se voi

olla itsekriittistä ajattelutyötä tai kriittisiä keskusteluita. Ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä muuttuu tutkimuksen aikana ja ymmärrys niistä kasvaa. (Lehtomaa 2005, 164–166.)

Aineistoa analysoidessani olen kiinnostunut löytämään vastauksia tutkimuskysymykseeni: Millaisia merkityksiä vallankäytöstä ja eettisyydestä yhdistyy johtamiseen lastensuojelulaitoksessa?

Fenomenologisen analyysin vaiheet

Olen käyttänyt aineiston analysoinnissa Juha Perttulan esittämää fenomenologista analyysimenetelmää, joka jakaantuu kahteen osaan, yksilökohtaisen merkitysverkoston luomiseen ja yleisen merkitysverkoston luomiseen. Näissä molemmissa on seitsemän vaihetta. (Lehtomaa 2005, 181.) Esittelen analyysini yksilökohtaisen ja yleisen merkitysverkoston muodostamisen vaiheet.

Fenomenologisen analyysin vaiheet Juha Perttulan (emt., 181) mukaan:

” I Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

1. *Tutkimusaineistoon perehtyminen ja kokonaisuuden hahmottaminen.*
2. *Tutkimusaineistoa jäsentävien keskeisten sisältöalueiden muodostaminen.*
3. *Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan.*
4. *Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle.*
5. *Merkityssuhteiden ja niistä tehtyjen muunnosten sijoittaminen sisältöalueisiin.*
6. *Sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen.*
7. *Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen. ”*

” II Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

1. *Tutkimusasenteen omaksuminen: yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmina yleisestä tiedosta.*
2. *Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde–ehdotelmiksi.*
3. *Sisältöalueiden muodostaminen.*

4. *Merkityssuhde–ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin.*
5. *Sisältö–alue ehdotelmien muodostaminen.*
6. *Muodostetaan ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi.*
7. *Yleisen merkitysverkoston muodostaminen.* ” (Lehtomaa 2005, 181.)

Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen vaiheen 1 aloitin tutustumalla tutkimusaineistoon avoimesti ja hahmottamalla sen sisältöä. Ensiksi tulostin kirjoituspyynnöstä saamani vastaukset paperille, joista niitä oli helpompi hahmottaa ja tehdä tarvittaessa merkintöjä ja koodauksia. Luin vastaukset useaan kertaan läpi ja sitä kautta hahmotin niiden kokonaisuuden. Numeroin kirjoituspyynnöt (KP) 1–10 ja käytin tätä numerointia analyysissäni.

Vaiheissa 2–4 muodostin koko tutkimusaineistoani jäsentävät keskeiset sisältöalueet käymällä aineiston läpi uudelleen etsien vastauksista keskeisiä sisältöjä. Analyysin tässä vaiheessa etsin aineistosta vallankäytön ja eettisyyden kokemuksia, jonka kautta löysin vastauksia tutkimuskysymykseeni. Käytin apuna koodausta muodostaessani sisältöalueita. Käyttämäni koodaus oli merkintöjen tekemistä kirjoituspyyntöihin eri värein alleviivaamalla keskeisiä sisältöjä. Sisällöt muodostuivat, selkeytyivät ja toistuivat, kun jatkoin koodausta eteenpäin. Löytämäni yksikölliset sisältöalueet olivat; lapsen etu, vallankäyttö, eettisyys, läpinäkyvyys ja päätöksenteko. Tutkittavat ovat kuvailleet kokemuksellisia merkityksiä näiden sisältöjen kautta. Olen kirjannut yksikölliset sisällöt tiivistetysti auki taulukkoon 1.

TAULUKKO 1: Tutkimusaineistostani löytyneet yksilölliset sisältöalueet olivat: Lapsen etu, eettisyys, läpinäkyvyys, vallankäyttö ja päätöksenteko.

| | | | | |
|-------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| KP 1 | lapsen etu | eettisyys | läpinäkyvyys | |
| KP 2 | lapsen etu | vallankäyttö | | |
| KP 3 | vallankäyttö | läpinäkyvyys | | |
| KP 4 | eettisyys | vallankäyttö | päätöksenteko | |
| KP 5 | päätöksenteko | lapsen etu | | |
| KP 6 | lapsen etu | päätöksenteko | läpinäkyvyys | eettisyys |
| KP 7 | lapsen etu | päätöksenteko | vallankäyttö | |
| KP 8 | lapsen etu | päätöksenteko | läpinäkyvyys | vallankäyttö |
| KP 9 | eettisyys | vallankäyttö | | |
| KP 10 | eettisyys | | | |

Muotoilin yksilölliset sisältöalueet mahdollisimman laajoiksi analyysin alkuvaiheessa, etteivät ne tulkitse niihin kohdistuvien merkityksien sisältöjä. Tässä vaiheessa analyysiä niiden tarkoituksena on kuvailla ja rajata merkityssuhteita. Niiden kautta pystyin jäsentämään aineistoani ja selkeyttämään millaisia kokemuksia tutkimusaineistoni sisältää. (Perttula 1995, 121.)

Löydettyäni yksilölliset sisältöalueet aineistostani, siirryin analyysissä vaiheeseen 5–7, jossa erotin merkityssuhteet toisistaan ja jaoin tutkimusaineistoni löytämieni sisältöjen yksiköihin otsikoiden alle, jolloin aineistoni tiivistyi viiteen yksilölliseen sisältöalueeseen. Otsikoinnissa käytin sisältöalueita; lapsen etu, eettisyys, läpinäkyvyys, vallankäyttö ja päätöksenteko. Analyysissäni merkityssuhteet ovat otteita vastaajien kirjoituksista. Tällä tavalla sain aineiston hallittavampaan muotoon. (emt., 122). Aineistosta löytämäni merkityssuhteet muunsin merkityksen tutkijan kielelle samalla tekstiä tiivistäen. Käytän näiden tekstien alussa lyhennystä; TK (Tutkijan kieli). Seuraavaksi esittelen esimerkit analyysini vaiheesta, jossa on suora lainaus kirjoituspyynnöstä, sen sijoittuminen yksilölliseen sisältöalueeseen ja merkityksen kääntäminen tutkijan kielelle.

Lapsen etu:

KP 1: ”Johtajan tulee kyetä pohtimaan lapsen etua lapsen elämän kokonaisuuden kannalta. Hyvä johtaja näkee, saako lapsi sellaista hoitoa ja tukea, mitä hän tarvitsee vai kuuluuko esimerkiksi jopa kokonaan toisenlaisten palveluiden piiriin. Lapsen edun toteutuminen näkyy myös pienimmissä arjen asioissa. Johtaja on avain asemassa siinä, että esimerkiksi lapsen kyvyille ja taipumuksille mielekkäät harrastukset mahdollistuvat sekä yhteydenpito kotiin on lapsen edun mukaista. Johtajan asemassa voi näkyä ristiriitoja suhteessa yrityksen omien linjausten ja arvojen kanssa, mikäli ne eivät ole lapsen edun mukaisia. Esimerkkinä tästä voi olla tiukat taloudelliset linjaukset erilaisten hankintojen suhteen.”

TK: Johtajan tulee tehdä arviota lapsen tilanteesta ja palveluiden– sekä hoidon tarpeesta kokonaisvaltaisesti mutta kuitenkin yksilöllisesti, lapsen etuun perustuen. Johtajan tulee tuntea lapsi ja hänen kykynsä ja taipumuksensa ja olla tietoinen verkostosta ja perheen tilanteesta. Johtajan tulee olla tietoinen omista arvoistaan ja eettisyydestään. Hänen tulisi tehdä päätökset aina perustuen lapsen etuun.

Vallankäyttö:

KP 9: ”Ristiriitoja tulee mielestäni tilanteissa, joissa lapsen itsemääräämisoikeuteen puututaan ja rajoitteiden tarpeen arvioinnissa, mikäli eri osapuolten näkemyksen eriävät merkittävästi. Lapsen rajoittamisessa valtasuhteet ovat suuressa roolissa ja lapsen sekä vanhempien on toisinaan haastavaa hyväksyä rajoitteiden tarpeellisuutta. Vaikka rajoitteet ovat lakiin kirjattu ja monesti tarpeellisia ja perusteltuja aiheuttavat ne myös usein haittaa luottamussuhteen muodostumiseen. Luottamussuhde on mielestäni tärkein elementti, jolla positiivista muutosta nuoren tilanteeseen voidaan aikaansaada. Johtajan valta näyttäytyy kaikessa laitoksessa tehtävässä työssä. Lapsen etu on mielestäni kytköksissä myös siihen, että lapsen kanssa työskentelevät ymmärtävät lapsen edun. Tässä asiassa merkittävässä roolissa on johtajan onnistuminen työntekijöiden perehdyttämisessä lapsen edun

mukaisen arjen ohjaamiseen sekä hyväksyvän ja keskusteleavan ilmapiirin muodostumisessa.”

TK: Johtajan rooli korostuu ristiriitatilanteissa, jolloin hänellä tulee olla rohkeus ja asiantuntijuus päätöksentekoon. Myös valtasuhteet korostuvat ristiriitatilanteissa. Suhdeperusteisuus ja hyväksyntä työskentelyssä saa aikaan positiivisia muutoksia. Johtajan esimerkki ja perehdytys lapsen edun mukaiseen työhön on tärkeää. Laitoksessa tehdyt päätökset tulee aina pystyä perustelemaan kaikilla tasoilla.

Eettisyys:

KP 4: ”Laitostyöskentelyssä tulee olla eettisesti herkkä. Työskentelyn eettisyys sekä esimies, että työntekijätasolla vaativat pitkäjänteistä ja suhteisiin perustuvaa työskentelyä. Luottamuksellisuus ja arvostava työote sekä ratkaisukeskeisyys luovat tuloksia. Eettisyyttä tulee pohtia yksilöllisesti jokaisen nuoren kohdalla erikseen ja sen vuoksi eettisyys nouseekin erityiseen asemaan, sillä sitä ei voida arvioida irrallisena osana, ilman kohdetta.

Johtajan eettisyys punnitaan ristiriitaisissa tilanteissa, joissa on monta mielipidettä ja toimintamahdollisuutta. Siihen tarvitaan neutraalia tilaa ja laajempaa asiantuntijuutta, jotta päätöksenteko ei lähde vallasta. Johtajan työssä haluan korostaa asiantuntijuutta, joka tulee työkokemuksen ja koulutuksen kautta. ”

TK: Työskentelyn tulee perustua luottamukselliselle suhteelle ja vuorovaikutukselle. Se vaatii aikaa ja tilaa. Eettinen herkkyyys, yksilöllinen työskentely ja ratkaisukeskeisyys ovat silloin avainasemassa. Johtajan eettisyys ja asiantuntijuus erityisesti ristiriitatilanteissa nousevat tärkeään asemaan. Johtajalla tulee olla taito hahmottaa laajoja kokonaisuuksia.

Läpinäkyvyys:

KP 3: ”Itseäni huolettaa se, että kilpailu on laitoksissa kiristynyt ja pyritään saamaan ”parempaa ja helpompaa” lapsiainesta tavallisiin laitoksiin. On yleistä, että haasteellisia lapsia pullautellaan pois herkästi ja kerrotaan että haasteisiin ei ole voimavaroja, Tämän lisäksi meillä on liian vähän laitoksia

missä ollaan erikoistuttu vaikkapa nuorten psykiatriaan, päihdeongelmaan tai adhd-lapsiin, mutta valitettavan usein sijoitettavat lapset ovat juuri näitä haasteellisia ja erikoisosaaminen puuttuu.”

TK: Asiantuntijuus, profiloituminen, monialaisuus ja eettisesti kestävä työskentely takaavat myös haastavissa tilanteissa hyvän hoidon. Työn suunnittelu, arvioiminen ja valvonta ovat osa onnistunutta sijoitusta. Moniongelmaisuus ja kasvavat haasteet määrittelevät tätä hetkeä laitostyöskentelyssä.

Päätöksenteko:

KP 5: ”Johtajana joutuu tehdä välillä päätöksiä, jotka eivät miellytä esimerkiksi lapsen vanhempia, mutta palvelevat lapsen etua tulevaisuudessa. Päätöksissä tulisi mielestäni näkyä/kuulua kuitenkin myös lapsen oma ääni ja mielipide. Siitäkin huolimatta, että sen mukaisesti ei voida siinä hetkessä toimia.

TK: Päätöksenteossa lapsen mielipide tulisi aina selvittää ja kirjata se myös näkyväksi. Tulevaisuuden kannalta on tärkeä ymmärtää päätöksenteon vastuullisuus.

Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Analyysin toisessa vaiheessa siirryin löytämistäni yksilökohtaisista sisällöistä yleiselle tasolle. Yleisen merkitysverkoston muodostamisen 1 vaiheessa muutin yksilökohtaiset merkitysverkostot ehdotelmiksi. Tällä tarkoitan sitä, että analyysin ensimmäisessä vaiheessa tekemäni yksilöllinen merkitysverkosto on ehdotelma tiedosta, jota kohti tutkimuksessani on tarkoitus edetä. (Perttula 2000, 433.)

Vaiheessa 2 muunsin yksilökohtaiset merkitykset tutkijan kielelle, jossa yksilöperusteisuus häviää. Olen edelleen jakanut analyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostamani, tutkijan kielelle käännetyt ilmaisut, yksilöllisten merkitysisältöjen alle. Numeroin tekstit kirjoituspyyntöjen numeroilla. Näin pystyn tarvittaessa palaamaan analyysissä myös taaksepäin. (Perttula 2000, 433–434.) Olen edelleen käyttänyt muuntamistani teksteistä lyhennystä TK (tutkijan kieli).

Lapsen etu:

(kp 2): Lapsen edun toteutumiseen johtaja tarvitsee laajaa asiantuntijuutta alastaan. Johtajan tulee olla osa vuorovaikutteista arkea yksikössään ja luoda suhde lapsiin, jotta hän voi arvioida lapsen etua yksilöllisesti ja johtaa henkilöstöään eettisesti kestävään työskentelyyn. Johtajan tulee olla esimerkkinä työyhteisössään ja ohjeistaa työskentelyssä. Lapsi tulee nähdä osana verkostoja.

TK: Johtaja on asiantuntija ja esimerkin näyttäjä, joka luo suhteen asiakkaaseen vuorovaikutuksen kautta ja arvioi lapsen etua kokonaisvaltaisesti. Hänen työskentelynsä on eettisesti kestävä.

Vallankäyttö:

(kp 3): Vallankäyttöä on monen tasoista, heitteillejätöstä arkisiin asioihin ja kokouskäytäntöihin. Myös julkinen valta on osana työskentelyä ja valtaa käytetään sekä laitoksessa että tuomioistuimessa. Sosiaalityöntekijällä on iso rooli lapsen asioiden hoitajana ja edunvalvojana. Lapsen ääni tulisi saada kuuluvaksi ja sosiaalityöntekijällä tulisi olla aikaa ja mahdollisuudet lapsen asioista vastaavana olla hänen puolellaan asiantuntijana.

TK: Vallankäyttöä tapahtuu kaikilla tasoilla sosiaalityössä. Sosiaalityöntekijän rooli on valvoa asiakkaan etua ja saada asiakkaan ääni kuuluvaksi.

Eettisyys:

(kp 4): Työskentelyn tulee perustua luottamukselliselle suhteelle ja vuorovaikutukselle. Se vaatii aikaa ja tilaa. Eettinen herkkyyks, yksilöllinen työskentely ja ratkaisukeskeisyys ovat silloin avainasemassa. Johtajan eettisyys ja asiantuntijuus erityisesti ristiriitatilanteissa nousevat tärkeään asemaan. Johtajalla tulee olla taito hahmottaa laajoja kokonaisuuksia.

TK: Vuorovaikutustyö vaatii aikaa ja tilaa. Johtajan työskentelyn tulee olla eettisesti herkkää, yksilöllistä ja ratkaisukeskeistä. Hänen tulee pystyä näkemään laajoja kokonaisuuksia.

(kp 10): Eettiset arvot ovat mukana päätöksenteossa ja työpaikan kulttuurissa. Johtajalla on tässä kulttuurissa iso merkitys.

TK: Johtajan arvot ja eettisyys ohjaavat työpaikan kulttuuria.

Läpinäkyvyys:

(kp 3): Asiantuntijuus, profiloituminen, monialaisuus ja eettisesti kestävä työskentely takaavat myös haastavissa tilanteissa hyvän hoidon. Työn suunnittelu, arvioiminen ja valvonta ovat osa onnistunutta sijoitusta. Moniongelmaisuus ja kasvavat haasteet määrittelevät tätä hetkeä työskentelyssä.

TK: Työskentely on haastavaa, jolloin tarvitaan asiantuntijuutta, profiloitumista, monialaisuutta ja eettisyyttä. Työtä tulee suunnitella, arvioida ja valvoa.

(kp 6): Perhekeskeisyyttä ja erityisasiantuntijuutta tulee vahvistaa ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää. Vaikuttavuutta tulisi pystyä arvioimaan myös.

TK: Läpinäkyvyys, perhekeskeisyys ja erityisasiantuntijuus ovat keskeisessä asemassa.

Päätöksenteko:

(kp 4): Päätöksentekoon tarvitaan asiantuntijuutta ja ymmärrystä laista. Päätöksentekoon tarvitaan laaja–alaista ymmärrystä lapsen tilanteesta.

TK: Päätöksentekoon tarvitaan asiantuntijuus ja laaja–alainen ymmärrys.

(kp 8): *Lapsen sijoitus tulisi aina olla hyvin suunniteltu ja toteutettu niin, että suhteen muodostumiselle ja vuorovaikutukselle jäisi aikaa ja tilaa.*

TK: Suhdeperusteiselle työskentelylle ja vuorovaikutukselle tulee jäädä aikaa ja tilaa.

Vaiheissa 3-5 muodostin yleiset merkityssuhde-ehdotelmat aikaisemmin vaiheessa 2 muodostamieni tutkijan kielelle tiivistämistäni ilmaisuista. Analyysissä hahmottelin yksitellen jokaisen muuntamani merkityssuhde-ehdotelman sisältämän merkityssisällön. (Perttula 2000, 436.) Merkityssuhde-ehdotelmat jäsentyivät sisältöalueisiin: *Asiantunteva työskentely, laaja-alainen ymmärrys, eettisyys ja suhdeperusteinen työskentely*, joista muodostuivat sisältöalue-ehdotelmat. Niihin olen päässyt kuvailemalla merkityssuhde-ehdotelmien ydinsisällöt yksi kerrallaan (Perttula 2000, 438).

Analyysin vaiheissa 6-7 lähdin muodostamaan ehdotelmana yleisestä merkitysverkostosta vaiheissa 3-5 muodostamieni merkityssuhde-ehdotelmien pohjalta. Muodostamani neljä merkityssuhde-ehdotelmaa tiivistyivät ja lopulta muodostin niistä yleisen merkitysverkoston. Tuloksena on yleinen merkitysverkosto, joka on tutkimuksen empiirinen tulos. Yleisen merkitysverkoston tärkein sisältö on; *asiantuntijuus sekä eettisesti kestävä työskentely*. Tulokset kuvaavat kokemuksia vallankäytöstä ja eettisyydestä johtajan toiminnan näkökulmasta. Kokemukset kuvaavat johtajan ominaisuuksia eettisyydestä ja asiantuntijuudesta lastensuojelulaitoksessa.

Tämän tutkimuksen kautta löytyneitä johtajan ominaisuuksia kuvaava teoreettinen käsite on integriteetti. Integriteetti on eettinen periaate, joka on osa johtajan yksilöllistä työskentelyä ja käyttäytymistä. Analyysin lopuksi lähdin määrittelemään integriteetin merkityksiä lastensuojelun johtajuuden näkökulmasta, jonka esittelin ryhmähaastattelussa.

4.5 Sisällönanalyysi

Tehtyäni fenomenologisen analyysin, määrittelin integriteettiä lastensuojelun johtajuuden näkökulmasta ja esittelin nämä tekemäni määritelmät ryhmähaastattelussa. Tällä halusin vielä varmistaa ymmärrykseni kirjoituspyyntöihin vastanneiden kokemuksista ja selkeyttääkseni tutkimustulostani. Testaamalla tuloksiani sain vielä täsmennettyä johtajuuden integriteetin määritelmää lastensuojelulaitoksessa.

Ryhmähaastattelun tehtyäni tutustuin litteroituun aineistoon ja lähdin analysoimaan sitä sisällönanalyysia hyödyntäen. Ryhmähaastattelun analyysissä käytin haastateltavista (H) numerointia 1-3. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä ja sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Sisällönanalyysin avulla haastatteluaineistoni selkeytyi ja sitä kautta myös tulokseni lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetin merkityksistä alkoivat muodostumaan.

Sisällönanalyysin prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, aineiston redusoinniksi eli pelkistämiseksi, klusteroinniksi eli ryhmittelyksi sekä abstrahoinniksi eli käsitteiden luomiseksi. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–11.) Pelkistämisvaiheessa kerätystä aineistosta karsitaan kaikki omalle tutkimukselle epäolennainen pois. Analyysissäni tämä tarkoitti sitä, että ensimmäisenä poistin kaiken sellaisen aineiston, joita ei ollut tutkimuksellisesti tärkeää säilyttää. Seuraavaksi kävin haastatteluaineistoa läpi tutustuen yhteen määritelmään kerrallaan. Koodasin määritelmät tekstistä eri väreillä selkeyttääkseni niihin tutustumista. Etsin näistä määritelmistä ja haastateltavien vastauksista teemoja, jotka toistuvat. Tätä ryhmittelyä tein lukemalla tekstiä läpi ja alleviivaamalla toistuvia teemoja tekstissä. Ryhmittelyn kautta sain aineistoa tiivistymään ja sitä kautta alustavia, selkeitä määritelmiä integriteetin kuvauksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.)

4.6 Lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetin muodostuminen

Sixin ja Hubertsin (2008, 66–68) ovat määritelleet integriteettiä viidellä tavalla ja Menzel (2012, 55–56) on jaotellut integriteetin yksilölliseen, ammatilliseen ja organisatoriseen integriteettiin. Näiden pohjalta olen rakentanut johtajuuden integriteetin lastensuojelulaitokseen fenomenologisen analyysin kautta löytyneestä yleisestä merkitysverkostosta sekä edelleen ryhmähaastattelun sisällönanalyysin kautta. Esittelen Sixin ja Hubertuksen sekä Menzelin määritelmät sivulla 51.

Määritelmäni lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetistä muodostui kaksiosaisen analyysin jälkeen. Lastensuojelulaitoksen johtamisesta tekee erityisen se, että huomioon tulee ottaa myös asiakasnäkökulma eli lastensuojelutyön johtaminen. Tätä näkökulmaa ei ole erittelemissäni Sixin ja Hubertuksen tai Menzelin integriteetin määritelmissä otettu

selkeästi huomioon. Omassa määritelmässäni olen ottanut myös asiakasnäkökulman huomioon.

Lähdin rakentamaan omaa määritelmääni johtajan integriteetistä lastensuojelulaitoksessa etsimällä teemoja merkitysverkostostani, jotka kuvaavat Sixin ja Hubertuksen sekä Menzelin määritelmiä integriteetistä. Jatkoin tätä teemoittelua, kunnes olin jakanut kaiken tekstin määritelmien alle. Lopulta ne yhdistyivät neljäksi määritelmäksi integriteetistä, jotka esittelin ryhmähaastattelussa. Fenomenologisen analyysin sekä ryhmähaastattelun sisällönanalyysin tuloksena olen määritellyt lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetin neljään merkitykseen. Nämä merkitykset ovat: Asiantuntijuus, oikean ja väärän tunnistaminen, lakiperusteisuus sekä vuorovaikutus.

5 INTEGRITEETTI JA SEN MERKITYKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokseni. Avaan integriteettiä käsitteenä ja esittelen määrittämykseni lastensuojelulaitoksen johtajan integriteetin merkityksistä.

Integriteetti voidaan esitellä moniulotteisena eettisenä periaatteena johtajan työskentelyssä. Integriteetti on osa johtajan yksilöllistä käyttäytymistä, mutta koskee myös organisaatiota. Sen kautta työssä toimitaan omien periaatteiden kautta johdonmukaisesti. Integriteetin sisältämiä käsitteitä ovat: Rehellisyys, koskemattomuus, loukkaamattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus. Integriteetti on moraalinen asenne, jonka kautta pyritään estämään ja vähentämään epäeettistä toimintaa. Sen kautta myös pyritään pysäyttämään vallankäytön vääristymiä. Johtajan toiminnan tulee olla ennakoitavissa ja arvioitavissa. Hänen tulee luottaa itseensä ja toimia johdonmukaisesti. Johtajan toimiessa integriteetin mukaisesti, hän toimii rehellisesti ja luotettavasti. Johtajan periaatteet, sopimukset ja sitoumus tulee näkyä työskentelyssä. Johtajan tulee kunnioittaa toisia, olla johdonmukainen ja riippumaton päätöksissään sekä noudattaa yrityksen periaatteita ja sääntöjä. Hyvään hallinnointitapaan kuuluu puolueettomuus. (Salminen 2010, 21–23)

Integriteetti on kompleksinen käsite. Six ja Huberts (2008, 66–68) ovat määritelleet sitä viidellä eri tavalla. Ensimmäisenä he määrittelevät sitä arvojen ja periaatteiden kokonaisuutena ja vertaavat integriteettiä sen alkuperän mukaisesti ehjään, harmoniseen ja kokonaiseen. Toisena he määrittelevät integriteettiä oikean ja väärän ymmärtämisellä. Kolmantena määritelmänä on perustuslaillisuuden sekä lainmukaisuuden näkökulma. Neljäntenä näkyy moraaliset arvot ja normien mukainen toiminta. Viidentenä näkökulmana integriteetin kautta otetaan huomioon eettiset normit ja arvot ja yksilöllisesti pyritään toimimaan esimerkkinä. (emt., 66–68.)

Menzel (2012, 55–56) on jaotellut integriteetin yksilölliseen, ammatilliseen ja organisatoriseen. Yksilön integriteettiä on henkilökohtainen vastuullisuus ja suhteiden luominen rehellisesti. Ammatillista integriteettiä ovat ammatilliset suhteet jotka rakentuvat lainmukaisesti ja rehellisesti. Organisatorista integriteettiä on koulutuksen, johtamisen ja esimerkillisyyden kautta vahvistettava eettisyys. (emt., 55–56.)

Pitkänen ja Salminen (2014) ovat luetteloineet integriteetin kymmenen käskyä Kerrin (1988) pohjalta:

1. ”puhu totta,
2. noudata lakia,
3. pidä asiat selkeinä,
4. huolehdi muista ihmisistä,
5. tunne vastuu alaisten kehityksestä ja kypsymisestä,
6. osallistu älä alista,
7. pysy erossa korruptiosta,
8. toimi aina tarvittaessa,
9. ole johdonmukainen eri tilanteissa ja
10. osoita johdonmukaisuutta erityisesti, kun kyseessä on arvojen ja toiminnan välinen suhde.” (emt. 38–39.)

5.1 Asiantuntijuus

Ensimmäisenä johtajuuden integriteetin merkityksenä esittelen *asiantuntijuuden*. Asiantuntijuus on merkityksistä tärkein, sillä se kulkee mukana kaikissa neljässä merkityksessä. Asiantuntijuuden kautta pystymme varmistamaan integriteetin muiden merkityksien toteutumista. Asiantuntijuutta määriteltiin laaja-alaisena ymmärryksenä sosiaalityön ja lastensuojelun ilmiöistä sekä yksilöllisesti, että yhteiskunnallisesti. Asiantuntijuuden kautta suunnitellaan, valvotaan ja arvioidaan toimintaa ja pystytään vastaamaan alan lisääntyviin haasteisiin. Oman esimerkin kautta johtaja luo periaatteet toiminnalle.

KP 2: ”Lapsen edun toteutumiseen johtaja tarvitsee laajaa asiantuntijuutta alastaan. Johtajan tulee olla osa vuorovaikutteista arkea yksikössään ja luoda suhde lapsiin, jotta hän voi arvioida lapsen etua yksilöllisesti ja johtaa henkilöstöään eettisesti kestävään työskentelyyn. Johtajan tulee olla esimerkkinä työyhteisössään ja ohjeistaa työskentelyssä. Lapsi tulee nähdä osana verkostoja.”

KP 6: ”Lapsen edun arviointi on ammattilaisen vastuulla ja sitä tulisi tehdä laajassa kontekstissa, suhteessa aikaan ja paikkaan. Lapsen etua arvioidessa esiin nousevat asiantuntijuus, palvelutarpeen arvioinnin tärkeys ja suunnitelmallisuus sekä toiminnan eettisyys. Ristiriitaisissa tilanteissa ammatillisuus ja asiantuntijuus korostuvat.”

KP 8: ”Lastensuojelulaitoksen johtajan tulee olla alansa asiantuntija. Asiantuntijuus nähdään tärkeänä osana päätöksentekoa. Asiantuntijuuteen liittyy myös kokonaisvaltainen ja laaja ymmärrys asiakkaan tilanteesta. Johtaja sekä suunnittelee, arvioi että valvoo yksikkönsä toimintaa ja lapsen edun toteutumista. Tähän kuuluu vallankäytön tunnistaminen ja ymmärrys siitä, että vallankäyttöä tapahtuu sekä johtajan, että työntekijöiden toimesta, jokaisella tasolla. Julkisen vallankäytön mahdollisuudet ja oikeutus ovat olemassa. se ei saa vaikuttaa lapsen edun mukaiseen päätöksentekoon. Näin ollen myös eettiset kysymykset liittyvät asiantuntijuuteen. Erityislakien ymmärrys ja soveltaminen kuuluvat asiantuntijatyöskentelyyn. Asiantuntijana johtajan työskentelyn on oltava läpinäkyvää. Voidaan puhua erityisestä asiantuntijuudesta.”

H3: ”Olisko se asiantuntijuus myös paikallista ja organisaatioon liittyvää.?”

H2: ”Asiantuntijuus on mielestäni se tärkein juttu.”

H2: ”Työpaikan sisäinen kulttuuri olisi hyvä tunnistaa.....ja että tulee toimeen kaikkien kans.”

H1: ”Esimiehen tulee olla läsnä ja kuunnella.”

H3: ”Yhteiskunnallinen näkökulma on kyllä kans tärkeä.”

H1: ”Tuo asiakasnäkökulma on kyllä tärkeä muistaa, etenkin sen johtajan.”

H3: ”Ite mä mietin aina näitä kuvioita asiakkaan kautta, että mikä sitä asiakasta hyödyttää ja mistä se sais parhaiten apua ja tukea.”

Kirjoituspyynnöissä lastensuojelulaitoksen johtaja nähtiin tärkeänä osana laitoksen sisällä olevaa asiantuntijuutta. Hän suunnittelee, valvoo ja arvioi kaikkia osa-alueita laitoksessa. Asiantuntijuuteen kuuluu sekä päätöksenteon taito että niiden perustelu. Asiantuntijatyöskentelyyn nähtiin kuuluvaksi laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen, joka tarkoittaa asiakkaan tilanteen arviointia sekä lapsen edun kannalta, mutta myös ottaen huomioon hänet osana verkostojaan, perhettään ja yhteiskuntaa. Johtajan tulee ymmärtää sosiaalityöhön ja lastensuojeluun liittyviä ilmiöitä yhteiskunnallisesti sekä niiden syntymekanismeja. Johtajan työskentelyssä voidaan puhua myös erityisestä asiantuntijuudesta alan ollessa murroksessa ja muutoksessa. Alan medikalisoituminen ja asiakkaiden lisääntyvät haasteet tuovat alalle paineen profiloitumisesta ja monitoimijaisuudesta. Tämä tuo johtajan asiantuntijuudelle ja eettisyydelle haasteita.

Ryhmähaastattelussa kaikki haastateltavat pitivät asiantuntijuutta erityisen tärkeänä asiana johtajan työskentelyssä. Asiantuntijuus nähdään sekä koulutuksen, että työkokemuksen kautta saavutettavissa olevana taitona, joka sisältää myös organisatorisen ja paikallisen asiantuntijuuden. Paikallista asiantuntijuutta nähtiin olevan laitoksen ja sen asiakkaiden erityisyys sekä yksilöllisyys. Yhteiskunnallisesti asiantuntijuus nähtiin olevan kykyä suunnitella ja nähdä asiakkaan tilanne ennen ja jälkeen sijoituksen sekä nähdä asiakkaan asema yhteiskunnassa. Haastateltavat korostivat asiakasnäkökulman tärkeyttä, jonka olen myös nostanut esille aiemmin puutteena integriteetin määritelmässä.

5.2 Oikean ja väärän tunnistaminen

Integriteetin toinen merkitys on *oikean ja väärän tunnistaminen*. Kirjoituksissa se liitettiin johtajan arvoihin ja vallankäytön tunnistamiseen ja niissä korostettiin sitä, että johtajan tulee tunnistaa vallankäytön mahdollisuudet kaikilla päätöksenteon tasoilla. Asiakas tulee nostaa aina keskiöön. Vallankäytön tunnistaminen ja arviointi sekä työskentelyn läpinäkyvyys mahdollistavat eettisesti kestävästä työskentelystä.

KP 2: ”Mielestäni johtajan tulee omalla toiminnallaan ja keskustellen tuoda ilmi lapsen etua sekä muistuttaa liiallisen vallankäytön riskeistä. Tärkeää on

myös painottaa sitä mitkä asiat ovat kasvatuksellisia toimenpiteitä ja mikä on lakiin kirjattua rajoittamista, ja mikä on näiden ero.”

KP 3: ”Oma kokemukseni sisältää niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia valtasuhteista laitoksissa suhteessa lapsiin. Huonoimpia kokemuksia on heitteillejätto ammatillisesta perhekodista. Vallankäyttö laitoksessa voi olla nuoreen kohdistuvaa myös, vaikka vain yhden laitoksen ohjaajan osalta kyseenalaista. Vallankäyttö kohdistuu myös neuvotteluissa joissa ohjaajat eivät ota nuorta ollenkaan huomioon vaan kertovat omaa näkökantaansa, vaikka tarkoituksena on nimenomaan kuulla nuorta. Tätä tapahtuu asiakasneuvotteluissa niin sosiaalityöntekijöillä, ohjaajilla, lääkäreillä ja jopa psykiatrisissa verkostopalaverissa missä nuori on mukana. Rajoitustoimet ja esimerkiksi käräjäoikeudentuomiot menevät usein päällekkäin huostassa olevien kohdalla esimerkkinä julkisesta vallankäytöstä viranomaisissa. Nuori voi olla ollut monta kuukautta rajoitustoimissa lastensuojelulaitoksessa ja tämän päälle hän saa samasta rötöksestä vielä tuomion käräjäoikeudelta. Sosiaalityöntekijän tulisi käyttää oikeudessa puhevaltaansa alaikäisen huostassa olevan asiassa ja kertoa rajoitustoimista oikeudelle. Harva sosiaalityöntekijä nuoren asioissa näin toimii, vaikka olisi kutsuttu kuultavaksi käräjäoikeuteen.”

KP 8: ”Johtajan päätöksenteko ei saa perustua vallankäytölle jolloin on tärkeä tunnistaa asiakkaan alisteinen rooli. Sen vuoksi päätöksenteko tulee olla lakiperusteista ja lapsen etuun perustuvaa. Johtajan esimerkillä on iso vaikutus lastensuojelulaitoksen kulttuuriin lapsen edun toteutumisesta päätöksenteossa. Siihen tarvitaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa työskentelyssä, joka taas vaatii aikaa ja tilaa mahdollistuaakseen. Vuorovaikutustyöhön tarvitaan eettistä herkkyyttä, yksilöllisyyttä ja ratkaisukeskeistä ajattelua. Alan yksityistyessä on laitoksilla myös tulostavoitteet. Ne eivät saa mennä lapsen edun toteutumisen yläpuolelle. Tätä arvioitaessa on johtajan oltava vastuullinen.”

H1: ” Mun mielestä.....tai kokemuksen kautta ne vallankäyttäjät on niitä, kellä on vähiten keinoja ja taitoja puuttua nuorten tilanteisiin muuten. Tai että muut keinot loppuu, niin sitten vaan käytetään valtaa ja alistetaan..... ”

H2: ”Että johtajan täytyy kyllä olla asialla ja seurata koko ajan mitä yksikös tapahtuu...ja puuttua niihin tilanteisiin.....pitää niinku niitten nuorten puolia kans.”

H1: ”Joskus tuntuu, että sellaiset tilanteet jopa pahentavat asioita ja niitten ihmisten välisiä suhteita. Vaikka niinku joku kiinnipitotilanne, joka olis voitu ehkä välttää jollakin muulla tavalla toimimalla.”

H3: ”.....pitäis olla muita keinoja mahdollisimman paljon ennen fyysisyyttä ja tuollaista vallankäyttöä.....”

H3: ”Eettisyys ja eettiset asiat on hyvä nostaa esille. Ne on tosi tärkeit. ja toooooosi laajoja asioita. Niistä pitäääs kans puhua laitoksen sisällä ehkä enemmän. Että mitä se eettisyys nyt sitten oikein tarkoittaakaan.”

Lapsen edun kannalta johtajan tulee tunnistaa vallankäytön mahdollisuudet, joita kirjoituspyynnöissä nähtiin olevan kaikilla tasoilla päätöksenteossa, sekä laitoksen sisälle että julkisessa vallankäytössä. Koettiin, että asiakas tulee nostaa aina päätöksenteon keskiöön ja hänen äänensä tulisi saada näkyväksi kaikessa dokumentoinnissa sekä arjessa. Johtajan esimerkillä on suuri merkitys kaikessa työskentelyssä. Oikean ja väärän tunnistaminen sisältävät eettisen ajattelun sekä vallankäytön tunnistamisen. Eettisesti kestävään työskentelyyn tarvitaan eettistä herkkyyttä. Oikean ja väärän tunnistamisessa oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden koettiin korostuvan, jolloin asiakkaan alisteinen rooli tulee ymmärtää.

Ryhmähaastattelussa haastateltavat näkivät vallankäytön haasteena ja välineenä silloin, kun muut taidot työskentelyyn eivät riitä. Johtajan toiminnalla nähtiin olevan suuri merkitys, ettei sitä pääse tapahtumaan. Esimerkiksi rajoittamis- ja ohjaustilanteiden ollessa fyysisiä, niitä pidettiin rikkovina kokemuksina, jos toimenpiteet ja päätöksenteko ovat lähteneet vallankäytön kautta. Eettisesti kestävää työskentelyä pohdittiin arvojen kautta ja haasteena

nähtiin eri ammattikuntien erilaiset ajatukset eettisyydestä ja arvoista. Vastauksista selviää, että johtaja ohjaa ja valvoo henkilökuntansa päätöksentekoa. Johtajan asiantuntijuus yhdistettynä asiakaslähtöiseen työskentelyyn mahdollistavat lapsen edun toteutumisen. Määritelmä oikean ja väärän tunnistamisesta pitää sisällään sekä eettisyyden että vallankäytön.

5.3 Lakiperusteisuus

Integriteetin kolmas merkitys on lakiperusteisuus. Lastensuojelulaitoksessa siihen nähdään kuuluvaksi lapsen edun toteutuminen, jonka kautta päätöksiä tehdään ja perustellaan. Perustelut tulee olla lakiperusteisia sekä lapsen edun mukaisia ja niiden vaikutukset tulee pystyä arvioimaan tässä hetkessä, mutta myös tulevaisuuden kannalta. Johtajan tärkeänä ominaisuutena nähtiin myös lakien soveltamisen taito. Päätöksentekoon ja hoitotyöhön liittyvät aina laaja-alainen ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja lakiperusteisuuden ymmärtäminen.

KP 7: ”Esimiehet ovat noudattaneet varsinkin lastensuojelulakia asian mukaisella tavalla ja mahdolliset rajoitteet ovat olleet lastensuojelulain kannalta perusteltuja. Esimiehet ovat valvoneet, että työntekijät myös noudattavat voimassaolevia määräyksiä ja asetuksia sekä ohjanneet toimimaan tilanteissa oikein. Edellä mainittujen seikkojen puitteissa vallankäyttö ei ainakaan ole ollut lastensuojelulakia rikkovaa. Lapsen edun toteutuminen on näyttäytynyt johtajan työssä nimenomaan siinä, että heidän toiminta on perustunut lastensuojelulain noudattamiseen esimerkiksi tilanteissa, joissa on täytynyt tehdä mm. omaisuuden haltuunotto päätöksiä ja liikkumisvapaudenrajoittamista. Toki erilaiset kasvatustilanteetkin saattavat perustua vallankäyttöön. Kokemusteni perusteella esimiehet ovat suhtautuneet vallankäyttöön maltillisesti tiedostaen millainen vallankäyttö on asianmukaista. Vallankäyttö on ollut perusteltua, johdonmukaista ja lapsen puolesta puhuvaa.”

KP 8: ”Lapsen edun periaate on lastensuojelun työskentelyn johtotähti. Lapsen etu on otettava huomioon kaikessa lasta koskevassa työskentelyssä, ratkaisuihin ja päätöksenteossa. Käytännön lastensuojelutyön kannalta lapsen

edun käsitteeseen sisältyy keskeisiä ja osin ratkaisemattomia käsitteellisiä ja käytännöllisiä haasteita. Juridisena käsitteenä lapsen etu on toisaalta yksilöllinen ja toisaalta yleinen. Sitä on sovellettava jokaiseen lapseen, mutta sen sisältö on määritettävä jokaisen lapsen kohdalla erikseen. Yksikön ohjaajilla saattaa olla erilaisia käytäntöjä tai ajatuksia, jotka eivät ole aina lapsen edunmukaista. Lapsen edun määrittely voi olla vaikeaa, koska eri ihmisillä saattaa olla hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mikä olisi lapselle hyväksi. Tämä tarkoittaa, että kaikissa lasta koskevissa päätöksissä työntekijöiden on arvioitava, mikä on juuri tämän lapsen kannalta paras ratkaisu tässä tilanteessa ja toteutuuko lapsen etu. Työntekijä arvioi lapsen etua lain mukaan, joten joskus lastensuojelun työntekijät joutuvat tekemään päätöksiä, joista vanhemmat tai lapsi ovat eri mieltä.”

KP 4: ”Lastensuojelulaitoksen johtaja tarvitsee laajojen kokonaisuuksien hahmottamista asiantuntevaan ja eettiseen työskentelyyn. Asiakkaan tilanne tulee ymmärtää yksilöllisesti, mutta kuitenkin osana verkostoaan ja yhteiskuntaa. Perheen kanssa työskentely tulee olla osa hoito- ja kasvatustyötä. Johtaja tarvitsee tietoa yhteiskuntamme ilmiöistä ja niiden synnystä, lastensuojelulaitokset tarvitsevat profiloitumista ja monitoimijaisuutta asiakkaiden haasteiden kasvaessa ja monimuotoistuesssa. (medikalisaatio?) Päätöksenteon kannalta on tärkeää, että johtaja pystyy tunnistamaan päätöksensä vaikutukset niin tähän hetkeen kuin tulevaisuuteenkin. Laaja-alainen ymmärrys on myös päätöksenteon kannalta tärkeää. Johtaja näyttää omalla esimerkillään henkilöstölle toimintamalleja arvioidessaan asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti. Asiakkaan tilanteen tulee olla aina keskiössä, sekä päätöksenteossa että arjen työskentelyssä ja dokumentoinnissa. Asiakkaan mielipide tulee aina selvittää ja kirjata se näkyviin. ”

H2: ” Ilman että tunnet lait ei kyllä voi työskennellä. Pitää ymmärtää se oma vastuu.”

H3: ” Tuosta lapsen edusta pitäis puhua enemmän. Se on toisaalta aika itsestään selväkin juttu, mutta taitaa kyllä unohtua monesti. Että vaikka päätöksiä tehdessä niin se lapsen etukin näkyisi selkeämmin. Ihan siis pienissäkin päätöksissä joita tehdään arjessa. ”

Ryhmähaastattelussa lakiperusteisuus nähtiin lainmukaisena toimintana, mutta myös lapsen edun huomioonottamisena. Sitä perusteltiin lastensuojelulain korostamalla lapsen edun toteutumisella. Haastateltavat pitivät lakien soveltamisen taitoa sekä johtajan että alaisten toiminnassa tärkeänä. Johtajan roolissa tärkeänä nähtiin asiantuntijuuden jakaminen ja opastaminen tarvittaessa. Lapsen etu nähtiin itsestään selvänä, mutta keskusteluihin nostettavana asiana ja tärkeänä osana päätöksien perusteluja. Päätöksien vastuullisuutta korostettiin valvonnalla.

5.4 Vuorovaikutus

Neljäntenä merkityksenä johtajan integriteetistä on vuorovaikutus. Vuorovaikutteinen työskentely perustuu asiakaslähtöisyydelle sekä suhdetyölle. Vuorovaikutuksen kautta luodaan pohja suhdeperusteiselle työskentelylle.

KP 4: ”Laitostyöskentelyssä tulee olla eettisesti herkkä. Työskentelyn eettisyys sekä esimies, että työntekijätasolla vaativat pitkäjänteistä ja suhteisiin perustuvaa työskentelyä. luottamuksellisuus ja arvostava työote sekä ratkaisukeskeisyys luovat tuloksia. Eettisyyttä tulee pohtia yksilöllisesti jokaisen nuoren kohdalla erikseen ja sen vuoksi eettisyys nouseekin erityiseen asemaan, sillä sitä ei voida arvioida irrallisena osana, ilman kohdetta. Johtajan eettisyys punnitaan ristiriitaisissa tilanteissa, joissa on monta mielipidettä ja toimintamahdollisuutta. Siihen tarvitaan neutraalia tilaa ja laajempaa asiantuntijuutta, jotta päätöksenteko ei lähde vallasta. Johtajan työssä haluan korostaa asiantuntijuutta, joka tulee työkokemuksen ja koulutuksen kautta. ”

KP 1: ”Asiakaslähtöinen työskentely on yksilöllistä ja tilannekohtaista. Asiakkaan tilannetta seurataan arjessa sekä arvioidaan säännöllisesti hänen etunsa kautta. Arviointityöhön tarvitaan eettisyyttä sekä ymmärrys lastensuojelulaista ja sen tuomista mahdollisuuksista sekä rajoista. Johtaja perustelee päätöksiä asiantuntevasti ottaen huomioon kaikki tasot. Asiakaslähtöiseen työskentelyyn kuuluu vuorovaikutus sekä suhdeperusteisuus. Vallankäyttöä on silloin vähemmän, kun tehdään asiakaslähtöistä työtä. silloin myös johtajan arvopohja näkyy työskentelyssä ja päätöksenteossa. Arvopohja perustuu asiantuntijalla myös erityislakeihin ja eettisiin kysymyksiin. Nämä ohjaavat koko laitoksen kulttuuria. Suhteisiin perustuvalla työskentelyllä on isot vaikutukset asiakkaan tähän hetkeen ja tulevaisuuteen.”

H1: ”Vuorovaikutus on tärkeää, kaikkienki kans, ei pelkästään nuorten, vaan myös henkilökunnan kesken. Ja tuo suhdetyö se tarvii kyllä aikaa. Ja yhteistyötä.... Joo..... Siinä pitää olla mukana perhe ja muut läheiset, ketä ne nyt sitten kelläkin on.”

H3: ” Ite ainakin muistaa niitäkin, jotka on koko sijoituksen ajan kapinoinut ja olla vastahankaan joka asiassa. Mutta sittenpä nekin on saattanu soittaa tai tulla käymään, kun sijoitus on loppu.”

H1: ”Voi jos pystyiskin kaikkien kans luomaan edes jonkinmoisen suhteen. Ja että sitä pystyis ylläpitää myös sijoituksen jälkeen. Pyytää edes laitokseen kaffille tai jotain myöhemmin. Jotkut nuoret ku on vuosia laitokses ja samat aikuiset heidän kanssa. On se aika karua päättää ne suhteet kokonaan.....”

Suhdeperusteinen työskentely on eettisesti herkkää, yksilöllistä, tilannekohtaista ja vaatii aikaa. Suhdeperusteisella työskentelyllä on isot vaikutukset asiakkaan elämään nyt ja tulevaisuudessa. Eettisesti kestävään työskentelyyn tarvitaan eettistä herkkyyttä, asiantuntijuutta alasta sekä vuorovaikutteista suhdetta asiakkaaseen. Eettiseen työskentelyyn kuuluu asiakkaan alisteisen roolin ymmärtäminen. Päätökset tulee tehdä lapsen etuun

perustuen, eikä niissä tule käyttää valtaa. Jokaisessa tilanteessa arviota tulee tehdä lapsen edun toteutumisen kautta, jolloin tarvitaan sekä eettistä ymmärrystä että lakiperusteisuutta.

Ryhmähaastattelussa vuorovaikutuksen kautta syntyvä suhddepohjainen työskentely lastensuojelulaitoksessa nähtiin haasteena, mutta myös onnistuessaan isona asiana asiakkaan tulevaisuuden kannalta. Vuorovaikutus nähtiin osana henkilökunnan välistä toimintaa sekä asiakkaan verkostoja. Suhteiden tulisi rakentua laajasti perheen ja muun lähiverkoston sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Haastateltavat kokivat, että suhteen luominen asiakkaaseen vaatii aikaa ja siihen liittyy moninaisia asioita, kuten esimerkiksi kapinaa ja rajojen testaamista. Myös aika on rajallinen ja kaikkien kanssa näitä suhteita ei pystytä luomaan. Sijoituksen päättymisen jälkeen luotua suhdetta tulisi pystyä kuitenkin ylläpitämään. Asiakkaan näkökulmasta suhdeperusteisuuden voidaan tulkita olevan tärkein tässä hetkessä ja tulevaisuudessa vaikuttava merkitys. Siinä ovat mukana eettiset ulottuvuudet, mutta myös inhimillisyys sekä arvot.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Esitän tutkimuksessani, että lastensuojelulaitoksen johtamiseen yhdistyy integriteetti, jonka merkitykset aineistossani ilmenevät asiantuntijuutena, oikean ja väärän tunnistamisena, lakiperusteisuutena ja vuorovaikutuksena. Näistä määrittelemistäni merkityksistä voidaan todeta, että lastensuojelulaitoksen johtajuuden tärkein ominaisuus eettisen työskentelyn vahvistumiselle on integriteetti.

Tämä tutkimustulos muodostui kaksiosaisesta aineistosta ja analyyseistä, joka koostui fenomenologisesta analyysistä sekä sisällönanalyysistä. Näiden analyysien kautta integriteetti täsmentyi neljään merkitykseen lastensuojelulaitoksen johtajuuden integriteetistä, jotka olen esitellyt luvussa 5; Integriteetti ja sen merkitykset. Ensimmäiseksi merkitykseksi muodostui *asiantuntijuus*. Kuitenkin kaikki neljä merkitystä sisältävät asiantuntijuuden elementtejä. Asiantuntijuus voidaan tunnistaa erityiseksi asiantuntijuudeksi, sillä lastensuojelulaitoksen johtaminen on eettisesti haastava tehtävä.

Teoriaosuudessa kirjoitin low roadista ja high roadista eettisen johtajuuden näkökulmina (Menzel 2007, 36). Nämä näkökulmat nähtiin erillisinä polkuina. Oman tutkimukseni pohjalta tulkitsen, että polku high roadiin, eli integriteettiä korostavaan toimintaan kulkee low roadin, eli asiantuntijuuden kautta. Voidaan siis ajatella, että lastensuojelulaitoksen eettisen johtajuuden polut eivät ole erillisiä, vaan kulkevat jatkumona. Asiantuntijuus kulkee mukana kaikissa neljässä muodostamassani integriteetin merkityksessä. Sen kautta pystymme varmistamaan muiden merkityksien toteutumista. Tulkitsen asiantuntijuutta osaksi johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, johon liittyvät niin koulutus kuin työkokemuskin. Yhteiskunnallisesti asiantuntijuus voidaan tulkita myös laaja-alaisena ymmärryksenä asiakkaan tilanteesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Näen asiantuntijuuden tärkeänä osana johtamista lapsen edun toteutumisen sekä lainsäädännön lisäksi. Asiantuntijuus antaa vankan pohjan eettisesti kestäväälle toiminnalle.

Teoriaosuudessa määrittelemäni valtasuhteet lastensuojelussa eivät nousseet isoon rooliin aineistoissani. Valtaa nähtiin käytettävän oikea-aikaisesti ja laajuisesti toimenpiteitä tukevinä elementteinä. Vaikka vallankäytön mahdollisuuksia nähtiin olevan olemassa, kokemukset sen käyttämisestä väärin arvioitiin pieniksi. Valtaa ei koettu käytettävän väärin ja se koettiin osaksi asiantuntijuuden ydintä. Tällä tarkoitan sitä, että vallankäytön elementit

osattiin tunnistaa. Asiantuntijuuden kautta vallankäyttö ei muodostunut tärkeäksi työkaluksi vaan johtajalla oli muita menetelmiä, jotka ohjaavat työskentelyä. Valta nähtiin huoltapitävänä kontrollina, osana turvaavia toimenpiteitä. Nämä vallankäytön ulottuvuudet korostuivat toisena muodostamassani *oikean ja väärän tunnistamisen* merkityksessä.

Vallankäytön tunnistaminen liitettiin aineistossani asiantuntijuuden lisäksi lapsen edun toteutumiseen. Lapsen edun käsite johdattaa asiantuntijuuden *lakiperusteisuuteen*, joka on kolmas muodostamani integriteetin merkitys. Teoriaosuudessa olen esitellyt lainsäädäntöä ja todennut sen antavan ison painoarvon lapsen edun toteutumiselle (Heinonen 2016, 246). Olen myös määritellyt lapsen etua lastensuojelulaitoksen näkökulmasta. Lakiperusteisuuteen ja lakien soveltamiseen kuuluvat lapsen edun huomioonottaminen sekä vastuullisuus. Päätöksenteon tulee olla lapsen edun mukaista, joka on tilannekohtaista ja yksilöllistä. Asiakaslähtöiseen työskentelyyn kuuluvat vuorovaikutuksellisuus sekä suhdeperusteinen työskentely.

6.1 Suhdeperusteinen työskentely

Aineistossani suhdeperusteinen työskentely lastensuojelussa näyttäytyy tärkeänä osana onnistunutta johtamista sekä sijoitusta. Yksi kirjoituspyyntöön vastanneista kirjoittaa:

”Luottamuksellisuus ja arvostava työote sekä ratkaisukeskeisyys luovat tuloksia” (kp 4).

Näiden roolit korostuivat myös tutkimustuloksissani vuorovaikutuksen tärkeyden kautta.

Tutkimukseni pohjalta voidaan todeta, että lastensuojelulaitoksissa tulee pyrkiä vuorovaikutteisiin, pitkäkestoisiin hoito- ja kasvatussuhteisiin, joissa näkyvät myös inhimilliset tekijät. Näillä inhimillisillä tekijöillä tarkoitan suhde- ja vuorovaikutustyöhön liittyvää aitoa kohtaamista. Suhdeperusteisen työskentelyn onnistumiseen tarvitaan oman arvomaailman ja eettisyyden ymmärtämistä sekä niiden esiin tuomista. Neljäntenä muodostamani integriteetin merkitys on *vuorovaikutus*, jonka kautta luodaan pohja suhdeperusteiselle työskentelylle. Vuorovaikutuksellista ja suhdeperusteista työtä tehdään jokapäiväisessä arjen toiminnassa asiakkaiden kanssa, jonka kautta luottamuksellisuus rakentuu.

Luottamuksellisuus on suhdeperusteisen työskentelyn lähtökohta. Sen kautta pystytään luomaan asiakkaalle turvallinen ja korjaava ilmapiiri. Molemminpuolinen luottamussuhde

rakentuu vuorovaikutuksellisuuden kautta. Erityisesti lasten kanssa työskennellessä kunnioitus ja välittäminen ovat tärkeä osa luottamuksen syntymistä. Siihen liittyy myös luottamuksellisen suhteen luominen vanhempien kanssa. Hyvän suhteen kautta lapsella on mahdollisuus tulla näkyväksi ja saada kokemus turvallisen aikuisen läsnäolosta ja välittämisestä. Haavoittuvassa tilanteessa kunnioitus, empatia ja aitous ovat tärkeitä elementtejä suhteen luomiselle. (Hyytinen 2013, 259–261.) Laakso (2009) kirjoittaa väitöskirjassaan suhdetyöstä kohtaamisina ja yhdessäolona jolloin suhde rakentuu luottamuksen kautta. (emt., 171). Myös Banks (2016) kuvaa määrittelemässään eettisissä ulottuvuuksissa luottamuksen rakentumista suhdetyöskentelyn kautta. Luottamus rakentuu yhteistyön tekemisellä, vuoropuhelulla sekä identiteettiä työskentelyllä. Suhdetyöskentelyssä Banks korostaa vastuunkantamista. (emt., 44.)

Suhdetyöstä on kirjoittanut myös lastensuojelulaitoksen johtamista tutkinut isobritannialainen Leslie Hicks (2008), jonka tutkimus on osa laajempaa lastenkoteja koskevaa tutkimusta. Tässä osatutkimuksessa on selvitetty johtajuutta, johtajan ja työntekijöiden roolia sekä suhdetta sijoitettuihin lapsiin niin yksilöinä kuin ryhmänä. Tutkimuksessa on yhtymäkohtia omaani, erityisesti johtajan roolin ja ammattitaidon tärkeyden kautta. Tutkimus esittää kolmea näkökulmaa lastenkotien johtamiselle: Ensimmäisenä on suhteen vakiinnuttaminen työntekijöihin sekä johtajan roolin kautta tuleva työskentely asiakkaitten kanssa. Toisena johtajan rooli sijoittuu laajalle kentälle ja hänellä täytyy olla ymmärrys siitä, mitä rooli sisältää. Kolmantena johtajan tulee kehittää yhteistyötä ja sitä kautta tuoda hyviä käytäntöjä lastenkotiin. Tutkimus osoittaa, että toiset johtajat pystyvät työskentelemään tehokkaammin. Tutkimus avaa myös ongelmakohtia johtamisesta: Ensimmäisenä ongelmana on johtajan roolin epäselvyys. Roolin selkiytyminen, tuki ja ohjaus nähtiin olevan edellytys tehokkaaseen työskentelyyn. Toisena ongelmana on työryhmän kokoaminen ja sen ylläpitäminen sekä heidän työkokemuksensa puute. Kokemuksen puute luo johtajalle haasteen kouluttaa ja luoda työntekijöille arvopohjaa. Kolmantena ongelmana nähtiin työryhmän mahdollisuudet sekä se, mitä he aikovat saavuttaa. Tutkimuksessa korostettiin tiimityön ja dynamiikan tärkeyttä. (emt., 241–250.) Hicksin tutkimuksessa on selkeästi mukana asiakasnäkökulma, ja Banksin (2016) eettisiä ulottuvuuksia (emt., 39–45). Kuitenkaan eettisyys ei nouse tutkimuksessa esille.

Sosiaalityön erityisosaamisena voidaan pitää eettistä toimintakykyä. Kasvavien haasteiden edessä eettinen toimintakyky korostuu, kun vastassa ovat asiakkaiden lisääntyvät tarpeet, moniongelmaisuus, ylisukupolvisuus, alan medikalisoituminen, markkinallistuminen, kansainvälistyminen, kilpailutus ja SOTE, muutamia mainitakseni. Näiden haasteiden edessä tarvitaan rohkeaa profiloitumista ja erikoistumista, myös lastensuojelun sisällä. Lastensuojelulaitoksissa toimii moniammatillisia työryhmiä ja niitä johdetaan moninaisilla koulutuksilla. Tästä johtuen eettinen työskentely saattaa olla epätasaista. Myös tutkimustuloksista nousivat esiin lastensuojelutyöskentelyn haasteet nykypäivänä. Asiakasnäkökulmasta haasteisiin liittyy sijoitusten keskeytyminen ja sitä kautta vuorovaikutuksellisen suhdetyön vaikeutuminen. Jari Sinkkonen (2015b) kirjoittaa sijoitettujen lasten tilanteesta. Sijoitukset tapahtuvat nykyään myöhemmin, joten he ovat vanhempia ja ovat olleet epävakaissa oloissa pitkään. Heidän ongelmansa ovat vaikeimpia ja monimuotoisempia, on psyykkisiä, somaattisia ja neurologisia samanaikaisairauksia. (emt., 148.) Mielenterveyden ongelmia on vähintään puolella sijoitettavista lapsista ja varsinkin aggressiivinen oireilu on lisääntynyt. Tämänkaltainen hallitsematon ja arvaamaton käytös voivat johtaa sijoituksen keskeytymiseen. Katkennut sijoitus tarkoittaa aina hylkäämiskokemusta. (emt., 151.) Sinkkonen (2015b) kirjoittaakin, että yksi lastensuojelun tärkeimmistä tehtävistä on muodostaa ainakin yksi turvallinen kiintymyssuhde. Tällöin sijoituksen tulee olla pysyvä, sekä paikkana että aikuisten osalta. (emt., 163.)

Suhdeperusteinen työskentely vastaa Sinkkosen kirjoittamaan kiintymyssuhteen luomiseen sekä vuorovaikutussuhteeseen. Kaarina Pasanen ja Kaisa Tervonen–Arnkil (2015) käyttävät vuorovaikutustyöskentelystä käsitettä *mentalisaatio*. Mentalisaatio-käsite pitää sisällään tunnevirittäytymisen lapseen, kiintymyksen, kyvyn reflektioon sekä sensitiivisyyden. (emt., 183.) Sijoituspaikan aikuisilla on kiintymyssuhteen luomisessa, sekä mentalisaatiossa iso merkitys. Sinkkonen (2015a) kirjoittaa omahoitajan merkityksestä laitoksessa. Suhde voi olla terapeutin eli hoidollinen (Sinkkonen 2015a, 243.) Tieteelliseen näyttöön perustuvia hoidollisia interventioita tulisi soveltaa sijoitettujen lasten kanssa tehtävän työskentelyyn lastensuojelulaitoksissa, jolloin hoidollisuuteen saataisiin tukea, mutta myös uskottavuutta. (emt., 247.)

Lastensuojelulaitoksiin sovellettujen interventioiden kautta pystymme tuomaan sosiaalityön asiantuntijuutta laitostyöskentelyyn ja niiden johtamiseen. Sosiaalityö ei kuitenkaan pysty yksin vastaamaan medikalisaation tuomiin haasteisiin. Tähän tulisi vastata esimerkiksi

laitoksiin järjestettävillä monitoimijaisilla asiantuntijatiimeillä joissa on mukana sosiaalityön asiantuntijuuden lisäksi lääkäri, psykologi ja tarvittaessa muiden alojen asiantuntijoita. Sinkkonen (2015b) kirjoittaa myös lastensuojelun moniammatillisista osaamiskeskuksista, joissa konsultaatioapua pystyttäisiin antamaan sekä lasten- ja nuorisopsykiatrian ammattilaisille, että lastensuojelun sosiaalityöntekijöille ja käsittelemään lastensuojelun haastavia tilanteita. (emt., 163.) Tätä kautta haasteellisuuteen ja asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan jokaisena hetkenä. Suomeen tuotua Hackneyn mallia voisoin verrata tämänkaltaiseen toimintaan myös laitoksen sisällä. Hackneyn malli on kehitetty ensisijaisesti avohuollon lastensuojelun asiakkaille ja ydinsosiaalityön käyttöön. Sitä soveltamalla laitospäristöön, voisimme löytää myös sijoitettuna oleville asiakkaille mallista apua.

Hackneyn malli on ihmissuhteita ylläpitävä ja rakentava lastensuojelun käytäntö. Sen keskeisenä tekijänä on se, että tiimit työskentelevät yhdessä, asiakasta koskeva keskustelu ja reflektion määrät ovat suuria, yhteisöllinen osaaminen on määrätietoista ja roolit ovat selkeästi eriteltyjä. Työtä tehdään tiimissä, jonka malli on reflektiivinen. Tiimiin kuuluu monitoimijainen asiantuntijuus, joka on koottu lapsen ja perheen tarpeista käsin. Tätä kautta myös näkökulmat asiakkaan tilanteesta monialaistuvat. Keskustelu asiakkaan tilanteesta on laajaa, jolloin myös emotionaalinen tuki lisääntyy. Malli on lapsilähtöinen ja kontekstisidonnainen, suhdeperusteinen, terapeutin, ratkaisukeskeinen sekä monitoimijainen. (Fagerström 2016, 3–5.) Tätä mallia soveltamalla myös laitoksen sisällä tapahtuvaan toimintaan, sosiaalityön asiantuntijuutta saataisiin näkyväksi, jossa korostuvat eettiset ulottuvuudet.

Esittelin teoriaosuudessa Pitkäsen (2017) on hallintotieteellisessä väitöskirjassa tutkimiaan nuorten johtajien eettisiä profiileja julkisen sektorin organisaatioissa. Hän jaotteli eettisen johtajuuden profiilit kolmeen ominaisuuteen, jotka vastaavat suurelta osin muodostamiani integriteetin määritelmiä, jotka esittelin luvussa 5.

Pitkäsen ensimmäinen profiili *suoraselkäinen sääntöjen seuraaja*, noudattaa lakeja, rakentaa luottamuksellisen suhteen, tukee henkilöstöä ja delegoi, on totuudenmukainen ja kertoo tavoitteet, vastuut sekä odotukset henkilöstölle. Tämä vastaa integriteetin määritelmääni *lakiperusteisuus*, joka on lainmukaista toimintaa ja sen soveltamisen taitoa jokaisella osa-alueella. Lastensuojelussa siihen kuuluu myös lapsen edun huomioon

ottaminen. Pitkäsen toinen profiili on *reilu henkilöstön kuuntelija*, joka näyttää omalla esimerkillään oikeanlaisen toiminnan, on nöyrä, reilu ja rehellinen, asiantunteva ja hänellä on korkea työmoraali sekä kuuntelee henkilöstöä, antaa palautetta ja osaa myös kiittää. Tulkitsen tämän profiilin vastaavan näkökulmaa *asiantuntijuudesta*, jonka olen määritellyt laaja-alaisena ymmärryksenä sosiaalityön ja lastensuojelun ilmiöistä sekä yksilöllisesti, että yhteiskunnallisesti. Asiantuntijuutta määrittelin myös kykynä, jonka kautta pystymme varmistamaan integriteetin muiden määritelmien toteutumista. Pitkäsen kolmas profiili on *arvotietoinen päätöksentekijä*, joka tekee päätökset pohdittuaan niitä monesta eri näkökulmasta ja osaa arvioida myös niiden moraalisia seurauksia. Hän toimii arvojen mukaisesti, eettisenä esimerkkinä ja luo perustan eettisille säännöille. Näillä esimerkeillä hän pyrkii vahvistamaan eettistä toimintakulttuuria. Tämä näkökulma vastaa määritelmäni oikean ja väärän tunnistamisesta, jotka sisältävät eettisen ajattelun sekä vallankäytön tunnistamisen. Oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys toiminnassa korostuvat. (Pitkänen 2017, 84–116.)

Pitkäsen profiileissa ei käsitelty muodostamaani neljättä integriteetin merkitystä, *vuorovaikutusta*, joka rakentuu asiakastyöskentelyssä. Tämä näkökulma tuo asiakkaan näkyväksi osaksi lastensuojelulaitoksen johtamista. Asiakkaan näkyväksi tekeminen mahdollistaa suhdeperusteisen työskentelyn.

”Suhteisiin perustuvalla työskentelyllä on isot vaikutukset asiakkaan tähän hetkeen ja tulevaisuuteen” (kp 1).

Tutkimukseni kautta halusin löytää sosiaalityölle paikannuksen lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidossa ja sen johtamisessa. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että näillä rajapinnoilla sosiaalityön asiantuntijuus korostuu sen eettisyydellä sekä suhdeperusteisuudella ja asiakaslähtöisyydellä. Sosiaalityöllä on herkkyys tunnistaa asiakkaan alisteista asemaa sekä edistää lapsen edun mukaisen toimintaa. Sosiaalityöllä on myös inhimillisen ja hyväksyvän kohtaamisen taito.

”Lastensuojelu on aina arvosidonnaista, koska sen tehtävänä on ennen kaikkea olla lapsen puolella ja lasta varten” (kp 6).

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Henkilökohtainen tulokulmani aiheeseen toi mukanaan haasteita. Halusin olla tutkijan roolissa ja sen vuoksi päädyin keräämään tutkimusaineistoni kirjoituspyynnöllä sekä ryhmähaastattelulla. Kävin läpi puolueellisuus pohdintaa, ja totesin roolini kallistuvan helposti lähemmäs työrooliani kuin tutkija rooliani. Sen vuoksi rajasin tutkimuksessani henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset pois. Tätä kautta sain aiheeni lähemmäs tutkijaposiitiota. Tämä päätös tuntui oikealta sekä eettisesti että tutkimukseni luotettavuuden kannalta. Eettisesti pidin perusteltuna sitä, että sosiaalialan työkokemuksen kautta minulla on mahdollisuus käyttää sitä kautta tullutta verkostoa löytämään asiantuntijoita mahdollisimman laajalta kentältä vastaamaan kirjoituspyyntöön. Rajasin kuitenkin pois oman työpaikkani työntekijät sekä kaikki ne, joiden kanssa itse työskentelen yhteistyökumppanina tai muissa verkostoissa. Näin varmistin sen, että ammatilliset suhteet eivät vaikuta vastauksiin ja sain luotettavat tutkimustulokset.

Vuosien kokemus käytännön työstä on avannut näkökulmia ja asiantuntijuutta, jonka koen olevan positiivinen asia tutkimukselleni. Tutkimuksessani kirjasin lainaukset vastauksista niin, ettei niistä voida sen kirjoittajaa tunnistaa, eikä hänen henkilöllisyytensä paljastu. Tutkimuksessani olen kiinnostunut laajan ammattijoukon edustajien käsityksistä, enkä tule erittelemään vastanneiden koulutustaustaa. Tutkimuksen kannalta ei ole merkitystä, mitä ammattikuntaa vastaaja edustaa. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että vastaaja on toiminut tai toimii lastensuojelun kentällä.

Tutkimukseni eettisyyttä tukee myös se, että kirjoituspyynnön vastaukset palautuivat minulle nimettöminä eikä teksteistä pysty vastaajaa tunnistamaan. Kuvatessani aineistoa olen jättänyt tunnistettavat tiedot kirjoittamatta. En ole kirjoituspyynnössäni kysynyt vastaajan ikää, sukupuolta tai nykyistä työnantajaa. Nämä tiedot eivät myöskään vaikuttaneet ryhmähaastatteluun osallistuneiden valintaan. Keräämäni tutkimusaineiston tulen säilyttämään niin, ettei kukaan ulkopuolinen pääse niihin käsiksi ja tuhoan ne asianmukaisesti tutkimukseni valmistuttua.

6.3 Loppusanat

Tutkimuksen ollessa valmis, voin todeta sen tekemisen olleen haasteellista, mutta myös mielekästä. Tutkimusprosessini kesti yhden vuoden ja tein tutkimustani työni sekä muiden opintojen ohella. Suuren tuen prosessissani olen saanut ohjaajaltani Katri Viitasalolta tutkimukseni edetessä, kiitos hänelle siitä. Olen oppinut tutkimuksen teosta paljon uutta, uskalsin tarttua uuteen analyysimenetelmään ja lähteä testaamaan omia rajojani tutkijana. Tutkimukseni aihe on minulle läheinen ja tutkimuksen edetessä eettisyys omassa työssäni ja ajatuksissani syventyivät. Lastensuojelun erityisosaaminen sosiaalityön kautta on minulle henkilökohtaisesti tärkeässä roolissa ja haluan sitä asiantuntijuutta viedä mukani kentällä työskentelyyn. Asiantuntijuudella sekä suhdeperusteisella työskentelyllä on erityinen asemansa, joita tulee korostaa.

Lastensuojelulaitoksien johtamista on Suomessa tutkittu vähän yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta. Jatkotutkimuksena haluaisin vahvistaa tätä kenttää tuomalla siihen laajemman yhteiskunnallisen näkökulman. Toisena haluaisin myös implementoida hoidollisen intervention lastensuojelulaitoksen käyttöön, jolla pystyttäisiin vahvemmin ja profiloitummin vastaamaan asiakkaiden sekä yhteiskunnan monimuotoisempiin tarpeisiin. Hoidollisuuden ja tutkimukseen perustuvan tiedon vahvistaminen osana sosiaalityön asiantuntijuutta lastensuojelulaitoksia tuovat alalle uskottavuutta.

Matka on antanut toivoa lastensuojelun johtamistyön mahdollisuuksista olla mukana yhteiskunnallisessa vaikuttamistyössä sekä vahvistamassa asiakkaan asemaa. Tutkimusmatka on avannut uusia ikkunoita nähdä sosiaalityön ainutlaatuisuus osana auttamisjärjestelmäämme. Yksi tärkeimmistä on kohtaaminen!

LÄHTEET

Alhanen, Kai, Soini, Tiina & Kangas, Marko (2015): Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Dialogiakatemia. Saatavilla <<http://dialogiakatemia.fi/materiaalit/>> luettu 3.3.2018.

Banks, Sarah (2016): Everyday ethics in professional life: Social work as ethics work. *Ethics and social welfare*. *Ethics and Social Welfare* 10:1, 35–52.

Banks, Sarah (2015): Social work ethics. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, 22, 782–789.

Cindy, Juby & Scannapieco, Maria (2007): Characteristics of Workload Management in Public Child Welfare Agencies. *Administration in social work* 31:3, 95–109.

Clark, Sherrill, Gilman, Elisabeth, Jacquet, Susan, Johnson, Barrett, Cris, Mathias, Paris, Rebecca & Zeitler, Leslie (2008): Line Worker, Supervisor and Manager Perceptions of Supervisory Practices and Tasks in Child Welfare. *Journal of Public Child Welfare* 2:1, 3–32.

De Godzinsky, Virve-Maria (2012): Huostaanottoasiat hallinto-oikeuksissa: Tutkimus tahdonvastaisten huostaanottojen päätöksentekomenettelystä. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 260.

ETENE (2013): Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveysalalla. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. STM julkaisu 41. Saatavilla <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/69959>> luettu 31.5.2017.

Ezell, Mark, Casey, Erin, Pecora, Peter J., Grossman, Candace, Friend, Robert, Vernon, Lissa & Godfrey, Debra J. (2002): The Results of a Management Redesign: A Case Study of a Private Child Welfare Agency. *Administration in Social Work* 26:4, 61–79.

Fagerström, Katarina (2016): Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpäperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Fargion, Silvia: Clients' Participation and Social Work Practices: The Case of the Contract between Client and Practitioner. In Matthies, Aila–Leena & Lars Uggerhoj (eds.): Participation, Marginalisation and Welfare Services: Concepts, Politics and Practices Across European Countries. Ashgate, England 2014, 47–62.

Heinonen, Hanna: Lastensuojelu ja lapsen etu. Teoksessa Törrönen, Maritta, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto–Lunden, Petra Salovaara ja Minna Veistilä (toim.): Vastavuoroinen sosiaalityö. Gaudeamus, Helsinki 2016, 243–260.

Helen, Ilpo: Hyvinvointi, vapaus ja elämän politiikka: Foucault`lainen hallinnan analytiikka. Teoksessa Kaisto Jani ja Miikka Pyykkönen (toim.): Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Gaudeamus, Helsinki 2010, 27–48.

Hiitola, Johanna (2015): Hallittu vanhemmuus. Sukupuoli, luokka ja etnisuus huostaanottoasiakirjoissa. Tampereen yliopisto. Acta universitatis Tamperensis 2026.

Hicks, Leslie (2008): The role of manager in children's homes: The process of managing and leading a well–functioning staff team. *Child and Family Social Work*, 13:3, 241–251.

Heikkinen, Alpo (2017): Arki, arvo ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia Ry.

Hujala, Anneli (2008): Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149.

Hyvönen, Kirsi–Maria, Malinen, Antti, Salenius, Paula, Haikari, Janne, Markkola, Pirjo, Kuronen, Marjo ja Koivisto, Johanna (2016): Lastensuojelun sijaishuollon epäkohdat ja lasten kaltoinkohtelu 1937–1983. Sosiaali– ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:22.

Hyytinen, Riitta: Lapsen todellistuminen huumeperheen kuntoutuksessa. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.): Lastensuojelun ytimessä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki 2013, 246-263.

Kaisto, Jari & Pyykkönen, Miikka: Hallinnan analytiikan suuntaviivoja. Teoksessa Kaisto, Jari ja Miikka Pyykkönen (toim.): Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Gaudeamus, Helsinki 2016, 7–26.

Kananoja, Aulikki: Asiakastyön yleiset lähtökohdat sosiaalialalla. Teoksessa Kananoja Aulikki, Martti Lähteinen ja Pirjo Marjamäki (toim.): Sosiaalityön käsikirja. Tietosanoma, Helsinki 2017, 173–192.

Kivistö, Jaana (2006): ”Missä mä oisin muuten?” Nuorten kokemukset lastensuojelusta ja muista viranomaispalveluista. Turun yliopisto. Sosiaalipolitiikan laitos. Ammatillinen lisensiaattitutkielma.

Laakso, Riitta (2009): Arjen rutiinit ja yllätykset—etnografia lastensuojelutyöstä. Tampereen yliopisto. Acta universitatis Tamperensis 1444.

Laine, Timo: Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine ja Juhani Aaltola (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä 2015, 29–51.

Lehtomaa, Merja: Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, Juha ja Timo Latomaa (toim.): Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Dialogia, Helsinki 2015, 163–194.

Miller, Peter & Rose, Nikolas (2010): Miten meitä hallitaan. Tampere: Vastapaino.

Mena, Kristin Cotte & Bailey, Jo Daugherty (2007): The Effects of the Supervisory Working Alliance on Worker Outcomes. *Journal of Social service Research*, 34:1, 55–56.

Menzel, D.C. (2012): *Ethics Management for Public Administrators. Leading and Building Organizations of Integrity*. 2. ed. Armonk: M.E. Sharpe.

Menzel, D.C. (2007): *Ethics Management for Public Administrators. Leading and Building Organizations of Integrity*. Armonk: M.E. Sharpe.

Metteri, Anna & Hotari, Kaisa–Elina: Eettinen kuormittuminen ja toimintaympäristö nuorten palveluissa. Teoksessa Pehkonen, Aini ja Väänänen–Fomin Marja (toim.): *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. PS–Kustannus, Jyväskylä 2011, 67–92.

Mänttari–van der kuip, Maija (2015): *Work–Related Well–being among Finnish frontline Social Workers in an Age of Austerity*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 524.

Niemi, Petteri: Minä itse ja sen määrääminen. Teoksessa Kotiranta Tuija, Petteri Niemi ja Raili Haaki (toim.): *Sosiaalisen toiminnan perusta*. Gaudeamus, Helsinki 2011, 169–197.

Niiranen, Vuokko (2004): *Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot*. Janus 12:2, 226–233.

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

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena (2007): *Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto Ry.

Ollila, Seija (2006): *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali– ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 156.

Paasivaara, Leena (2010): *Itsensä kokoinen johtaja –itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Hämeenlinna: Tammi.

Palola, Elina & Parpo, Antti: Kunnallista sopeutumisen sosiaalipolitiikkaa. Teoksessa Palola, Elina & Vappu Karjalainen (toim.): Sosiaalipolitiikka – hukassa vai uuden jäljillä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki 2011, 47–78.

Saatavilla <<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085374>>, luettu 25.7.2017.

Pasanen, Kaarina, Tervonen–Arnkil Kaisa: Kohti parempaa vuorovaikutusta perheissä – videointia havainnoinnin tueksi. Teoksessa Sinkkonen, Jari ja Kaisa Tervonen–Arnkil (toim.): Lapsi uusissa oloissa. Tietoa sijaishuollosta ja adoptiosta. Duodecim, Helsinki 2015, 180–195.

Pehkonen, Aini & Väänänen–Fomin Marja: Arvojen ja etiikan dilemma sosiaalityössä. Teoksessa Pehkonen, Aini ja Marja Väänänen–Fomin (toim.): Sosiaalityön arvot ja etiikka. PS–kustannus, Jyväskylä 2011, 7–12.

Perttula, Juha: Kokemus ja kokemuksen tutkimus. Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha ja Timo Latomaa (toim.): Kokemuksen tutkimus. Merkitys–tulkinta–ymmärtäminen. Dialogia, Helsinki 2005, 115–162.

Perttula, Juha (2000): Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31:5, 428–442.

Perttula, Juha (1995): Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Pitkänen, Lotta (2017): Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q–metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittelemänä. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 385.

Pitkänen, Lotta & Salminen, Ari (2014): Johtamisen etiikka. Kysymys integriteetistä, koodista ja esimiestyöstä. Teoksessa Lehto, Kirsi (toim.): Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon. Vaasan yliopisto. *Hallintotieteet* 2. Opetusjulkaisuja 65, 29–42.

Regehr, Cheryl, Chau, Shirley, Leslie, Bruce & Howe, Philip (2002): An Exploration of Supervisor`s and Manager`s Responses to Child Welfare Reform. *Administration in Social Work*, 26:3, 17–36.

Rissanen, Sari: Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen, Maritta, Kaija Hänninen, Päivi Jouttimäki, Tiina Lehto–Lunden, Petra Salovaara ja Minna Veistilä (toim.): *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus, Helsinki 2016, 231–242.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti: Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (toim.): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere 2010, 8–29.

Salminen, Ari (2010): *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopisto. *Julkisjohtaminen* 3. Opetusjulkaisuja 60. 3., uudistettu painos.

Satka, Mirja, Alanen, Leena, Hallikari, Timo & Pekkarinen, Elina: Johdatus lasten ja nuorten hallinnan kysymyksiin. Teoksessa Satka, Mirja, Leena Alanen, Timo Hallikari ja Elina Pekkarinen (toim.): *Lapset, nuoret ja muuttuva hallinta*. Vastapaino, Tampere 2011, 11–28.

Sinkkonen, Jari (a): Omahoitaja lapsen ja nuoren kasvun tukena. Teoksessa Sinkkonen, Jari ja Kaisa Tervonen–Arnkil (toim.): *Lapsi uusissa oloissa. Tietoa sijaishuollosta ja adoptiosta*. Duodecim, Helsinki 2015, 241–247.

Sinkkonen, Jari (b): Mitä tulisi ottaa huomioon lasta sijoitettaessa. Teoksessa Sinkkonen, Jari ja Kaisa Tervonen–Arnkil (toim.): *Lapsi uusissa oloissa. Tietoa sijaishuollosta ja adoptiosta*. Duodecim, Helsinki 2015, 148–164.

Sinkkonen, Merja, Kauppila, Tarja & Laulainen, Sanna (2011): Hyvä, paha johtaja. Sosiaalityön eettinen johtaminen. Teoksessa Pehkonen, Aini ja Marja Väänänen–Fomin (toim.): *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. PS–Kustannus, Jyväskylä, 93–116.

Six, F. & Huberts, L.W.J.C.: Judging a Public Official`s Integrity. In Huberts, L.W.J.C., J. Maesschalck and C. L. Jurkiewicz (eds.): *Ethics and Integrity of Governance. Perspectives Across Frontiers*. Elgar, Cheltenham 2008, 65–82.

Toivonen, Virve–Marie (2017): Lapsen oikeudet ja oikeusturva. Lastensuojeluasiat hallintotuomioistuimissa. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uggerhoj, Lars: The Powerful Meeting between Social Workers and services Users: Needs, Barriers, and Possibilities in Participation, Processes in Agency Settings. In Matthies, Aila–Leena & Lars Uggerhoj (eds.): Participation, Marginalisation and Welfare Services– Concepts, Politics and Practices Across European Countries. Ashgate, England 2014, 201–293.

Vilkka, Hanna (2015): Tutki ja kehitä. PS–kustannus: Jyväskylä.

Lait ja asetukset

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

YK.n yleissopimus lasten oikeuksista (LOS). Saatavilla
<<https://www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/>>, luettu 10.1.2017.

LIITE 1

KIRJOITUSPYYNTÖ

Tämä kirjoituspyyntö on osoitettu sinulle, joka olet työskennellyt tai työskentelet tällä hetkellä lastensuojelun kentällä. Kyseessä on tutkimus, joka liittyy pro gradu-tutkielmaani osana sosiaalityön opintoja Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksessa (Jyväskylän yliopisto). Olen kiinnostunut lastensuojelulaitosten johtamisen kysymyksistä. Tutkielmassani on tarkoitus tutkia sitä, miten lapsen edun toteutuminen ja valtasuhteet näkyvät johtajan työskentelyssä.

Lukisin mielellään siitä, millaisia käsityksiä sinulla on lapsen edun toteutumisesta ja valtasuhteista lastensuojelun laitoshoidossa johtamisessa.

Miten lapsen edun toteutuminen näkyy johtajan työskentelyssä? Millaisiin tilanteisiin sinun mielestäsi voi liittyä ristiriitoja suhteessa lapsen edun toteutumiseen ja valtasuhteisiin? Entä millaisissa tilanteissa valtasuhteet erityisesti näkyvät johtajan työskentelyssä ja miten johtaja voi näissä tilanteissa toiminnallaan tukea tai rajoittaa lapsen edun toteutumista? Voit kirjoittaessasi lähestyä kysymystä käsittelemällä konkreettisia tilanteita.

Tutkimusaineiston saamiseksi tarvitsen sinun apuasi, joten olen kiitollinen vastauksestasi. Tulen käsittelemään vastauksen luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa aineiston raportoinnissa. Tuhoan aineiston tutkimukseni valmistumisen jälkeen. Arvioitu pro gradu-tutkielman valmistumisajankohta on keväällä 2018 ja se tulee nähtäväksi Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokantaan.

Jätä kirjoituksesi minulle 31.10.2017 mennessä sähköpostiosoitteeseen sannal81@hotmail.com tai tällä lomakkeella (google forms). Kirjoitustyyli on vapaa. Kirjoita lomakkeeseen taustatietona koulutustausta. Annan mielelläni tutkimustani koskevia lisätietoja sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin:

Sanna Lehtola