



Keskustellaan päätöksenteosta yhdessä -kehittämistiimi

Työpaketti johtaville sosiaalityöntekijöille ja heidän tiimeilleen

VALITSIJÄ (Sosiaalityöntekijä palveluiden valitsijana, päätöksentekijänä ja valvojana lastensuojelun avohuollossa) -hanke (2023–25)

Tuuli Kotisaari, Sara Valli, Teija Karttunen



**TURUN
YLIOPISTO**



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND



HELSINGIN YLIOPISTO

Tervetuloa kehittämistiimiin!

- Materiaali on tuotettu VALITSIJA (*Sosiaalityöntekijä palveluiden valitsijana, päätöksentekijänä ja valvojana lastensuojelun avohuollossa*) - tutkimushankkeessa, jonka kohderyhmänä olivat ensisijaisesti sosiaalityöntekijät
- Kehittämistiimin lisäksi Innokylässä on saatavilla päätöksenteon ja lapsikohtaisen valvonnan käytäntöpakettit työn tueksi
- Päätöksentekoon ja arviointiin osallistuvat kuitenkin monet muutkin ammattilaiset, joten kehittämistiimiin ovat tervetulleita mukaan kaikki koulutustaustasta riippumatta
- Kehittämistiimi soveltuu myös esimerkiksi perhesosiaalityöhön tai päivystyksellisiin yksiköihin



Ohjeet kehittämistiimin toteutukseen

- Varatkaa työskentelyyn noin 1,5–2 h aikaa
- Diaesitys tulostetaan/luovutetaan etukäteen osallistujille
- Mikä työskentelyn idea on?
 - Yhteisen keskustelun avulla voidaan tulla tietoisemmiksi omasta tavasta tehdä töitä sekä myös oppia muilta
 - Parhaimmillaan keskustelun perusteella löydetään jokin yhteisesti tiimiä puhutteleva kehittämiskohde
 - Keskeistä on tuoda esille, ettei ole oikeita tai väärä vastauksia, vaan tarkoitus on kartoittaa tiimin nykytilannetta
- Johtavan sosiaalityöntekijän rooli on fasilitoida keskustelua ja olla enemmän kuuntelijan/yhteenvetäjän roolissa
- Johtavan on hyvä käydä ohjelma etukäteen läpi ja suunnitella aikataulu etenemiselle
- Sopikaa keskustelun päätteeksi, mitä lähdette kehittämään lisää
- Kehittämistiimi kannattaa toistaa myöhemmin uudelleen ja ottaa mukaan tiimin käytänteisiin soveltuvien osien



Työskentelyn eteneminen

1. Johdatus päätöksentekoon, ajattelumalleihin ja ajatusvinoumiin sekä systeemis-ekologiseen viitekehykseen
2. Yksilötehtävä: ”Minä päätöksentekijänä”
3. Yhteinen yksilötehtävän purku keskustellen
4. Ryhmätehtävä: ”Päätöksenteko meidän tiimissä”
 - Keskustellaan yhdessä päätöksentekoon vaikuttavista yksilö- ja yhteisötason tekijöistä
 - CASE-tehtävä ja keskustelu yhdessä
5. Tiimin yhteisen kehittämistehtävän sopiminen



Mistä on kyse, kun puhumme päätöksenteosta?

- Päätöksenteko lastensuojelussa on vaativaa asiantuntijatyötä, joka tapahtuu kompleksisessa ja usein paineisessa kontekstissa
- Päätöksenteolla tarkoitetaan tässä prosessia, jossa asiakkaan tilanne arvioidaan ammatillisesti ja sosiaalityöntekijä käyttää harkintavaltaansa päätyäkseen johonkin ratkaisuun.
 - Ratkaisu voi olla joko päätös tehdä jokin toimenpide asiakkaan tilanteessa (esimerkiksi myöntää tehostettua perhetyötä) tai päätös olla tekemättä tiettyä toimenpidettä (esimerkiksi olla tekemättä kiireellistä sijoitusta).
- Päätöksenteko voi olla *yksin tehtävää, jaettua* ja *monialaista* – pääasiassa kuitenkin aina *sosiaalisissa suhteissa* tapahtuvaa (mm. Lamponen 2022)
- Päätöksenteon prosessiin liittyy paljon kognitiivisia tekijöitä (ajattelu) sekä esimerkiksi organisaation toimintamallien vaikutusta (toimintaa määrittävät ohjeet)
- Toisin sanoen päätöksentekoon vaikuttavat monet eri tekijät ja siksi päätöksenteosta keskustelu yhdessä tiimin kanssa on erittäin tärkeää



Mitä riskejä päätöksentekotilanteisiin liittyy?

- Päätöksenteko lastensuojelussa tapahtuu usein kiireessä, pienillä resursseilla ja epävarman tiedon varassa (mm. Turney & Ruch 2023)
- Sosiaalityöntekijät käyttävät erilaista tietoa päätöksenteon pohjana: *asiakkaan tieto, kokemustieto, faktatieto, hiljainen tieto, intuitio jne.* (Karttunen & Hietamäki 2014; Cook 2023, Kotisaari ym. 2025) -> haasteena on usein aikapaine tiedon riittävään analysointiin
- Tutkimukset viittaavat siihen, että sosiaalityöntekijät voivat arvioida tilanteita keskenään eri tavalla (mm. Regehr ym. 2022):
 - he saattavat päätyä kokonaan eri tilannearvioon
 - tai samasta tilannearviosta huolimatta erilaiseen päätökseen
- *Päätöksenteon kynnys* on siis pitkälti henkilökohtainen ja siksi riskinä voivat olla eriävät käytänteet suhteessa asiakkaisiin
- Yksi selitys eriäville käytänteille ovat päätöksenteossa hyödynnettävät, ajattelua nopeuttavat ja helpottavat *oikopolut (heuristiikka)*
- Oikopolut ovat välttämättömiä työkuorman hallitsemiseksi, mutta toisaalta ne altistavat virhepäätelmille (mm. Kahneman ym. 1982; Taylor 2017)



Tunnistatko, huomaatko?



Milloin, millaisissa tilanteissa?

Vahvistusvinouma: taipumus kiinnittyä alkuperäiseen mielipiteeseen tai arvioomme ja keskittyä ennakkokäsitystä tukevaan tietoon

Sädekehä-/paholaisvaikutus: taipumus liittää henkilöön muitakin positiivisia/negatiivisia piirteitä yhden havaitun piirteen lisäksi

Saatavuusvinouma: päätöksenteossa hyödynnetään usein sitä tietoa, joka on helpoiten mieleen palautettavissa

Attribuutioerhe: taipumus selittää ihmisen käyttäytymistä johtuvaksi hänen luonteenpiirteistään tai valinnoistaan, omaa vastaavaa tilannetta selitetään useimmin ulkoisilla tekijöillä, esim. epäonnistumiset

Edustavuusvinouma: päätöksen perustaminen vertaamalla sen vastaavuutta tai samankaltaisuutta jo mielessämme olevaan prototyyppiin.

Ryhmäajattelu: Taipumus säilyttää yhdenmukaisuus, samankaltaisuus ajattelussa, ei aktiivista kannustusta vaihtoehtojen tai erilaisten näkemysten esittämiseen ja etsimiseen

Ankkurointivinouma: taipumus tukeutua johonkin tiedon kiintopisteeseen ja mukauttaa myöhempiä arviointeja suhteessa siihen

Yliiluottamusvinouma: yliarvioidaan oma osaaminen ja taidot, ei tunnista omia kehittymistarpeita, osaamisen tai tiedon puutteita

Optimismin sääntö: taipumus korostaa myönteisiä asioita, yksikin positiivinen asia saa (jopa liian) suuren painoarvon; voi jopa kumota kielteiset seikat

Aikuiskeskeisyys: Aikuisten tieto arvioidaan luotettavammaksi kuin lasten ja se saa suuremman painoarvon

Auktoriteettivinouma: asemaan, asiantuntijuuteen perustuva luottamus, jota ei välttämättä kyseenalaisteta

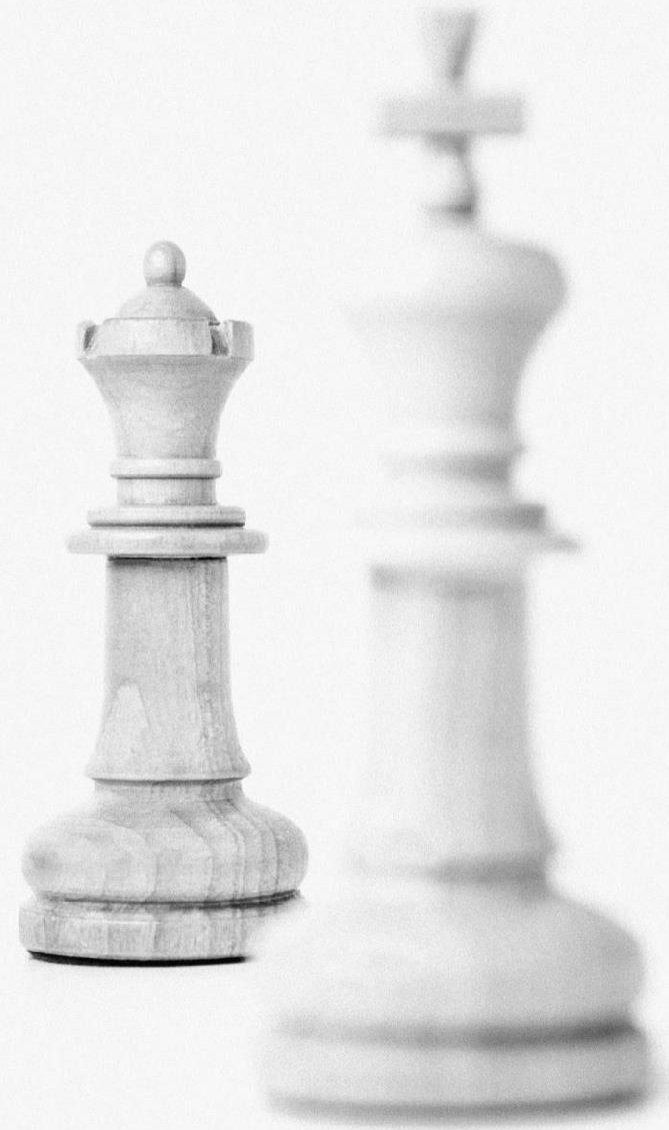
Sokea piste: Käsitys itsestä vähemmän taipuvaisena vinoumille kuin muut ja vaikeudet, kyvyttömyys reflektoida omaa toimintaa ja ajattelua

Ajatus- ja päättelyvinoumia



Mitkä tekijät ohjaavat päätöksentekoa?

- Päätöksentekoon vaikuttavat *erilaiset yksilö- ja yhteisötason tekijät*
 - Esimerkiksi ekologis-systeemisen viitekehyksen (Baumann ym. 2011) mukaan nämä tekijät voidaan jakaa ***asiakastilanteeseen, päätöksentekijään, organisaatioon ja ulkoisiin tekijöihin***
sekä päätöksenteosta seuranneisiin vaikutuksiin
- Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät määrittävät jokaisen työntekijän henkilökohtaista kynnystä tehdä jokin päätös (esim. tehdäänkö kiireellinen sijoitus vai ei)
- Myös *emootioilla* on tärkeä rooli päätöksenteossa; käsittelemättömät negatiiviset tunteet voivat vaikuttaa haitallisesti päätöksentekoon, mutta yhtäältä myös positiiviset tunteet voivat johtaa työntekijää harhaan
- Tunteita tulee siis aktiivisesti sanoittaa ja käsitellä yhdessä
- Tunteita ei saa missään nimessä sulkea pois: tunneyhteys on olennainen asiakaskohtaamisen onnistumisen taustalla!



Esimerkkejä yksilö- ja yhteisötason vaikuttavista tekijöistä



Haavoittunut auttaja on henkilö, joka hyödyntää tietoisesti omia haastavia kokemuksiaan auttaakseen muita. Keskeistä on, että nämä **kokemukset on käsitelty ja niiden mahdolliset vaikutukset omaan toimintaan on tunnistettu**. (esim. Weekes & Harvey 2025.)

Seuraavaksi siirrytään yksilötehtävään, jonka tavoitteena on pohtia omia lähtökohtia ja niiden vaikutuksia päätöksentekoon.



Hugo Simberg: *Haavoittunut enkeli*, 1903

Minä päätöksentekijänä

yksilötehtävä

Minä päätöksentekijänä

tehtävän esittely

- Jokainen lastensuojelun työntekijä on erilainen yksilöllisen taustansa ja kokemustensa vuoksi
- Päätöksenteon kannalta on **keskeistä ymmärtää itseään päätöksentekijänä** (esim. Weekes & Harvey 2025)
- Seuraavaksi tarkastellaan taulukkoa, johon on listattu esimerkkejä asioista, jotka voivat vaikuttaa päätöksiimme



<i>Asiakastilanne</i>	<i>Päätöksentekijä</i>	<i>Organisaatio</i>	<i>Ulkoiset tekijät</i>	<i>Vaikutukset</i>
<i>Esim. Asiakas ei halua puhua kodin asioista minulle mitään</i>	<i>Esim. Olen maailmankatsomukseltani ateisti</i>	<i>Esim. Minulla on jännitteinen suhde johtavaan sosiaalityöntekijään</i>	<i>Esim. Poliittiset päätökset ovat lisänneet asiakasperheiden köyhyyttä</i>	<i>Esim. Kokemukseni nuoren sijoittamisesta kiireellisesti ovat olleet myönteisiä</i>
<i>Esim. Asiakas on tuomittu lapseen kohdistuneesta seksuaalirikoksesta</i>	<i>Esim. Olen kasvanut perheessä, jossa vanhemmilla oli vakava päihdeongelma</i>	<i>Esim. Palvelut haetaan asiakasohjausryhmästä</i>	<i>Esim. Mediassa kerrotaan nuorisorikollisuuden lisääntyneen merkittävästi</i>	<i>Esim. Minulla on huonoja kokemuksia tukihenkilötoiminnasta</i>
<i>Esim. Asiakas on yksinhuoltaja ja työtön</i>	<i>Esim. Olen elänyt lapsuuteni taloudellisesti hyvin toimeentulevassa perheessä</i>	<i>Esim. Olen kuullut, että kollegani ovat joutuneet puhutteluun sääntöjen vastaisesta toiminnasta</i>	<i>Esim. Suomessa ajatellaan, että vauvan voi jättää rattaissa yksin ulos nukkumaan myös pakkasella</i>	<i>Esim. Asiakkaat antavat hyvää palautetta Pirkko-nimisestä perhetyöntekijästä</i>

Minä päätöksentekijänä

tehtävän esittely

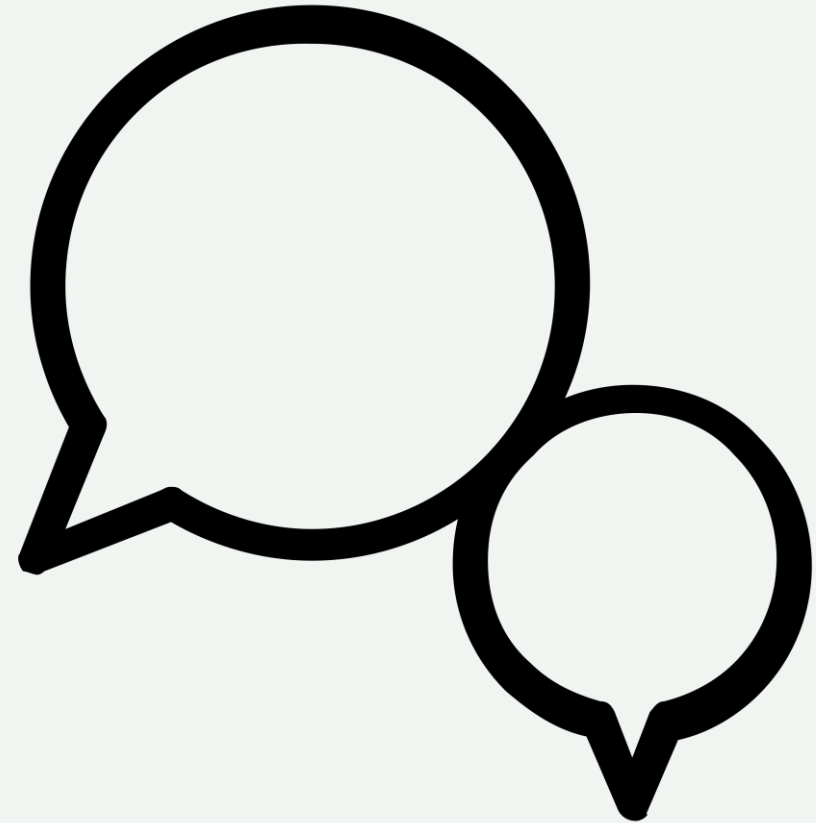
- *Kirjoita seuraavalla dialla olevaan tyhjään taulukkoon omia esimerkkejä siitä, millaiset asiat/tekijät voivat vaikuttaa sinuun päätöksentekijänä (noin 15 minuuttia), (ks. esimerkkejä dioista 9 & 13)*
- *Lopuksi jaetaan yhteisesti ajatuksia, joita tehtävä herätti (omia vastauksia ei tarvitse jakaa muiden kanssa)*
- Jos tehtävä jää kesken, voit jatkaa sen loppuun myöhemmin; yritä keksiä mahdollisimman monta tekijää, jotka määrittävät sinua ja tapaasi tehdä päätöksiä
- **HUOM! Mikään kokemus/tekijä ei tee sinusta huonoa tai hyvää päätöksentekijää – olennaista on tulla tutuksi itsensä kanssa**



<i>Asiakastilanne</i>	<i>Päätöksentekijä</i>	<i>Organisaatio</i>	<i>Ulkoiset tekijät</i>	<i>Vaikutukset</i>

Mitä ajatuksia yksilötehtävä herätti?

*Näkökulmien jakamista
yhdessä*



Päätöksenteko meidän tiimissä

ryhmätehtävä

Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoomme?

- Teimme äsken yksilöharjoituksen, jossa pohdimme, mitkä tekijät vaikuttavat meihin päätöksentekijöinä yksilötasolla. Nyt pysähdymme vielä hetkeksi ***tarkastelemaan näkemyksiä, jotka jaamme tiimitasolla.***
- Keskustellaan yhdessä, **millaisia vaikutuksia tiimissämme olevilla käsityksillä, kokemuksilla ja näkemyksillä voi olla:**

Miten esimerkiksi ...

- **asiakastilanne** (esim. millainen suhtautuminen meillä on kannabiksen käyttöön?)
- **me päätöksentekijöinä** (esim. miten suhtaudumme työparin rooliin ja arvioon?)
- **organisaatio** (esim. uskallammeko työyhteisössämme puhua virheistä?)
- **ulkoiset tekijät** (esim. onko viime aikoina tapahtunut jotain lastensuojelua koskettavia kohuja tai kriisejä, jotka voisivat vaikuttaa tekemiimme päätöksiin?)
- **päätösten vaikutukset** (esim. mitä kokemuksia meillä on muun muassa perhekuntoutuksen hyödyistä ja haitoista?)

... vaikuttavat tapaamme tehdä päätöksiä?

- ***Mistä olemme samaa mieltä ja mistä eri mieltä? Milloin on tarve ylipäänsä olla samaa mieltä?***

Case-työskentely ryhmätehtävänä

tehtävän esittely

- Edellisen keskustelun pohjalta tehdään vielä **yhteinen ryhmätehtävä**
- **Luetaan seuraavalla dialla oleva case-kuvaus ensin yhdessä**
- **Ryhmäkeskustelu** (noin 30–45 min) **koko tiimin kesken**
tai pienryhmätyöskentely (suositeltavaa etenkin isoissa tiimeissä)
- Pohdintaa helpottavia kysymyksiä löydätte case-kuvauksen jälkeiseltä dialta
- **Tehtävässä on tärkeää muistaa seuraavat asiat:**
 - Tiimi sitoutuu turvallisen tilan periaatteisiin, jossa kaikki näkemykset ovat sallittuja
 - Tehtävään ei ole oikeita tai vääriä vastauksia – tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja reflektointia
 - Erilaiset ajatusvinoumat ovat inhimillisiä ja siten läsnä meidän kaikkien toiminnassa
 - Olennaista on herätellä keskustelua päätöksenteosta säännöllisesti ja siten tulla taitavammaksi mahdollisten vinoumien tunnistamisessa



Kuvitteellinen asiakastilanne tiimissämme

lastensuojeluilmoituksen käsittely

Tilannekuvaus:

- Lastensuojeluilmoitus saapuu 9-vuotiaasta pojasta. Ilmoituksen tekee koulun opettaja, joka on huolissaan lapsen väsymyksestä, keskittymisvaikeuksista ja siitä, että lapsi on kertonut viettävänsä usein iltoja yksin kotona. Poika asuu äitinsä ja tämän naispuolisen kumppanin kanssa. Perhe on muuttanut Suomeen neljä vuotta sitten konfliktialueelta. Äidillä on oleskelulupa, ja hän työskentelee siivoojana ilta- ja yövuoroissa. Kumppani on työtön eikä puhu suomea. Perhe saa toimeentulotukea.
- Opettajan mukaan poika on ystävällinen ja rauhallinen, mutta vetäytyvä. Hän ei osallistu vapaa-ajan toimintaan eikä käy kavereiden luona. Äiti on ollut yhteydessä kouluun ja vaikuttaa yhteistyöhaluiselta, mutta väsyneeltä. Kumppani ei ole osallistunut koulun tapaamisiin.

Sosiaalityöntekijä, jolle ilmoitus annetaan käsiteltäväksi:

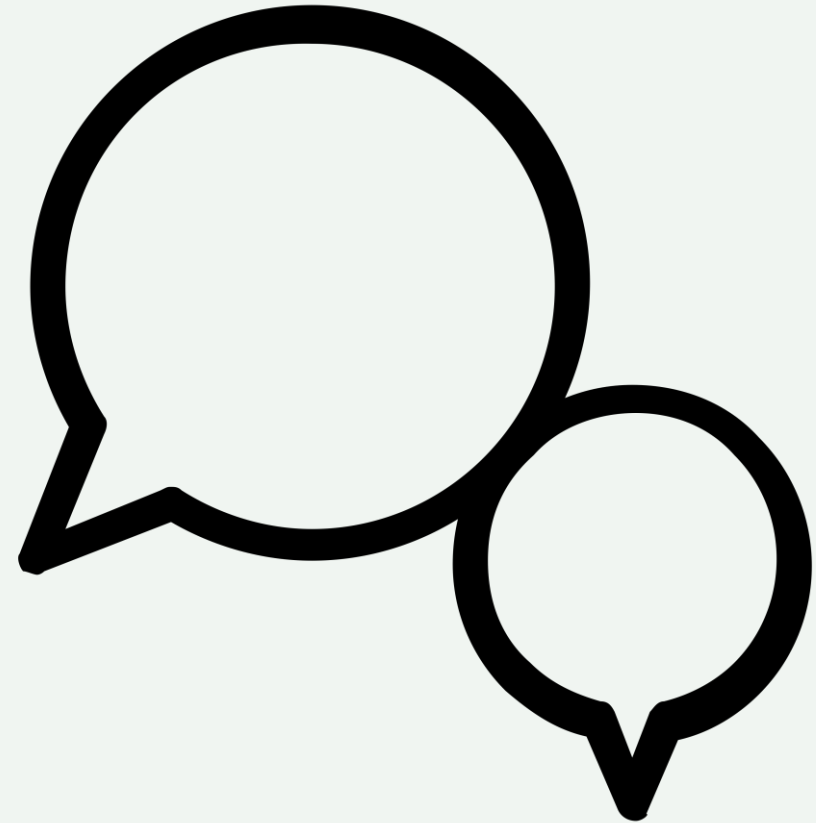
- Case ohjautuu kokeneelle, 52-vuotiaalle sosiaalityöntekijälle, jolla on pitkä työhistoria lastensuojelussa ja erityisesti monikulttuuristen perheiden kanssa. Hän on tunnettu rauhallisesta ja analyyttisestä työotteestaan, mutta on viime aikoina kokenut kuormitusta resurssipulan ja tiukan aikataulupaineen vuoksi.

Pohdintakysymyksiä yhteiseen asiakastilanteen reflektointiin

- Millaisia merkityksiä perheen taustalla ja muuttokokemuksella voi olla tilanteen ymmärtämisessä?
- Millaisia reaktioita perherakenne voi herättää?
- Miten vanhemman tapa olla vuorovaikutuksessa vaikuttaa siihen, millaisena yhteistyö näyttäytyy?
- Miten perheen arjen rytmi ja taloudellinen tilanne voi vaikuttaa siihen, miten tilannetta tulkitaan?
- Miten työntekijän oma ammatillinen tausta, kokemus ja koulutus voivat vaikuttaa siihen, mihin hänen huomionsa kiinnittyy?
- Miten työn arkeen liittyvät tunteet – kiire, empatia, turhautuminen – voivat vaikuttaa arviointiin? Miten yhteiskunnallinen keskustelu tai ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, millaisia asioita pidetään huolestuttavina tai normaaleina?
- Millaiset kulttuuriset tai historialliset käsitykset vanhemmuudesta voivat vaikuttaa siihen, mitä pidetään riittävänä huolenpitona?
- Millaisia käytäntöjä, ohjeita tai hiljaisia sääntöjä organisaatiossamme on vastaavien tilanteiden käsittelyyn?
- Onko organisaatiossamme tapoja, jotka ohjaavat reagoimaan tietynlaisiin tilanteisiin tietyllä tavalla – ehkä huomaamattakin?
- Miten meillä arvioidaan, mitä hyötyä mahdollisista tukitoimista voisi olla lapselle ja perheelle?

Mitä ajatuksia ryhmätehtävä herätti?

*Näkökulmien jakamista
yhdessä*



... että tiimimme
yhteiseen
päätöksentekoon
...

... teemme lopuksi
yhteenvedon
työskentelymme
pohjalta.

Yhteenveto koko työskentelystä

Tiimimme valitsi työskentelyn perusteella seuraavan/seuraavat kehittämiskohteet:

1.

2.

3.

Miten ja milloin lähdemme edistämään näitä teemoja?



*Kiitos
osallistumisesta!*

Lähteet

- Baumann, D. J., Dagleish, L., Fluke, J., & Kern, H. (2011). *The decision-making ecology*. Washington, DC: American Humane Association.
- Cook, L. L. (2023). Intuition in social work practice. *The Sage Handbook of Decision Making, Assessment and Risk in Social Work* (s. 75-83). London: Sage.
- Kahneman, D. , Slovic, P. & Tversky, A. (1982) *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Karttunen, T. & Hietamäki, J. (2014) Tiedon käytön kysymyksiä ja haasteita sosiaalityön asiakastyössä. Teoksessa Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö (toim.) *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus* (s. 320-336). Tampere: Vastapaino.
- Kotisaari, T., Hietamäki, J., Vornanen, R. & Toikko, T. (2025). *Mikä ohjaa päätöksentekoa? Sosiaalityöntekijöiden näkemykset lastensuojelun avohuollon tukitoimien valinnasta*. *Janus* 33(2), 191–207. <https://doi.org/10.30668/janus.148156>
- Lamponen, T. (2022). Kiireellisen sijoituksen päätöksenteko lastensuojelun sosiaalityöntekijän työnä. *Tampereen yliopiston väitöskirjat, 644*. Tampereen yliopisto.
- Regehr, C., Paterson, J., Sewell, K., Birze, A., Bogo, M., Fallon, B., & Regehr, G. (2022). Improving professional decision making in situations of risk and uncertainty: a pilot intervention. *The British Journal of Social Work, 52*(3), 1341-1361.
- Taylor, B. (2017). Heuristics in professional judgement: a psycho-social rationality model. *British Journal of Social Work, 47*(4), 1043–1060. <https://doi:10.1093/bjsw/bcw084>
- Turney, D., & Ruch, G. (2023). The contribution of reflective practice to developing professional judgement and decision-making knowledge and skills. Teoksessa Brian J. Taylor, John Fluke, Graham, J. Christopher, Emily Keddell, Campbell Killick, Aron Shlonsky, & Andrew Whittaker (toim.) *The Sage Handbook of Decision Making, Assessment and Risk in Social Work* (s.482-492). Lontoo: Sage.
- Weekes, A., & Harvey, D. (2025). *Effective Personal and Professional Judgement in Social Work: How personal biography can affect professional effectiveness*. Taylor & Francis.
- Kuvat Unsplash.com