

**KUNNALLISEN LASTENSUOJELUN KEHITTÄMISHANKKEEN
PROSESSIEVALUAATIO – toimijat ekologisten systeemitasojen tarkastelun
kohteina**

SAILA TUOKKO

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Hyvinvointipalvelujen järjestämisen maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2016

TIIVISTELMÄ

TUOKKO, SAILA: *KUNNALLISEN LASTENSUOJELUN KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSIEVALUAATIO - toimijat ekologisten systeemitasojen tarkastelun kohteina*

Hyvinvointipalvelujen järjestämisen maisteriohjelma

Pro gradu –tutkielma, 110 sivua, 2 liitettä

Ohjaaja: Satu Kalliola

Lastensuojelun ja sijaishuollon toimintaan heijastuvat voimakkaasti kuntien taloudellinen tilanne ja tehostamisen vaateet. Uuden Sosiaalihuoltolain tavoitteena on vähentää lasten sijoittamista kodin ulkopuolelle ja parantaa kunnan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) uudistus on tullut voimaan asteittain, mutta muutokset näkyvät kuntien toimintatavoissa ja työntekijöiden arjessa viiveellä. Toimialan haasteisiin on kulloisessakin yhteiskunnallisessa tilanteessa vastattu lähinnä määräaikaisilla projekteilla. Tässä tutkimuksessa kuvataan yhden pääkaupunkiseudun keskisuuren kehyskunnan lastensuojeluorganisaation kehittämishankkeen organisoitumista, hankemateriaalia sekä projektinjohtajaksi valitun kehittäjäsosiaalityöntekijän ja työntekijöiden toimintaa vuosina 2014–2015.

Tutkimuksessa tarkastellaan organisoituneen kehittämishankkeen eri tasoja ja niiden välisiä suhteita Erving Goffmanin (1974) kehysanalyysin avulla. Kehysten luonteeseen vaikuttavat kehittämishankkeen merkitys toimijoille, organisoitumisen periaatteet sekä osallistujien subjektiivinen sitoutuminen tapahtumiin. Kehykset rakentuvat Urie Bronfenbrennerin (1979) ekologisen systeemitheorian mukaan. Tutkimusaineisto koostuu kehittämishankkeen aikana tuotetusta kirjallisesta materiaalista sekä tutkijan havaintomuistiinpanoista. Kyseessä on kehittämishankkeen prosessin arviointi eli prosessievaluaatio. Kehittämishanketta voidaan pitää ainutkertaisena tapauksena, jonka kehittämistyön arki rakentuu toimintatutkimuksen perinteeseen.

Tutkimustulosten mukaan kehittämishankkeen esimiehistä koottu makrotasoa edustava ohjausryhmä toimi projektin suunnannäyttäjänä. Ohjausryhmässä käsiteltiin pääasiassa hankkeeseen palkatun kehittäjä sosiaalityöntekijän esille tuomia käytännön työhön liittyviä hankeasioita. Kunnan palvelujärjestelmän systeemistä tasoa kuultiin välillisesti ja valtakunnallisen makrotason lakiuudistukset konkretisoituvat kehittämishankkeen kuluessa. Eksotasoon kuuluvan projektiryhmän toiminta näyttäytyi työryhmien reflektioivana foorumina, jossa käsiteltiin meso- ja mikrotasolla toimivien työryhmien ja niistä muodostuneiden pilottiryhmien kuulumisia lähinnä yleisellä tasolla. Työnohjaus tuki ja jäseni sekä kehittämisprosessia että esimiehistä koottua kehittäjätiimin ja kahden työryhmän toimintaa. Kehittämispäivät rytmittivät hankeaikaa ja loivat yhteistä ymmärrystä muutoksen tekemisestä ja siihen kuuluvista vaiheista. Määräaikainen kehittäjäsosiaalityöntekijä toimi aktiivisesti kehittämistyön keskiössä hanketta eteenpäin vievänä ja kokoavana henkilönä, jonka toiminta linkittyi jokaiseen tasoon. Kehittäjäsosiaalityöntekijä sekä kannatteli että kirkasti kehittämistyön visiota ja alkuperäisiä tavoitteita sekä varmisti työskentelyllään kehittämishankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

Kehittämishankkeen lopussa todettiin, että erityisesti perhetukikeskuksessa tehtävää työtä on organisoitu lyhyessä ajassa tehokkaasti uudelleen, kunnan oman sijaishuoltopaikan kustannukset olivat laskeneet, sama työntekijämäärä hoiti enemmän asiakkaita ja sosiaalityöntekijöille oli tarjolla laajempi palveluvalikko perheisiin tehtävän kuntoutus- ja arviointityön, akuutin kiireellisen perhetyön ja nuorten jälkihuoltotyön laajentamisen avulla. Työntekijöistä osa toimi aktiivisesti kehyksien sisällä ja välillä, osa koki jääneensä tai jäivät eri syistä systeemisten tasojen ulkopuolelle. Kehittämishankkeen systeemisten tasojen toiminnassa oli todettavissa kehittämistä hidastavia tekijöitä, tiedonkulussa ja sen käsittelyssä katkoksia sekä väärinymmärrystä kehittämistyön tavoitteista. Tutkimuksellista rajapintaa sivuttiin lähinnä työnohjauksissa, kehittämispäivissä ja Sosiaalihuoltolakikoulutuksissa. Perustyön ohella tapahtunut projektimainen kehittämistyö ei tukenut henkilökunnan jaksavuutta kyseisenä ajanjaksona, mihin vaikutti osaltaan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus ja runsaat poissaolot. Arjen työnteon rakenteisiin pitäisi luoda aikaa ja tilaa systemaattiselle kehittämistyölle ja tutkimustiedon paremmalle hyödyntämiselle lyhytkestoisten projektien sijaan. Organisaatio hyötyisi toimialaan sitoutuneesta kehittäjäsosiaalityöntekijän tehtäväroolista. Hankkeen kehittäjäsosiaalityöntekijä pystyi liikkumaan monissa rinnakkaisissa toimintarooleissa ja eri systeemillä tasoilla samalla kunkin tason perustyötä tukien.

Asiasanat: lastensuojelu – kehittämishanke - Bronfenbrennerin ekologinen systeemitheoria - Erving Goffmanin kehysanalyysi - prosessievaluaatio

TUOKKO, SAILA: *THE PROCESS EVALUATION OF THE MUNICIPALITIES CHILD PROTECTION DEVELOPMENT PROJECT – actors as subjects of review in the ecological system levels*

Master`s Degree Programme in Human Services
Master`s Thesis, 110 pages, 2 appendices
Supervisor: Outi Kalliola

Child Protection and foster care is highly influenced by economic state of municipalities as well as needs for efficiency. The new Social Welfare Act (1301/2014) aims to decrease placing children outside of their homes and improve the cooperation between different actors in communes. The reform of the Social Welfare Act has been enforced gradually, however changes in the practices of the municipalities and the routines of the workers have been delayed. Furthermore, the challenges of the industry at given states of society have been faced with time-limited projects. Hence, this research illustrates the organisation of the development of a child protection, the project material and the developer social worker as well as the employees` actions in a medium-sized commune in the metropolitan area during the years of 2014 to 2015.

Investigating the different levels of the development projects and their relationships using the frame analysis of Erving Goffman (1974) carries out this research. The nature of the frames is determined by: the importance of the development project to different actors; the principles of organization; and subjective commitment of the participants to the process. The frames are based on Urie Bronfenbrenner`s (1979) theory of ecological systems. The research data consists of literal material produced during the development project and the observations made by the researcher. Therefore, the research is an evaluation of the development process, which can be considered as a unique, one-off case in which the everyday development builds around the tradition of action research.

According to the research results, the directory group formed with the superiors of the developments projects represented the macro level and acted as the lead for the direction of the project. The main focus of the directory group was to address the issues raised by the developer social worker relating to the practical facet of the project case. The systematic levels of the municipalities services were heard indirectly and the nationwide macro level law reforms were acquired during the development project. The actions of the project group belong to the meso level appeared as team`s reflective forum, in which the news of teams from meso and micro levels and the pilot groups formed from them were handled mostly in general level. The supervision supported and structured the development process as well as the two development teams of superiors. Development days structured the project timeframe and created a shared understanding of making a change and the steps involved. Time-limited developer social worker was actively working in the centre of the development project leading it forward and whose actions were linked on all the levels. The developer social worker supported and also clarified the vision of the development work and the original goals as well as assured reaching the set goals of the project.

In the end of the development research it was noted that especially work done at family support, was reorganized efficiently in short period of time, the costs of the municipalities own substitute care had gone down and the same amount of workers were managing more clients as well as the social workers were offered larger service menu in regards to the rehabilitation and evaluation of the families with the aid of the extensions of the acute and urgent family care and youth after-care. Few of the workers were actively in and between the levels, whereas some felt excluded of the systemic levels for various reasons. The functioning of development project`s systemic levels could be noted to have had retardant factors, interruptions in the flow of information and in the management of it as well as misunderstandings of the project`s goals. Research-oriented interface was mostly touched on in the supervision, development days and in social welfare training. Alongside with the basic work, a project-like development work did not support the wellbeing of the workers during the specific periods, which in turn were affected partly by the turnover of the social workers and numerous absences. The structures of everyday work should be developed to have more time and space for systematic development work and better usage of research information instead of the short-sighted projects. Furthermore, the organisation would benefit from a development social worker committed to the industry. In the project, the development social worker was able to work in different parallel roles and in different levels still at the same time supporting the basic work of each level.

Tags: child protection – development project – Bronfenbrenner`s ecological system theory – Erving Goffman`s frame analysis – process evaluation

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	3
2. SOSIAALITYÖN JA LASTENSUOJELUN YHTEISKUNNALLINEN TEHTÄVÄ.....	6
2.1 Sosiaalityön merkitys hyvinvointiyhteiskunnassa	6
2.2 Lastensuojelun organisointi ja haasteet paikallisella tasolla.....	12
2.3 Ongelmallinen lapsuus ja sijaishuollon kasvaneet vaatimukset	17
2.4 Perhetyön paikantaminen ja konteksti	19
3. SOSIAALITYÖN TUTKIMUKSET JA SOSIAALIHUOLTOLAKIUUDISTUS KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTALLA.....	23
4. TUTKIMUKSEN METODINEN TAUSTA	27
4.1 Kehittämishanke ainutkertaisena tapauksena.....	27
4.2 Toimintatutkimuksellisuus kehittämismetodina	29
4.3 Kehittämishankkeiden arviointi ja prosessievaluatio.....	35
4.4 Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria prosessievaluatation tukena.....	37
5. TUTKIMUSPROSESSI	41
5.1 Bronfenbrennerin ekologiseen systeemiteoriaan pohjautuvat tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen prosessievaluatation keinoin	41
5.2 Kehittämishankkeen systeeminen organisoituminen	42
5.3 Kehittämishankkeen analysoitava aineisto	43
5.4 Kehittämishankkeen systeemisten tasojen määrittely.....	45
5.5 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus.....	52
6. LASTENSUOJELUHANKKEEN TOTEUTUS PERUSTYÖN RINNALLA	55
6.1 Kehittämishankkeen käynnistys – perustelut kehittämistyön tarpeellisuudelle.....	55
6.2 Ohjausryhmä suunnannäyttäjänä – projektiryhmä kuulolla.....	57
6.3 Työryhmät vaihteina – pilottitoiminnot kehittämistyön ytimessä	70
6.4 Kehittäjäsosiaalityöntekijä – hanketyön moottori	82
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
LÄHTEET JA KIRJALLISUUTTA	96
LIITTEET.....	110
Liite 1. Hankemateriaalia	
Liite 2. Hanketyön arviointia 13.4.2015	
KUVIOT	
TAULUKOT	

KUVIOT

KUVIO 1. Paynen perspektiivien osa-alueet, käsitysjärjestelmät.....	8
KUVIO 2. Lastensuojelun avohuollon perhetyön toimintaympäristön kuvausta	22
KUVIO 3. Toimintatutkimuksen sykli.....	31
KUVIO 4. Arviointiaselman viitekehys Seppänen-Järvelän mukaan	41
KUVIO 5. Hankkeen organisoituminen kehittäjäsosiaalityöntekijän mukaan	43
KUVIO 6. Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria sovellettuna kehittämishankkeeseen	48
KUVIO 7. Kehittämistyön toimintatutkimuksellinen kokonaisuus	80

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen tasot, kulttuuriset käsitteet ja kehykset Bronfenbrennerin mukaan.....	50
TAULUKKO 2. Ohjausryhmän ja projektiryhmän kehykset ja toiminta	68
TAULUKKO 3. Työryhmien, pilottitoimintojen ja kehittäjätiimin kehykset ja toiminta	80
TAULUKKO 4. Tiedonhyödyntämisen näkökulmat ja kehittäjäsosiaalityöntekijöiden käytäntömallit toimintarooleineen.....	85

1. JOHDANTO

Tämä tutkimus paikantuu kunnallisesti organisoituun lastensuojeluun ja sen kehittämistyöhön. Tutkimuksen tavoitteena on osaltaan selvittää, miten kunnan omat lastensuojelun palvelut olisi mielekästä järjestää nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä tekijät ovat vaikuttamassa sen lopputuloksen syntymiseen. Lastensuojeluorganisaation työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi pitkäjänteinen paikallinen, kunnallinen kehittämistyö on ollut haastavaa tai peräti mahdotonta, joten toimialan haasteisiin on kulloisessakin yhteiskunnallisessa tilanteessa pyritty vastaamaan määräaikaikaisilla projekteilla.

Lastensuojelua ovat viime vuosina sävyttäneet monet ikävät julkisuudessa käydyt keskustelut siitä, miten autettavat ovat jääneet vaille apua kohtalokkain seurauksin. Mediassa on puhuttu paljon sosiaali- ja terveydenhuollon eriytyneistä toimintajärjestelmistä, joissa tieto ei kulje tai tietoa ei oteta kyllin vakavasti ja ryhtyä vaadittaviin lastensuojelutoimiin (Jokinen 2015). On noussut esiin kysymys, voiko yksittäisiä työntekijöitä saattaa vastuuseen koko sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän toimimattomuudesta ja yhteistyön tekemisen esteistä (Bardy 2013; Airaksinen, Kärkelä & Passi 2015; Hietamäki 2015, 21; Sinko & Muuronen, 2013, 33). Tämän tutkimuksen teon aikoihin kaksi pääkaupunkiseudulta Pohjois-Suomeen yksityiseen sijaishuoltopaikkaan sijoitettua nuorta surmasi ohjaajan vakaasti harkiten. Sijaishuoltopaikan johtaja totesi, että itse väkivalta ei yllättänyt, mutta surman raakuus ja tekotapa yllättivät.

Lasten ja nuorten hyvinvointipalvelujen kehittäjä, lääketieteen ja kirurgian tohtori, dosentti Matti Rimpelän mukaan suomalaista lastensuojelua ja hyvinvointipalveluja sävyttää niin sanottu ”poislähtämisen kulttuuri”. Lastensuojelun sijaishuollon palveluista julkinen sektori tuotti vain 30 prosenttia jo vuonna 2007, ja loput hoidettiin yksityisten palveluntarjoajien voimalla (Heino 2013, 57). Kunnat eivät tue tarpeeksi perheitä, koska perhetyön tekemisen oletetaan maksavan liikaa, minkä lisäksi kunnat siirtävät hankalat nuoret pois silmistään yksityisiin laitoksiin ja sijaisperheisiin, joiden toiminta perustuu bisneslogiikkaan (Syväälä 2012). Lastensuojelulaitosten ja koko lastensuojelun toimintaan heijastuu voimakkaasti kuntien taloudellinen tilanne. Kallista sijoittamista vähennetään, mutta samaan aikaan ennaltaehkäisevää näkemystä ei ole voitu riittävästi toteuttaa. Kilpailuttamisen ja tarjouskilpailujen seurauksena lastensuojelulaitokset on ajettu tuottamaan palveluja mahdollisimman pienillä resursseilla ja henkilöstömäärillä, joten

työntekijöillä ei ole tarpeeksi aikaa pureutua perheiden ongelmiin ja seurauksena voi olla lisää näitä kohtuuttomia tapauksia. Kunnallinen palvelujärjestelmä on rakentanut monen sijoitetun lapsen tulevaisuuden epävarmalle pohjalle. Mikä on siis yhteiskunnan ja palveluiden ostajan vastuu lastensuojelun sijaishuollossa olevien lasten ja nuorten tulevaisuudesta?

Lastensuojelun yhtenä tavoitteena on mahdollistaa jokaiselle lapselle ja nuorelle tasapainoinen sosioemotionaalinen kehitysympäristö (LsL 1§). Englantilainen sosiaalityön tutkija Eileen Munro totesi 8.10.2014 sijaishuollon päivillä Hämeenlinnassa, että ”älkää luoko systeemiä, joka pakottaa perheet sopeutumaan siihen, vaan luokaa systeemi, joka sopeutuu perheiden tarpeisiin. Kyse ei ole siitä, tehdäänkö asiat oikein, vaan tehdäänkö oikeita asioita.” (Ks. Mänttari- van der Kuip 2015, 333.) Sosiaalihuoltolain uudistus, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon painopistettä yritetään siirtää ennaltaehkäisevään suuntaan, on tullut voimaan asteittain, mutta muutokset näkyvät työntekijöiden arjessa ja kuntien toimintatavoissa yleensä viiveellä. Uuden lain tavoitteena on, että esimerkiksi kiireellisiä sijoituksia tarvitaan vähemmän, kun perheille tarjotaan apua ja tukea varhaisessa vaiheessa kunnan muiden peruspalveluiden avulla. Lain voimaantuloa on kritisoitu vahvasti, sillä kunnilla ei ole ollut tarpeeksi aikaa järjestää uudelleen palveluitaan (Puustinen-Korhonen & Uotinen 2015) tai muuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden työorientaatiota vastaamaan uuden sosiaalihuoltolain henkeä. Työorientaation muutos lähtee työntekijöistä ja heidän tavasta tehdä työtä kussakin organisaatiossa tietyssä yhteiskunnallisessa tilanteessa tiettyjen asiakasryhmien ja asiakkaiden kanssa. Muutoksen tekemiseen tarvitaan liikkeellepaneva tekijä eli tässä tapauksessa kehittämishanke.

Tässä tutkimuksessa kuvaan yhden pääkaupunkiseudun keskisuuren kehyskunnan lastensuojeluorganisaation kehittämishankkeen organisoitumista, hankemateriaalia ja työntekijöiden toimintaa vuosina 2014–2015. Kehittämishankkeeseen osallistui koko lastensuojeluorganisaatio, (lastensuojelun sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat, perhetukikeskus ja kunnan lastensuojelun perhetyö). Ensi sijassa pyrin tekemään näkyväksi sen miten kunnallisen lastensuojelun työntekijöiden työ muuttuu, kun työtä suunnataan ennaltaehkäisevään ja moniammatilliseen työskentelyyn. Tätä muutosprosessia kuvaan hankkeesta tuotetun kirjallisen materiaalin ja omien havaintomuistiinpanojeni avulla. Tutkimukseni voidaan määritellä tapaustutkimukseksi, jossa kehittämishankkeen arki sekä oma tutkimukseni osaltaan pohjautuu toimintatutkimuksen perinteeseen ja menetelmään. Materiaalin analyysi rakentuu Urie Bronfenbrennerin (1979) ekologiseen systeemiteoriaan (ecological systems theory), johon

kuuluu neljä sisäkkäistä systeemiä: mikro-, meso-, ekso- ja makrosysteemi. Kyseessä on kehittämishankkeen prosessin arviointi eli prosessievaluaatio. Seppänen-Järvelä (2004) kirjoittaa, että on tärkeää tunnistaa projektin kriittiset osatekijät, sillä ne vaikuttavat prosessin arviointitiedon keräämiseen. Kriittiset tekijät tässä kehittämishankkeessa ovat työntekijöiden toiminta eri systeemien tasolla. Prosessievaluaation avulla tarkastellaan muutosprosesseja kiinnittämällä huomiota kehittämishankkeen aikaiseen toimintaan. Prosessievaluaatio pohjautuu työntekijöiden itsearviointiin ja oppimiskokemusten peilaamiseen. (Seppänen-Järvelä 2004, 17–19.)

Tämä kirjallinen tutkimusraportti rakentuu johdannon (1) jälkeen seuraavista luvuista: luvussa kaksi (2) kerron sosiaalityön ja lastensuojelun yhteiskunnallisesta merkityksestä ja tehtävästä sekä siinä esiintyvistä haasteista ja yritän paikantaa perhetyötä, jonka uskotaan olevan yksi avain lastensuojelun kasvaneisiin vaateisiin. Kehittämishankkeen taustamateriaaliin kuuluu luvussa kolme (3) sosiaalityön tutkimuksellista tietoa ja uuden sosiaalihuolto- ja lastensuojelulain jo osittain voimaan astuneet uudistukset. Edellä mainittujen jälkeen luvussa neljä (4) kerron tutkimuksen ja kehittämishankkeen kehittämistyön metodisen taustan sekä prosessin arviointimenetelmästä eli prosessievaluaatiosta. Luku viisi (5) sisältää varsinaisen tutkimusprosessin, jossa kehittämishankkeen organisoitumisen avulla muodostan Urie Bronfenbrennerin ekologiset neljä systeemitasoa, makro-, ekso-, meso- ja mikrotasot kehittämishankkeelle. Erving Goffmanin (1974) kehysanalyysin sovelluksen avulla muodostan näille systeemitasoille väljät kehykset. Erving Goffmanin kehysanalyysin keskeisin lähtökohta on se, miten toimijat eli kehittämishankkeeseen osallisena olleet työntekijät määrittelevät ja ymmärtävät kunkin kehyksen merkityksen ja tilanteen tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimuksessani etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: miten kehittämishankkeen ekologiset systeemitasot ja siinä olevat toimijat onnistuivat perustehtävässään, miten kehittämisprosessi eteni eri systeemisillä tasoilla ja miten se näkyi toimijoiden välisessä toiminnassa sekä miten valitut toimenpiteet toteutuivat. □ Kuudennessa (6) luvussa lähestyn tutkimustuloksia narratiivisen, kerronnallisen analyysin otteella, jolla muodostan aineiston pohjalta uuden kertomuksen keskeisten kehysten avulla. Kohdistan huomion kehittämishankkeen ajassa etenevän tarinan tuottamiseen kultakin hankkeen ekologiselta tasolta sekä avaan projektinjohtajaksi valitun kehittäjäsosiaalityöntekijän tehtäväroolia ja merkitystä. (Ks. Heikkinen 2015.) Luku seitsemän (7) sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset. Toimintatutkimuksellisesti rakentunutta kehittämishanketta voidaan pitää ainutkertaisena ja lyhytaikaisena tapauksena, jonka tuloksia ei voida yleistää.

2. SOSIAALITYÖN JA LASTENSUOJELUN YHTEISKUNNALLINEN TEHTÄVÄ

2.1 Sosiaalityön merkitys hyvinvointiyhteiskunnassa

Mitä sosiaalityö on tuo esille näkemyksiä hyvinvoinnista yhteiskunnassa ja sosiaalityön yhteiskunnallisesta tehtävästä. Malcolm Paynen (2005, 3) mukaan sosiaalityön teoriat asiakkaiden todellisuudesta auttavat ymmärtämään ilmiöiden luonnetta ja työn kohteena olevien asiakkaiden sosiaalista todellisuutta. Payne (2005, 6) tarkastelee sosiaalityön teorioita sosiaalityön käytäntöjen ja tekemisen näkökulmasta. Lisäksi Payne erottaa kolmentyyppisiä teorioita 1) sosiaalityön luonteesta, 2) sosiaalityön tekemisestä ja 3) asiakkaiden maailmasta. Payne käsittelee teorioihin liittyvää poliittista kamppailua, jossa eri arvoperustoilta lähtevät ryhmittymät pyrkivät vaikuttamaan siihen, mikä teoreettinen näkökulma vakiintuu yleisesti hyväksytyksi. Timo Toikon (2008, 222–229) mukaan sosiaalityön työtapoja voidaan lähestyä hallinnollisten toimenpiteiden, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tai niiden yhteisöllisen muutostyön perinteiden pohjalta, jotka ovat nähtävissä sekä menneinä työtapoina että nykypäivän sosiaalityössä.

Sen mukaan, miten teoria suhteutuu käytännön toimintaan, voidaan Paynen (2005, 5–6, 12; Raunio 2009, 143) mielestä sosiaalityön teorioista puhua perspektiiveinä, malleina ja selittävinä teorioina:

Perspektiivit (perspectives) eli lähestymistavat (approaches) ilmaisevat arvoja ja maailmankatsomuksia, joiden avulla toimijat jäsentävät omaa ajatteluaan sekä samalla suuntaavat käsittelemään tapahtumia organisoidulla tavalla. Kyseessä on tietynlainen yleisesti hyväksytty ajattelutapa: esimerkiksi psykodynaaminen, kriittinen ja sosiaalinen kehittyminen.

Mallit (models) kuvaavat yleisesti ja systemaattisesti käytännön tapahtumia. Malleissa tiivistyvät toiminnan periaatteet ja rakenteet, jotka luovat toiminnalle johdonmukaisuutta. Mallit auttavat työntekijöitä toimimaan eri tilanteissa sujuvasti ja rakentuneesti esimerkiksi kriisitilanteissa. Malleja käytetään yleisesti sosiaalityön voimauttavaan muutostyöhön liittyvissä ohjelmissa.

Selittävä teoria (explanatory theory) kertoo Paynen mukaan sen, mikä teoria toimii ja antaa

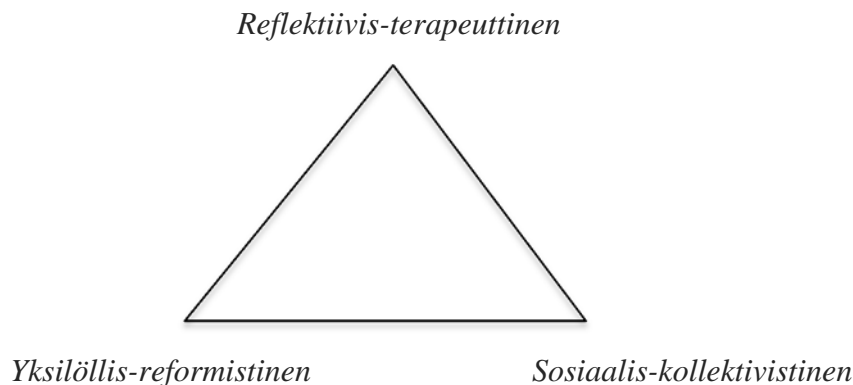
selityksen seurauksille. Selittävän teorian avulla voidaan osoittaa muun muassa työntekijän työmenetelmän vaikutusta asiakkaan tilanteeseen tai käyttäytymiseen. Teoria osoittaa toimenpiteen ja vaikutuksen välisen yhteyden, kausaalisuhteen eli syy-seuraussuhteen. Selittävä teoria kertoo, että tietynlaisen toiminnan seurauksena muodostuu tietynlaisia asioita ja samalla teoria tekee näkyväksi siihen liittyvät olosuhteet ja niiden vaikutukset. Teoria siis selittää, mitä toiminnasta myös seuraa pelkän jäsenneilyn käytännön kuvauksen tilalta.

Sosiaalityön kirjallisuudessa käsitellyt teoriat voivat sisältää kaikkia mainittuja teorian eri merkityksiä tai vain joitakin niistä. Toimijan on hyvä tiedostaa työssään se, millä tasolla teoriaa tarkastellaan: perspektiivin, mallin vai selittävän teorian kannalta.

Tieteellisen realismin mukaan tulee ottaa huomioon kaksi asiaa: mekanismit, joiden kautta toimenpide vaikuttaa tulokseen ja olosuhteet, joissa vaikutus tapahtuu. Sosiaalityön tavoitteena on kehittää teoria, joka selittää, miten vaikutukset syntyvät mekanismien välittämällä tietynlaisissa olosuhteissa. (Ks. Raunio 2009, 150.) Toimenpiteen ja vaikutuksen välisen empiirisen yhteyden toteaminen on yksi lähtökohta vaikutuksen selittämiseksi. Haasteena on ollut, että *tutkimustietoa* on sovellettu ammatillisiin käytäntöihin vähän, ja useassa yhteydessä toistetun päätelmän mukaan sosiaalityön ammatillinen käytäntö ei perustu mainittavasti tutkimustietoon, vaan on selkeästi todettavissa, että työkokemus ja käytännössä toimimalla saatu tieto on ensisijaista. (Raunio 2009, 146–150.) Tutkimustiedon käytön vähäisyys saattaa johtua siitä, että sopivia tutkimuksia ei ole saatavilla tai työntekijät eivät seuraa tutkimuksia. Toisaalta voi olla, että tarvittava osaaminen ei riitä hyödyntämään tutkimustietoa, tutkimusten seuraamiseen ja niihin perehtymiseen ei ole aikaa, tai on jopa mahdollista, että organisaatio ei arvosta tutkimuksiin perustuvaa työtä. Saattaa myös olla, että työntekijät eivät näe tutkimusten tuottamaa tietoa käytännölle merkitykselliseksi. Yliopistokoulutettujen työntekijöiden tulisi seurata tieteelliset kriteerit täyttäviä julkaisuja ja tutkimuksia ja soveltaa mahdollisuuksien mukaan niiden tuloksia omaan työhönsä toimenpiteiden tai työskentelynsä valinnan perusteiksi. (Raunio 2009, 127–129.)

Malcolm Payne (2005, 10–13; Raunio 2009, 170) kuvaa näkemyksiä kolmesta sosiaalityön tarkoituksesta lähtevästä perspektiivistä, jotka tulevat esiin myös suomalaisessa sosiaalityön yhteiskunnallisista merkityksistä koskevassa keskustelussa. Payne kuvaa sosiaalityötä kolmiona, jonka kulmat muodostavat eri näkemykset (KUVIO 1). *Refleksiivis-terapeuttisissa* näkemyksissä

keskeisenä tavoitteena on yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen paras mahdollinen hyvinvointi, joka saavutetaan vuorovaikutuksellisen tukemisen ja itsensä kasvattamiseen auttamisen avulla, terapeutisesti. Taustalla on sosiaalidemokraattinen näkemys siitä, että sosiaalisen ja taloudellisen kehityksen tulisi tapahtua käsi kädessä, jotta molemmat kehittyvät. Toisena kulmana kolmiossa Payne kuvaa *sosialistis-kollektivistisiä* näkemyksiä, joissa sosiaalityö nähdään yhteistyönä ja tukea rakentavana, jotta syrjäytyneimmät väestönosat saisivat elämänsä paremmin hallintaan. Tällöin sosiaalityö määrittyy emansipatoriseksi eli alistuksesta vapauttavaksi ja muutoshakuiseksi, ja sen tavoitteena on yhteiskunnan muuttaminen heikko-osaiset huomioivaksi. Tämä voi näkyä esimerkiksi sosiaalisten ongelmien ja yhtymäkohtien näkyväksi tekemisenä. Taustalla voidaan nähdä sosialistinen näkemys talouteen, missä sosiaaliset etuudet ja suunnitelmallisuus edistävät tasa-arvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Kolmantena kulmana Payne kuvaa *individualistis-reformistisia* näkemyksiä. Tällöin sosiaalityö määrittyy osana *hyvinvointipalveluja*, joiden tarkoitus on vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Sosiaalityö on tällöin sosiaalista järjestystä ylläpitävää, ja sen tavoitteena on palauttaa yksilön hyvinvoinnin taso, kun hän kohtaa omakohtaisia ja yksilöllisiä hyvinvointiriskejä kuten työttömyyttä ja avioeron. Taustalla individualistis-reformistisissa näkemyksissä voidaan nähdä yhtymäkohta *uusliberalistiseen näkemykseen* yhteiskunnasta, jossa valtion puuttumisen tulisi olla minimaalista ja yksilön vapaus korostuu (Raunio 2009, 199).



KUVIO 1. Paynen perspektiivien osa-alueet, käsitysjärjestelmät (Payne 2005, 10; ks. Toikko 2008, 223, 232; Raunio 2009, 185–196).

Paynen kuvaus sosiaalityöstä kilpailevina käsitysjärjestelminä on mielenkiintoinen. Se antaa niin yksittäiselle sosiaalityöntekijälle kuin sosiaalialan työyhteisölle teoreettiset suuntaviivat, joihin esimerkiksi omia mielipiteitä tai vaikkapa työyhteisön käytäntöjä voi verrata. Toisaalta ne voidaan nähdä toisilleen kilpailevina näkemyksinä, joista yksikään ei ole koko ajan vallalla, vaan

painotukset vaihtelevat – niin yksilöiden kuin työyhteisöjen kesken. Sosiaalityöntekijä voi esimerkiksi lastensuojeluasiassa liikkua kolmion eri positioissa ja hyödyntää kutakin perspektiivin painotusta tapauksen vaatimusten mukaan. Mikään positio itsessään ei anna ehdotonta oikeaa vastausta, sillä perspektiivit ovat aina liittyneinä tiettyyn aikaan, sosiaaliseen ilmapiiiriin ja kulttuuriin. (Payne 2005, 10–11, 18.)

Tässä tutkimuksessa nousee esille *yhteiskuntakriittinen perspektiivi*, joka korostaa yhteiskunnallisen tilanteen analyysiä toiminnan ja tämän tutkimuksen perustana. Sosiaalityön tarkoituksena on tarkastella ja kritisoida yhteiskunnallisia epäkohtia. Tavoitteena on edesauttaa muutosta paikallisessa toimintajärjestelmässä. Asiakkaiden ongelmat ja niihin vastaaminen heijastavat yhteiskunnallista tilannetta. Niihin ovat yhteydessä järjestelmän heikkoudet, epäoikeudenmukaiset ja alistavat rakenteet. Sosiaalityö on asiakaslähtöistä kollektiivisesti ymmärrettyä. Perspektiivi näkee sosiaalityön asiakkuuden vallan lisäämisestä asiakkaille. Se antaa arvoa *dialogisuudelle*, jonka avulla on mahdollista saavuttaa tasa-arvoinen keskusteluyhteys asiakkaiden kanssa. Työntekijän tulee lisätä asiakkaiden tietoisuutta esimerkiksi jopa sosiaalityön ja tässä tutkimuksessa tietyn kunnallisen sektorin omista alistavista ja toimimattomista rakenteista. Epäoikeudenmukaisuuden kielteisten vaikutusten katsotaan kohdistuvan etupäässä erilaisiin marginaalisiin ryhmiin, tässä tutkimuksessa lastensuojelun asiakkaisiin. Yhteiskuntakriittisen perspektiivin ongelmana voi olla sen käytännön toteuttaminen: kuinka saada sosiaalityön asiakkaat aktivoitumaan yhteiskunnallisten olojen muuttajiksi? (Raunio 2009, 191–195.) Sosiaalityön asiakkaiksi tullaan yksitellen, eikä asiakkuutta välttämättä koeta positiivisena. Toinen ongelma nousee sosiaalityöntekijän asemasta, johon on vaikea yhdistää yhteiskunnallisen järjestelmän perusteellista kyseenalaistamista. Lastensuojelulle on muodostunut tietynlainen negatiivinen leima. Erityisesti sosiaalisessa mediassa esillä ovat olleet sosiaalityöntekijöiden toimintaa kyseenalaistavat ryhmittymät, esimerkiksi niin sanottu Lokakuun liike, jossa hyökkäykset saattavat kohdistua yksittäisten työntekijöiden työtä kohtaan. Perhetyötä saa vain, jos liittyy tähän marginaaliseen, lastensuojelun asiakasryhmään, vaikka tilapäinen perheelle tarjottu esimerkiksi siivous- ja kodinhoitoapu voisi pelastaa monen uupuneen äidin tilanteen ja estää tilanteen kärjistymisen lasten kiireelliseen sijoitukseen kodin ulkopuolelle. Olisiko kiireellisen sijoituksen eli laitossijoituksen tilalle tarjolla muita keinoja auttaa ja tukea perhettä ja lasta ilman lastensuojelun leimaa? Synnyttävätkö työntekijöiden ja organisaation luomat vähimmäisvaatimukset väistämättä kohtuuttomia tilanteita kohtuuttomasti kohdelluille asiakkaille?

Paynen (2005) mukaan sosiaalityö muodostuu yhteisissä käytännöissä ja sen muodostumiseen vaikuttavat sosiaalialan työntekijät, asiakkaat ja toimintaympäristö. Sosiaalityötä ei voida pitää irrallisena ympäröivästä maailmasta, vaan sen täytyy osallistua aina kulloisenakin aikana asioiden määrittelyyn ja niistä neuvotteluun aina uudestaan ja samalla pystyä uudistumaan ajan vaatimusten mukaisesti. (Payne 2005, 3–18.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi organisaation muutostyö eli kehittämisprosessi, jonka tavoitteena on tuloksellinen asiakastyö, jota ei tehdä ilman tutkimustietoa.

Elina Pekkarinen, Tarja Heino ja Tarja Pösö (Janus 3/2013, 337) kirjoittavat, että lastensuojelusta tietäminen on moraalinen velvoite, ja nostavat sille Eileen Gambrellin (2013) ajatukset. Gambrellin mukaan lastensuojelun moninaisuus edellyttää laaja-alaista tietoa, jossa on pyrittävä parhaan mahdollisen tutkimustiedon käyttöön ja sovellettava sitä sekä määrällisesti että laadullisesti. Lastensuojeluinstituutioissa liikutaan eettisesti yhteiskuntapoliittisesti linjatuilla herkillä alueilla, joten kehittämisen ei tule perustua totuttuihin tapoihin, tunteisiin tai epämääräisiin käsityksiin asioista ja niiden mahdollisista seurauksista. Haastavaa on selittää tätä kysymystä, miten tässä lastensuojelun kehittämishankkeessa on perusteltu eri ratkaisut, ja etsiä vastausta siihen, kykenevätkö nämä hankkeet käyttämään avuksi tutkittua tietoa vai onko se jonkin yksittäisten tekijöiden tai tekijän alulle paneva voima. (Ks. mt. 2013, 133–138.) Mihin päätökset perustuvat ja onko niille yhteiskunnallista ja tutkimuksellista perustaa?

Tässä tutkimuksessa organisaatiolla viitataan ensisijaisesti kunnalliseen sosiaalitoimistoon ja sen alaisuudessa toimivaan lastensuojelun sijaishuollon palveluita järjestävään yksikköön sekä kunnan omaan lastensuojelun perhetyöhön. Sosiaalityötä tehdään Suomessa kunnallisissa sosiaalitoimistoissa valtion tiukasti normittamana, joten sen tehtävät, tavoitteet ja resurssit ovat määrittäneet julkisen hallinnon näkökulmasta ja sitä pyritään tarkasti valvomaan ja ohjeistamaan. Teppo Kröger (2000, 68–70) toi esille, että sosiaalipalveluiden historialliset paikalliset tapaukset voivat tuoda kiinnekohtia suomalaiseen hyvinvointipalveluiden kehitykseen ja niiden avulla voidaan kommentoida ja kyseenalaistaa nykyisiä vallitsevia käsityksiä hyvinvointivaltiosta ja sen palveluista. Krögerin mielestä paikalliset ja alueelliset toimijat ovat avainasemassa hyvinvointipalveluiden muodostamisessa, sillä pääosa suomalaisesta sosiaalityöstä tehdään kuntien sosiaalitoimistoissa. Sosiaalipalveluiden ja sosiaalityön historia nivoutuvat tiiviisti yhteen, ja myös yksittäisten toimijoiden ratkaisut voivat luoda toiminnan rakenteellisia ja institutionaalisia suuntia.

Suomalainen kunnallishallintojärjestelmä perustuu paikallisen itsehallinnon periaatteelle. Kunnat ovat voineet itsenäisesti toteuttaa ja päättää omista toimintalinjoistaan. Valtio on pyrkinyt ohjaamaan kuntien toimintaa. Viime vuosina niin sanottujen lakisääteisten velvoitteiden lisääminen ja niiden siirtäminen valtiolta kuntien vastuualueille on asettanut kunnille jopa mahdottomiakin haasteita. Yhteiskunnalliset muutokset kuntien toimintatavoissa ovat tapahtuneet eri paikkakunnilla eri tavoin ja eri tahdissa, mikä on näkynyt kuntien sosiaalipalveluiden järjestämisen tasossa ja laadussa (ks. Bardy, Salmi & Heino 2001, 102; Kröger 2000, 70). Kunnat ovat valinneet oman tuotannon sijasta yksityisiä palveluntuottajia, koska niiden toiminnan on arvioitu olevan tehokkaampaa, joustavampaa ja paremmin johdettua. Kuntien intressinä on ollut saada aikaan julkista palvelutuotantoa tukevia markkinoita. (Rajala, Tammi & Meklin 2008, 21.) Tämä kehityskulku on tullut tiensä päähän, ja nykyisen hallituksen tavoitteena on sitä vastoin purkaa lisääntyntä sääntelyä ja siirtää jopa koko terveys- ja sosiaalipalveluiden rahoitus valtion vastuulle ja vaaleilla valituille itsehallintoalueille. Viimeaikaisissa keskusteluissa on kaavailtu, että sosiaali- ja terveyspalvelut keskitettäisiin 5–18 itsehallintoalueelle, joten kunnat vastaisivat tulevaisuudessa vain lähinnä sivistys-, kulttuuri- ja maankäytön asioista.

Sosiaalityölle ja julkiselle hallinnolle syntyi laajamittaisia uudistuspaineita ensin 1990-luvun laman seurauksena, mutta parikymmentä vuotta myöhemmin olemme saman asian edessä. Sosiaalityössä uudistuspaineet kohdistuvat työn tehostamisen vaatimuksiin, koska henkilöstöltä vaaditaan enemmän tuloksia entistä niukemmilla resursseilla. Tämä on aiheuttanut kunnissa lastensuojelun työntekijöille ja palveluiden järjestämisestä vastaaville uudenlaisia osaamisvaatimuksia, sillä uudet palvelurakenteet edellyttävät sekä työntekijöiltä että päättäjiltä uudenlaisten toimintakäytäntöjen ja periaatteiden opiskelua. (Metteri & Hotari 2011, 81–83.) Palveluiden tuottamisessa on siirrytty monien tuottajien malliin, ”welfare mixiin”, sekä uudenlaisen liiketaloudellisen ajattelutavan, new public managementin (NPM), omaksumiseen. NPM-malli perustuu uusliberalistiseen ajatteluun, jossa tavoitteena on kaventaa julkisen sektorin alaa ja vähentää julkista kulutusta siirtämällä kunnallisia toimintoja yksityiselle palveluntuottajille (Metteri & Hotari 2011, 68; Lapinleimu 2015). Julkinen sektori korostaa yhä enemmän tarveharkintaa, joten sosiaalityöntekijöiden tehtäväksi jää tarjota viimesijaisia palveluita yhdessä omaisten, vapaaehtoistyöntekijöiden ja markkinoiden tarjoamien palveluiden ohella. Sosiaalityössä työskennellään eettisesti herkillä alueilla ja työn kuormitus perustuu inhimilliseen työpanokseen. Henna Lapinleimun (2015) tarkastettavana olleen lisensiaattitutkimuksen mukaan liikemaailmasta kopioidut menetelmät tuottavat huonoja

asiakastyön menetelmiä ja murentavat sosiaalityön alkuperäistä arvopohjaa. Lapinleimu toteaaakin Kunnallisalan Kehittämissäätiön haastattelussa, että ”toisen hätä on toisen leipä” (Juusola 2014). Nämä seikat vaikuttavat työntekijöiden stressin kokemuksiin ja haastavat instituution kyvyn muuttaa jopa toimintansa syvempiä rakenteita. (Metteri & Hotari 2011, 72–73; Rousu 2007, 19.)

2.2 Lastensuojelun organisointi ja haasteet paikallisella tasolla

Lastensuojelun johtaminen, toiminnan koordinointi sekä onnistumisen arviointi on haasteellinen tehtävä, sillä organisaatiot toimivat muuttuvassa ja globalisoituvassa toimintaympäristössä. Kuka tai ketkä ovat lastensuojelun parhaat arvioijat? Organisaatioilla on käytettävissään yleensä vain vähän ja kapea-alaista lastensuojelusta tuotettua tietoa (mm. Heino & Pösö 2003b; Heino 1999; Pekkarinen, Heino & Pösö 2013). *Lastensuojelu-käsite* on muotoutunut eri käyttöyhteyksissä ja eri ammattialoilla erilaiseksi: muun muassa juridinen argumentointi yhdessä lastensuojelulain kanssa vahvistivat lainsäädäntönäkökulmaa, minkä seurauksena lastensuojelun parissa työskentelevien työntekijöiden arkeen työntyvi voimallisesti näkemys työn lainmukaisuudesta. Tarja Heinin (2008, 14, 18) mukaan riippumatta siitä, miten laki lastensuojelua määrittää, ovat kuntien ja sosiaalityön paikallisesti rakentuneet käytännöt eläneet omaa käsitteellistä elämäänsä ja mielikuva kapeasta ammattialasta elää edelleen vaikkakin jo 1983 lastensuojelulaissa käsite määriteltiin laajasti.

Lastensuojelun laadusta kunta vastaa myös ostamiensa palvelujen osalta. Lastensuojelun palvelurakenteessa painopiste on siirtynyt sijaishuoltopalveluissa sijaisperhehoidosta yksityisten markkinoiden ammattimaisiin perhekoti- ja laitospalveluihin, mikä on näkynyt yhä kasvavina ja väliin hallitsemattomina sijaishuoltokustannuksina. (Rousu 2007, 7.) Lastensuojelun palvelujärjestelmä on kehittynyt taloudellisesti huonoon suuntaan, sillä lastensuojelun erityispalveluiden kysyntä ja kustannukset ovat kunnissa kääntyneet selkeään kasvuun. Nykyisin lastensuojelun sijaishuollon kustannukset ovat lähes samaa luokkaa kuin koko suomalainen lukiokoulutus eli lähes 620 miljoonaa euroa (Sosiaalihuoltolakiesitys HE 164/2014, 29). Ehkäisevä tukeminen ja avohuollon työ eivät ole olleet riittäviä, tai kunnan palvelun tarjonta ja asiakkaiden tarpeet eivät ole kohdanneet oikealla tavalla. Lastensuojelun organisaatiot tarvitsevat tietoa siitä, miten asiakastyössä on onnistuttu, sekä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työn organisoitiin ja palveluiden järjestämiseen. Ilman ajantasaista ja laadukasta tietoa

organisaatioiden on mahdoton arvioida onnistumista lastensuojelun perustehtävissään. Lastensuojelussa tarvitaan tietoa niistä tekijöistä, mitkä viime kädessä palveluiden tarjoamista ohjaavat. (Rousu & Holma 2004.) Minna Kivipelto ja Paula Saikkonen (2013) etsivät vastauksia siihen, mitä esimerkiksi sosiaalipalveluiden vaikuttavuustiedolla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan hyödyntää kuntien päätöksenteossa. Kivipellon ja Saikkosen mukaan sosiaalityön toteutumiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät ja kuntatason päätökset, joihin heijastuvat puoluepolitiikka, päätöksentekijän omat henkilökohtaiset kokemukset ja arvomaailma. Tiedon muodostukseen ja yleensä tietokäytäntöihin vaikuttavat erityisesti kunkin kunnan oma hallintomalli, sosiaalityön organisointi ja resurssien kohdentaminen (Kivipelto & Saikkonen 2013, 315). Kivipelto ja Saikkonen (2013, 317) painottavat, että itse vaikuttavuudella tarkoitetaan sosiaalityön kykyä ”vastata asiakkaan tilanteesta nouseviin tarpeisiin ja asiakkaan kanssa asetettuihin tavoitteisiin”.

Asiakkaiden palvelutarpeet ja julkisen sektorin lastensuojelun kulut ovat kasvaneet nopeammin kuin niihin tarkoitettut varat, ja apua haetaan säästöjen ja jopa henkilöstön lomautusten avulla. Samaan aikaan yksityinen hoivapalveluyritys Mehiläinen tiedottaa investoivansa Suomeen 200 miljoonaa euroa ja palkkaavansa 200 uutta työntekijää. Lastenkotiala keskittyy jatkossa pienelle joukolle isompia toimijoita. Pienet palveluntuottajat ovat vaikeassa asemassa, kun asiakasmäärät ovat pienentyneet. Keskittymisen taustalla on kilpailulainsäädännön muuttuminen, sillä toimijoiden pitää osata esimerkiksi laskea tarjouksia, joten yksinyrittäjällä on rajalliset mahdollisuudet kehittää toimintaa ja vastata kilpailutukseen. (Angeria 2014.)

Viimeisin Suomeen rantautunut ulkomainen hyvinvointipalvelujen rahoitusmalli SIB (social impact bond) yrittää tuoda helpotusta Suomen ahdinkoon (Lindholm & Pyykkö 2015; Lehtonen 2015). SIB:n mallissa yksityiset sijoittajat rahoittavat hyvinvointia edistävän palvelun ja ottavat siitä taloudellisen vastuun. Kunnan tehtäväksi jää maksaa vain todennetuista tuloksista. Toiminnalle asetetaan yksityiskohtaiset hyvinvointi- ja tuottotavoitteet mittareineen. Tällä tavoin yksityiset sijoittajat osallistuvat suomalaisen hyvinvoinnin rakentamiseen ja saavat varallisuudenhoidon motivaattoriksi tuoton rinnalle mission. Stephen M. Rose (2003) kirjoittaa, että sosiaalityön tehtävänä on olla osa kehittyvää poliittis-taloudellista hyvinvointivaltiojärjestelmää, jonka epätasa-arvo heijastaa kapitalistista taloutta. Pääoman kasautumisen menettelytavat saattavat sisältää jopa inhimillistä kärsimystä, jota nämä pääomasijoittajat yrittävät nyt toiminnalla hyvittää. (Rose 2003, 193–195.)

Kehittämishankkeen aikana kunnassa käynnistyi teollisesta maailmasta lanseerattu palvelumuotoiluhanke (ks. Koivisto 2007). Palvelumuotoilu on kehittämistyön menetelmä, jonka lähtökohtana on yleensä palveluun liittyvien esineiden, tilojen ja prosessien muotoilu (Miettinen 2011, 30). Kunnan oman palvelumuotoiluhankkeen lähtökohtana oli kehittää kunnan palveluprosesseja asiakaslähtöisemmiksi niin, että ne pystyisivät vastamaan palveluja paljon käyttävien ryhmien palvelutarpeisiin. Palvelumuotoilussa asiakkaille laadittiin erilaisia ryhmiä heidän tarvitsemiensa palveluiden vaativuuden mukaan. Palvelumuotoilua muistuttavia hankkeita on käynnistetty lukuisia erityisesti nuorten parissa, mutta työskentelymuodot eivät välttämättä ole levinneet oman organisaation ulkopuolelle. Helsingissä oli vuonna 2007 käynnistyneessä Nuorisoaseman vaikuttavuushankkeessa käytetty niin sanottua käsitekarttamenetelmää (Korteniemi 2008, 30–38). Menetelmä on systemaattinen, nopeasti muodostettu toimintamalli jonkin ryhmän ideoiden ja toiminnan kartoittamiseksi ja sitä voidaan hyödyntää sekä toiminnan suunnittelussa että arvioinnissa. Käsitekarttamenetelmän toimintalogiikka perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin, ominaisuuksiin, asiakastyössä käytettyihin interventioihin (työmenetelmiin) ja tavoiteltuihin asiakastuloksiin sekä näiden kaikkien tekijöiden välisiin keskinäisiin suhteisiin. Tutkimuksen teon aikaan Helsingin sosiaali- ja terveystalveissa oli meneillään laaja-alainen, lähes koko työikäistä väestöä koskettava Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskushanke. Hankkeessa kaupunkilaiset jaetaan neljään ryhmään (tuki-, pärjääjä-, huolenpito- ja yhteistyöasukaryhmä) sen mukaan miten he pärjäävät arjessa ja miten paljon he tarvitsevat sosiaali- ja terveystalveita. Ryhmäluokituksen tavoitteena on lähinnä suunnata työntekijöiden ajattelua. (Aalto 2015.) Lauri Rauhalan (2005) mukaan holistinen ihmiskäsitys rakentuu kolmesta ihmisen olemassaolon muodosta: tajunnallisuudesta, situationaalisuudesta ja kehollisuudesta. Eri ryhmien eli kategorisoinnin avulla ihmiset luokitellaan tiettyihin, yleensä kapea-alaisiin ryhmiin, mikä voi merkitä, että monet vahvuudet ja elämää eteenpäin vievät tekijät voivat jäädä siinä elämäntilanteessa huomioimatta. (Raunio 2009, 127.) Matti Rimpelä (2015) kirjoittaa Yhteiskuntapolitiikka lehdessä palvelumuotoilumenetelmän tarkoittavan käytännössä asiakkaasta kiinnostuneesta ja samalla innostuneesta yrityksestä, joka tunnistaa asiakkaan tarpeet etukäteen siis ennen kuin asiakas itse osaa tukea itselleen pyytää. Lastensuojeluun tulleet asiakkaat ovat Rimpelää mukailleen saavuttaneet mahdollisesti niin sanotun ”platinakorttitason” ja ”key account managerinsa”. Kuinka paljon moniongelmaiset ja monia sijoituksia läpikäyneiden asiakkaiden uskotaan innostavan myös työntekijää?. (Rimpelä 2015, 658.)

Sosiaalityön ammatin asiantuntijuuden painotukset ovat vaihdelleet *professionaalisen, hallinnollisen ja akateemisen* keskustelun välillä (Mutka 1998, 37). Sosiaalityössä työskennellään yleensä huono-osaisten väestöryhmien parissa. Huono-osaisuutta voidaan määrittellä ulkoisin ja sisäisin kriteerein. Ulkoisia määrittelyjä tekevät viranomaiset ja monet intressiryhmät, jotka pyrkivät luokittelemaan ja rajaamaan ihmisiä eri kategorioihin. Mikko Niemelä ja Juho Saari (2013) kirjoittavat, että viranomaisten luokittelua ohjaavat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja niiden seuranta, minkä lisäksi tiettyjen intressien ajamina sektoroituneet ryhmittyvät luovat omanlaisiansa sulkeumia yhteiskunnan sisään. Sosiaalityössä tämä näkyy Niemelän ja Saaren mukaan muun muassa ammattipätevyyksien korostamisena. Sisäiset rajat linkittyvät yksilön identiteettien rakentumiseen ja ympäröivän yhteiskunnan suhteeseen. Ratkaisevassa asemassa tässä määrittelyssä on selvittää, mikä on minun oma elämäntilanteeni suhteessa muihin ihmisiin, ryhmiin ja viranomaisiin, ja mitä arvoja ja päämääriä minä aidosti edustan ja kannatan. (Niemelä & Saari 2013, 12.)

Ratkaisuksi lastensuojelun ongelmiin tarjotaan yksityiskohtaista ohjeistusta, joka ei aina pysty hyödyntämään sosiaalityön omaa ammatillista tietämystä. Laki harvoin kykenee antamaan valmiin ratkaisun siihen, mikä on paras toimintavaihtoehto yksittäisessä tilanteessa tai paras keino suojella lasta. Johanna Korpinen lähti (2008) toteuttamaan lastensuojelun suullisia käsittelyitä koskevaa etnografista tutkimustaan vuonna 1998, koska halusi selvittää, mitä hallinto-oikeuden suljettujen ovien takana tapahtuu ja millaista *asiantuntijuutta* lastensuojeluasioissa arvostetaan. Kymmenen vuotta sitten hallinto-oikeuksista puhuttiin vähän ja niitä koskeva tieto oli hajanaista ja kirjaamatonta, ja edelleenkin hallinto-oikeuksien lastensuojelua koskevaa toimintaa ja käytäntöjä käsittelevät tutkimukset puuttuvat. Marjatta Bardy ja Tarja Heino (2013, 26) toteavatkin, että palvelujen tarjonnassa ja käytännön toiminnassa on suuria vaihteluita kunnittain ja myös kaupunkien sisällä. Lapset ovat eriarvoisessa asemassa aina sen mukaan, mille alueelle sattuvat syntymään tai missä asumaan.

Anita Sipilä (2011) pohtii sosiaalityön työorientaation ja asiantuntijuuden suhdetta ajassa. Sosiaalityö on kiinnittynyt yhteiskunnallisiin järjestelmiin, joissa noudatetaan sekä tieteelliseen liikkeenjohtamiseen perustuvaa managerialistista että strategiseen johtamiseen perustuvaa hallintomallia. Kuntien johtamisparadigmassa keskeistä on markkinaohjautuvuus, mikä merkitsee käytännössä tilaaja-tuottajamallin mukaista palveluiden kilpailuttamista, ulkoistamista, kustannustehokkuutta ja tuottavuus- ja vaikuttavuustavoitteita, joiden arviointi perustuu

mittaamiseen ja mittareiden kehittämiseen, indikaattoreiden määrittelyyn ja erityisesti näyttöön perustuvaan sosiaalityöhön. Sipilä jatkaa, että sosiaalityötä vaaditaan ottamaan uudenlainen paikka yhteiskunnallisessa ja alueellisessa muutoksessa. Sosiaalityön pitää omaksua uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotta se pystyy vastaamaan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin, mutta niihin vastaaminen ei saisi perustua vain lisäämällä hallinnollisia palvelumalleja. (Sipilä 2011, 14–15.)

Sosiaalipalveluita on sävyttänyt riittämättömyyden tunne, kun toisaalta resurssit niukkenevat ja toisaalta asiakkailta tulevat vaatimukset kasvavat. Hannu Piironen (2005) käsitteli 10 vuotta sitten valmistuneessa sosiaalityön väitöskirjassaan sosiaalityöntekijän kokemaa epävarmuutta, muutosta ja ammatillisia jännitteitä 1990-luvun Suomessa. Piironen (2005, 176) totesi, että 1990-luvulla monet sosiaalityöntekijät kokivat itsensä turhautuneiksi, uupuneiksi ja väsyneiksi. Edelleen on todettavissa, että sosiaalityön arjessa näkyvät erityisesti poliittisten päätöksentekijöiden ja asiakastyön parissa toimivien työntekijöiden ikuiset ristiriidat, jotka saavat aikaan epävarmuutta ja turhautumista työssä. Piironen korosti tuolloin, että selviytyäkseen 2000-luvun haasteista olisi sosiaalityön työnkuvaa kunnissa selkiytettävä ja päästävä eroon moniammatillista yhteistyötä estävästä sektoriajattelusta (2005, 173). Mutta miten tässä on onnistuttu? Kai Alhasen (2014) vastikään valmistunut yhteiskuntafilosofinen tutkimus suomalaisen lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä nostaa esille kuusi laaja-alaista uhkatekijää: palveluiden pirstaleisuus, työntekijöiden vähyys, johtamisongelmat, työntekijöiden vaihtuvuus, yhteistyön vaikeudet ja arkitiedon ohittaminen. Alhasen (2014, 7) mielestä suomalainen lastensuojelu on vaarassa liukua kohti mielivaltaisuutta ja menettää pikkuhiljaa sen julkisen oikeutuksen, joka sille on annettu demokraattisessa yhteiskunnassa. Maija Mänttari-van der Kuipin (2015) tutkimus vahvistaa, että sosiaalityöntekijöiden subjektiivisessa työhyvinvoinnissa tärkeässä roolissa ovat työyhteisölliset (luottamus, työtovereiden ja esimiehen tuki) voimavarat, jotka samalla tarjosivat suojaa työn kuluttavilta vaikutuksilta. Sosiaalityön ja sosiaalityöntekijän on etsittävä uudelleen työn mielekkyys. Sosiaalialan ammattilaisten laatimissa ammattieettisissä ohjeissa puolustetaan heikommassa asemassa olevia, huolehditaan ihmisoikeuksien toteutumisesta sekä ehkäistään syrjäytymistä. Mielekkyyden kokemus on tutkijoiden mukaan työmotivaation vahva perusta. Sosiaalityöntekijä tarvitsee ammatillisen kehityksensä tueksi mielekkyyden ja toiminnan kohteen ekspansiota ja avointa dialogia. (Hakkarainen & Jääskeläinen 2006, 82–85.)

Ulla Mutka (1998, 123–128) kirjoitti aikoinaan väitöskirjassaan, että sosiaalityötä kuvataan ”hiljaisuuden kulttuurina”, sillä monille kehittämistyön laajamittainen raportointi on vieras ajatus. Kehittämistyöstä syntyneitä kokemuksia käsiteltiin oman työryhmän sisällä ja parhaimmillaan vain oman kunnan työntekijöiden ja luottamuselinten kesken. Mutka nosti esille Anna Metterin ajatukset sosiaalityöntekijän julkisista ja vaietuista asioista, josta voi seurata vaikeuksia ja totuudellisuuteen pyrkijälle saattaa käydä huonosti. (Mutka 1998, 127.) Metterin (2004) mukaan yhden ihmisen ei kannata ruveta ajamaan muutosta, vaan siihen tarvitaan liittolaisia ja kumppanuutta. Liittolaisuuden rakentaminen organisaation sisällä tarkoittaa keskustelua ja neuvottelua työn päämääristä, mikä tarjoaa samalla työlle reflektioareenan. (Metteri 2004, 140.)

Sirkka Rousu (2007, 103) kirjoittaa, että organisaatio muodostuu ihmisistä, jotka toimivat yhteisen tarkoituksen toteuttamiseksi. Organisaatioilla on tietty rakenne ja siinä toimivilla henkilöillä etukäteen määritellyt työnjaot, tehtäväalueet, toimivallat sekä kontrollikäytännöt. Rousu jatkaa, että nykypäivänä organisaatiot toimivat muuttuvissa toimintaympäristöissä, joten niiltä vaaditaan jatkuvaa uudistuskykyä ja sopeutumista ympäröivän yhteiskunnan taholta tuleviin haasteisiin. Lastensuojelu, samoin kuin esimerkiksi aikuissosiaalityökin, on yhteiskunnallista toimintaa, jota toteutetaan institutionaalisissa käytännöissä (Juhila 2009, 50; ks. Kankainen 2012). Rousun mielestä on tärkeää kyetä vastaamaan kysymyksiin, mihin organisaatiota tarvitaan, mikä on sen perustehtävä ja millaisin palveluin ja minkälaisella osaamisella sekä tiedolla vastataan parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Tärkeää on ymmärtää siis kulloistakin yhteiskunnallista tilaa ja asiakkaiden sosiaalista elämää, jonka jäsentämisen apuvälineenä on aiheellista käyttää erilaisia sosiaalityön teorioita huomioiden samalla tietyn toimintakontekstin (vrt. Payne 2014). Tärkeää on kysyä, mikä on organisaation perustehtävä, mitä varten se on olemassa ja miten se pidetään toimintakykyisenä niin, että se kykenee perustelemaan olemassaoloaan parhaalla mahdollisella tavalla.

2.3 Ongelmallinen lapsuus ja sijaishuollon kasvaneet vaatimukset

Sosiaalihuollon palvelut eivät ole olleet sekä palveluiden laadun että toimivuuden kannalta riittävän hyviä kaikissa kunnissa. Sosiaalihuoltolain ja erityisesti lastensuojelun uudistamisen taustalla ovat näkemykset palvelujärjestelmän rahoituksen ja rakenteiden pirstaleisuudesta ja yhteistyön toimimattomuudesta eri osien ja toimialojen välillä. Aila Puustinen-Korhonen (2013,

40; vrt. Raunio 2009, 288) totesi Kuntaliiton teettämän kyselytutkimuksen perusteella, että jopa kolme neljästä lastensuojelualan työntekijästä oli sitä mieltä, että lastensuojelussa on asiakkaina lapsia, joita ei voida auttaa ainoastaan lastensuojelun keinoin. Lastensuojelun asiakasmäärät ovat selkeästi kasvaneet nykyisen vuonna 2008 säädetyin lastensuojelulain voimaantulon jälkeen. Lastensuojelun avohuollon asiakkaina vuonna 2013 oli 88 759 lasta ja nuorta, ja koko maan vastaavaan väestön ikäryhmään suhteutettuna eniten asiakkaita on ikäryhmässä 16–17-vuotiaat (Kuoppala & Säkkinen 2014, 12). Vuonna 2013 sijoitettiin kiireellisesti 4 202 lasta, ja tämä luku kasvoi Tilastokeskuksen mukaan 6,6 prosentilla vuodesta 2012. Kiireellisesti sijoitettujen lasten määrä on kasvanut vuodesta 2005 lähtien (Heino 2013, 54–55). Kodin ulkopuolelle oli vuoden 2013 aikana sijoitettuna 18 022 lasta ja nuorta, joista yli puolet oli poikia. Lastensuojeluilmoitukset koskettivat peräti 64 471:tä lasta. Yhtä lasta kohden tehtiin 1,7 lastensuojeluilmoitusta vuonna 2013. Lisäksi myös lastensuojelun avohuollon asiakkaina oli 88 795 lasta ja nuorta, joista uusien asiakkaiden osuus oli 43,3 prosenttia (38 477). (Kuoppala & Säkkinen 2014.).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) selvityksen mukaan sekä lastensuojelun että monet muutkin palvelujärjestelmät ovat lähes kykenemättömiä tarjoamaan toimivia tukitoimia, joiden seurauksena perheiden ongelmat saattavat kriisiytyä ja näkyvät erityisesti tilastoissa kiireellisinä sijoituksina (LsL 38 §) ja huostaanottoina (LsL 40 §). Huostaanoton ja avohuollon tukitoimen (LsL 34, 36 §) erona on asiakkaan ja asianosaisten päätätämähdollisuuksien laajuus. Avohuollon tukitoimena tehtyyn sijoitukseen liittyvissä asioissa viranomaisten on päädyttävä yhteisymmärrykseen asianosaisten kanssa (ks. Rätty 2015, 324–327). Huostaanotossa ja sijaishuoltopaikkaan päädyttäessä asiakas ja hänen lähiverkostonsa voivat olla asioista eri mieltä, mutta se ei estä lapsen edun toteuttamista. Heinon mukaan lasten sijoituskäytännöt vaihtelevat kunnittain, sillä niihin vaikuttavat kunnan oma palvelutarjonta sekä saatavuus (Kuoppala & Säkkinen 2014, 56).

Riitta Laakso (2013) toi esille tutkimuksessaan, että sijaishuollon tarpeessa olevat lapset ovat eriarvoisessa asemassa, sillä sijaishuoltopaikan valintaan vaikuttaa se, mihin kuntaan lapsi on syntynyt. Sijaishuoltopaikan valintaa määrittävät kunkin kunnan palvelujen järjestämis- ja hankintatavat sekä taloudelliset tekijät. Lisäksi vertailukelpoista aikaisempaa tutkimusta sijaishuoltopaikan valinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ei Laakson mukaan ole tarjolla. (Laakso 2013, 9, 12.) Sijaishuollossa on ollut todettavissa paljon tilanteita ja tapauksia, joissa

lapsia on jouduttu sijoittamaan lukuisia kertoja uudelleen. Tutkimuskohteessa olevassa kunnassa oli oma sijaishuoltoa tarjoava yksikkö, jossa oli sijoitettuna lapsi, jolla oli menossa jo 14. sijoituskerta. Tämä on sekä yhteiskunnallisesti että lapsen ja hänen perheensä kannalta kohtuuton tapaus. Anna Metteri (2012) pohtii väitöskirjassaan, miten kohtuuttomat tilanteet syntyvät, kohdentamalla tarkastelun asiakkaan ja hyvinvointivaltion väliseen suhteeseen. Metteri tarkastelee asiakkaan ja palvelujärjestelmän välistä suhdetta. Miten estetään näitä Metterin esiintuomia kohtuuttomia tapauksia lisääntymästä, eli miten kyllin varhaisessa vaiheessa päästään perheiden ja lasten tilanteisiin käsiksi ja estetään tilanteiden kehittymistä kohtalokkaaseen suuntaan?

Maija Aro-Salonen (2014, 9–10) toteaa tutkimuksessaan, että lastensuojelun sosiaalityö etenee yksilöllisinä prosesseina, joihin vaikuttavat yllättävänkin pienet seikat: jo se, miten ja mitä lapsen kanssa työskentelevä kertoo tämän olevan, vaikuttaa ja muokkaa prosessin etenemistä tiettyyn suuntaan, ja kahta samanlaista prosessia ei ole. Minna Rytönen (2013) tutki retrospektiivisen tutkimuksen avulla vakavan väkivallanteon tehneen nuoren sosioemotionaalisen terveyden kehitystä, kehitysympäristöjä kotona ja koulussa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon nuorille ja perheille tarjoaman tuen toteutumista ensimmäisten kuudentoista ikävuoden aikana. Tutkimuksen tuloksena Rytönen tunnisti viisi sosioemotionaalisen terveyden kehityskulkua, jotka olivat *hallitsematon, syrjäytyvä, tasapainoileva, ajautuva ja kriisiytyvä* kehityskulku, jotka näyttäytyivät myös kodin ja koulun kasvatusilmapiirissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon tukiprosessit vastasivat näihin joko nuoren kehityskulun kattavina, akuutteihin kriisitilanteisiin suuntautuneina, korjaavina tukitoimina tai tuetta jättämisenä. Rytöksen tutkimuksessa keskeisin tekijä nuoren kehityskulun kannalta on se, millaisena nuori tulee aikuisten taholta nähdyksi, kohdatuksi ja ohjatuksi. Aikuisen ja lapsen vastavuoroisen kohtaamisen avulla pystytään myös parhaiten sitouttamaan nuori ja perhe tarjottuun tukeen.

2.4 Perhetyön paikantaminen ja kontekstit

Arja Rantala (2002) totesi väitöstutkimuksessaan, että perhe ja vanhemmuus ja siihen liittynyt arviointi ja yleinen yhteiskunnallinen keskustelu ovat olleet monien kasvatustieteellisten, psykologisten ja sosiologisten tutkimusten kohteena viime vuosisatojen ajan aina nykypäivään asti. Monet tutkijat ja hallinnon alat ovat pohtineet, mitä moninaistuneet perhemallit merkitsevät ja mihin esimerkiksi päätökset pitäisi kohdistaa ja mihin vetää rajaa. Perheiden kanssa tehtävä

työ on jakautunut monelle eri kunnalliselle ja yhä enemmän yksityiselle ja kolmannelle sektorille, mikä näkyy perheiden kanssa tehtävästä työstä käytettyjen nimitysten kirjavuutena. Vuonna 2007 hyväksytyssä lastensuojelulaissa yritettiin selkiyttää perhetyön määrittelyä, missä perhetyö paikannettiin perheen kotona annetuksi palveluksi, ja perhekuntoutus sisälsi ympärivuorokautisen kuntoutuksen koko perheelle. Määrittelystä huolimatta perhetyö on elänyt omaa käsitteellistä elämäänsä eri yhteyksissä, ja sitä on yritetty tutkia ja määritellä löytämättä silti yhtä ainoaa oikeaa kantaa (Heino 2008, 6, 23). Rantala jatkaa, että perheen käsitteellistäminen on jopa mahdoton tehtävä, mutta perheelle on ominaista edelleen lasten kasvatus, sosialisatio ja tunne-elämän sääntely. Toisaalta lapsen suotuisa kokonaisvaltainen kehitys täysipainokseksi kansalaiseksi merkitsee Bardyn ja Heinon (2013, 17) mukaan hyvin yksinkertaista asiaa. He toteavat monien kehityspsykologien tapaan, että vanhemman tai lasta hoitavan muun läheisen henkilön ja lapsen välinen vuorovaikutussuhde jo varhaisvaiheesta alkaen on tärkeä sekä aivojen että tunteiden kehitykselle. Tutkijoiden mukaan biologinen, psyykinen ja sosiaalinen kehitys kietoutuvat kiinteästi toisiinsa. Bardy ja Heino (mt., 17–19) toteavat, että ihmisen vuorovaikutukseen liittyviä tuettavia kehitystehtäviä riittää koko ihmisen elämän, joten tarvitaan erilaista asiantuntemusta eri painotuksin kussakin ihmisen elämän vaiheessa esimerkiksi perheneuvolan (ks. Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta. 28.5.2009/380) ja muiden peruspalveluiden keinoin, mutta huonosti toimivina nämä lisäävät lastensuojelun tarvetta. Pelkästään entisten aikojen kotipalvelulla saatettaisiin auttaa monia perheitä. Lastensuojelullinen painotus ja interventio saattaa olla erittäin haastava sekä työntekijän että perheen näkökulmasta, joten perhetyöntekijän taidot ja tavoitteen oikeanlainen asettelu ovat onnistumisen avainasioita.

Perhe määrittelee koko yhteiskunnassa asumista, kulutusta ja vapaa-aikaa ja ohjaa palvelujärjestelmämme toimintaa (Rantala 2002, 13–19). Marika Vilen, Paula Seppänen, Nina Tapio ym. (2014) etsivät vastausta kysymykseen, mitä on perhetyö ja perhetyöntekijä, ja toteavat, että sille ei ole tarkkaa määritelmää eikä sitä ole laissa erikseen säädelty tai suojattu ammattinimikkeittäin. Sosiaalityöntekijän, sosionomin ja geronomin kohdalla astuu voimaan 1.3.2016 ammatinharjoittamislaki, jossa esimerkiksi sosiaalityöntekijän ammatissa voi toimia tilapäisesti enintään vuoden ajan sosiaalityöntekijän ammattiin opiskeleva henkilö, joka on suorittanut hyväksytysti sosiaalityön aineopinnot ja käytännön harjoittelun (HE 354/2015; Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015; Rätty 2015, 69). Jopa eri työntekijöillä on erilaiset näkemykset siitä, miten perhetyötä pitäisi kutsua. Laajasti katsottuna perhetyöksi voidaan

määritellä kaikki perheiden kanssa tehtävä työ. Tässä tutkimuksessa perhetyö sisältää myös sijaishuollon lastensuojeluyksikön perheiden kanssa tehtävän työn. Vilen, Seppänen, Tapio ym. painottavat kunkin perheen omaa näkemystä siitä, mikä on heidän perheensä, siirtämällä työskentelyn painopistettä pois perhekeskeisyydestä kohti perhelähtöisyyttä. Perhetyöntekijöiltä (ja laitoksen työntekijöiltä) vaaditaan tämän näkökulman omaksumisessa sitä, että heillä olisi toisen puolesta tietävän ammattilaisen asemassa valmiutta muuttaa työskentelyään asiakasperheen omien tarpeiden mukaan (ks. Vilen, Seppänen, Tapio ym. 2014, 24–25).

Anniina Myllärniemi (2007) kuvaa Helsingin sosiaaliviraston lastensuojelun avohuollossa tehtävää perhekohtaista perhetyötä jäsentämällä käsitteitä, käytäntöjä ja menetelmiä, perheiden tarpeita ja elämäntilanteita sekä perhetyön keinoja vastata niihin. Myllärniemi yrittää löytää perhetyön kontekstien kuvaamisen avulla vastauksia siihen, millä tavalla on mahdollista käsitteellistää ja jäsentää havaintoja, kokemuksia ja osaamista ja mitä asiakastyö perhetyöntekijöiltä odottaa. (Ks. KUVIO 2; Myllärniemi 2007, 5–6.) Myllärniemen mukaan lastensuojelun sosiaalityö ja perhetyö ovat erityispalveluita, jotka vaativat erityisosaamista, ja siksi ne edellyttävät työprosessien systematisointia ja asiakastyön kriteerien selkiyttämistä. Sosiaalityöntekijöiden asiakasmäärien lisääntymisestä on ollut seurauksena se, että perhetyölle on siirtynyt suurin osa sosiaalityöntekijöiden kasvokkain tehtävästä työstä. (Myllärniemi 2007, 8.) Sosiaalihuoltolain uudistus lisäsi perhetyön ja muiden niin sanotun matalan kynnyksen palveluiden muun muassa kotipalvelun tarjoamista ja siirsi osaamisvaateita selkeästi myös muiden perheiden kanssa työskentelevien harteille.



KUVIO 2. Lastensuojelun avohuollon perhetyön toimintaympäristön kuvausta (Myllärniemi 2007, 6).

Johanna Hurtig (2003; ks. Ojaniemi & Rantajarvi 2010, 234; Raunio 2009, 287; Järvelä 2014, 61–62) muistuttaa perhetyöhön liittyneessä tutkimuksessaan, että usein lapsen asioita käsitellään vain vanhempien tilanteen kautta ja tilannetta yritetään usein korjata keskittymällä työskentelyssä vanhemman ja lapsen väliseen suhteeseen ja sivuutetaan herkästi lapsen tarpeista lähtevä positio. Hurtig puhuu tiikuvan auttamisen mallista, jossa lasta ei auteta suoraan vaan vanhempien läpi. Lastensuojelulaki korostaa lapsilähtöistä työskentelytapaa, joka velvoittaa pohtimaan jo alkuarvioinnin yhteydessä, mitä vahvuuksia vanhemmilla on ja mitä pitää tapahtua lähiympäristössä ja perheessä, että lapsi voi hyvin (Ojaniemi & Rantajarvi 2010, 239). Tämä vaatii työntekijöiltä hyvin laaja-alaista osaamista ja teoreettista ymmärrystä monista eri ilmiöistä lapsen lähiympäristössä ja siihen liittyvien ihmisten välisistä suhteista, mutta Rimpelän mainitseman poislähtämisen kulttuurilla siihen ei pystytä tarttumaan.

3. SOSIAALITYÖN TUTKIMUKSET JA SOSIAALIHUOLTOLAKI KEHITTÄMIS- HANKKEEN TAUSTALLA

Tutkimus- ja kehittämistyölle on olennaista perehtyä aiheesta tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja selventää keskeisiä käsitteitä. Tässä tutkimuksessa ne linkittyvät hyvinvointipalvelujen, erityisesti lastensuojelun, kehittämistyöhön ja työskentelyyn avun ja tuen tarpeessa olevien lasten ja perheiden kanssa. Huonosti kohdellut tai huonosti käyttäytyvät lapset ja nuoret ovat aina herättäneet ihmisissä monenlaisia tunteita, ja aikuiset ottavat voimakkaasti siihen, miten lapsia tulisi kasvattaa ja hoitaa sekä miten heitä koskevat sosiaali- ja terveyspalvelut tulisi järjestää (Pösö 2012, 75–94). Lastensuojelun johtaminen, toiminnan koordinointi sekä kokonaisuunnistumisen arviointi on haasteellinen tehtävä. Suomalainen sosiaalityön tutkimus on keskittynyt lähinnä perheiden vaikeisiin elämäntilanteisiin, huono-osaisuuteen ja turvattomiin elinoloihin, ja varsinkin lastensuojelun asiakkaista puhuttaessa on keskitytty sekä mediassa että viranomaistoiminnassa tähän mennessä aika usein korostamaan vallankäytön negatiivisuutta. (Törrönen 1999, 12–13.)

Aino Kääriäinen (2003, 10) on ryhmitellyt sosiaalityön tutkimuksen neljäksi erilaiseksi kriittiseksi tarkastelunäkökulmaksi niiden sisällön mukaan. Ensimmäisessä näkökulmassa nousee esille vanhempien ja perheen välinen suhde, ja sen keskeisenä teemana tulee esille jopa vanhempien mitätöinti huostaanotto-prosessissa. Toisessa näkökulmassa painotetaan lasta, ja siinä keskeisiksi teemoiksi nousevat lapsen kuuleminen, tunteiden huomioiminen, lapsen edun toteutumisen määrittäminen, yhteyden ylläpitäminen biologisiin vanhempiin, lapsen tarpeita vastaavan sijoituspaikan löytäminen sekä sijoituksen viivästyminen ja lopettaminen. Kolmannessa näkökulmassa eli sosiaalityön ja viranomaisten näkökulmassa lastensuojelutyön prosessit ovat liian pitkiä, lapsia ei saada sijoitettua hoidon tarvetta vastaaviin paikkoihin, vanhemmat eivät ymmärrä tilannettaan, työskentely on uuvuttavaa ja lasten sijoitukset tehdään liian myöhään. Neljäs näkökulma, joka liittyy tutkimukseeni, on *yhteiskunnan ja palveluiden näkökulma*. Tarkastelukulma tuo esille sen, että sijaishuolto tulee yhteiskunnalle kalliiksi, palvelutarpeita ei ennakoida ja niihin on vaikea vastata, työn laatu sekä kustannukset ovat epätasapainossa ja työskentelyn tulisi painottua avohuoltoon sijaishuollon sijasta. Lastensuojelun psykososiaalisia palveluita leimaa edelleen hajanaisuus. Tarja Heino kirjoittaa jo vuonna 2000 ilmestyneessä artikkelissa, että kaikki toimijat ovat yhtä aikaa tukemassa ja ratkomassa yhden

perheen lastensuojeluasiaa ja silti lapsia sijoitetaan paikkoihin esimerkiksi lasten- ja nuortenhoidolaitoksiin, mistä puuttuu riittävä psykiatrinen osaaminen (Heino 2000, 59–61). Eri näkökulmien edustajat ovat yhtä aikaa oikeassa, ja kaikki haluaisivat yhteistyön lisääntyvän ja selkeytyvän. Lapsille toivotaan sopivia ja kasvun turvaavia hoitopaikkoja ja vanhemmille riittävää tukea. Työn laadun paranemisen avulla uskotaan myös kustannusten vähentyvän.

Kuntien hyvinvointisuunnitelmissa ja strategioissa puhutaan perheiden laaja-alaisesta tukemisesta, joustavista palvelukäytännöistä ja nopeasta avusta (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417; ks. mm. Rousu 2008). Sanni Grahn-Laasosen (2011) tutkimuksen mukaan kunnat ovat varsin vähän asettaneet konkreettisia ja määrällisiä vaikuttavuustavoitteita laatiessaan näitä suunnitelmia. Maija Kankaanniemi (2015, 101) kirjoittaa kuntien hyvinvointisuunnitelmien tavoitteista, joiden ei pitäisi olla vain ”sosiaalityöntekijöiden pamfletteja”, vaan niiden pitäisi olla myös toteutettavissa olevia ohjelmia. Hyvinvointisuunnitelmien toimenpide-ehdotukset eivät ole pysäyttäneet kustannusten kasvua ja ongelmat ovat ympäröivän globalisaation edesauttamana muuttaneet monin kerroin muotoaan. Työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia tapoja omaksua asioita ja hyödyntää muiden asiantuntijoiden osaamista. Kankaanniemi (2015) pohtiikin pro gradussaan, pitäisikö hyvinvointisuunnitelmissa nostaa esille enemmän eri asiantuntijoiden näkemyksiä hyvinvoinnin tilasta suoraan heidän omalta näköalapaikaltaan.

Saija Kujansuu (2013) tarkasteli lisensointityössään lastensuojelulain kuntavelvoitteiden toteutumista Pirkanmaalla, jossa kunta- ja palvelurakennemuutos, uudistuva lainsäädäntö, kuntalaisten kasvaneet palvelutarpeet ja toimintaympäristön rakennemuutokset ovat aiheuttaneet uusia vaatimuksia kunnille. Pirkanmaalla lapsiperhepalvelujen, muiden peruspalveluiden ja erityispalveluiden yhteistyö ei näyttänyt toimivan ja ennaltaehkäisevää lastensuojelua ei ollut sisällytetty muiden hallintokuntien perustyöhön. Kujansuun mukaan kunnat ovat ajautuneet heikkoon tilanteeseen ontuvien työkäytäntöjen ja pätevien sosiaalityöntekijöiden vähäisen määrän vuoksi. Kehittämisen kohteiksi myös Pirkanmaalla nousivat henkilöstöressurssien tehokkaampi kohdentaminen ja moniammatillisen yhteistyön lisääminen, työn uudelleenorganisointi, johtaminen, palveluiden arviointiin liittyvät seikat sekä palveluvalikon laajentaminen.

Onkin mielenkiintoista seurata miten kuntien hyvinvointisuunnitelmille ja muille

kehittämishankkeille tapahtuu, kun Sosiaalihuolto- ja lastensuojelulakiuudistukset sekä myöhemmin voimaan tulevat itsehallintoalueet velvoittavat kuntia huomioimaan paremmin yksittäisen asiakkaan. Uuden sosiaalihuoltolain valmistelussa asiakaskeskeisyys oli yksi keskeisimmistä periaatteista, mikä tarkoittaa, että palveluja tarjotaan kunkin yksittäisen asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimivina. Asiakas osallistuu koko palveluprosessin ajan oman palvelunsa suunnitteluun yhdessä palvelun tarjoajien kanssa. Sosiaalihuoltolain soveltamisoppaassa (2015) tuodaan esille, että asiakkaan ottaminen toiminnan keskiöön edellyttää palveluntarjoajalta kykyä vuoropuheluun ja taitoa pyrkiä yhteisymmärrykseen siitä, miten asiakkaan tarpeisiin voidaan parhaalla mahdollisella tavalla vastata. Asiakasta pitää kohdella tasavertaisena kumppanina, ei vain toimenpiteiden kohteena. Asiakaslähtöisyys toteutuu vain kertomalla asiakkaalle hänen omista oikeuksistaan huomioiden samalla hänen yksilöllisen tilanteensa. (Sosiaalihuoltolaki, soveltamisopas 2015, 4.) Sosiaalihuoltolakia sovelletaan kunnalliseen sosiaalihuoltoon. Laissa ei erotella, minkä sektorin alaisuudessa töitä tehdään. Jokaisessa sosiaalihuollon toimessa on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu paitsi lastensuojelussa ja tosiasiallisesti yleisissä perhepalveluissa myös muissa tilanteissa, joissa sosiaalihuollon toteuttaminen vaikuttaa lapsen tilanteeseen.

Yleensä ottaen sosiaalihuoltolain tavoitteena on lisätä ennaltaehkäiseviä palveluja lapsille ja nuorille sekä taata tuen tarpeessa oleville mahdollisimman tehokas lyhytaikainen tuki. Lisäksi sosiaalihuollon asiakkailta on oikeus saada nimetty omatyöntekijä sekä arvio palvelutarpeestaan. Laki tulee voimaan asteittain, joten esimerkiksi lastensuojelun kiireellistä sijoitusta koskevat lakimuutokset toteutuvat vuoden 2016 alussa (ks. Rätty 2015, 340). Samoin sosiaalihuollon henkilöstön ammatinharjoittamislaki on kaavailtu tulevan voimaan vuoden 2016 aikana. Lakiin sisältyy lapsiperheiden kotipalvelua koskeva osuus, joita on sovellettu jo vuoden 2015 alusta. Lapsiperheillä on oikeus saada kunnalta apua omaan arkeensa ilman lastensuojelun asiakkuutta. Sosiaalihuoltolaki on siirtämässä painopistettä takaisin varhaiseen tukeen ja ennaltaehkäisevään toimintaan perheiden ja lasten auttamiseksi. Palvelua pitäisi saada olematta lastensuojelun asiakas, ja laitossijoitukselle pitäisi tarjota muita vaihtoehtoja, joten lakiuudistukset tulevat muuttamaan työn tekemistä ja vahvistamaan asiakkaan itsemääräämisoikeutta. Tutkimuksen teon aikaan käytiin kiivasta yhteiskunnallista keskustelua siitä, miten sosiaali- ja terveystyöpalvelut järjestetään tulevaisuudessa. Yhtenä vaihtoehtona on keskittää kalliit erikoissairaanhoidon palvelut maakuntamallin mukaisesti 12 sairaanhoitopiirille, joiden toimintaa valtio rahoittaa. Sosiaalihuoltolaki velvoittaa sosiaali- ja terveystyötoimijoita yhteistyöhön, mutta miten hupenevat varat tuolloin kohdennetaan? Tuomas-Heikki Koskela (2008) viittaa väitöskirjassaan Vedstedin

ja Christensenin (2005) systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, jonka mukaan terveyspalveluiden suurin käyttäjäryhmä sijoittuu käyntimäärien ylimpään kymmenykseen (10 %) ja tekee 30–50 % kaikista käynneistä. Tämä pieni mutta merkittävä osa perusterveydenhuollon asiakkaista kuormittaa perusterveydenhuollon lääkäreitä ja koko terveydenhuoltojärjestelmää. Koskelan (2008) väitöskirjan tulosten mukaan pitkäaikaisen terveyspalveluiden käyttäjäryhmän tunnusmerkkeihin kuuluu naissukupuoli, korkea painoindeksi, aiempi runsas terveyspalveluiden käyttö, raittius, heikko asiakastyytyväisyys, ärtyvä paksusuoli -oireyhtymä ja kuolemanpelko. Koskelan tutkimukseen liittyneen kirjallisuuskatsauksen perusteella myös ikä ja krooniset pitkäaikaissairaudet lisäävät terveyspalveluiden pitkäaikaista suurkankäyttöä viidenkymmenen ikävuoden jälkeen. Kuka huolehtii siitä, että käytettävissä olevia varoja jää väestön ikääntymisen ja keski-ikäistä väestöä kuormittavien sairauksien seurauksena myös sosiaalipalveluille, jos tulevaisuudessa lastensuojelun asiakaskunta tarvitsee enemmän erikoistunutta erikoissairaanhoidon palveluita ja millä valtuuksilla mitään palvelua voidaan asiakkaan palvelusuunnitelmaan kirjata? Voidaan kysyä, kuka on ensisijainen palvelujen kohde?.

4. TUTKIMUKSEN METODINEN TAUSTA

4.1 Kehittämishanke ainutkertaisena tapauksena

Sosiaalipalveluiden muutoksia tutkittaessa pitää myös historiallisia muutoksia tutkia paikallisella tasolla, ei vain valtiollisella tasolla. Suomalaisen yhteiskunnan muutokset ovat olleet eriaikaisia, ja sosiaalipalvelut ovat olleet kuntien itsensä järjestämiä. Tapaustutkimuksen menetelmä keskittyy paikallisten tapahtumien ja prosessien kuvaukseen, mutta niitä ei voida analysoida irrallaan kansallisesta kontekstista. Tapaustutkimus kuuluu kvalitatiivisiin, laadullisiin tutkimusmenetelmiin, joissa aineiston keruu ja kehittäminen on luonteva prosessi. Kari Kiviniemi (2015, 80) toteaa, että laadullista tutkimusprosessia voidaan luonnehtia myös tutkijan eräänlaiseksi oppimisprosessiksi. Tutkija toimii aineistonkeruun välineenä, joten samalla hänen tulkintansa kehittyvät ja laajentuvat. Tutkijan tehtäviin kuuluu tutkimuksen tulkinnallisen ja metodisen kehitysprosessin avaaminen, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Tutkimusraportti on ensi sijassa tutkijan oma tulkinnallinen konstruktio, sillä joku toinen tutkija saataisi painottaa aineistosta toisenlaisia ulottuvuuksia. (Kiviniemi 2015, 84–86.)

Tapaustutkimuksen tuloksia ei voi yleistää toisiin tutkimuksiin, joten siksi tämän tutkimuksen tulokset voivat jäädä rajoittuneiksi. Pyrin selittämään tutkimukseni tulokset kokonaisvaltaisesti tiettyjen sosiaalisten yksiköiden ajallisena jatkumona ottaen huomioon ilmiöiden systemisen ulottuvuuden. Tutkimukseni rajoittuu tiettyyn paikalliseen toimintaympäristöön eli kunnalliseen sosiaalipalveluorganisaatioon. Tutkimukseni peruslähtökohta on sama, eli tutkin paikallista tapahtumaa ja siinä olevia prosesseja, joiden avulla voin ymmärtää yhteiskunnallisia ilmiöitä. Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla teoriaa testaavaa tai luovaa ja kuvailevaa. Toisinaan voi käydä niin, että kuvaus sisältää vain yhden uuden näkökulman siihen, millainen maailma on. (Järvinen & Järvinen, 2000, 78.) Tapaustutkimuksen (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10–11) tekemiselle ja tapaustutkimukselle on sanottu olevan ominaista seuraavat tekijät: (1) holistisuus eli kokonaisvaltaisen analyysin tekeminen luonnollisesta tapauksesta, (2) tutkijan oma kiinnostus tiettyyn sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, (3) useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, (4) aikaisempien tutkimusten monipuolinen hyödyntäminen ja (5) tapauksen ja kontekstin eli tapahtumaympäristön rajan hämäryys. Tapaus voi olla esimerkiksi yksittäinen

kaupunki, yhteisö, organisaatio tai näiden sisällä vaikuttava prosessi. Tutkittavien tapausten valinta perustuu tutkijan omaan valintaan, ja siten se liittyy jo tapausten valinnan osaksi tutkimusprosessia. *Tapaus ja tutkimuksen kohde* tulee erottaa tapaustutkimuksessa toisistaan. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10–11.) Tapaustutkimuksen suhteen määrittely tapahtumaympäristön ja tieteellisen keskustelun kontekstiin on osa tutkimusprosessia. Tämä määrittely muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksen ja kontekstin suhdetta voidaan myös määrittellä uudestaan tutkimuksen aikana. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia tietyssä kontekstissa, ja samalla tutkimus pyrkii luomaan tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä lainalaisuuksista. Tutkimuksen tuloksilla voidaan parhaimmassa tapauksessa osoittaa olevan jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. Charles Raginin (ks. Laine, Bamberg & Jokinen 2008; Kurunmäki 2008, 77) mukaan tutkijan on mahdollista päästä niiden kanssa tutuksi ja tarpeeksi lähelle niitä, kunhan tutkija huomio, että tapaukset sisältävät eri tasoja – järjestelmän tason ja järjestelmän sisäisen tason.

Charles Raginin (1994) mallissa tapaustutkimuksen näköala ulottuu teoreettisista ideoista eli yhteiskuntateorioista ja analyttisestä kehyksestä lähemmäksi empiriaa oleviin mielikuviin ja aineistoihin (ks. Laine ym. 2008, 19). Ideat ja analyttiset kehykset saavat aineistonsa aiemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta ja tutkijan omista ajatuksista. Teorialla pohjustetaan ymmärrystä ilmiöstä, ja ohjataan aineiston keruuta ja analyysia. Tutkimuksessani minun on tehtävä analyysistani johtopäätöksiä, jotka ovat empiirisiä yleistyksiä tai teoreettisia päätelmiä (ks. Laine ym. 2008, 30). Yleistettävyyden riippuu siis siitä, miten määrittelen kohteeni ja miten valitsen kehyksen aiheet ja miten tutkimus menetelmällisesti tehdään. Robert Yinin (2009) mukaan tapaustutkimuksen menetelmä käyttää monipuolista ja eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä ajankohtaista tapahtumaa tai kokonaisuutta rajatussa ympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla tutkitaan, kuvataan ja selitetään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Kiinnostuksen kohteena voivat olla esimerkiksi prosessit. (Yin 2009, 4, 8–9.)

Tutkimuksessani on haasteellista pohtia teorian asemaa, joka Laineen ym. (2008, 28; ks. Yin 2009, 177–178) mukaan vaihtelee. On olemassa yleinen teoria, tutkimusteoria ja niin sanottu aikalaisdiagnosi, jolla pyritään ymmärtämään aikakauttamme mahdollisimman laajasti ensi sijassa keskustelun keinoin (mt., 35). Monissa tutkimuksissa luotetaan aineistolähtöiseen ja induktiiviseen otteeseen, jossa kehitellään ja kyseenalaistetaan teoriaa. Teorioilla pohjustetaan

ymmärrystä ilmiöstä, jota käytetään avuksi aihealueen hahmottamisessa ja luotaessa kategorioita. Kategoriat ja tässä tutkimuksessa tietyt kehykset ohjaavat aineiston keruuta ja analyysia (Häikiö & Niemenmaa 2008, 38, 51–52). Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä ja kerätä erilaisia ja eri tavoin syntyneitä aineistoja, joiden vahvuuksia ja heikkouksia on tutkijan aiheellista tunnustaa. Yinin mielestä luotettava tapaustutkimus pitää sisällään monia erilaisia ja monipuolisin menetelmin kerättyä aineistoa. (Ragin 1994, 80–82; Yin 2009, 101–104). Pirkko Anttila (2007, 119) toteaa tapaustutkimuksen olevan erinomainen intensiivinen menetelmä tuoda esiin useita tärkeitä havaintoja, jotka voivat antaa aiheita uusille tutkimuksille ja pienille kehittämistöille.

4.2 Toimintatutkimuksellisuus kehittämismetodina

Arja Kuula (1999) mukaan toimintatutkimuksen ja yleensä siitä kehiteltyjen lukuisten muiden suuntauksien yhteisenä tavoitteena on muuttaa todellisuutta ja sosiaalisia käytäntöjä ottamalla ihmiset, tutkittavat, mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen tutkijan lisäksi. Kuula jatkaa, että toimintatutkimus perustuu ongelmakeskeisyyteen ja käytäntösuuntautuneisuuteen, ja yhteistä toimintatutkimukselle ja siitä kehitellyille suuntauksille on lisäksi metodinen lähestymistapa ja sen tarkka perustelu (Kuula 1999, 9, 11, 19). Ilman metodista osuutta opinnäytetyötäkään ei pidetä tieteellisenä opinnäytetyönä. Metodi ohjaa tutkijan käytännön työskentelyä, vaikka sitä ei aina eksaktisti pystytä käytännön kentällä noudattamaan.

Tässä tutkimuksessani nostan toimintatutkimuksen suuntauksista esille niin sanotun *sosiaalis-ekologisen toimintatutkimuksen*, jossa yhtenä kohteena ovat alueelliset yhteisöt. Sosiaalis-ekologisen tutkimuksen kohteen rajat voivat olla väljät ekologisten tekijöiden edellyttämällä tavalla (Kuula 1999, 23). Toisessa suuntauksessa *kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa* keskitytään vuorovaikutukseen; se olettaa, että vuorovaikutuksen, kommunikaation, lisäämisellä on positiiviset vaikutukset muutoksen aikaansaamisessa. Sekä sosiaalis-ekologista että kommunikatiivista ja muita toimintatutkimussuuntauksia yhdistää ajatus tutkimuksen tavoitteesta muuttaa sosiaalisia käytäntöjä prosessin avulla, jossa tutkittavat ja tutkija toimivat ja johon osallistuvat yhdessä.

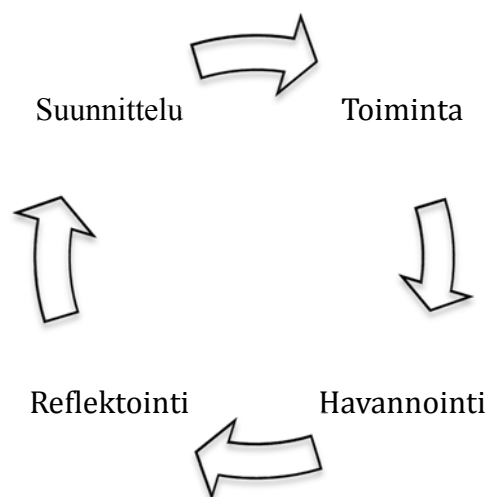
Toimintatutkimuksen keksijänä ja suuntauksen luojana Kuula pitää psykologia ja sosiaalipsykologia *Kurt Lewiniä (1890–1947)*. Lewin onnistui kehittämään toimintatutkimuksen

mallin, jossa käytäntö ja teoria liittyvät toisiinsa myös tutkimuksista kirjoitetuissa teksteissä. (Kuula 1999, 29, 32.) Lewin tutki Harwoodin tehtaan ongelmia: johto halusi selvittää, mistä työntekijöiden suuri vastustus johtui tilanteessa, jossa tehtaan tuottavuutta yritettiin parantaa organisoimalla työtä ja sen tekemistä uudelleen. Lewinin mukaan muutosvastarinta johtui vahvasta ryhmädynamiikasta ja vallitsevista asenteista muutosta kohtaan. Lewinin tehtäväksi jäi koeasetelman keinoin luoda parempi työelämä tehtaan käytännön arkeen liittyvän muutosprosessin avulla. (Kuula 1999, 34–42.) Koeasetelmassa testattiin teoriaa, että niitä, joita muutos kosketti, ja näin Lewin vahvisti teorian ja käytännön, empirian ja tutkimuksen välittömän suhteen. Lewinin mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden motivaatiota omassa työssään. Lewinin mukaan ihminen hahmottaa ”kentän” usein erilaisena oman tilanteensa ja aseman mukaan. Hän kehitti havaintonsa ja päätelmiensä perusteella niin sanotun jopa matemaattiseen kaavaan puristetun kenttäteorian $B=f(P,E)$. B kuvastaa yksilön käyttäytymistä, joka muodostuu persoonan P ja ympäristön E funktiona. (Heikkinen 2008, 24.) Toisaalta on huomioitava, että Lewinin koeasetelma perustui yhteen teoriaan ja jätti muut esimerkiksi organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät huomioimatta. Usein kenttäkokeissa tutkija voi olla jopa muutoksen ohjaaja ja jättää monet hyvät muilta osallistujilta tulevat ratkaisut huomioimatta. Myöhemmin toimintatutkimussuuntauksista niin sanotussa *antiekperimentaalisisessa toimintatutkimuksessa* prosessiin pyritään ottamaan mukaan mahdollisimman laajasti kohteen eri organisaatiotasot, osastot ja niin edelleen, mitä Lewinin alkuperäisessä tutkimuksessa ei huomioitu. (Kuula 1999, 17, 44.) Juha Suoranta ja Sanna Ryytänen (2014, 198) toteavat, että toimintatutkimuksen isän Lewinin emansipatorinen eli vapauttava intressi katosi teknis-positivistiseen tutkimusotteeseen ja kapeaan yhteiskuntakriittiseen näköalaan. Tutkijoiden mukaan toimintatutkimuksen historiankuvaukset on kirjoitettu länsimaista näkökulmaa painottaen, vaikka esimerkiksi latinalaisessa Amerikassa toimintatutkimus oli osa yhteiskunnallista vapautuspyrkimystä. Toisaalta tutkijat toteavat, että toimintatutkimus on sen työstämistä, millä tavoin ja millaista maailmaa olemme rakentamassa (Suoranta & Ryytänen 2014, 199, 203). Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi.

Hannu L.T. Heikkinen (2008, 27) jatkaa, että toimintatutkimuksen tavoitteena on pyrkiä muuttamaan sosiaalista todellisuutta sen tutkimisen avulla. Kun sosiaalista todellisuutta muutetaan esimerkiksi intervention avulla, siitä saattaa paljastua tiedostamattomia ja näkymättömissä olevia käyttäytymisen ja vallankäytön tasoja. Sosiaalinen todellisuus on saattanut muuttua rutiiniksi, mikä on este kehitykselle ja muutokselle. Mielenkiintoinen

Lewinin ja Heikkisen suomentama metafora liittyy työyhteisön muutokseen, josta voidaan käyttää termejä *sulatus*, *muutos ja pakastus*: jos työyhteisössä pyritään muutokseen, pitää ensin sulattaa, missä toimintaa tarkastellaan, suunnitellaan uutta ja valmistellaan muutokseen, ja sitten on muutosten vuoro. Kun muutoksia on tarpeeksi usein kokeiltu, voidaan ne pakastaa ja vakiinnuttaa uudeksi toimintatavaksi. Työelämän moninaistuminen ja toimijoiden moniammatillinen osaaminen ovat vaatineet sen, että mukaan on otettu työntekijöiden omat kyvyt oppia ja olla mukana aktiivisesti kehityksessä. Kehittäminen ei lopu Lewinin tapaan pakastukseen vaan jatkuu spiraalimaisena syklinä ilman päätepistettä. Heikkisen mukaan onnistuneen hankkeen jälkeenkin uudistettu käytäntö saattaa muuttua projektin päätyttyä tai jopa loppua ja hiipua kokonaan projektin vastuuhenkilön lähdettyä.

Toimintatutkimus pitää tärkeänä sekä tutkijoiden että käytännön työntekijöiden osallistumista tutkimuksen tekemiseen, ja erityisesti yhteisöperusteisessa toimintatutkimuksessa tavoitteena on mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen aktiivinen mukanaolo tutkimuksen jokaisessa vaiheessa niin tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa kuin tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. (Heikkinen 2008, 33.) Toimintatutkimus mielletään Heikkisen (ks. Coghlan & Brannick 2014, 6, 9, 11) mukaan itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu vuorottelevat ja seuraavat toisiaan. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään kehittämiseen, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen.



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen sykli (Coghlan & Brannick 2014, 9).

Kuula (1999) käsittelee niin sanottua *kriittistä toimintatutkimusta*, joka on kasvatustieteeseen pohjautuva yhteiskuntafilosofinen painotus toiminnan suuntaamiseksi. Kriittisen toimintatutkimuksen tavoitteena on vapauttaa ihmisiä alistavista vallankäytöistä, toisin sanoen vapauttaa ihmiset tapojen, instituutioiden ja kulttuurin määräävyydestä. Kriittinen toimintatutkimus on erityisen kiinnostava siksi, että siinä tiede ja käytännöt, tutkimus ja muutospyrkimys yhdistyvät kriittiseen tiedonintressiin, johon yleensä kytkeytyy poliittisia ja tieteellisiä pyrkimyksiä. (Kuula 1999, 61.) Kriittisen teorian ensisijainen pyrkimys keskittyy kritisoimaan yksityiskohtaisesti kapitalistista tuotantomuotoa ja sen piirteitä ei mahdollistanut työelämän muutospyrkimyksiä, vaan sitä vastoin työelämän kehittämistutkimus näyttäytyi jopa haitallisena. Tämä erottaa kriittisen kasvatustieteen ja toisen toimintatutkimussuuntauksen eli kommunikatiivisen toimintatutkimuksen toisistaan, vaikka muutosorientaatio eli pyrkimys muutokseen kohdeympäristössä yhdistää molempia suuntauksia. (Kuula 1999, 6, 91–92.)

Toimintatutkimuksen ja kriittisen teorian edustajia yhdisti Habermasin tiedonintressi, jossa tietämisellä oli kolme yhteiskunnallista tavoitetta: ensiksi ihminen haluaa hallita ympäristöään ja työtä luonnon avulla, toiseksi ihmisellä on tarve lisätä ymmärrystä yhteiskunnasta, historiasta, sivistyksestä ja kulttuurista. Kolmanneksi tiedon tehtävänä on ”vapauttaa ihminen epärationaalisesta ja oikeutetusta vallankäytöstä, jota harjoitetaan erilaisten oppien ja ajatusjärjestelmien, kuten uskonnollisten, taloudellisten ja poliittisten ideologioiden, avulla”. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 43–45.) Joidenkin tutkijoiden mielestä Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria näyttäytyy abstraktina ja käytännöstä etäisenä. Habermasin mukaan operationalisoiminen mahdollistaa tasavertaisen keskustelun, joka voidaan saavuttaa 13 standardin tai periaatteen avulla. Kaiken lähtökohtana on jokaisen oikeus ja mahdollisuus osallistua kehittämisestä ja muutoksesta käytävään keskusteluun (teoksessa Kuula 1999, 92–93; Gustavsen 1992, 3–4). Gustavsenin periaatteet:

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osanottajien välistä vuorovaikutusta.
2. Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen avulla myös auttaa muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia.
5. Työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä.

6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin osa tulee nähdä keskustelutilanteessa legitimiinä.
7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
8. Kaikki esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitettä ei saa hylätä ilman, että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti.
9. Mielipiteet esitetään suullisesti.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti yms. voidaan ottaa keskustelun aiheeksi.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön muuttamiseen.

Habermas olettaa ihmisten olevan valmiiksi viisaita ja ajattelevia, mutta organisaatioiden hierarkkinen rakenne ja vähäinen yhteistyö eivät mahdollista työntekijöiden oman työ- ja elämäkokemuksen käyttöä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään siis muuttamaan organisaatiokulttuuria uudenlaisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. (Kuula 1999, 93.) Organisaation ihmisten tasapuolinen osallistuminen ja demokraattinen dialogi mahdollistuu esimerkiksi erityisen ryhmätyömenetelmän, työkonferenssin, avulla. Työkonferenssiin kuuluu neljä ryhmätyövaihetta: ensimmäisessä käydään keskustelua siitä, millaisen organisaation ihmiset haluavat, ja toisessa vaiheessa käydään läpi, mitä esteitä tällaisen uudenlaisen organisaation saavuttamiselle on. Kolmannessa vaiheessa mietitään, miten nämä esteet voitetaan, että päästään neljänteen vaiheeseen, missä tehdään konkreettinen suunnitelma muutokselle. (Esim. Pesonen 2014, 94; Coghlan & Brannick 2014, 25.)

Tutkijan tehtävä on toimintatutkimuksessa haasteellinen, sillä tutkija joutuu luomaan loogista tulkintaa kehittämisestä ja toimimaan tasavertaisen vuorovaikutuksen tukijana ja tulkitsijana. Tutkijan pitää kyetä arvostamaan aidosti tukittavien subjektiasemaa. (Kuula 1999, 95, 97.) Tutkimuskäytäntöön kuuluu siis tiivis vuorovaikutus useiden eri ihmisten kanssa, mistä voi olla seurauksena sosiaalisia konflikti- ja pättitilanteita todennäköisemmin kuin tutkimuksessa, joka pääosin tehdään työhuoneessa tutkijan itsenäisenä työskentelynä. Toimintatutkimuksesta ei voi kirjoittaa täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, sillä tutkimusongelmat muodostuvat yleensä

vähitellen toiminnan ja reflektion jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Tiedon muodostumiseen vaikuttaa kenttätyön pituus ja laajuus eli leveys, joka tarkoittaa sitä, kuinka laaja yhteistyöverkosto osallistuu kehittämiseen muun muassa ryhmien avulla. (Ks. Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 78– 95.) Tutkija kerää tietoa induktiivisen päättelyn avulla, eli uutta tietoa johdetaan yksittäisistä havainnoista käsin. Esa Rovion (ks. 2008, 89) tutkimuksen mukaan tähän soveltuu parhaiten niin sanottu grounded theory -tutkimusmenetelmä, jossa tutkimus etenee ilman ennalta valittua teoriaa. Huovinen ja Rovio korostavat, että tutkijalta vaaditaan kykyä havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia ja vielä kykyä pitää muutosta yllä tutkimuskohteessa eli kykyä innostaa yhteisöä muutokseen (Huovinen & Rovio 2008, 94). Tutkija osallistuu kenttätyössä muutoksen synnyttämiseen, joka pohjautuu teorian ja käytännön kannalta validiin kysymykseen. Tutkijalta vaaditaan lisäksi kykyä organisoida asioita käytännössä eli esimerkiksi kykyä aikatauluttaa kokouksia ja palavereita ja samalla kerätä materiaalia ja ratkaista, millä tavoin hankittu materiaali parhaiten palvelee tutkimuksen ja kehittämistyön etenemistä. Tämän lisäksi tutkijan on perusteltava ja käytävä myös omaa pohdintaa siitä, mihin hänen kaikki ratkaisunsa perustuvat. Osallistuminen kehittämiseen vaatii tutkijalta erityisesti luottamuksellisen suhteen luomista tutkittaviin ja substanssin syvällistä osaamista. Tutkijan tarkka reflektointi omasta työskentelystä toimintatutkimuksen kuluessa ei ole helppo tehtävä – jos ei aina edes Kuulan mukaan tarkoituksenmukaistakaan, mutta sen avulla on mahdollista jäljittää tutkijan oma rooli, panos ja vaikutus eri kehittämishankkeen vaiheissa (Kuula 1999, 171). Julkisen sektorin tunnetusti jäykistä ja byrokraattisista johtamisjärjestelmistä saattaa tulla este toimintatutkimuksen etenemiselle, joten helposti tutkija voi luisua tapaustutkijan rooliin ja tutkijan oma ammatillinen tavoite voi hämärtyä (Kuula 1999, 177).

Toimintatutkimus mahdollistaa asian käsittelyn monella eri tavalla, joten siinä voidaan soveltaa edellä mainitsemaani grounded-menetelmää, triangulaatiota, joka perustuu monien menetelmien käyttöön: (1) kuten haastatteluiden, (2) havainnoinnin pohjalta tehtyjen tutkimuspäiväkirjojen kirjoittamisen ja (3) muiden materiaalien hyödyntämiseen. Menetelmän avulla on mahdollista saada kattava kuva tutkittavasta tapauksesta, sillä sitä tutkitaan useasta näkökulmasta (Eskola & Suoranta 1998, 69–71; vrt. Yin 2009, 101–103). Eskola ja Suoranta toteavat, että triangulaatio saattaa olla kallis ja aikaa vievä, joten pyrin rajaamaan kysymykseni selkeämmin. Usean aineiston eli aineistotriangulaation käyttäminen on tyypillistä yleensä kehittämistoiminnalle (Eskola & Suoranta 1998, 69–70). Straussin ja Corbinin (1990, 23; teoksessa Järvinen & Järvinen 2004, 71–72) mukaan hyvin laadittu grounded theory täyttää neljä keskeistä kriteeriä, kun teoriaa arvioidaan kehittämishankkeessa: yhteensopivuus, ymmärtäminen, yleisyys ja

kontrolli. Nämä kaikki neljä kriteeriä vaativat tutkijalta teoreettista herkkyyttä eli alan, ilmiön ja kirjallisuuden tuntemusta sekä ammatillisen ja henkilökohtaisen kokemuksen. Lewin korostaa tieteellisyyden edellyttävän tunnettujen teorioiden testaamista ja soveltamista sekä myös huolellisesti suunniteltua toimintatutkimuksellista vertailuasetelmaa yhdistämällä tarkka ja monipuolinen aineiston kerääminen ja analysointi kokeen eri vaiheista (Kuula 1999, 209–211). Lewin näki toimintatutkimuksen eri tieteet yhdistävänä lähestymistapana (Kuula 1999, 197).

4.3 Kehittämishankkeiden arviointi ja prosessievaluatio

Julkisesti rahoitettujen hankkeiden arviointi on peruslähtökohta, sillä julkiseen toimintaan liittyy aina politiikka ja julkisten asioiden hoitaminen (Virtanen 2007). Petri Virtanen tiivistää Angela Brownen ja Aaron Wildavskyn (1984) hankearvioinnin viiden kysymyksen mukaan eli olisi kysyttävä milloin, missä ja miten arviointi tehdään, kenelle ja mitä ollaan tismalleen arvioimassa. Viimeiseksi olisi kyettävä pohtimaan arvioinnin tekemiseen liittyviä motiiveja. (Virtanen 2007, 22–24.) Näitä kysymyksiä on lukuisissa kehittämishankkeissa ja niihin vastaukset rakentuvat kunkin tutkijan omasta positiosta käsin. Motiivit voivat liittyä uuden työmenetelmän kehitystyöhön tai kehittämishankkeen aikaiseen työhön.

Jaana Lähteenmaa (2006) painottaa, että projektin tavoitteena on tehdä julkishallinnosta tehokas ja läpinäkyvä, joten pelkkien oppimiskokemusten analysointi ei ole onnistuneen projektin riittävä lopputulos. Lähteenmaan mukaan projektin tiedonhallinta on haasteellista, ja usein prosessiarvioinnin tulos saattaa olla vain kannustava ja muodollinen kiitos hyvää tarkoittavalle toiminnalle, mutta parhaimmillaan projektin avulla saatetaan tietoisuuteen työn tekemistä hidastavia tai jopa estäviä tekijöitä. (Lähteenmaa 2006, 119–120.) Seppänen-Järvelä (2004, 46, 49) toteaa, että “hankkeen lopussa tuotettua arviointitietoa ei enää voida käyttää jo kuljetun tien ohjaamiseen”. Tietoa tarvitaan koko kehittämisprosessin aikana, joka vaikuttaa hankkeen ohjaamiseen ja toiminnan parantamiseen. Seppänen-Järvelän (2004, 46) mukaan onnistuneen prosessinarvioinnin kannalta on tärkeää kehittämistyön jaksottaminen ja niin sanottujen arvioivien pysähdysten tekeminen esimerkiksi kehittämispäivien avulla. Arviointitiedon hyödyntäminen on osa koko projektin etenemistä eli tuottaa systemaattisesti tietoa siitä, miten tulokset ovat syntyneet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi kehittämisprojektin prosessin toiminta, minkä tuloksia voidaan parhaimmassa tapauksessa hyödyntää projektin päätyttyä.

Seppänen-Järvelä on käsitellyt evaluaatiokirjallisuutta, jossa käsitellään *summatiivista ja formatiivista arviointia*. Formatiiivisella arvioinnilla viitataan siihen, miten hanketta on tehty ja kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa. Summatiivinen arviointi keskittyy projektin lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Seppänen-Järvelän mukaan nämä ovat toisiaan täydentäviä, joten tärkeää kehittämistyössä on, että *opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia* eikä vain saada yksittäisiä ongelmia ratkaistuksi. Seppänen-Järvelä korostaa olennaisesti sitä, mitä tapahtuu kehittämishankkeen aikana, ihmisten välisessä toiminnassa ja sen kautta. (Seppänen-Järvelä 2004, 20.)

Arvioinnissa on olemassa useita lähestymistapoja, joita voidaan jakaa *tilivelvollisuus-, tiedon tuottamis- ja kehittämisarviointiin*. Tilivelvollisuusarviointi voi kohdistua muun muassa siihen, onko resurssit kohdistettu oikein. Systemaattisessa prosessin arvioimisessa tarkastellaan muutosprosessien keskeisiä tekijöitä. Prosessiarvioinnissa tarkastelun kohteena on hankkeen aikainen toiminta, eli siinä etsitään vastauksia siihen, millaisia taitekohtia on ollut ja missä vaiheessa, miten ongelmatilanteita on ratkaistu ja millaisia nämä ratkaisut ovat olleet. Prosessin arviointi pohjautuu työntekijöiden itsearviointiin ja oppimiskokemusten avoimeen käsittelyyn. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.)

Seppänen-Järvelän (2004) mukaan prosessin arvioinnissa on pidettävä mielessä rajat ja kerättävä tietoa kohteesta rajatusti. Prosessin arvioinnin ja siitä saatavan palautteen avulla ohjataan viimekädessä koko kehittämishanketta kohti alkuperäisiä tavoitteita. Tällä hankkeella ei ollut ulkopuolista arvioinnin tekijää, joten hankkeeseen osallisten toimijoiden itse suorittaman eli *itsearvioinnin* merkitys korostuu. Kehittämishankkeen evaluaatiosuunnitelmassa pohditaan kehittämishankkeen eri lähtökohtia esimerkiksi minkä vuoksi kehittämistyötä tehdään, mistä aloite on tullut vaativalle kehittämistyölle työn ohella tehtäväksi ja tavoittaako projekti kohderyhmänsä. Seppänen-Järvelä tuo esille, että perinteisesti hankkeisiin sidoksissa olevilla eri toimijoilla saattaa olla hyvinkin erilaiset intressit ja näkemykset. Prosessin arvioinnissa avataan prosessin lopputuloksen näkemystä eri toimijoiden omasta positiosta käsin.

Osallistavien menetelmien avulla voidaan ”sanoittaa” tätä kehittämistyön prosessia ja sitä lopputulosta, jolla tähän on päästy. Sanoittaminen tarkoittaa käytännössä myös sitä, että materiaali on kirjallisessa muodossa, jota kerätään eri menetelmien avulla hanketyön aikana. Seppänen-Järvelä (2004) käsittelee monitahoarviointia, valtaistavaa-arviointia eli empowerment-

näkökulmaa, focus-ryhmähaastatteluja sekä ennakoitdialogia. Monitahoarviointi on vuorovaikutteiseen ja neuvottelevaan otteeseen perustuva menetelmä, joka korostaa kaikkien osapuolten tasa-arvoista osallistumista. Arviointitilanteessa avainhenkilöt arvioivat kohdetta omasta näkökulmastaan kokemuksiinsa peilaten. Empowerment-näkökulma painottaa osallistujien omaa aktiivisuutta ja konkreettista osallistumista. Valtaistamiseen kuuluvan kolmivaihtaisen konseptin avulla listataan hankkeen tärkeimmät aktiviteetit (koulutukset, kehittämispäivät, työnohjukset, palautteet, kokoukset), jotka pisteytetään esimerkiksi 1–10 ja pisteytyksen jälkeen arvioidaan kuinka hyvin hanke onnistui koko hankkeen tai kunkin työntekijän osalta. Aktiviteetit voidaan lisäksi visualisoida yksinkertaisen taulukon avulla; esimerkiksi kuinka monta henkilöä osallistui kehittämispäiviin ja kuinka paljon sekä laadullista että määrällistä materiaalia jokin työryhmä tuotti kehittämishankkeen aikana. Projektin arviointia voidaan suorittaa organisoitujen ryhmäkeskustelujen niin sanottujen focus-ryhmähaastatteluiden avulla. Focus-ryhmähaastattelut etenevät puheenjohtajan laatimien etukäteen tiedossa olevien teemojen avulla. Ryhmät ovat mahdollisimman homogeenisia eli keskittyneet samaan perustehtävään. Ennakointidiologi perustuu reflektiiviseen ja ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan, jossa puhumiselle on varattu esimerkiksi kehittämispäivissä oma tila ja paikka. Ennakointidiologi rakentuu kahdesta ringistä, jossa sisäringin muodostavat henkilöt ja haastattelija ja ulkoringissä olijat ovat aktiivisia kuuntelijoita. (Seppänen-Järvelä 2004, 37.) Samoin tässä kehittämishankkeessa eri tasoja edustavien toimijoiden pitää kuunnella mitä muilla tasoilla kerrotaan. Ennakointidiologi mahdollistaa reflektion, joka on keskeinen avainelementti inhimilliseen vuorovaikutukseen perustuvassa prosessinarvioinnissa. Arvioinnin tueksi tarvitaan lisäksi toimiva teoria.

4.4 Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria prosessievaluatation tukena

Sosiaalityöllä ja systeemiteoreettisella, ekologisella ajattelulla on paljon yhteneväisyyttä: molemmat tarkastelevat ihmistä ja ympäristöä kokonaisvaltaisena systeeminä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ihminen on osa sosiaalista, fyysistä, kulttuurista, emotionaalista ja historiallista ympäristöä. (ks. Gambrell 2013, 134.) Systeemiteoreettinen ajattelu huomio lukuisten tekijöiden samanaikaisen vaikutuksen toisiinsa. Sosiaalityössä eri alojen teoreettinen tieto toimii ammatillisen tiedon apuna eri tilanteissa välittäessään palveluksia asiakkaille käytännön tilanteissa. Lisäksi sosiaalityön empiirinen tutkimus lähtee liikkeelle asiakkaiden toimintaympäristöstä, mikä mahdollistaa käytäntöjen kehittämisen. Bronfenbrennerin ekologinen

systemiteoria toimii tutkimukseni yhtenä lähtökohtana ja tilannekohtaisesti konstruoituna. (Raunio 2009, 27, 135–136.)

Bronfenbrennerin teoriassa yksilö on aktiivinen toimija, joka vaikuttaa ympäristöönsä, ja vastaavasti ympäristö asettaa yksilölle paineita mukautua ympäristön vaatimuksiin. Samoin on työntekijän, työyhteisön tai organisaationkin oltava aktiivinen toimija ja muututtava, mukauduttava ja vastattava ympäristön vaateisiin. Bronfenbrennerin teoriassa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä kokonaisuutena, jossa korostuu toimintaympäristön merkitys. (Häikiö & Niemenmaa 2008, 42, 46.) Systemiteoreettiseen näkökulmaan perustuvan ajattelun avulla työntekijä pyrkii hahmottamaan oman organisaation ja työpisteen lisäksi myös asiakkaan elinympäristön ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Sosiaalityön tavoitteena on tuolloin ihmisen sopeuttaminen ympäröivään sosiaaliseen ympäristöön ja sen muutoksiin ottamatta kantaa häiriötekijöihin. (Närhi 2015, 323–328.)

Bronfenbrennerin kehittämässä alkuperäisessä ekologisessa teoriassa mikrosysteemin ydin on perhe, jota tarkastellaan osana yhteiskuntaa. Lapsi on teorian mukaan riippuvainen aikuisesta, ja aikuisten toimet ovat keskeisiä lapsen elämän jäsentymisessä. (Bronfenbrenner 1979. Gambrill 2013, 134.)

Makrosysteemi keskittyy yhteiskunnallisiin asioihin, arvoihin, asenteisiin, lainsäädäntöön, tieteellisiin tutkimuksiin ja muihin laajempiin selvityksiin asioista ja niiden yhteiskunnallisista tiloista (Bronfenbrenner 1979). Makrosysteemin tapahtumat kuten poliittiset päätökset ja lakimuutokset heijastuvat eksosysteemin tasolle, kunnalliseen toimintaan.

Eksosysteemi rakentuu Bronfenbrennerin alkuperäisen mallin mukaan yhteiskunnan kunnallisista tukijärjestelmistä, jotka vaikuttavat perheen jokapäiväiseen elämään (mm. koulu, päiväkoti, neuvola). Eksosysteemiin lukeutuu kunnallinen päätöksentekojärjestelmä. Eksosysteemi huolehtii tiedon kulkemisesta päätöksentekoeleimille sekä lapsen edun ensisijaisuuden huomioimisesta päätöksentekojärjestelmässä. Lisäksi tutkimus- ja kehittämistiedon soveltaminen ja hyödyntäminen kehittämistoiminnassa ovat eksotason tehtäviä.

Mesosysteemejä muodostuu Bronfenbrennerin teorian mukaan lapselle muun muassa suhteessa päivähoitoon, kouluun ja asuinalueen naapurustoihin. Mesosysteemit ovat suhteita

mikrosysteemeiden välillä. Mesosysteemin ja mikrosysteemin välinen tiivis työskentely ja vuoropuhelu, päätökset ja linjaukset heijastuvat lapsen ja perheen kanssa tehtävään työhön, mikrosysteemiin. *Mikrosysteemiin* lukeutuvat asiakkaat ja työntekijät ja heidän välisensä niin sanottu face to face –toiminta (Gambrell 2013, 134), johon heijastuvat asiakkaiden ja heidän kanssaan lähityötä tekevien työntekijöiden asenteet, arvot, ammatillinen osaaminen ja viittekehys. Mikrosysteemi toimii muiden systeemien päätösten, linjausten ja ohjauksen alla vastavuoroisesti, mikä merkitsee tiedon kulkua ja sen analysointia, arviointia ja palautetta eri systeemien tasojen välillä. Ekso- ja makrosysteemi ovat mikro- ja mesosysteemiä laajempia ja kohdistuvat näihin siten välillisesti.

Bronfenbrennerin teoriaa ja sen sovelluksia on käytetty runsaasti eri tutkimuksissa, erityisesti kasvatustieteessä ja psykologiassa (ks. mm. Aunola 2015; Järvelä 2014; Härkönen 2008). Merja Aunola soveltaa ekologista systeemiteoriaa vuokra-asumisen ongelmien ennaltaehkäisyn paikantamisessa. Mesosysteemin järjestelmän tavoitteena on eksosysteemin järjestelmien antamin valtuuksin kehittää ja luoda toimintoja, joiden avulla vuokra-asumisessa ilmeneviä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä Raahen seudulla. Tiina Järvelä (2014) sitä vastoin pohtii tutkimuksessaan sitä, voiko perheitä auttaa lastensuojelulla vai olisiko peruspalveluissa parantamisen ja tehostamisen varaa. Bronfenbrennerin teorian avulla Järvelän oli mahdollista tarkastella yksilöä osana sosiaalisia suhteita ja tunnistaa systeemeissä olevia työn tekoa haittaavia jännitteitä. Järvelä keskittyi analysoimaan teorian ja käytännön välisen vuoropuhelun avulla lastensuojelutarpeen selvitysprosessia. Tulosten mukaan auttamisjärjestelmien välinen vuorovaikutus ei toiminut. Lapsi jäi usein auttamatta, ja selvitysten tekeminen olivat ”kompleksisia prosesseja, joissa on käytettävissä samanaikaisesti paljon tietoa ja liian vähän relevanttia tietoa”. Ehkäisevää lastensuojelua oli Järvelän mukaan muissakin peruspalveluissa, kuten äitiys- ja lastenneuvolassa. Lapsista ja huoltajista oli runsaasti tietoa eri kunnallisissa toimipaikoissa, systeemeiden sisällä, mutta jostain olemassa olevaa tietoa ei ollut riittävän varhaisessa vaiheessa kyetty lastensuojelussa hyödyntämään lapsen suojelemiseksi. Järvelän mukaan systeemisen ekologisen kehityksen teoria haastaa lasten kanssa toimivat tahot arvioimaan vaikutusmahdollisuuksiaan vaikuttaa lapsen hyvinvointiin. (Järvelä 2014, 2, 25, 63–64.)

Seuraavassa luvussa kerron varsinaisesta tutkimusprosessista, jonka alussa määrittelen esittelemääni Bronfenbrennerin ekologiseen systeemiteoriaan pohjautuvat tutkimuskysymykset.

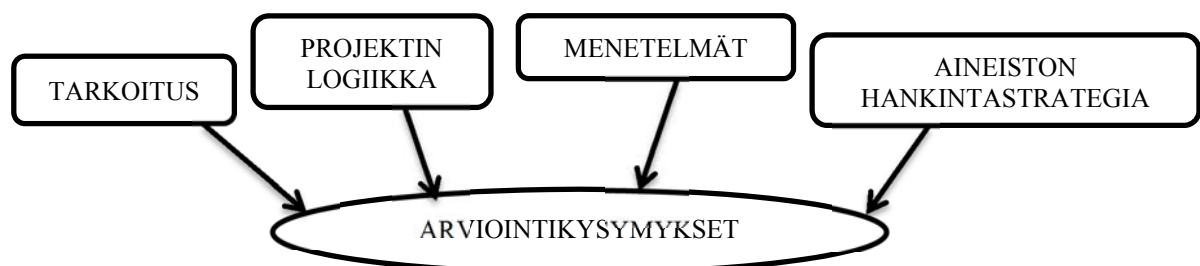
Tämän tutkimuksen prosessievaluatio perustuu Goffmanin kehysanalyysiin, jossa kehyksenä ovat Bronfenbrennerin ajatukset eri systeemisillä tasoilla. Nämä systeemiset tasot muodostuvat kehittämishankkeen käytännön organisoitumisen mukaan. Olen koonnut kehittämishankkeesta tuotetun analysoitavan materiaalin erikseen jokaiselta systeemiseltä tasolta. Luvussa seitsemän luon jokaiselle systeemiselle tasolle arviointiin perustuvan kertomuksen tai tarinan kehittämisprosessista ja sen etenemisestä. Vilma Hänninen (2015, 170) kertoo, että tarinan, narratiivin perustavalaatuinen ominaisuus on kuvata ajassa eteneviä tapahtumaketjuja leikkaamalla tapahtumien virrasta sopivia pätkiä, joista tutkija muodostaa oman kertomuksen siitä miksi ja miten kehittämishanke alkoi, mitä hankkeen aikana tapahtui eri ekologisilla systeemisillä tasoilla ja mikä oli tarinan loppu eli johtopäätökset.

5. TUTKIMUSPROSESSI

5.1 Bronfenbrennerin ekologiseen systeemit teoriaan pohjautuvat tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen prosessievaluuatiin keinoin

Kehittämishanke on ainutkertainen ja määräaikainen ja tiettyyn organisaatioon sovellettu hanke, jolle on nimetty sekä vastuhenkilö että projektiorganisaatio. Projektissa työskentely vaatii vastuhenkilöltä laajaa osaamista hankkeen sisällöllisissä kysymyksissä. Seppänen-Järvelän mukaan projektimainen työ tarjoaa työntekijälle laajan näköalapaikan ja mahdollisuuden testata ja laajentaa omia rajoja ja osaamista. (Seppänen-Järvelä 2004, 16.) Vastuhenkilö pystyy ulkopuolisen asiantuntijan tavoin tunnistamaan ja keräämään hankkeen kannalta kriittiset tekijät ja kokomaan arviointitietoa.

Tässä tutkimuksessa prosessin arviointiaselman lähtökohtana on Bronfenbrennerin ekologiseen systeemit teoriaan pohjautuvat tutkimuskysymykset, jotka ovat muotoutuneet kehittämishankkeen aikana (KUVIO 4). Tutkimuskysymyksiin ja niihin vastaamiseen vaikuttavat kehittämishankkeen tavoitteet, projektin logiikka, aineiston hankinta ja menetelmät muun muassa kehittämispäivissä käytetyn ennakoitidialogin ja muun kirjallisen hankemateriaalin avulla.



KUVIO 4. Arviointiaselman viitekehys Seppänen- Järvelän mukaan (Seppänen-Järvelä 2004, 29, mukaillen Robson 2001, 123)

Tutkimuksessani etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

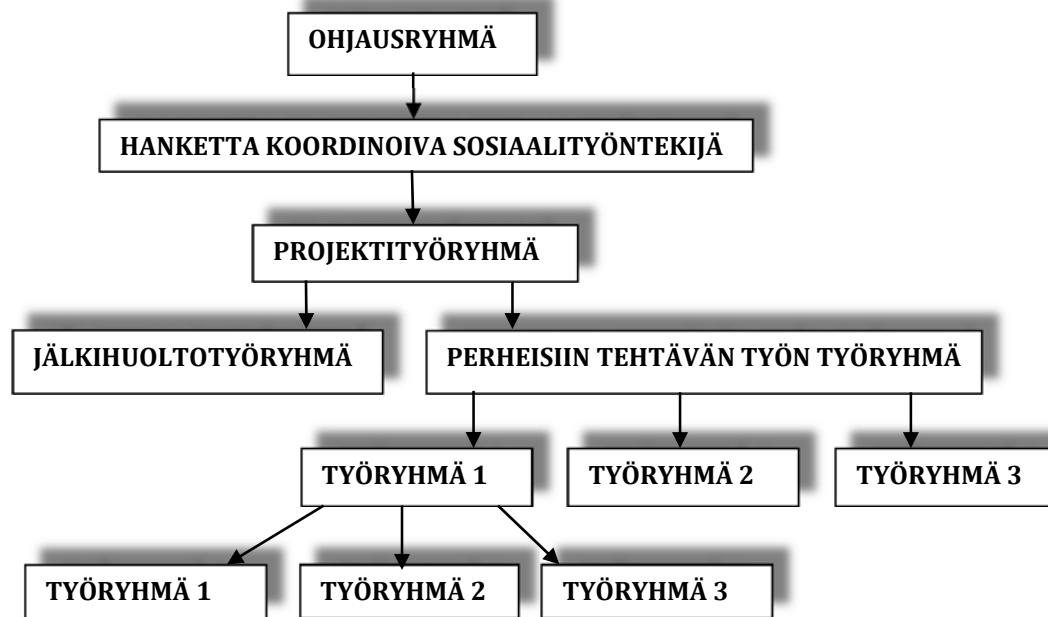
1. **Miten kehittämishankkeen ekologisten systeemitasojen toimijat onnistuivat perustehtävässään?**
2. **Miten kehittämisprosessi eteni eri systeemisillä tasolla ja miten kehittämishanke näkyi ihmisten välisessä toiminnassa?**
3. **Miten valitut toimenpiteet toteutuivat ja mitkä tekijät niihin vaikuttivat?**

5.2 Kehittämishankkeen systeeminen organisoituminen

Kehittämishanke oli kunnallisen lastensuojelun sosiaalityön, perhetyön ja perhetukikeskuksen yhteishanke pääkaupunkiseudun keskisuudessa kehyskunnassa. Hanke käynnistyi tammikuussa 2014 pidetyn lastensuojelun sosiaalityön, perhetyön ja perhetukikeskuksen yhteistapaamisen jälkeen. Tapaamisessa nostettiin esille kyseisen kunnan lastensuojelun tilanne ja tulevaisuuden haasteet. Tilaisuuden jälkeen muotoiltiin kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnalle lastensuojelun rakennemuutoksen pohjaksi suunnitelma, joka käsiteltiin toukokuussa 2014. Suunnitelmassa tuotiin esille, että kunnassa toimivan lastenkodin toimintakulut olivat kasvaneet kestäättömiksi ja sijoitukseen tulevat nuoret vaativat yhä profiloitumpaa työskentelyotetta ja laaja-alaisempaa osaamista kuin mihin silloisilla työntekijäresursseilla kyettiin vastaamaan. Suunnitelmassa todettiin lisäksi, että lastensuojelussa tarvitaan laadukkaita palveluja, oikea-aikaisesti ja oikealle kohderyhmälle sekä tehokkaammin tuotettuna.

Hanketyöskentelyssä suunnitteluvastuu oli erilaisilla työryhmillä, jotka muotoutuivat hankeraporttiin kirjattujen työmuotojen pohjalta. Kullakin työryhmällä oli nimetty vastuuhenkilö ja muita jäseniä ryhmän aihe- ja tehtäväalueen mukaan. Vastuuhenkilöt koordinoivat ryhmiä, varasivat kokousajat ja valmistelivat kokoukset. Työryhmät tekivät tapaamisistaan muistiot, jotka siirrettiin toimialueen sisäiseen intranettiin työntekijöiden vapaasti luettavaksi ja kommentoitavaksi. Päätöksiä vaativat asiat ohjattiin hankkeen ohjausryhmään, joka koostui sosiaalipalveluiden esimiesryhmästä. Projektityöryhmän tapaamisia pidettiin kuukausittain. Tapaamiset oli koottu moniammatillisesti, ja niissä käsiteltiin hanketyön kannalta tärkeät asiat sekä käytiin keskustelua kehittämistyöstä eri työmuodoissa. Projektiryhmä vastasi eri työryhmien työn seurannasta ja teki kehittämisehdotuksia hankkeen ohjausryhmälle. Ohjausryhmä tuki ja ohjasi kehittäjä-sosiaalityöntekijän työtä. Kaksi projektityöryhmän

alatyöryhmää, perheisiin tehtävän työn ja jälkihuoltotyön työryhmä vastasivat varsinaisesta työmuotojen suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta. Perheisiin tehtävän työn työryhmässä koottiin ja koordinoitiin lisäksi kolmen alatyöryhmän, ryhmien 1, 2 ja 3, työskentelyä. Seuraavassa kaaviokuvassa (KUVIO 4) olen esitellyt hankkeen organisoitumisen kehittäjä-sosiaalityöntekijän työstämää kaaviota mukailen.



KUVIO 5. Hankkeen organisoituminen kehittäjä sosiaalityöntekijän mukaan (Lapinleimu 2015, 10).

5.3 Kehittämishankkeen analysoitava aineisto

Tutkimuksen aineistoa on kehittämishankkeen kirjallinen materiaali, joka on ollut julkisesti saatavilla koko toimialueella. Kirjallisen materiaalin lisäksi hyödynsin kehittäjä-sosiaalityöntekijän päiväkirjaa sekä omia havaintomerkintöjäni, joita keräsin niistä kokouksista, tapaamisista, kehittämispäivistä ja koulutustilaisuuksista, joissa olin itse paikalla. Oma havaintomateriaalia kertyi lähes 16 sivua. Havaintojen tekeminen ei ollut systemaattista eikä myöskään jatkunut koko kehittämishankkeen ajan. En määritellyt etukäteen, mitä ja miten havainnoin, sillä minulla ei kehittämishankkeen alussa ollut selvää juuri tähän hankkeeseen liittyvää tutkimussuunnitelmaa ja vahvistusta tutkimuksen tekemisestä. Kehittämishankkeen alussa tutkimusaihioni vasta alkoi muodostumaan, joten sain mahdollisuuden ”heittäytyä” mukaan kehittämishankkeeseen omasta positiostani ja omassa roolissani. Jälkeenpäin ymmärsin

omien tuntojeni ja havaintojen kirjaamisen ja ymmärtämisen merkityksen. Havaintopäiväkirjaan olin kirjannut muun muassa seuraavan tekstin kehittämishankkeen alussa:

”Tiedotusvälineissä on yhä enemmän tullut esille sosiaalihuoltolain uudistus ja sen mukanaan tuomat muutokset ja kehittämistarpeet kunnissa. Sosiaalihuoltolakiin on otettu kantaa eri tahoilla (Helsingin Sanomat; Nygqvist, Mäntysaari). Ensimmäisen kerran kuulin sosiaalihuoltolain valmistelusta vuonna 2012 osallistuessani parisuhdeväkivaltaa käsittelevään koulutuspäivään, jossa nostettiin esille miten voitaisiin tehostaa yhteistyötä perheväkivallan ilmetessä ei viranomaistahojen kesken. Jo tuolloin pohdin omaa työkenttääni, jossa nämä ongelmat ovat lähes selviö ennemminkin kuin poikkeus. Perheväkivalta, joka voi kohdistua lapsiin. Viimeisin ihmetyksen ja kauhistelun kohde oli pieni kahdeksan vuotias surmattu tyttö, josta syytetään 11 viranhaltijaa...”

Hankkeen materiaalin olen koonnut työryhmittäin (LIITE 1). Hankemateriaali koostui eri fonttikoolla ja rivivälillä kirjoitetuista teksteistä sekä erilaisista diasarjoista.

Projektin valmistelutyön aineisto koostui lastensuojelun suunnittelukokouksen ja kehittämisen tarpeiden perusteluista, perhetukikeskuksen laajasta ITE-arvioinnista ja tuotteistuksen tuloksista, sosiaali- ja terveyslautakunnille suunnitelluista diasarjoista ja esiselvityksistä ja vaihtoehtoisista organisaatiomalleista A-B ja C sekä yhden ulkopuolisen konsulttiyrityksen (Nordic Healthcare Group) laatimasta kuntatasoisen palvelurakennemuutoksen analyysistä sekä vuonna 2015 tehdystä työhyvinvointikyselystä. Lisäksi aineisto koostui toimialueen lautakunnille suunnitellusta muusta esitysmateriaalista. Kehittämishankkeen ohjausryhmän ja projektiryhmän aineistoa ovat pääasiassa kokouksista tehdyt muistiot. Hanketta koordinoivan kehittäjäsosiaalityöntekijän sekä työryhmien aineisto koostui monipuolisesti sekä kokousmuistioista, prosessikuvauksista että niin sanotuista casekuvauksista ja tilastoista. Aineiston tuottamiseen osallistuivat pääasiassa työryhmien puheenjohtajat, kehittäjä-sosiaalityöntekijä ja harvemmin työryhmien muut työntekijät. Merkille pantavaa oli, että aineiston tuottamisessa ei näkynyt esimerkiksi esimiesten kokoamaa aineistoa joitakin määrällisiä tilastoja lukuunottamatta. Ainut vastaavan esimiehen hyödynnettävissä oleva aineisto liittyi pitkäaikaisen lastenkotihoidon työntekijöiden osaamiskartoitukseen. Perhetyön ja lastensuojelun sosiaalityön osalta osaamiskartoitus jäi hankkeen aikana käsittelemättä, joten sitä ei

nostettu esille siten, että se olisi auttanut hanketyön suunnittelussa ja suuntaamisessa. Kaisu Nissi (2013) kirjoittaa, että organisaatioissa tulisi tiedostaa, että alainen ja esimies toimivat tiedollisesti ”eri maailmoissa” ja tulkitsevat toistensa toimintaa eri tavalla. Olisi ollut hankkeen kannalta oleellista avata osaamiskartoituksen tuloksia hanketyön onnistumisen edesauttamiseksi ja väärinymmärryksen estämiseksi jokaisen hanketyöhön osallisen työryhmän osalta. Näin mielestäni olisi pystytty hyödyntämään kunkin työntekijän osaamisalueita ja ennakoimaan asennoitumista tulevaan kehittämistyöhön. Hanna Heinonen (2008, 23) tuo esille, että projekti on yksittäinen toiminnan ajanjakso, jonka jälkeen on pohdittava keinoja jatkaa toimintoja perusorganisaation sisällä. Uudet toiminnot rakentuvat työntekijöiden kykyyn toteuttaa projektissa opeteltuja asioista.

Itse osallistuin hankkeeseen yhtenä esimiehenä ja oma aineistoni ei ollut vapaasti saatavilla, vaan tein hankeajan erilaisia muistiinpanoja ja kirjauksia, jotka liittyivät sekä omaan työskentelyyni että havaintoihin kehittämistyöstä. Työnohjauksessa koostuneet muistiinpanoni ovat olleet merkittävät oman työni kehittämistyön jäsentäjänä.

5.4 Kehittämishankkeen systeemisten tasojen määrittely

Urie Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria perustuu aikaisemmin käsittelemääni Lewinin toimintatutkimuksellisesti painottuvaan kenttäteoriaan, johon Bronfenbrenner lisäsi myöhemmin myös ajallisen ulottuvuuden, kronotason. Teorian avulla on siten mahdollista huomioida se, mikä merkitys menneisyydellä ja nykyisyydellä on kehittämishankkeen lopputuloksessa (Bronfenbrenner 1979). Tässä tutkimuksessa keskityn neljän tason – makro-, ekso-, meso- ja mikrotasojen analyysiin kehittämishankkeen ajallisen lyhyden vuoksi. Bronfenbrennerin teoriassa yksilö on aktiivinen toimija, joka vaikuttaa ympäristöönsä, ja vastaavasti ympäristö asettaa yksilölle paineita mukautua ympäristön vaatimuksiin. Samoin on työyhteisön tai organisaationkin oltava aktiivinen toimija ja muututtava, mukauduttava ja vastattava ympäristön vaateisiin. Bronfenbrennerin teoriassa sekä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä kokonaisuutena, jossa korostuu toimintaympäristön merkitys. (Häikiö & Niemenmaa 2008, 42, 46.) Systeemiteoreettiseen näkökulmaan perustuvan ajattelun avulla työntekijä pyrkii hahmottamaan myös asiakkaan elinympäristön ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Sosiaalityön tavoitteena on tuolloin ihmisen sopeuttaminen ympäröivään sosiaaliseen ympäristöön ja sen muutoksiin ottamatta kantaa häiriötekijöihin. (Närhi 2015, 323–328.)

Yhteiskunnan lukuisat organisaatiot ovat siis Bronfenbrennerin ekologisen systeemiteorian mukaan eri osasysteemistä koostuvia sosiaalisia yksiköitä, joiden tavoitteena on tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen. Osasysteemien sekä systeemin ja ympäristön välisistä vuorovaikutussuhteista riippuu, millaiseksi organisaation toiminta ja vuorovaikutussuhteet rakentuvat eri tilanteissa.

Bronfenbrennerin kehittämässä ekologisessa teoriassa mikrosysteemin ydin on perhe, jota tarkastellaan osana yhteiskuntaa. Lapsi on teorian mukaan riippuvainen aikuisesta, ja aikuisten toimet ovat keskeisiä lapsen elämän jäsentymisessä. (Bronfenbrenner 1979.) Bronfenbrennerin (1979) mallia on laajasti sovellettu erityisesti lapsen ja vanhemman välisen suhteen kuvaamiseen. Marja-Leena Viljamaa (2003, 17) mukaan vanhemmuuteen ja sen tukemisen tutkimisessa Bronfenbrennerin teoria toimii yleiskehikkona, jossa eritasoiset systeemit vaikuttavat ajan kuluessa vanhemmuuteen ja muuntuvat ajan kuluessa. Tässä tutkimuksessa tarkastelun pääpaino on vanhempien (aikuisten) sijasta organisaation kehittämishankkeen kokonaisuudessa, joka on riippuvainen meso-, ekso- ja makrotasojen toimijoiden työskentelystä ja mikä puolestaan ohjaa mikrotasolla tehtävää työtä lasten tai nuorten ja perheiden parissa (KUVIO 5).

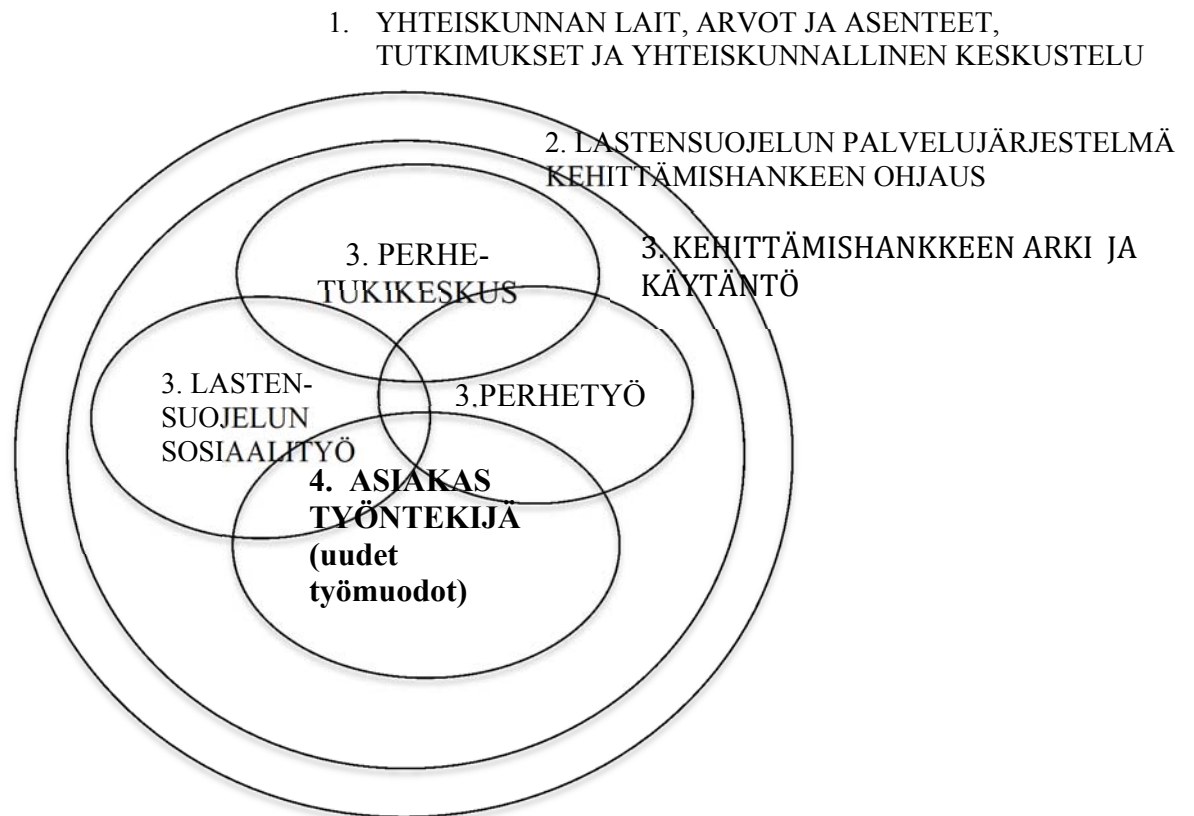
Makrosysteemi keskittyy yhteiskunnallisiin asioihin, arvoihin, asenteisiin, lainsäädäntöön, tieteellisiin tutkimuksiin ja muihin laajempiin selvityksiin asioista ja niiden yhteiskunnallisista tiloista (Bronfenbrenner 1979). Makrosysteemi määrittelee tämän kehittämishankkeen teoriapohjan, perustelut ja merkityksen yhteiskunnallisesti.

Eksosysteemi rakentuu Bronfenbrennerin alkuperäisen mallin mukaan yhteiskunnan kunnallisista tukijärjestelmistä, jotka vaikuttavat perheen jokapäiväiseen elämään (mm. koulu, päiväkot, neuvola). Tässä yhteydessä eksosysteemiin lukeutuvat muun muassa kunnan lastensuojelujärjestelmän sekä sosiaali- ja terveydenhuollon paikallisen organisaation toiminta, johtaminen ja päätökset, jotka vaikuttavat kehittämishankkeeseen. Eksosysteemiin lukeutuu kunnallinen päätöksentekojärjestelmä. Eksosysteemi huolehtii tiedon kulkemisesta päätöksentekojärjestelmän välillä sekä lapsen edun ensisijaisuuden huomioimisesta päätöksentekojärjestelmässä. Lisäksi tutkimus- ja kehittämistiedon soveltaminen ja hyödyntäminen kehittämistoiminnassa ovat eksotason tehtäviä. Kehittämishankkeen työntekijöiden sitouttaminen ja ohjaaminen muutokseen on eksotason toimintaa.

Mesotaso kuvastaa ammatti-ihmisten eli perhetukikeskuksen työntekijöiden, perhetyöntekijöiden ja sosiaalityöntekijöiden välistä keskinäistä yhteistyötä ja dialogia. Kehittämishankkeen ja työorientaation muutos onnistuu hankkeen lähiympäristön eli mesotason ja mikroympäristön yhteistyössä. (Bronfenbrenner 1979.) Mesosysteemiin sisältyy hanketyön ammatillisten toimijoiden keskinäinen työskentely sekä lastensuojelun yhteisen työorientaation muutosprosessin käytäntöön vieminen, kehittämishanke.

Mikrosysteemiin lukeutuvat asiakkaat ja työntekijät ja heidän välisensä arjen käytännön toiminta, johon heijastuvat asiakkaiden ja heidän kanssaan lähityötä tekevien työntekijöiden asenteet, arvot, ammatillinen osaaminen ja viittekehys. Mikrosysteemi toimii muiden systeemien päätösten, linjausten ja ohjauksen alla sekä tässä kehittämishankkeessa vastavuoroisesti, mikä merkitsee tiedon kulkua ja sen analysointia, arviointia ja palautetta eri systeemien tasojen välillä. Vastuuosiaalityöntekijän ja muiden työntekijöiden asiakaslähtöinen, avoin ja refleктоiva työskentely kehittämishankkeessa luotujen uusien työskentelymuotojen avulla. Ekso- ja makrosysteemi ovat mikro- ja mesosysteemiä laajempia ja kohdistuvat siten hankkeeseen välillisesti työympäristöjen kautta. Yhteenvetona:

1. MAKROTASO – yhteiskunnan lait, arvot ja asenteet, yhteiskunnallinen keskustelu, tutkimukset ja tieteellinen toiminta. *Kehittämishankkeen teoriapohja, perustelut ja merkitys yhteiskunnallisesti.*
2. EKSOTASO – kunnan ja lastensuojelun palvelujärjestelmä. Kehittämishankkeen ohjaus ja tuki. Organisaation toimintakulttuuri. *Kehittämishankkeen perustelut kunnallisella päätöksenteko- sekä työntekijätasolla sekä työntekijöiden sitouttaminen ja ohjaaminen muutoksen.*
3. MESOTASO – perhetukikeskuksen, perhetyön ja lastensuojelun sosiaalityön yhteistyö ja vuorovaikutus. Kehittämistyön käytännön toteuttaminen. *Lastensuojelun yhteisen työorientaation muutosprosessin käytäntöön vieminen, kehittämishanke.*
4. MIKROTASO – dialogi eri työntekijöiden ja perheen välillä– asiakaslähtöisyys, lapsen, nuoren ja perheen etu. Työorientaation käytännön muutostyö. *Lapsen, perheen, vastuuosiaalityöntekijän ja muiden työntekijöiden asiakaslähtöinen, avoin ja refleктоiva työskentely kehittämishankkeessa luotujen uusien työskentelymuotojen avulla.*



KUVIO 6. Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria sovellettuna kehittämishankkeeseen.

Anna-Maija Puroila (2002) tutki työpäivän rakentumista eri päiväkodeissa. Työpäivät muistuttivat päiväkodin sijainnista riippumatta kaikissa toisiaan, mutta sisälsivät hyvinkin erilaisia tapoja tehdä työtä. Puroila pohtii, että eri työntekijöiden tulkinta työpäivän vaiheista eli arjen työstä samassa ympäristössä vaihtelee, joten tutkija halusi ymmärtää eri työntekijöiden ammatillista orientaatiota osana sosiaalista toimintaa (Puroila 2002, 5). Puroila kiinnostui Ervig Goffmanin kehysanalyysistä, jonka yhtenä perusideologiana on välttää sosiologiseen tutkimukseen liittyvää vastakkainasettelua. Goffman tutki mikrotason ja vuorovaikutuksen ilmiöitä (mt. 2002, 17). Goffmanin mukaan esimerkiksi työntekijä uuteen työpaikkaan tullessaan omaksuu työpaikan rakentumisen säännöt. Goffman on kiinnostunut sosiaalisen elämän ja todellisuuden kerroksisuudesta. Goffman puhuu kohtaamisesta, kokoontumisesta ja sosiaalisesta tilanteesta. Goffmanin mukaan kehysanalyysin tehtävänä on analysoida inhimillistä kokemusta, jonka perusyksikkö on tilanne. Ihmisen tunnetta tapahtumien todellisuudesta voidaan analysoida tarkastelemalla erilaisia päivittäisiä kohtaamistilanteita esimerkiksi tässä tutkimuksessa perheissä, työpaikalla tai eri tapaamisissa eri yhteyksissä. Usein ihmisillä saattaa olla Goffmanin mukaan vain sivustakatsojan rooli ja heille saattaa syntyä epämääräinen kokemus mitä on mahdollisesti tapahtumassa. (Puroila 2002, 37.) Organisoituminen oli

Goffmanin keskeinen vuorovaikutuksen elementti. Puroilan tulkinnan mukaan Goffmanin kehysanalyysin keskeisin lähtökohta on se, miten ihmiset määrittelevät kunkin tilanteen ja pyrkivät ymmärtämään sitä erilaisten kehysten avulla (Puroila 2002, 44). Tässä tutkimuksessa muodostan kehukset Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla ja etsin tulkintoja kehittämishankkeeseen linkittyvän tutkimukseni kysymyksistä. Kehysten luonteeseen vaikuttavat seuraavat Heiskalan (1997, 267; teoksessa Puroila 2002, 45) luomat niin sanotut determinantit:

1. *tilanteen määrittely eli sen merkitys toimijoille* (kehittämishankkeen osallistujille eli makro-, ekso-, meso- ja mikrotasojen heijastusvaikutukset)
2. *tilanteen organisoitumisen periaatteet* (työntekijöiden tai tiimien tehtävät ja roolit eri systeemisillä tasoilla, kehittämishanke, työryhmät)
3. *osallistujien subjektiivinen sitoutuminen tapahtumiin* (käytännön työn tekeminen, osallistuminen kokouksiin, tapaamisiin, kehittämispäiviin ja muu aktiivisuus kehittämisessä).

Puroila kirjoittaa, että kehysanalyysiin perustuvan tutkimuksen kysymyksenasettelussa tutkijalle riittää *tieto ilmiökentästä ja sen yhteisön arkielämästä*. Tutkija itse saa mahdollisuuden soveltaa tutkimusmenetelmää vapaasti lähinnä kolmeen eri ulottuvuuteen. Ulottuvuudet painottuvat *järjestykseen, kulttuuriin ja itse toimintaan ja vuorovaikutukseen* (Puroila 2002, 145, 148; TAULUKKO 1). Pentti Alasuutari (1999, 181) toteaa, että tutkiessamme Goffmanin (1974) konstituoituja toimintoja luomme niiden avulla kehysten ymmärrettävälle selitykselle. Goffmanin kehysanalyysissa painottuvat erityisesti kehysten väliset suhteet (Alasuutari 1999, 183). Näitä suhteita ylläpitävät ja edustavat kehittämishankkeeseen osallisena olleet työntekijät, joista osa liikkuu tiettyjen kehysten välillä vieden tietoa ja osa on osallisena jokaisen kehysten, tason ja toiminnan kehityksessä. Osa työntekijöistä jää näiden kehysten ulkopuolelle tai tietyn kehysten sisään eri syistä. Riittääkö pelkkä ymmärrys eri kehysten merkityksestä kehittämishankkeen tavoitteiden toteuttamiseksi vai tarvitaanko siihen työntekijän, työyhteisön, esimiesten ja päättäjien tietoista toimintaa ja työskentelyä vai jääkö muutoksen tekeminen mikrotason työntekijälle?

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen tasot, kulttuuriset käsitteet ja kehykset Bronfenbrenneriä mukaillen.

Taso (järjestys)	Avainkäsitteet (kulttuuri)	Kehys (toiminta/vuorovaikutus)
<i>Makrosysteemi</i>	<p>Yhteiskunnan lait, arvot ja asenteet (sosiaalihuoltolaki, lastensuojelulaki).</p> <p>Kehittämistoiminta ja tutkimus.</p>	<p><i>Kehittämishankkeen teoriapohja, perustelut ja merkitys yhteiskunnallisesti.</i></p> <p>Sosiaalihuoltolain ja lastensuojelulain kokonaisuudistus.</p> <p>Tiedottaminen ja yleinen yhteiskunnallinen keskustelu.</p> <p>Tutkimus, koulutus- ja kehittämistoiminta.</p>
<i>Eksosysteemi</i>	<p>Yksittäisen kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.</p> <p>Paikallinen päätöksentekojärjestelmä.</p> <p>Lastensuojelun palvelujärjestelmä ja organisaatio.</p>	<p><i>Kehittämishankkeen perustelut kunnallisella päätöksenteko- sekä työntekijätasolla sekä työntekijöiden sitouttaminen ja ohjaaminen muutokseen.</i></p> <p>Yhteistyö eri kunnallisten toimialojen kesken.</p> <p>Lapsen edun ensisijaisuuden huomioiminen päätöksentekojärjestelmässä.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämistiedon hyödyntäminen kunnallisen päätöksenteon pohjana.</p> <p>Tiedottaminen ja alueellinen keskustelu palveluista.</p>
<i>Mesosysteemi</i>	<p>Lastensuojelun sosiaalityön, perheytyön ja perhetukikeskuksen välinen vuorovaikutus.</p> <p>Työntekijöiden välinen dialogi, arvot ja asenteet.</p> <p>Työyhteisöjen sisäiset rakenteet ja</p>	<p><i>Lastensuojelun yhteisen työorientaation muutosprosessin käytäntöön vieminen, kehittämishanke.</i></p> <p>Avohuoltopainotteinen ja ennaltaehkäisevä työote.</p> <p>Yhteiskehittely ja</p>

	työskentelykulttuurit.	kokeilutoiminta sosiaalityöntekijöiden, perhetyöntekijöiden ja perhetukikeskuksen työntekijöiden kesken. Reflektointi ja arviointityö yhteiskehittelyn välineenä.
<i>Mikrosysteemi</i>	Lasten/nuorten ja perheiden varhainen ja laaja-alainen tukeminen. Asiakaskeskeisyys. Lapsen edun toteutuminen. Moniammatillinen yhteistyö. Yhteistoiminnallisuus.	<i>Vastuusosiaalityöntekijän ja muiden työntekijöiden asiakaslähtöinen, avoin ja reflektioiva työskentely kehittämishankkeessa luotujen uusien työskentelymuotojen avulla.</i> Työorientaation muutos. Uusien työskentelytapojen kokeilut. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen. Perheiden ja lasten laaja-alainen tukeminen ja auttaminen uusien työmuotojen avulla. Oman työn arviointi, palaute ja reflektointi.

Marketta Rajavaara (2007, 14) toteaa, että elämme vaikuttavuusyhteiskunnassa, mikä tarkoittaa, että aikaisempien yhteiskunnallisten tavoitekäsitteiden – tehokkuus, taloudellisuus ja tuottavuus – rinnalle on noussut vaikuttavuuden päämäärä, joka näkyy vahvasti hallinnollisen ohjauksen kielessä. Hallinnollisesti tyypillinen vaikuttavuuskäsite on *kustannusvaikuttavuus*, joka kuvaa vaikuttavuuden ja kustannusten välistä suhdetta. Sosiaalityössä ja varsinkin lastensuojelussa on muistettava, että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden käsite nivoutuu sosiaalityössä kontekstiin, jossa työ heijastuu yksilöllistä tilannetta pitemmälle, koskettaa ihmisen toimintaympäristöä ja on osa paikallisuutta ja koko yhteiskuntaa. Työntekijöillä on vastuu osallistua ja vaikuttaa

yhteiskunnallisiin sekä paikallisiin rakenteellisiin ratkaisuihin. (Ks. Pohjola 2012, 23.) Puroila (2002) mainitsee, että Goffmanin kehysanalyysi on merkittävässä asemassa kun yritetään ymmärtää miten yhteiskunnan makro- ja mikrotasot ovat suhteessa toisiinsa. Sujuva yhteys kullakin tasolla, alueella edellyttää, että osallistujat sitoutuvat noudattamaan yhdessä sovittuja sääntöjä. (Puroila 2002, 102, 110.) Kehittämishankkeen organisoitumisen mukaan olen käsitellyt kunkin tason toimijoiden toimintaa hankkeessa, johon tutkimuskysymykset, päätelmät ja tulokset pohjautuvat.

5.5 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä käyttää haastatteluja, mutta tässä tutkimuksessa analysoin kehittämishankkeen aineistoa, jonka tuottamisesta ovat olleet vastuussa hankkeen kehittäjäsosiaalityöntekijä, työryhmien ja alatyöryhmien vastuuhenkilöt ja osa muita hankkeeseen osallistuneita henkilöitä. Lisäksi tutkimusmateriaalina on muuta hankkeen aikana koottua materiaalia, muun muassa lautakuntien tekstejä ja osaamiskartoituksia. Lukijan ja hankkeeseen osallistujien on mahdollista tehdä omia johtopäätöksiä siitä, ovatko omat tulkintani todenperäisiä ja vertailukelpoisia. Samalla asetan oman tutkijan positioni arvioinnin ja tarkastelun alle. Anne Rahikka (2013) toteaa väitöskirjassaan, että tietoyhteiskunnan prosessimaiseen kokonaisuuteen tiedon tuottajina osallistuvat yksilöt, yhteisöt ja myös organisaatiot, joiden on hyväksyttävä tiedon merkityksen kasvaminen, joka asettaa omat vaatimukset tiedon paremmalle hyödyntämiselle sekä asiakkaiden että työntekijöiden kaikilla elämänalueilla. Tiedon käsittely ja tietoyhteiskunnan hyödyntäminen asettaa omat vaatimuksensa työntekijöiden kommunikaatiotaidolle, joka perustuu Rahikan (2013, 28) mukaan hyvin pitkälle verkostomaiseen kommunikaatioon. Kääriäinen toteaa, että kirjaamisen, dokumentoinnin, avulla sekä helpotetaan työntekijän kannalta sosiaalityön työprosessia että välitetään tietoa hallinnolle ja sosiaalityön laajemman kehittämisen pohjaksi (Kääriäinen 2003, 23–24). Samalla pohdin omaa rooliani hankkeeseen osallistujana sekä tarkkailijan että osallistujan roolissa. Hankkeen kuluessa tein omia muistiinpanoja ja kirjasin lisäksi joitakin lähinnä itseäni ja omaan työhöni liittyviä havaintoja. Tärkeää on kirjoittaa auki oma positioni, jotta lukija voi tehdä päätelmiä tutkimukseni luotettavuudesta. Samalla yritän löytää teoreettisia selityksiä tulkinnoilleni, etteivät ne jää mielikuvien tai arvailujen varaan. Analyysiäni ohjaavat tutkimuskysymykset.

Jenni Airaksinen (2009) on tutkinut omassa väitöskirjassaan hallinnon uudistamista ja tuonut esille, että hän on syvällä tutkimuskohteen aihe maailmassa. Koen saman myös tässä omassa tutkimuksessani. Tutkimuskohteen läheisyys saattaa vaikeuttaa tulkintojen tekemistä, ja monet asiat saattavat olla itsestäänselvyyksiä tutkijalle mutteivät lukijalle. Lastensuojelu on yleensä monia tunteita ja mielipiteitä herättävä alue, joten on tärkeää erottaa kriittisen reflektoinnin avulla omat ja aineistosta lähteneet tulkinnat.

Tutkimuksessani käytän tapaustutkimuksen metodeja eli lähinnä *selittävää ja tulkitsevaa* metodologia yhdessä taulukoinnin kanssa. Taulukoinnilla tuotetaan taulukkoja esimerkiksi siitä, kuinka monta kertaa jokin työryhmä kokoontui ja kuinka paljon aineistoa työryhmät tuottivat kehittämishankkeen aikana tai miten sovellan käyttämäni teoriaa eri tasoilla. Tähän aineistoon luon kehyksiä tulkintaani rajaamaan ja helpottamaan. Lisäksi teen selittävän metodin avulla päätelmiä ja kuvaan tiettyä näkökulmaa. Tapaustutkimuksella selvitetään jotain tapahtumasarjaa, mikä vaatii lisävalaisua. Tällaiseksi voidaan tässä tutkimuksessa tunnistaa kehittämisprosessin etenemisen aikainen inhimillinen toiminta. Tapaustutkimuksessa ei tyydytä pelkästään löytämään yksiselitteisiä havaintoja tutkittavan ilmiön esiintymisestä, vaan lisäksi selitetään myös mahdollisimman laajasti, *miten, miksi ja millaisissa olosuhteissa tietyistä* palveluista tuli sellaisia kuin ne ovat. Tapaustutkimuksella voidaan samalla testata, laajentaa tai täsmentää aiemmin esitettyjä teorioita (Laine, Bamberg & Jokinen 2008; Yin 2009, 130–131).

Tutkimuksen aikana minun on voitava kyseenalaistaa ja muuttaakin omia ennakkokäsityksiäni, sillä jotkin asiat kannattaa jättää osaksi paikallista kontekstia ja historiallista kehitystä. Tämä erottelu edellyttää, että tunnen tarpeeksi hyvin tutkimusaiheen ja -alueen, että tutkimuksestani nousevat esille ne ratkaisevat tekijät, joilla on tieteellistä mielenkiintoa. Valitsemani tapauksen luonne voi olla niin sanotusti paljastava, sillä tarkastelen ilmiötä, josta ollaan tietoisia mutta jota ei ole vielä riittävästi tutkittu. Tutkimuksessani kehittämishankkeen aikana kerätty ainutkertainen kirjallinen aineisto on yksi tärkeimmistä aineistoista ja täydennän sitä muulla dokumenttiaineistolla ja muistioilla. Minun on aineiston runsauden vuoksi määriteltävä tutkimukseni tavoitteet ja luotava tutkimukselle kehys, joka sopii tutkittavaan asiaan. Liisa Häikiö ja Vivi Niemenmaa (2008, 51–53) tuovat esille, että tutkija muodostaa itse käyttämänsä teorian tutkimuksen kuluessa, ja on hylättävä ajatus loogisesti etenevästä tutkimustraditiosta, jossa tutkimus etenee tutkimuskysymysten kautta aineiston keruuseen ja analysointiin suoraan raportointiin asti. Aineistolähtöinen käsittely ei sido minua tiettyyn teoriaan vaan antaa

väljempää mahdollisuuksia tulkita aineistoa. Tutkijan positiooni kuuluu Heikkisen määritelmän mukaan hermeneuttinen prosessi, jossa katson tutkimuskohdetta eli kehittämishanketta sisältä päin käyttämällä välitöntä kokemusta osana aineiston analysointia. (Heikkinen 2008, 20.) Myös Lewin teki tutkimustaan arjen keskellä ja kirjoitti siitä omasta tulkintapositionaan käsin. Toimintatutkimuksen tavoitteena, kuten muidenkin tieteellisten tutkimusten tavoitteena, on tuottaa uutta tietoa julkisesti arvioitavaksi, joten siinä suhteessa se eroaa itse kehittämisestä (Heikkinen 2008, 30).

Tutkimukseni tavoitteena on tuoda kehittämishankkeen prosessi esiin paikallisella tasolla. Analyyttinen kehykseni on aineistolähtöinen ja joustava. Tämän jälkeen, kun kehys on määritelty, ilmiö kehystetään ominaisuuksilla, jotka erottautuvat analyysin kohteiksi. Laine, Bamberg ja Jokinen (2008, 21) korostavat, että tapaustutkimukselle ominainen piirre on sen aineiston laajuus, joten on tärkeää valita huolella tutkittava aineisto. Laineen ym. (mt. 2008, 37) mukaan kannattaa kiinnittää huomiota tapausten tilallisiin ja ajallisiin rajauksiin ja huomioitava yhteiskuntatieteellisen aihealueen monimutkaisuus verrattuna esimerkiksi yksittäisten tutkimusten empiiriseen todistusvoimaan. Empiirisessä tapaustutkimuksessa ja tässä omassa tutkimuksessani on mahdollisuus selvittää yhteiskunnalliseen muutokseen liittyviä ehtoja, joissa teorian asema vaihtelee. Olen lukenut ja jäsentänyt väljästi aineistoa kehittämishankkeen systeemisten tasojen mukaan. Kehysten avulla olen kiinnittänyt huomiota tiettyihin teoriasta johtamiini avainkäsitteisiin ja pysähtynyt pohtimaan kulttuurin luomaa toimintaa ja vuorovaikutusta, jota olen peilannut omiin muistiinpanoihini ja havaintoihini kehittämishankkeen ajalta. Taulukoinnin avulla olen jäsentänyt ymmärrettävään muotoon kehyksen sisällä olevaa toimintaa. Olen laatinut toimintaan linkittyviä apukysymyksiä varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi ja etsinyt niiden avulla johtolankoja materiaalista. Lukukertojen jälkeen jouduin jättämään useita mielenkiintoisia havaintoja ja niistä johdettuja pohdintoja analyysin ulkopuolelle, joten siksi tulkintani voivat olla rajoittuneita.

6. LASTENSUOJELUHANKKEEN TOTEUTUS PERUSTYÖN RINNALLA

6.1 Kehittämistyön käynnistys – perustelut kehittämistyön tarpeellisuudelle

Kehittämisprosessiin kuuluu yleensä viisi eri tehtäväkokonaisuutta: perustelut, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittäminen edellyttää perusteluja ja kannanottoja siihen, mitä ja miksi kehitetään. Toiseksi kehittäminen vaatii organisointia, jolla etsitään vastauksia siihen, kuka tekee mitään ja millä resursseilla. Kolmanneksi tarvitaan edellä mainittuihin perustuvaa varsinaista toimintaa, johon liittyy toiminnan arviointi tavoitteena uusien palveluiden juurruttaminen tässä kehittämishankkeessa organisaation perustyöksi. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.) Timo Toikko ja Teemu Rantanen korostavat, että oleellista on etsiä kehittämistoiminnan perusteluissa vastausta kysymykseen, miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt. Kehittämishankkeen perusta oli olemassa jo ennen varsinaista tammikuussa 2014 pidettyä koko toimialueen suunnittelukokousta. Hankkeen valmistelun pohjana oli esimiesten näkemys, jonka mukaan lastensuojelun sijaishuollon kustannuksia pitää karsia ja vapautuvia henkilöstöresursseja kohdentaa uudelleen.

Kehittämishankkeen *perusteluissa* mainittiin, että kunnan lastensuojelun kehittämistyö oli edennyt enimmäkseen vain erilaisten hankkeiden avulla. Lastensuojelusta puuttui työntekijä, jolla olisi ollut käytettävissään työaika kehittämistyöhön. Työntekijöiden vaihtuvuus merkitsi sitä, että lähtevät työntekijät olivat vieneet mukanaan edellisten hankkeiden opit ja osaamisen. Nyt havahduttiin asiaan, että lastensuojelun palveluvalikko oli kapea, osa lastensuojelun asiakkaista ei saa haluamaansa palvelua ja perhetukikeskus ja perhetyö eivät kykene toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tuotteistamisen avulla tehtiin näkyväksi lastenkodin kasvaneet kustannukset. Tarvittiin selkeä suunnan muutos. Riitta Seppänen-Järvelä (2004, 31) kirjoittaa, että kehittämisessä tarvitaan innostavaa yhteisesti ymmärrettyä ja hyväksyttyä visioita siitä tilasta, jota yritetään lähestyä hankkeen avulla. Vision lisäksi on määriteltävä toimintalinjan tavoitteet ja valinnat. Vision avulla asetetaan tavoitteet ja hahmotetaan yhteistä tulkintaa kehittämispyrkimyksestä.

Prosessiarviointi pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimustraditioon, jossa tavoitteena on auttaa työntekijöitä tiedostamaan oman työskentelynsä ehtoja, mikä ei ole Katariina Warpeniuksen

(2006, 149–150) mukaan helppo tehtävä, sillä monet prosessi- ja laatu-arvioinnit ovat olleet pettymyksiä. Projektien tulosten mallintaminen on ollut vaikeaa, innovaatioiden levittämiseksi ei ole ollut tarpeeksi kanavia eikä kehittämistyöhön kuuluva menetelmällinen osaaminen ole käytännössä lisääntynyt kohdeorganisaatioissa.

Toimintatutkimuksena etenevän kehittämishankkeen raportin kirjoittaminen on mielestäni selkeä tehtävä, sillä siihen sopii Hannu L.T. Heikkisen ja Esa Rovion (2008, 117–125) mukaan juonellinen kertomus, jossa tapahtumat kuvataan vaihe vaiheelta ja esille nostetaan juonelliset käännteet, kuten esimerkiksi sosiaalihuoltolain uudistuksen vaikutukset hanketyön puolivälissä. Heikkinen ja Rovio huomauttavat, että toimintatutkimukseen kuuluva syklimalli mahdollistaa sivuspiraaleja eli ”harhapolkuja”, joita kuvataan hankkeen etenemisen osalta uudelleen suuntaamisen vaiheiksi. Hanketyön edetessä sosiaalihuoltolain uudistukseen suhtauduttiin yllätyksellisenä käänteenä, vaikka lakia oli pohjustettu kansallisella tasolla jo vuosia muun muassa hallituksen esitöinä ja lain kuulemistilaisuuksissa (SOCCA 2011; HE 256/2014 vp). Näitä sivuspiraaleja oli nähtävissä koko hanketyön ajan, sillä esimerkiksi koko toimialueella oli henkilökunnassa vaihtuvuutta, henkilöstön uudelleensijoitus kehittämishankkeen ohella aiheutti jännitteitä työyhteisöissä ja monet hallinnon uudistamis- ja tehostamisvaatimukset esimerkiksi lomautukset hidastivat hanketyön etenemistä vieden energiaa itse kehittämiseltä ja oman työn tarkastelulta. Heikkinen ym. (2008, 174) toteavatkin, että tutkija joutuu usein huomaamaan, että niin sanotut totena pidetyt asiat määritellään vallan avulla ja usein valitaan se näkemys, jolla on enemmän voimavaroja, mutta etäällä olevat eivät saa useinkaan ääntä kuuluviin. Lomautukset koskettivat myös tutkimuksen kohteena olevaa toimialaa kehittämishankkeesta huolimatta.

Bronfenbrennerin mukaan voidaan olettaa, että asiakastyöhön ja kehittämishankkeen kehitykseen vaikuttavat ympäristön erilaajuiset systeemiset järjestelmät, joiden kanssa asiakkaat ja työntekijät ovat tekemisissä. Bronfenbrenner olettaa, että 1) asiakas ja työntekijä voidaan kokea aktiivisina ja ympäristöön vaikuttavina, 2) ympäristön eli tässä tapauksessa kunnallisen palvelujärjestelmän ja hanketyön ympäristön voidaan nähdä vaativan yksilöä ja työntekijää mukautumaan sen ehtoihin ja edellytyksiin ja 3) asiakkaan samoin kuin kehittämishankkeen työntekijöidenkin todellisuus käsitetään koostuvan erilaajuisista sisäkkäisistä kokonaisuuksista sekä niiden keskinäisistä suhteista, mikro-, meso-, ekso- ja makrojärjestelmistä, jotka vaikuttavat toisiinsa. (Bronfenbrenner 1979.)

6.2 Ohjausryhmä suunnannäyttäjänä - projektiryhmä kuulolla

Bronfenbrennerin mukaan makrotason käyttäytymis- ja käsitysmallit siirtyvät sukupolvelta toiselle ja tässä tutkimuksessa sovellettuna organisaation kehittämishankkeen tasolta toiselle erilaisten kulttuuristen toimintojen kuten kunkin työpaikan- ja hallintorakenteiden sosiaalistumisprosessien välityksellä (Bronfenbrenner 1979). Makrotason toiminta vaikuttaa muiden kerrosten läpi ja suuntaa kehittämishanketta (TAULUKKO 2). *Ohjausryhmän* eli sosiaalipalveluiden esimiehille oli asetettu tietyt tavoitteet kehittämishankkeen onnistumisen turvaamiseksi. *Visioksi* muodostui laajentaa perheisiin tehtävän työn palveluvalikkoa, mutta tavoitteiden suunnittelussa ei noussut esille työorientaatiota tai sitä, mitä se sisältää; päinvastoin ennaltaehkäisevän työn laajentamista tukivat tuotteistaminen, tilastot ja kasvaneet lastenkodin sijaiskustannukset. Myöhemmin hanketyön keskivaiheilla joulukuussa 2014 visiota perusteltiin painottamalla sosiaalihuoltolain ja lastensuojelulain uudistuksia. Muutoksen eli kehittämishankkeen tarpeellisuus näytti konkretisoituvan vasta ensimmäisten yhteisten sosiaalihuoltolain koulutustilaisuuksien jälkeen talvella 2014 myös ohjausryhmän jäsenille.

Kehittämishankkeen ensimmäisessä ohjausryhmässä lokakuussa 2014 kehittäjä-sosiaalityöntekijä oli kirjannut jäsenten roolista hanketyössä seuraavasti: He

- sitoutuvat hankkeen tavoitteisiin
- motivoivat henkilöstöä muutokseen ja jakavat tietoa omille alaisilleen
- jakavat oman alansa asiantuntemusta toiminnan kehittämiseen
- osallistuvat hanketyöryhmiin tarpeen mukaan
- vievät asioita eteenpäin prosessien rajapinnoilla
- tukevat kehittämistyössä hankkeen kehittäjä-sosiaalityöntekijää
- ohjausryhmä huolehtii, että muutokset toteutuvat myös käytännössä
- puheenjohtaja vastaa hankkeen raportoinnista toimialan johtoryhmälle ja poliittisille päättäjille.

Lisäksi samaisessa ohjausryhmässä päätettiin tehdä kehittämishankkeen *riskianalyysi*. Timo Toikko ja Teemu Rantanen (2009, 64–65) kirjoittavat, että suunnitteluvaiheessa laaditulle projektille laaditaan riskianalyysi, jossa samalla mietitään projektin avainhenkilöt ja määritellään vastuut. Ohjausryhmän jäsenet täyttivät kehittäjä-sosiaalityöntekijän laatiman riskianalyysin, joka

liittyi aikataulutukseen, johtamiseen, taloudellisiin, toiminnallisiin ja tuloksiin liittyviin riskeihin. Riskianalyysin kohdista keskusteltiin, mutta vaihtoehtoisia suunnitelmia tai ratkaisuja ei niinkään kirjattu, vaan asiat hoituvat käytännössä ”omalla painollaan”.

Ohjausryhmän jäsenten oman toiminnan arvioinnista ei ollut merkintöjä. Kehittämishankkeen rinnalla toimi niin sanottu *työnohjauksellinen kehittäjätiimi*, jossa ulkopuolisen työnohjaajan johdolla käytiin kehittämishankkeen asioita lävitse. Työnohjaukseen osallistui vain osa ohjausryhmän jäsenistä ja ohjausryhmän puheenjohtaja kerran. Olin omiin muistiinpanoihini kirjannut, että ohjausryhmän jäsenistä kaksi esimiestä koki, että he eivät ymmärtäneet, ”*miksi lastensuojeluun panostetaan näin paljon ja että heidän toimialojaan ei vahvisteta*”. Lisäksi olin kirjannut, että energia ei riittänyt miettimään lastensuojelua, kun ”*omatkin kädet ovat täynnä*”. Pohdin kehittämisprojektin alkuasetelmaa, jossa olisi pitänyt käydä enemmän neuvotteluja ohjausryhmän jäsenten kanssa. Neuvotteleva asetelma edellyttää, että omaa työskentelyä ja sitoutumisen tasoa pystyy arvioimaan kriittisesti. Dialogi on lähes mahdotonta, jos toimijat eivät halua arvioida omaa toimintaansa, vaan he keskittävät huomion vain toisten arviointiin (Toikko & Rantanen 2009, 84). Timo Toikko ja Teemu Rantanen (2009) kirjoittavat, että oman toiminnan arvioinnissa etsitään selityksiä avoimesti yhdessä, kollektiivisena prosessina, ja toiseksi neuvottelevan arvioinnin avulla pystytään tarkastelemaan ristiriitaisia intressejä ja tavoitteita. Kehittämishankkeen ohjausryhmään kuuluivat eri työpisteiden esimiehet, jotka edustivat omaa taustaryhmäänsä, jolloin kyse ei olisi ollut minun tai sinun arvioinnista vaan meidän ristikkäisistä arvioinneistamme ja näkökulmistamme. Toikko ja Rantanen painottavat, että neuvotteleva arviointi ei ole pelkää keskustelua, vaan sillä on yhteys suoraan käytännön toimintaan eli tässä kehittämissankkeessa projektikokouksiin, työryhmiin ja pilottitoimintoihin. (Mt. 2009, 84–85). Sosiaali- ja terveystalvissa on keskusteltu paljon yhdenvertaisuuden toteutumisesta; yhdenvertaisuus ei ilmeisesti näyttänyt toteutuvan sosiaalipalveluiden sisällä ja tasapuolisesti kehittämistyössä esimiesten kokemina. Sosiaalihuoltolaissa korostetaan poikkialinnollista, vertikaalista yhteistyötä, ja siksi lasten tilanne pitää ottaa huomioon myös muiden toimijoiden palveluissa.

Makrosysteemin valtakunnallisella tasolla tapahtui vuoden 2015 alussa laaja uudistus, joka heijastui koko sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmään. Kyseessä oli *sosiaalihuoltolain* ja siihen liittyvänä myös lastensuojelulain uudistus. Sosiaalihuoltolain uudistukseen herättiin tässä kehittämissankkeen kunnassa verraten myöhään. Kehittämissankkeen strateginen

kytkeytyminen tähän sosiaalihuoltolain uudistukseen oli alussa ohutta. Tarvetta perusteltiin lähinnä pitkäaikaisen laitoshoidon kasvaneilla kustannuksilla ja asiakaskunnan muuttuneilla tarpeilla, joihin ei kyetty nykyisillä toimintatavoilla riittävän hyvin vastaamaan. Poliittis-hallinnollisia tavoitteita edusti kustannusten pieneneminen ja mahdollisesti uuden työorientaation seurauksena kalliiden laitossijoitusten ehkäiseminen (ks. Toikko-Rantanen 2009, 65). Kehittämishanke siis ”eli jonkin verran”, Toikko-Rantasta lainatakseni. Jarkko Tirronen (2011, 42) toteaa, että yhteiskunnan muutokset etenevät vaiheittain ja vähitellen, vaikkakin tapahtuman käynnistäjänä on saattanut olla jokin merkittävä tapahtumaketju tai laaja ajankohtainen murros. Tirrosen mielestä näitä tapahtumia voitaisiin tutkia parhaiten niin sanotun tapahtumaketjuanalyysin avulla ja paikantaa merkitykselliset tekijät. Juho Saari (2011, 298–300) kirjoittaa, että suomalaisen hyvinvointivaltion tulevaisuus riippuu julkisen vallan kyvystä yhdistää tietoon perustuvia toimintamalleja, kun se luo uusia päätöksiä ja toimeenpanoja, joita ohjaa perustuslain (11.6.1999/731) 19. pykälä. Pykälässä säädelään muun muassa julkisen vallan tehtävistä, että sen on tuettava perheen ja muiden lapsen huolenpidosta vastaavien mahdollisuuksia turvata lapsen hyvinvointi ja yksilöllinen kasvu.

Tapio Rätty (2015) toteaa esipuheessaan lastensuojelulain kolmannessa laitoksessa, että kunnallinen sosiaalihuolto on ollut toisarvoisessa asemassa suhteessa terveydenhuollon palveluihin. Rädyn mukaan sote-uudistuksessa on edetty terveystavoitteisesti ja unohdettu tarkastella sitä, miten sosiaalipalveluiden saatavuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteet toteutuvat kansalaisten arjessa. Rädyn mielestä osa lastensuojeluasiakkaista on haluttu siirtää muiden palveluiden piiriin. Lapsiperheistä voi muodostua ”kahden luokun asiakkaita”, ja pahimmassa tapauksessa siitä seuraa, että asiakkaan kokonaistilanne ei ole kenenkään hallinnassa. Tosin laissa korostetaan viranomaisten välistä yhteistyötä, yhteistä ja avointa päätöksentekoa sekä asiakassuunnitelman merkitystä prosessin ohjaajana. Rädyn kirjoittama kolmas painos ilmestyi samoihin aikoihin kuin tämä tutkimuksen kohteena oleva kehittämishanke loppui, heinäkuussa 2015.

Projektiryhmä perustettiin heti kehittämishankkeen alussa, jolloin ei ollut vielä kehittäjä sosiaalityöntekijää valittuna. Ensimmäisessä projektikokouksessa SWOT-nelikenttäanalyysimenetelmällä koottiin asioita, joihin tarvittiin vastauksia. SWOT on suosittu ja paljon käytetty analyysimenetelmä, jossa kehittämishankkeen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia tarkastellaan hankkeen toteutumisen kannalta.

Kehittämishankkeen alussa pohdittiin erityisesti työntekijöiden *osaamista*: mitä osaamista työntekijöiltä vaaditaan ja miten henkilökunta saadaan mukaan muutokseen. Pohdittiin myös *nykytila-analyysin* tekemistä. Yllättävää oli, että hankkeen alussa vähemmän tärkeäksi nähtiin yhteistyö naapurikuntien kanssa ja vastaavanlaisten hankkeiden kartoittaminen. Pirkko Anttila (2007) kirjoittaa, että nelikenttäanalyysi saattaa jäädä puolitiehen, jos vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyn jälkeen ei suunnitella toimenpiteitä. Analyysin loppuun viemiseksi Anttila ehdottaa kahdeksankenttäistä analyysia, jossa pohditaan tarkemmin mitä vahvuuksia esimerkiksi kehitetään ja miten ratkaistaan näköpiirissä olevat kriisit. Nelikenttäanalyysiin ei palattu enää kehittämishankkeen aikana, joten niiden tulosten analysointia en voinut nostaa tähän tutkimukseen mukaan. Anttila kirjoittaa, että analyysit ovat jatkuvaa strategiatyötä. (Anttila 2007, 142–143.)

Projektiryhmän roolista oli myöhemmin kehittäjäsosiaalityöntekijän laatimaan projektisuunnitelmaan kirjattu seuraavasti:

”Hankkeeseen on koottu projektityöryhmä, joka vastaa hankkeen työryhmien työn seurannasta, arvioimisesta ja kehittämisehdotuksista ohjausryhmälle.”

Samaisessa projektiryhmän kokouksessa oli kirjaus, jolla viitattiin lähinnä sosiaalihuoltolain palvelutarpeen ja vaikuttavuuden arviointiin.

”Hanke on uuden sosiaalihuoltolain hengen mukainen, mutta vaatii paljon hienosäätöä.”

Riippumatta siitä, mistä näkökulmasta lastensuojelua tarkastellaan, ytimessä ovat aina kysymykset lasten (ja/tai perheiden) hyvinvoinnista ja suojelusta. Ne voivat kuitenkin painottua eri tavoin siinä määrin, että on mahdollista puhua suojelu- ja hyvinvointipainotteisesta lastensuojelusta. Suojeluun pyrkivässä lastensuojelussa toiminta korostaa todettujen riskien ja ongelmatilanteiden poistamista lapsen elämästä. Hyvinvointia painottava lastensuojelu pitää suojelua yhtenä mutta ei ainoana tehtävänä. Sen tavoitteena on laajempi lapsen hyvinvoinnin edistäminen lapsen ja perheen tarpeiden pohjalta. (Pösö 2007, 72.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että lastensuojelun keskeinen tehtävä on tukea lasten ja perheiden hyvinvointia, ja siinä lasten suojeleminen on yksi tehtävä muiden lapsuuden, nuoruuden ja perhe-elämän vaikeuksiin kuuluvien ongelmien voittamisen lisäksi. Tarja Pösö (2007) toteaa Tarja Heinoa (1999) lainaten,

että suomalainen hahmottomaton lastensuojelu etsii institutionaalista paikkaa muiden samojen ongelmien ja tapahtumien parissa askartelevien toimijoiden parista.

Projektiryhmässä pohdittiin *tiedottamista* hankeen etenemisestä. Kenen vastuulla se viime kädessä on – esimiehen, työntekijän, kunnan tiedottajan vai projektikoordinaattorin? Päädyttiin perustamaan sähköiselle y-asemalle tulosalueen oma kehittämishankkeen kansio, jonne koottiin hankkeen aikainen materiaali sitä mukaan kuin sitä syntyi. Myöhemmin olin kirjannut omiin muistiinpanoihini, että monet työntekijät eivät ole päässeet kyseiselle alustalle: ”*polku oli liian monimutkainen*”. Vähän myöhemmin tuotiin esille, että alustalla oli kyllä käyty, mutta materiaalia ei ollut luettu: ”*tekstiä näytti olevan niin paljon että huh, huh*” tai aika ei vain ollut riittänyt materiaalin ja eri kansioiden lukemiseen ja varsinkin sosiaalityöntekijät viestittivät työajan vähyyttä ja työajan priorisointia. Anne Rahikka (2013, 146) toteaa verkkokommunikaatiota käsittelevän väitöskirjan keskeisen tuloksen olevan se, että verkossa voidaan saavuttaa dialoginen ja kohtaava kommunikaatio, mutta sen tavoittaminen edellyttää työntekijöiltä prosessin ja tekstuaalisuuden hallintaa. Vesa Nissinen (2001) puhuu älykkästä organisaatiosta, jossa tulee suosia runsasta jäsentynyttä viestintää sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla. Ylenpalttinen tieto saattaa aiheuttaa tehottomuutta ja väärinkäsityksiä. Nissinen toteaaakin, että epäonnistuneen viestinnän merkkejä ovat monisivuiset muistiot ja kokouspöytäkirjat, jotka lähetetään varmuuden vuoksi kaikille ja sillä oletuksella, että lukija osaa itse poimia tärkeän sanoman. (Nissinen 2001, 39–40.) Esimiehen perustehtävään kuuluu huolehtia, että työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä, joten kehittämistyön ja sen materiaalin työstämiseen ei perustyön ohelle ollut suunniteltu työyhteisössä omaa tilaa ja paikkaa vaan jotkut työntekijät kokivat sen jopa lisärasitteena. Toisaalta Kaisa Pesonen (2014) kirjoittaa, että sosiaalityöntekijät kokevat olevansa asiantuntijoita, joita tulisi kuunnella palveluita kehitettäessä. Sosiaalityöntekijät ovat asiakkaan ja järjestelmän välissä toimijoita, ”puskureita ja adaptereita”. Organisaation konteksti nähtiin merkittävänä areenana, missä työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus tuottaa tietoa sekä päätöksentekijöille että tässä kehittämishankkeen yhteydessä muille työntekijöille hankkeen vaikuttavuudesta ja onnistumisen kokemuksista. Pesonen jatkaa, että työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa järjestelmän tarjoamiin palveluihin ja myös oman työnsä organisoimiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. (Pesonen 2014, 64.)

Ohjausryhmässä ei käsitelty yhtään tieteellistä *tutkimusta* tai keskusteltu tarkemmin vierailuista

muihin lastensuojelun paikkoihin. Marina Erhola ym. (2014, 63) nostavat esille SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointiraportissa, että tutkimustietoon nojautuva kehittämistyö luo pohjaa laadukkaalle, näyttöön ja hyviin käytäntöihin perustuvalle sosiaali- ja terveydenhuollolle. Kansalliset dokumentit ja ohjeistukset tarvitsevat tuekseen alueellisen ja paikallisen tason kehittämistyötä. Kyseinen kunta kuului muutaman pääkaupunkiseudun kehyskunnan muodostamaan niin sanottuun sosiaalialan osaamiskeskukseen, joka oli perustettu alueellisen kehittämistyön tueksi ja tiedottamaan hallinnollisista ohjeistuksista sekä antamaan koulutusta esimerkiksi lakimuutoksista. Tuula Kostiainen (2009) tarkasteli väitöskirjassaan sosiaalialan osaamiskeskuksia vuosina 2002–2005. Väitöskirjan tulosten mukaan sosiaalitoimiston kehittämistyö tarvitsee onnistuakseen kehittämiselle suosiollisen asenteen sekä unelman paremmasta työyhteisöstä. Osaamiskeskuksen ja sosiaalitoimiston yhteistyötä sävytti sosiaalityöntekijöiden vaikeneminen omista tavoitteistaan. Lopputuloksena oli ettei yhteistä osaamisen kehittämisen tilaa kyetty muodostamaan. Kostiaisen väitöskirjan tuloksista näkyi sosiaalityön vetäytyvä, vastustava, henkilökohtaistava ja jaettu tila. Kostiainen painottaa, että aikaan sidotun lineaarisen kehittämismallin rinnalle olisi luotava syklinen kehittämismalli. Strategiseen johtamiseen perustuva kehittäminen ei huomioi sosiaalityön ihmistyön luonnetta. Syklinen kehittäminen huomioi myös epäonnistumiset ja asioiden uudelleen suuntaamisen. Kostiainen totesi, että kehittäminen vaatii onnistuakseen sen, että koulutuksen ja kehittämisen tavoitteiden nivomisen sosiaalityön arkeen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. (Kostiainen 2009, 213–214.) Erhola ym. toteavat, että johtamisjärjestelmän oma kyky suoriutua jatkuvasta tiedon tuottamisesta ja muokkaamisesta sekä kokeilu- ja kehittämistoiminnasta on rajallinen (Erhola ym. 2014, 64). Toisaalta on muistettava, että työntekijöiden omat subjektiiviset arviot ilman yhdessä hyväksytyjä kriteerejä ja systemaattisia menetelmiä saattavat johtaa harhaan ja antaa vääristyneitä vaikutelmia kehittämistyön taustalla vaikuttavaista asioista. Lisäksi arvioivan työotteen kehittyminen edellyttää oppimista, oivaltamista ja kriittistä reflektiota organisaation kaikilla tasoilla. (Ks. Högnabba 2008, 12–14.)

Projektiryhmässä nousi esille kouluja käymättömät nuoret sekä vaikeus tehdä yhteistyötä koulujen kanssa. Kouluyhteistyö ei edennyt kehittämishankkeen aikana, mutta sitä tehtiin sekä perhetukikeskuksesta että perhetyöstä käsin jo ennen hankkeen alkua. Koulua käymättömät nuoret olivat tunnetusti suurin ongelmaryhmä, mikä asetti omat haasteensa sekä perhetukikeskuksen työntekijöille että perhetyöntekijöille. Yhteistyön käynnistyminen ohjattiin myöhemmin perhetyölle. Perhetukikeskuksessa oli tehty alkuvuodesta 2014 sosiaalialan ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijan kanssa yhteinen projekti ja kysely, joka liittyi

perhetukikeskuksen ja koulun väliseen yhteistyöhön perhetukikeskukseen sijoitettujen lasten osalta. Projekti ei herättänyt muissa projektityöryhmän jäsenissä mielenkiintoa. Marja Virolainen (2011) tutki Kauhajoen kaupungin perheneuvolan asiakkaina olleita 9-18 -vuotiaita lapsia, joista suurimmalla osalla perheneuvolaan tulon syynä olivat koulunkäyntiin liittyvät ongelmat. Kauhajoella tapahtui 23.9.2008 koko Suomea järkyttänyt kouluampumisvälikohtaus, jonka seurauksena kunta lisäsi tilapäisesti koulukuraattoreita. Perheneuvolaan tuli asiakkaita lastensuojelun ohjaamina, niihin liittyi ajatus kontrollista ja tämä ajatus myös vahvistui käyntien aikana. Tutkimuksessa tuotiin esille, että jatkossa yhteistyötä perheneuvolan ja lastensuojelun kesken olisi tehostettava erityisesti ennaltaehkäisevän ja uusia työmuotoja suunnittelevaan työhön yli hallintokuntien. Työmuodoista nousivat esille muun muassa internetpohjaiset palvelut ja vertaisryhmät. (Mt. 2011, 38–40.) Eija Vartiainen (2006) puhuu tutkivasta työotteesta, joka voi olla alku yhteistoiminnalliselle työskentelylle kohti samaa päämäärää. Vartiaisen mukaan tutkiva työote ja yhteistoiminnallinen työskentely rakentuvat vuoropuhelusta ja toisten kuuntelemisesta. (Vartiainen 2006, 153.)

Projektiryhmässä käsiteltävät asiat perustuivat pitkälti samoihin asioihin, joita käsiteltiin ohjausryhmässä. Projektiryhmän toimintaan näytti vaikuttavan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus, sillä lähes koko sosiaalityön edustus vaihtui heti projektiryhmän kokoontumisten alussa. Lastensuojelun johtava sosiaalityöntekijä oli koko hanketyön ajan virkavapaalla ja hänen sijainen tuli kuntaan ulkopuolelta ja hän ei ollut siten hanketta pohjustamassa. Projektiryhmän työskentelyä kritisoitiin, mikä näkyi henkilökunnan palautteessa. Palautetta käsiteltiin ohjausryhmässä:

”Työryhmän työskentely vaatii kehittämistä. Nyt aika on mennyt tilannekatsaukseen työryhmien työskentelystä. Jatkossa jokainen projektiryhmän jäsen tutustuu etukäteen työryhmien työskentelyyn y-aseamalla olevien materiaalien avulla”

Ohjausryhmän ratkaisu tilanteeseen oli,

”Näin toimitaan”.

Epäselvää tiedotusta vahvisti projektiryhmän kuuluneiden perhetukikeskuksen niin sanottujen väliesimien poissaolo. He jäivät pois hanketyöstä ja heidän tilalleen valittiin toiset työntekijät.

Henkilöstön vaihtuvuus oli suurta jo näinkin lyhyellä ajalla. Vuorotteluvapaat, opintovapaat, määräaikaisten työsopimukset samoin kuin pitkät sairauslomamat näyttelivät suurta osaa työntekijöiden ja kehittämisen arjessa. Projektiryhmässä ilmapiiri vaihteli innostuksesta vetäytymiseen ja muutamat työntekijät jopa kyseenalaistivat koko kehittämistyön, mikä osaltaan esti innovatiivisuuden tuomista esiin ja näytti lamaannuttavan alkuinnostusta sekä hankaloitti joidenkin työntekijöiden osallistumista. Jani Rajaniemi (2010) kirjoittaa sanomalehtiin kohdistuneen tutkimuksen mukaan ”innovaatiot vastaavat kysymykseen, miten me muutamme organisaatioidemme toimintaa”. Sanomalehtiin kohdistuneen tutkimuksen mukaan Rajaniemi kirjoittaa miten innovaatiot voitaisiin liittää osaksi organisaation perustoimintaa, sillä toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja kohonneet vaatimukset vaativat organisaatioita kehittämään yhä innovatiivisemmiksi. Monet organisaation rakenteelliset tekijät estävät luovan ja innovatiivisen toiminnan toteutumisen. Rajaniemi etsii vastauksia sille, miksi hallinto niin usein epäonnistuu organisaatiota uudistavassa toiminnassaan. Sanomalehdet ovat joutuneet jo käymään läpi teknologisesti kehityksestä johtuvia muutoksia. Rajaniemen mukaan tutkijat pitävät vain radikaalia rakenteellista muutosta ainoana selviytymisen keinona. Organisaation rakenteelliset esteet muodostuvat hierarkkisesta työnjaosta, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistumisesta sekä liiaksi henkilöityneen vallan ongelmista, joten pelkkä hyvä tahto ei riitä muuttamaan organisaatiota luovaksi ja innovatiiviseksi. (Rajaniemi 2010, 5.) Innovatiivisuuden merkittävin este on hierarkkisuus, jotka voidaan jakaa byrokraattisuudesta, työnjaon horisontaalisesta ja vertikaalisesta lokeroitumisesta eli sääntelystä ja perinteistä, tai teknologiasta ja uusien välineiden aliarvostuksesta johtuviin esteisiin. Toisena esteenä Rajaniemen mukaan toimi työnjaon horisontaalinen sekä vertikaalinen lokeroituminen. Työnjaon avulla voidaan tehtävien välille tehdä hierarkkisia esteitä, mikä lisää näköalattomuutta, ja kokonaisnäkemys tulevaisuudesta lisääntyy. Kokonaisuuden hallinnan tunteeseen on vastattu pääasiassa lisäämällä hallinnollisten ”virkojen” määrää. (Mt. 2010, 102–103.)

Käsiteltävät asiat sekä ohjausryhmässä että projektiryhmässä olivat enimmäkseen syyskuussa 2014 aloittaneen kehittäjäsosiaalityöntekijän kokoamia ja esittämiä, ja hän tarvitsi niihin vastausta lähinnä kehittämistyön käytännön organisoitumisen takia. Yhdellä ihmisellä oli hallinnassaan sekä ohjausryhmä että projektiryhmä.

Makro- ja eksotasoa edustivat ohjausryhmän esimiehet sekä sosiaalipalveluiden esimiesryhmän puheenjohtaja, joka viestitti asioista kunnan muille toimielimille. Puheenjohtaja kokosi asiat

lähinnä kehittäjäsosiaalityöntekijän laatimien esitysten pohjalta. Lautakuntien palautteesta olin kirjannut omiin muistiinpanoihini: ”*jatkakaa vain samaan malliin, saatte kaiken tukemme*”, mutta sen syvällisempää pohdintaa en löytänyt. Liisa Tanskanen (2005) kirjoittaa väitöskirjassaan, että ainoastaan talouden hallintaan keskittyvä ajattelu suosii suuria ja tehokkaita liittoumia, joille on leimallista toiminnan lähtökohtana suosia erilaisia evidenssejä, kuten palveluiden priorisointia, tiimiorganisoitumista ja tulospalkkiokäytäntöjä. Kun organisaatio luopuu työn tarkoituksen ja tehtävien määrittelystä, tilalle tulee työn rakennetta koskeva puhe. Rakenteen ja toiminnan välillä ei siten Tanskanen mielestä ole yhteyttä. Poliittisen hallinnan ohjenuoraksi ei löydy muuta kuin talous, joten paikallisen politiikan kohtalona on toteuttaa poliittisen hallinnan ainutta ohjenuoraa, taloutta, ja lyödä laimin yhteisön suojelun ja elämän edellytysten lisäksi tilan, ajan, paikan ja sukupolvien väliset käsitteet. Tanskanen mielestä talouteen nojautuva poliittinen päätöksenteko on vääristynyttä. (Tanskanen 2005, 6.) Toisaalta hallintotieteen tohtori Jenni Airaksinen (2015) totesi, että rakenteesta ja niiden muutoksista huolimatta kunnan harjoittama politiikka ei muutu, vaikka rakenne itsessään on dynaaminen ja muuttuva käsite.

Projektiryhmän jäsenet eivät nähneet, että muiden toimialojen välinen *yhteistyö* olisi vahvistunut kehittämishankkeessa. Kehittäjäsosiaalityöntekijän vieraili hankkeen edetessä joissakin työpisteissä kertomassa hankkeesta. Lisäksi hän oli mukana oman hanketyön lisäksi niin sanotussa koulusosionomi- ja palvelumuotoiluhankkeessa. Koulusosionomihanke käynnistyi koulu- ja sivistystoimen aloitteesta, mutta sitä ei kytketty mukaan tähän lastensuojeluhankkeeseen. Hanketyön aikana käynnistyi myös kunnanjohtajan lanseeraama niin sanottu palvelumuotoiluhanke, johon osallistui myös lastensuojelun kehittämishankkeeseen kuuluva yksi työryhmä, vs. johtava sosiaalityöntekijä ja kehittäjäsosiaalityöntekijä. Lisäksi kunnassa oli menossa tai käynnistymässä muita esimerkiksi henkilöstöhallinnan ja talouden tehostamiseen liittyviä hankkeita ja uudistuksia. Seppänen-Järvelän (2004) mukaan kehittämistyötä ja projektimuotoista työtapaa käytetään organisaatioiden sisällä poliittis-hallinnollisen ohjauksen välineenä ja jopa palvelutuotannon muotona. Hanna Kuusela ja Matti Ylönen (2013) kirjoittavat, että konsulteista on tullut suomalaisen virkamiestyön arkipäivää. Konsulttien ammattikunta jaetaan neljään ryhmään: teknisten alojen konsultit, joiden päävastuuna on luotsata ict-ohjelmistoja kuntiin, erityisalojen asiantuntijat, selvitysten ja tutkimusten toteuttajat sekä politiikkalinjausten hahmottelijat. (Kuusela & Ylönen 2013, 9.) Erityisesti kunnat ovat riippuvaisia it-alojen konsulteista, joille kunnat ovat ulkoistaneet lähes koko tieto- ja asiakasjärjestelmänsä, samoin monet työelämävalmennusohjelmat ovat konsulttien

luotsaamia. Kehittämishankkeen aikana työntekijät joutivat omaksumaan uudet henkilöstö- ja taloudenhallintaohjelmat sekä asiakastietojärjestelmään liittyvän tiedonsiirto-ohjelman. Lisäksi käytössä oli asiakasturvallisuuden liittyvä sähköinen ohjelma, työajan seurantarjestelmä sekä muita järjestelmiä muun muassa henkilöhälytinjärjestelmä. Kaikkien ohjelmistojen käyttöönotossa oli vaikeuksia ja mikä turhautti työntekijöitä. Konsulttien nousua ovat vauhdittaneet uusi julkisjohtamisen oppi eli NPM, new public management, joka on tuonut julkiselle sektorille mukanaan yritysmaailmasta omaksutut opit, kuten palveluiden ulkoistamiset ja tilaaja-tuottajamallit. Kuusela ja Ylönen puhuvat ”projektityhteiskunnasta”, jossa julkinen ja yksityinen ovat kietoutuneet yhteen ja hierarkiat ovat korvautuneet erilaisilla verkostoilla ja työelämän joustoilla. (Kuusela & Ylönen 2013, 16, 24, 84.)

Hankkeen loputtua kirjasin, että oltiin pettyneitä siihen, että jotkin toimialat eivät päässeet mukaan ja niiden kehittämiseen ei kiinnitetty huomiota. ”*Mennään lastensuojelu edellä ja sitä on vahvistettu koko ajan.*” Hankkeen käynnistysvaiheessa ei pohdittu asiaa laajemmin muiden toimialojen kesken, vaan tarve lähti pelkästään lastensuojelun sisältä. Keskeisiä perusteluja olivat lastensuojelun sijaishuollon kasvaneet kustannukset, henkilöstön eläköityminen, pitkäaikaisen lastenkotihoidon profiloitumisen selvittäminen ja perhetyön ”kädet täynnä” – tilanne. Kehittäjäsosiaalityöntekijän työskentelyn myötä perustelut keskittyivät *ennaltaehkäisevään toimintaan ja sosiaalihuoltolain uudistukseen*. Kuka tai ketkä vastaavat kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä viimekädessä? Ulla Härkösen (2008) mukaan Bronfenbrennerin systeemiteorian avulla voidaan tarkastella erikseen henkilöiden ja hanketyöhön osallistuneiden erilaisia vuorovaikutussuhteita, toimintaa, prosesseja ja erityisesti myös työntekijän roolia ja tehtäviä kokonaisuudessa. Edellisen hankkeen aikana oli käynnistynyt niin sanottu perhekeskustoiminta, joka osoitti hiipumisen merkkejä ja oli myös epäselvää kenen vastuulla sen toiminta viimekädessä kunnassa oli. Perhe-hankkeen vuosina 2005–2007 käynnistettiin lähes sadassa Suomen kunnassa useita perhekeskustoimintaan pohjautuvia hankkeita. Perhekeskus on kumppanuuteen pohjautuva toimintamalli, jonka avulla perheiden palvelut kootaan yhteiseksi toimijaverkostoksi tavoitteena edistetään lasten hyvinvointia tukemalla vanhemmuutta kasvokkain tapahtuvan toiminnan avulla. (Haikara & Nieminen 2012, 7; Heino 2008, 38.) Hanke toimi kehittämisen työkaluna valtakunnallisesti, seudullisesti ja kunnissa. Marjo Haikara ja Maija Nieminen (2012) tutkivat perhekeskus-teeman ympärille rakennettua sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista Kaste-ohjelmaa ja tulivat siihen tulokseen että ensin olisi pitänyt vakiinnuttaa perhekeskus-käsite julkisiin teksteihin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun sen toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Perhekeskustoimintamallin hiipuminen

aiheutti hämmästyksiä joidenkin vasta kuntaan tulleiden erityisesti perheneuvolan työntekijöiden keskuudessa ja heidän mielestään ”*tehdään samoja asioita ny uudestaan*”.

Makrosysteemiä edustavat kunnassa poliittiset päättäjät ja kunnan ylimmät toimihenkilöt. Kesäkuussa 2015 pidettyyn hankkeen päätöstilaisuuteen eivät osallistuneet esimerkiksi toimialan ylimmät viranhaltijat tai päätöselinten jäsenistä kukaan. Ainut ulkopuolinen osallistuja oli perhe- ja kasvatustieteiden psykologi sekä ohjausryhmän yksi esimies puheenjohtajan lisäksi. Lisäksi ohjausryhmän jäsenistä yksi esimies oli lomalla, joten konkreettinen kosketus itse toimintaan jäi ohueksi. Ekologinen teoria korostaa hallitusten ja paikallisten yhteisöjen vaikutusta lasten kehitykseen, joten mikään taso ja organisaatio ei selviydy yksin tästä vaativasta tehtävästä.

Hankkeesta tehtiin kunnan sisäiseen henkilöstölehteen *haastattelu ja tiedote*, jossa esiintyivät hankkeen avainhenkilöt, jotka toteuttivat ja olivat vastuussa arjen työskentelystä. Avainhenkilöiden vastuulla näytti olevan arjen toimintojen käytännön organisointi. Ohjausryhmä ei kerännyt palautetta omasta toiminnastaan hanketyön kannalta eli *itsearviointi* jäi siinä suhteen suorittamatta. Olisi hyvä kysyä, miten olen hankkeen alussa vastannut ohjausryhmän perustehtävään? Lisäksi ohjausryhmällä ei ollut omaa *työnohjausta*, missä olisi voinut aukaista tyytymättömyyttä siitä, että hanketyössä on lähes unohdettu muut yhteistyötahot. Ohjausryhmän rinnalle perustettiin kylläkin erillinen *kehittäjätiimi*, missä pystyttiin avaamaan suurta kuvaa hankkeesta ulkopuolisen ohjauksen avulla. Työnohjauksen pohjalta kehittäjäsosiaalityöntekijä laati yhteenvedot ja suunnitteli hanketyönsä jatkoa.

Sekä ohjausryhmän että projektiryhmän yhdistävä tekijä oli kehittämishankkeeseen palkattu kehittäjäsosiaalityöntekijä. Kehittäjäsosiaalityöntekijä laati Sosiaali- ja lastensuojelulain uudistuksista yhteenvedot ja viestitti ne sekä projekti- että ohjausryhmälle ja teki tiivistelmät ohjausryhmän puheenjohtajalle hanketyön etenemiseen liittyvistä tekijöistä. Kehittäjäsosiaalityöntekijä osallistui myös muihin kunnan samanaikaisesti meneillään oleviin hankkeisiin. Lisäksi hän osallistui hankkeesta tehdyn tiedotteen laatimiseen yhdessä työryhmien ja pilottien vastuuhenkilöiden kanssa.

Hankeilmapiirin luomisessa oli projektiryhmällä ja ohjausryhmällä haasteita, sillä yleisessä keskustelussa käsiteltiin paljon ratkaisemattomia asioita, mikä hidasti hankkeen etenemistä.

Lisäksi projektiryhmässä ja kehittäjätiimin työohjauksessa tuli esille *epäselvä arjen johtajuus, työntekijöiden poissaolot, hallintouudistus sekä tilakysymys.*

TAULUKKO 2. Ohjausryhmän ja projektiryhmän kehukset ja toiminta.

Taso (ryhmä)	Kehys	Toiminta	Hanke
Makrosysteemi Ohjausryhmä <i>(kehittäjä sosiaalityöntekijä)</i>	Sosiaalihuoltolaki /THL VISIO	Miten sosiaalihuoltolain voimaantulo näkyi kehittämishankkeessa ja esimiesten toiminnassa? Kehittämishankkeen vision määrittely.	Lakimuutosta käsiteltiin työskentelyvaiheessa hankkeen puolivälissä. Sosiaalihuolto- ja lastensuojelulain uudistukset vahvistivat resurssien uudelleensuuntaamista.
	Tutkimukset	Mitä ja miten tutkimustietoa käytettiin ja sovellettiin kehittämishankkeessa?	Tutkimustietoa ei sovellettu tai käsitelty. Kehittäjä sosiaalityöntekijä kokosi kirjallisuutta yhteiselle y- asemalle luettavaksi sekä nosti esille arviointityön aloittamisen.
	Riskianalyysi	Mihin toimenpiteisiin riskianalyysi johti?	Kehittäjä sosiaalityöntekijä laati riskianalyysilomakkeen, jonka ohjausryhmän jäsenet täyttivät, ei konkreettisia toimenpiteitä.
	Poliittiset päättäjät – tiedotus Yhteiskunnallinen keskustelu	Miten yhteiskunnallinen keskustelu vaikutti kehittämishankkeeseen ja ohjausryhmän työskentelyyn?	Kehittäjä-sosiaalityöntekijä kokosi käsiteltävät asiat ohjusryhmälle ja puheenjohtajalle, joka tiedotti poliittisille toimielimille hankkeen etenemiseen liittyvistä asioista.
	Hankkeen arviointi.	Miten hanketyön arviointi tehtiin?	Kehittäjä-sosiaalityöntekijän kokoaman tiedon mukaan, kehittämispäivissä, asiakastilasto, kustannusseuranta.
	<i>Ohjausryhmän rooli, tehtävät ja työskentelyn</i>	Miten ohjausryhmä onnistui tehtävässään	Ei suoritettu arviointia. Kehittäjä-

	<p><i>arviointi.</i></p> <p><i>Oman työn arviointi.</i></p>	<p>hanketyön aikana?</p>	<p>sosiaalityöntekijällä oli aktiivinen rooli asioiden esiintuojana ja kokoajana.</p> <p>Ohjausryhmän jäsenet eivät antaneet keskinäistä palautetta hanketyön aikaisesta työskentelystä.</p>
<p>Eksosysteemi</p> <p>Projektiryhmä</p> <p>(Kehittäjä-sosiaalityöntekijä)</p> <p>Kehittäjätiimi</p> <p>Työnohjaus</p>	<p><i>Projektiryhmän rooli, tehtävät ja työskentelyn arviointi.</i></p> <p>Kunnallinen päätöksentekojärjestelmä.</p> <p>Kunnan palveluiden organisoituminen ja yhteistyö toimialojen kesken.</p> <p>Tiedottaminen hankkeesta ja lakiuudistuksesta.</p>	<p>Projektiryhmän roolin, tehtävien ja työskentelyn arviointi.</p> <p>Miten sovittiin kehittämishankkeen perustelut työryhmien kokoonpanoille ja tehtäville.</p> <p>Miten sosiaali- ja terveystyöpalveluiden moniammatillinen yhteistyö käynnistyi ja miten siinä edettiin?</p> <p>Miten yhteistyötä tehtiin muiden toimialojen kanssa?</p> <p>Tiedottaminen lakimuutoksista ja miten niitä käsiteltiin projektiryhmässä?</p>	<p>Tukea perheisiin tehtävän työn laajentamista ja uusien palvelumuotojen kehittämistä. Projektiryhmän tyytymättömyys työskentelyyn. Jäsenten vaihtuvuus.</p> <p>Projektiryhmän jäsenet: ryhmä koostui lastensuojelun työntekijöistä. Päätettiin kutsua edustus perheneuvolasta työryhmiin. Työntekijät saivat itse valita tai itse hakeutua jäseneksi työryhmiin. Ohjausryhmän vahvistus.</p> <p>Herätti keskustelua ja sivuttiin joissakin kokoontumisissa.</p> <p>Kehittäjä sosiaalityöntekijän vierailut toimipaikoissa ja osallistuminen muihin kunnan hankkeisiin, koulutuksiin, kehittämisspäiviin ja työryhmien työskentelyyn.</p> <p>Kunnan sisäinen henkilöstölehti. Kehittäjä sosiaalityöntekijän ja vastuuhenkilöiden haastattelu.</p>

	Hankeilmapiirin luominen.	Työntekijöiden motivointi ja miten motivaatio ja asenne kehittämistyötä kohtaan näyttäytyi projektiryhmässä?	<p>Lakimuutoksesta tiedottamiseen ei laadittu erikseen suunnitelmaa. Kehittäjä sosiaalityöntekijän yhteenvedot.</p> <p>Lakikoulutukseen osallistuminen (osaamiskeskus, pääkaupunkiseudun yhteinen lakipäivä).</p> <p>Asenneilmapiirissä vaihtelua, mikä hidasti etenemistä. Epäselvä arjen johtajuus, poissaolot, hallintouudistus ja tilakysymys hankaloitti yhteisen tavoitteen saavuttamista.</p>
--	---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.3 Työryhmät vaihteina – pilottitoiminnot kehittämistyön ytimessä

Kehittämishankkeen käynnistyksen seurauksena jouduttiin tarkastelemaan uudelleen kunnan pitkäaikaista laitoshoidtoa ja päädyttiin toiminnan alasajoon ja resurssien uudelleen suuntaamiseen. Laitoshoidtoa tutkinut Maija Aro-Salonen (2014, 101) on todennut, että keskeytyneiden sijoitusten pääasialliset syyt (väkivaltaisuus, karkailu, rikollisuus) merkitsevät osaltaan jonkinasteista lapsen hoidon epäonnistumista ja sijaishuollon vastustamista. Aro-Salosen tutkimuksen mukaan myös monet sosiaalityöntekijät toivoivat sijoittamilleen lapsille pienempiä yksiköitä, suurelta osin seitsemänpaikkaisten sijaishuoltopaikkojen sijaan. Lastensuojelun laitoshoidto on täyttymässä psyykkisesti oireilevista lapsista. Lastensuojeluyksiköissä joudutaan suuntaamaan työskentelyä yhä enemmän psykiatrisen osaamisen varaan ja muihin terveydenhuollon työkäytäntöihin. (Aro-Salonen 2014, 19.) Toiminnan uudelleen organisoiminen herätti monia tunteita ja vastustusta, ja hanketyön aikana jouduttiin pitkäaikaisen laitoshoidon työntekijöitä sijoittamaan eri tehtäviin.

Tässä tutkimuksessa keskityn kuvaamaan kehittämishankkeen toimijoiden työskentelyä, en esimerkiksi tarkastelemaan henkilökunnan muutosvastarintaa, kehittämishankkeen loppupuolella

käynnistettyä hallinnonuudistusta tai muita ilmiöitä, jotka ovat aina läsnä ja vaikuttavat kehittämistyöhön ja muutoksen aikaansaamiseen. Tutkijan on tehtävä rajausta tutkittavasta ilmiöstä. Pauliina Lehtosen (2008, 247–250) mukaan lisäksi tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen yhdistäminen on haasteellinen tutkijalle, sillä toiminnallisuus tuo tapaustutkimukseen monia erityispiirteitä. Tutkijalla saattaa olla myös hankaluuksia säilyttää kriittinen näkökulma analyysivaiheessa. Olin kirjannut muistiinpanoihini erään esimiesten tapaamisen yhteydessä, että *”kaikessa mennään hanketyö edellä”*. Tämä vaikutti myös omaan aktiivisuuteeni hankkeen etenemisen tukemisessa: jätin omat, esimiehen rooliini kuuluvat näkemykseni asioiden tiloista taustalle. Kehittämishankkeen puolivälissä vs. vastaava ohjaaja nosti esiin ammattikorkeakoulussa tekemästään projektiesseestä yhden työntekijän kommentin:

”asioita ei ole käsitelty yhdessä. Onko tarkoitus ulkoistaa henkilökunta?” ja toinen ”keskeiset esteet työnteolle: työnkulku, työntekijöitä ei ole otettu mukaan. Kysymys ollaanko tehty jossain huonosti tai väärin”

Henkilökunnasta jokaiselle annettiin mahdollisuus osallistua hankkeeseen ja päästä mukaan työryhmiin ilmoittautumalla itse. Virallinen hankehakemus tuli yhdeltä työntekijältä. Toisaalta osa henkilökunnasta oli nähnyt muutoksen tarpeellisuuden:

”Muutos tulee joka tapauksessa...näen ennaltaehkäisevän työn merkityksen”

Mesotasa edustivat kaksi laajempaa ja käytännön työtä koordinoivaa työryhmää, jotka kokoontuivat koko kehittämishankkeen ajan kehittäjä sosiaalityöntekijän johdolla itsenäisesti (TAULUKKO 3). Työryhmistä toisessa oli lisäksi kolme alatyöryhmää, joista yhdessä oli kolme pilottiryhmää ydintehtävän mukaan koottuna. Lisäksi mesotason ja mikrotason systeemiä tuki työnohjaus ja kehittämishankkeen rinnalle oli perustettu niin sanottu kehittäjätiimi. Sen toimintaa tuki työnohjaus, samoin kuin muiden työryhmien toimintaa. Hanna Heinonen (2008, 118) tuo tutkimuksessaan esille, että sosiaalityöntekijöiden mielestä tutkimuksen avulla voidaan jäsentää ja kehittää toimintakäytäntöjä, mutta oman kokemustiedon jäsentäjänä toimii erityisesti *tutkimuksellinen työnohjaus*. Työnohjaus toimi tässä hankkeessa kehittämistyötä jäsentävänä rakenteena. Synnöve Karvinen-Niikosken, Ulla-Maija Rantalaihon ja Jari Salosen (2007, 10–15) mukaan sosiaalityön odotetaan yhä enemmän muuttuvan sisällöllisesti ennaltaehkäisevään suuntaan, mihin sisältyy rakenteellista vaikuttamista. Tutkijoiden uhkakuvissa sosiaalityön

työvoimapulan vuoksi alaa uhkaa kroonistuminen, joka johtaa laadun heikkenemiseen ja siihen, että työ muuttuu pelkästään byrokraatiatyöksi. Työyhteisöissä ei riitä aikaa kehittämiseen, ja moniammatillisissa yhteistyösuhteissa vahvemmat professiot jyräävät sosiaalityöntekijän heikon ammatillisen identiteetin. Karvinen-Niinikoski ym. (2007) toteavat, että reflektiivinen ammatillisuus perustuu valmiuteen kehittää työtä, omien ammatillisten lähtökohtien kriittiseen tiedostamiseen ja arviointiin sekä ennen kaikkea ”toisin toimimisen mahdollisuuksien hahmottamiseen” (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 19, 88). Bronfenbrennerin mukaan mikrotasolla erityisesti kaksisuuntainen vuorovaikutus näyttäytyy voimakkaimmillaan, mikä heijastuu työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen. Työskentelyn pohjana ovat siten myös uloimmilla ekologisilla tasoilla määritellyt toimintaohjeet, asenteet ja työorientaatio. (Bronfenbrenner 1979; Härkönen 2008, 27.) Härkönen toteaa, että rakenteiden vuorovaikutus systeemien eri tasolla ja välillä on Bronfenbrennerin teorian ”avain” (Härkönen 2008, 27).

Bronfenbrennerin mielestä pelkästään tietyn mikrotason keskinäisten suhteiden tarkastelu ei ole järkevää, vaan oleellista on pohtia tukevatko mikrosysteemit toisiaan ja esiintyykö niissä ristipaineita. Bronfenbrennerin mukaan olisi tutkittava myös niiden yhteisvaikutusta. (Bronfenbrenner 1979.) Kehittäjäsosiaalityöntekijä esitti tammikuussa 2015 eli hankkeen puolessavälissä ehdotuksen ja suunnitelman keskitetyn perheisiin tehtävän työyksikön rakenteesta ja työntekijöiden toimipisteiden sijoittelusta. Suunnitelmalla oli tavoitteena saada selvyyttä tilakysymykseen. Perhetyön toivottiin linkittyvän tiiviisti perhetukikeskuksen tiloissa toimivan perhekuntoutuksen työryhmän kanssa, sillä työtilat oli jo edellisen kehittämishankkeen aikana suunniteltu koko perheen kuntoutukselle ja perhetyön tarpeitakin huomioiden. Perhetyön toivottu muutto ei tuolloin edennyt eikä asiaan ottanut kantaa myöskään sosiaalipalveluiden johto, vaan asia oli jäänyt sopimatta. Kehittämishankkeen aikana alatyöryhmien kautta tuli viestiä suunnitelmasta:

”yksikön sijainti ei palvele perhetyöntekijöiden ja sosiaalityöntekijöiden välistä yhteistyötä ja liikkuminen on hankalaa”

Viestintä oli ristiriitaista toisaalta hankkeen tavoitteista, toisaalta käytännön organisoimisesta. Olin kirjannut muistiinpanoihini yhden työntekijän lauseen:

”me ei sinne metsään mennä”

Pirkko Anttila (2007) toteaa, että tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa syvempää ymmärrystä siitä, miksi jokin asia tapahtuu tai mitkä ovat sen esteet nostamalla pieniä havaintoja asioista ja palaamalla niihin tarkemmin. Tutkimuksen kärki kohdistuu tuolloin yksittäiseen osatekijään, joka saattaa vaikuttaa merkittävästi tavoitteen toteutumiseen. Systeemiajattelun menetelmälliseen strategiaan yhdistyvät intuitio ja arviointi. Systeemianalyysit voidaan jakaa niin sanottuun kovaan, perinteiseen systeemiajatteluun ja pehmeään systeemianalyysiin. Anttila toteaa, että systeemianalyysin avulla voidaan kohdistaa ongelmien ratkaisua ottaen huomioon hankkeen tavoitteet, reunaehdot ja resurssit. Perinteisen systeemianalyysin avulla pienimuotoinen tutkimus kehittämishankkeen yhdestä osatekijästä voi tuottaa ”systemaattista järkipäisyyttä päätöksentekoon ja tehtävien suorittamiseen”. (Anttila 2007, 119, 132–133.) Perhetukikeskuksen työntekijöille tämä liikkuminen ei ollut ongelma tai asia oli hyväksytty osana laitoksesta käsin tehtävää työtä. Toimintatutkimukseen pohjatuvan kehittämishankkeen tavoitteena on osaltaan saavuttaa toiminnoissa konsensus kehittämällä uutta lähestymistapaa tai ratkaista jokin käytännön ongelma (Anttila 2007, 135).

Työryhmistä ja pilottitoiminnoista saatiin palautetta koko hankkeen ajan pääasiassa kehittämispäivissä. Joulukuun kehittämispäivässä työnohjaajat laittoivat työryhmät muistelemaan tulevaisuutta: mitä on muuttunut, mitä itse tein sen eteen ja mitä apua sain siihen. Vastauksista kuvastui kahden työryhmän selkeä toiminnallinen muutos, mutta sen sijaan sosiaalityö jäi seuraamaan, miten uudet työmuodot kehittyisivät ja miten ne vaikuttavat heidän työhönsä. Toinen työryhmä viestitti että heitä ”*pyydetään moneen mukaan*”, ”*motivaatio hukassa*” ja tilakysymys pohditutti edelleen ja myöhemmin viestiä tuli sen suhteen, että ”*asiakkaita on jonossa*”, mistä oli seurauksena että ”*perustyö on hukassa*”.

Yllättävä käänne hanketyössä oli kolmannen osapuolen eli perhetyön passiivinen ote kehittämiseen: heistä muutama työntekijä osallistui itse kehittämistyöhön ja toiset kokivat jääneensä ulkopuoliseksi, mikä tuli esille vasta viimeisen kehittämispäivän pienryhmätyöskentelyssä. Yhtenä selityksenä vähäiseen osallistumisaktiivisuuteen oli muun muassa määräaikainen työsuhde tai eläköityminen, toisaalta tuli esille epätietoisuutta kehittämishankkeen tavoitteista ja mahdollisuudesta päästä henkilökohtaisesti itse mukaan kehittämistyöhön ja pilotteihin. Kehittäjäsosiaalityöntekijä oli kirjannut hankeraporttiin, että ”*puutteellinen tiedon kulku perhetukikeskuksen ulkopuolelle sai osakseen kriittistä palautetta*” .

Tosin kehittäjäsosiaalityöntekijän nosti esille, että tiedottaminen kuuluu myös osaltaan hanketyössä olevien esimiestenkin vastuulle ja mahdollisesti hanketyön ”*moniammatillisten ryhmien edustajat eivät ehkä riittävässä määrin vieneet ryhmistä saamansa tietoa työyksiköihinsä, josta on saattanut aiheutua katkoksia hankkeen tiedottamisessa*”. Härkönen (2008) nostaa esiin artikkelissaan, että helposti keskitytään vain lapsen tai tässä kehittämistyössä lähiympäristöön ja jätetään huomioimatta laajemmat kulttuuriset ja jopa yhteiskunnalliset tekijät. Härkönen on soveltanut Bronfenbrennerin teoriaa jäsentämään siten työkasvatusta, mutta tuonut esille, että ensin pitäisi määritellä mitä (lapsen) työntekijän sekä myös esimiehen aktiivisella osallisuudella tarkoitetaan.

Toinen yllättävä käänne oli vastaanottoyksikön perhetyön nopea käynnistyminen, mikä näkyi myös työmuodolle annetussa ”työnimessä”. Nimi kuvasti uudenlaisen työn luonnetta; nopeaa väliintuloa perheen ja lapsen tilanteeseen heidän omassa kodissaan. Vastaanottoyksikön työn muotoutuminen kuvasti pienimuotoista tarinaa, josta voidaan kertoa monin tavoin. Kertomukset olivat luomassa yksikölle identiteettiä eli yhteistä tulkintaa työstä ja sen kehittämistä rakennettiin kertomuksen ja nimivalinnan muodossa. (Ks. Heikkinen 2015, 151–153.) Uudella työmuodolla vastattiin uuden lastensuojelulain edellyttämiin muutoksiin.

Kahden työryhmän ja yhden uuden työmuodon osalta hanketyö näytti vastaavan alkuperäisen hankkeen kysymykseen siitä, miksi muutosta tarvittiin. Seitsemän ohjaajan resurssin ja työn kohteen uudelleensuuntaamisella asiakasmäärä moninkertaistui. Lisäksi toisen työryhmän innokkuus lähteä kokeilemaan akuuttia perhetyötä näytti tuovan uutta ulottuvuutta työn tekemiseen ja jokaisella työryhmän jäsenellä oli tilaisuus päästä tekemään työtä toisin. Yhdessä palautteessa oli kirjattuna,

”hienoa todeta, että vastaanottoyksikön työryhmä on kehittämisen edelläkävijänä, samoin perhekuntoutuksen työntekijät vaikkakin ovat kokeneet yllättävän vastoinkäymisen pieneen työryhmään”.

Viimeisen kehittämispäivän palautteessa oli,

”isoja muutoksia lyhyessä ajassa, kahdeksan vakanssia ripoteltu ja ihmiset ovat alkaneet tehdä/kokeilla uusia työmuotoja. Asenneilmapiiri on muuttunut”

”Hanke on mahdollistanut nopean liikellelähdon”.

”Tunne siitä, että on saanut itse vaikuttaa omaan työhönsä - ryhmät, ei vain pelkästään ylhäältä päin sanelua”.

Työryhmät käynnistyivät kehittäjäsosiaalityöntekijän johdolla, ja hän toimi koko hankkeen ajan työryhmiä kannattelevana henkilönä. Pilottitoiminnoista otti vastuun myöhemmin hankkeen edetessä yksittäinen työntekijä. Työryhmillä oli työnohjaus, joka osoittautui koko hankkeen ajan merkittäväksi kehittämistyön foorumiksi. Työryhmiin oli kutsuttu myös kasvatus- ja perheneuvolasta yksittäisiä työntekijöitä, joiden kanssa aloitettiin yhteistä työskentelyä. Työnohjaus toimi säännöllisesti. Lastensuojelun koko henkilökunta osallistui neljään kehittämispäivään. Työryhmien toiminta oli aktiivista, mikä näkyi muun muassa sähköiselle alustalle muodostuneesta materiaalista ja tehostuneesta työn tekemisestä ja aikatauluttamiseen liittyvistä haasteista perustyön ohella. Toisen työryhmän arjen hektisyys ja väliin epäselvän arjen johtajuus pohditutti työryhmää. Uuden työmuodon käynnistyksen aikaan työryhmän vakinaisen vastaavan työntekijän ollessa opintovapaalla, keskusteluissa nousi esille työn organisointiin liittyviä asioita, muun muassa työvuoroteknisiä tekijöitä:

”mikä on vastaavan tehtävät tässä työssä, jos ei ole mukana itse työssä, mistä se tietää miten pitää laittaa listat”

Yrjö Engeström (2004) on kirjoittanut työn muutoksesta, mitä voidaan heijastaa Bronfenbrennerin teoriaan eri systeemisten tasojen kautta. Engeströmin mukaan työn organisoinnin haasteet voidaan kiteyttää kolmeen ilmiöön: Ensimmäiseksi työelämän suuri haaste on hallita, yhdistellä ja niin sanotusti orkesteroida vuorovaikututusta, joka ylittää monien erillisten organisaatioiden rajat. Toinen haaste on asiakkailta saatavan palautteen merkitys onnistuneen palvelun aikaansaamiseksi sekä kolmanneksi aika- ja tilaulottuvuuden supistuminen ja samalla myös laajeneminen. Työelämässä painottuvat toisaalta nopeasti vaihtuvat tehtävät, mutta samalla palveluiden asiakassuhteiden merkitys. Tietoverkkojen avulla välitetään nopeasti tietoa asiakkaalle ja päinvastoin, mutta samalla asiakkaiden ja organisaatioiden välinen yhteistyö vaatii työntekijöitä liikkumaan fyysisesti paikasta toiseen. Engeström puhuu eri systeemisten

tasojen välisestä ”neuvottelevasta solmutyöskentelystä”, joka eroaa projektityöskentelystä siinä, että se vaatii jatkuvan toiminnan hoitamista aina uudella tavalla. (Engeström 2004, 156–157.)

Myös pilottitoimintoja kritisoitiin, sillä kaikki eivät ymmärtäneet, miksi pilotit kokoontuvat. Osa työntekijöistä koki pilottitoiminnot omaa työtään kuormittavina, ja tämä tuli esille hankkeen loppupuolella: pilotteihin osallistuneilta odotettiin myös käytännössä toimimista esimerkiksi työparina. Perhetyön osuus jäi ohueksi, vaikka tavoitteena oli yhteisen työn tekeminen. Kehittämispäivien suullisessa ja kirjallisessa palautteessa sekä työntekijöiden ja kehittäjä sosiaalityöntekijän että perhetyön esimiehen muistioissa tuli useasti esille perhetyön haasteellinen ja ”revitään joka puolelle” –tunnelma. Tarja Heino (2008) toteaa, että vuonna 2007 Helsingissä laskettiin olevan peräti 50–60 erilaista nimitystä perhetyölle. Heino mukaan ”jokainen kunta, kukin työyhteisö, yksikkö, projekti ja tiimi määrittävät perhetyönsä oman toimintakontekstinsa, työnsä ja perustehtävänsä kautta”. Perhetyöllä saatetaan tarkoittaa monia asioita ja se voidaan nimetä esimerkiksi *paikan* mukaan: seurakunnan perhetyö, neuvolan perhetyö, kuntouttava perhetyö tai laitokseen tehtävä perhetyö; *pyrkimyksen* mukaan: ehkäisevä perhetyö, tehostettu perhetyö tai perhekuntoutus; *metodin* mukaan: toiminnallinen perhetyö tai intensiivinen perhetyö; työn *kohteen* mukaan: vauvaperhetyö, baby blues, päihdeperhetyö. Perhetyöstä voidaan käyttää myös aivan muita *nimiä*, kuten Veturi tai Alvari perhetyö. Tämän lisäksi on laitoksesta kotiin jalkautuvaa perhetyötä eli *avoperhetyötä*. Heino toteaa, että perhetyön paikantaminen on nykyisellään sekavaa ja vaikeaa. (Heino 2008, 44–45.) Kehittämishanke ja sen avulla saatavilla oleva tuki ja itse kehittämistyö eivät näyttäneet tuovan apua kunnan lastensuojelun perhetyön profiilin selkeyttämiseen ja työn painotukseen, joskaan perhetyön esimies ja lastensuojelun johtava viranhaltija ei esittänyt hankkeen aikana ratkaisuvaihtoehtoja tai omia näkemyksiään työstä yhteiseen pohdintaan esimerkiksi kehittämispäivissä. Kehittäjäsosiaalityöntekijä ilmaisi, että häntä ei kehittäjän roolissa kyetty hyödyntämään. Myös työryhmän (3) kirjallinen analysoitava kehittämistyöhön liittyvä materiaali oli vähäistä. Helmikuussa 2015 toivottiin kehittämispäivän palautteessa, että perhetyö olisi osallistunut työtilanteesta huolimatta enemmän:

”perhetyö on ydin koko tulevaisuuden lastensuojelun lastensuojelussakin, ei vain kotipalvelutyöntekijöinä!”

Perhetyön tilannetta ei käsitelty tarkemmin eikä uudelleentarkastelua myöskään perhetyön osalta kehittämishankkeen aikana vaadittu. Kehittämispäivistä kirjatusta ajatuksista nousi esille,

”eri toimijoiden välillä on aistittavissa kilpailua. Sen sijaan että olisi ollut ajatus yhteisen hyvän työn kehittämistä”

Alhanen (2014) toteaa, että monet sosiaalityöntekijät saattavat jopa väheksyä lastensuojelun muiden yhteistyökumppaneiden, samoin kuin myös lastensuojelun omien ammattiryhmien, erityisesti perhetyöntekijöiden ja laitosten henkilökunnan näkemyksiä lapsen ja perheen tilanteesta. Alhanen piti huolestuttavana sitä, että usein lasten kanssa arjessa työskentelevien ammattilaisten tietämys ja käsitys lasten tilanteesta jää toisarvoiseksi tiedoksi. (Alhanen 2014, 58.) Toisaalta työntekijät itse esittivät ratkaisua perhetyön tilanteeseen:

”Voisi olla hyvä enemmänkin yhteisissä työnohjauksissa sekoittaa porukkaa työskentelemään keskenään, etteivät ihmiset voi linnoittautua omiin tuttuihin ja turvallisiin työporukoihin”

Tuula Kostiainen (2009) tutki osaamisen kehittämisen tilaan sisältyvää jännitettä. Kostiaisen mukaan mitä vähemmän osaamisen kehittämisen tilassa on vuoropuhelua ja luottamuksellisuutta, sitä enemmän muodostuu jännitettä. Työntekijöiden henkilökohtainen suhde tiedonmuodostukseen voi olla este luottamuksen syntymiselle. Jännityksen ratkaisemiseksi tarvitaan jaettava henkilökohtaista tilaa. Konkreettista työn tekemistä ei voida irrottaa työntekijän lähiympäristöstä, sillä oman työn muuttaminen muuttaa myös muiden työtä. Kun kehittäminen lähteekin yksilönäkökulmasta ei rajoja ylittävälle tehtävälle ole systeemissä tilaa ja edellytyksiä. Jännitteisyys purkautuu toivottomuuden tunteina, mikä saattaa näyttäytyä myös koko kehittämishankkeen, sosiaalitoimiston ja jopa kunnan strategisten tavoitteiden epäselvyytenä. (Kostiainen 2009, 154–155.) Kehittämishankkeessa oli myös toisenlaisiakin tuloksia. Uuden työmuodon kokeilupilotin työskentelystä eräs sosiaalityöntekijä antoi työryhmälle palautetta. Työskentely nähtiin tärkeäksi, ja jossa tulokset tulivat siinä esiin nopeasti:

”Arviointityöskentelyn alkaessa lapset olivat sijaishuollossa ja työskentelyn tavoitteena oli arvioida, voivatko lapset palata kotiin. Arviointityöskentely antoi hyvän pohjan perhekuntoutukselle. Työskentely nähtiin onnistuneeksi, sillä X sai sosiaalityöntekijänä hyvän pohjan perhekuntoutukselle”

Kyseisessä työskentelyssä työntekijät nostivat itse esille kykynsä reflektoida jokaisen kotikäynnin jälkeen ja reflektoinnille on työssä varattava riittävästi aikaa. Synnöve Karvinen-Niinikosken (2010) mukaan sosiaalialan työssä korostetaan reflektiota ja kriittisesti reflektiivistä suhdetta omaan toimintaan, toimintaympäristöön ja asiakkaisiin. Reflektoiden työntekijä arvioi ja pohtii omaa toimintaansa, minkä tavoitteena on muodostaa kokemuksellisen oppimisen prosessi. Työyhteisöihin ja työntekijöiden tueksi on työyhteisössä luotava organisaation sisään niin sanottuja reflektiivisiä rakenteita kuten työnohjausta, mikä auttaa ammattilaista hahmottamaan omaa toimintaansa. (Karvinen-Niinikoski 2010, 258–259.) Toisaalta on huomioitava sosiaalityön vaikuttavuudesta, että ihmiset ovat monimutkaisia ja sosiaalityön osuutta asiakkaan elämäntilanteeseen on vaikea osoittaa, jollei tunne ihmisen omia käsityksiä itsestään ja maailmastaan (ks. mm. Korteniemi, Kotiranta & Kivipelto 2012, 90–91).

Pilottityöryhmissä oli pohdittu perheneuvolan roolia hankkeen päätyttyä ja sitä, miten aikaisemman hanketyön aikana kehitelty perhelinkkitoiminta eroaa nykyisen hankkeen tavoitteesta. Esille tuli, että aikaisemman hankkeen tulokset ja työryhmät olivat hiipumassa ja niitä ei koettu enää toimiviksi. Kehittämishankkeen aikana oli nousut esille uuden asiakasohjausryhmän perustaminen, mutta mitä ei hankkeen aikana ehditty kohdentamaan selkeästi sitä, mikä uusi asiakasohjausryhmä olisi ja mikä olisi esimerkiksi perhelinkkitoiminnan ero. Lisäksi asiakasasioiden käsittelyä varten piti selvittää tiedontallentamis- ja kirjaamisnäkökohdat.

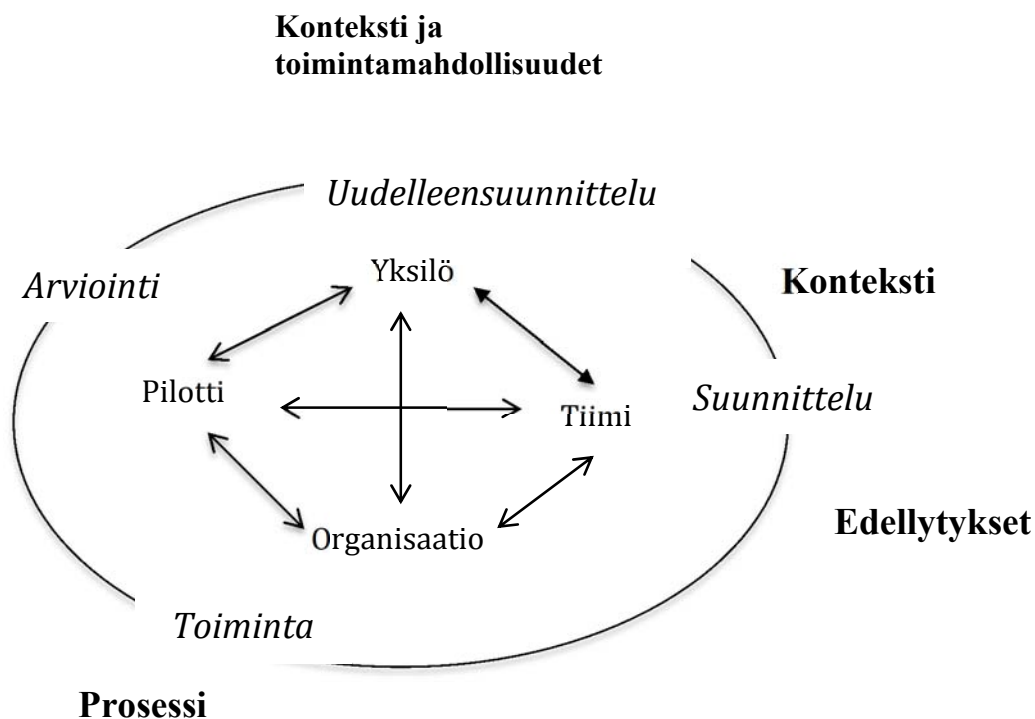
Toimintatutkimuksen prosessimaista etenemistä hyödynnettiin eli työryhmissä ja piloteissa laadittiin prosessikuvauksia sekä asiakastapauksista että työn vaiheista. Piloteissa oli mukana työntekijöitä sekä sosiaalityön edustus. Työryhmissä koettiin onnistumisia ja palaute työstä oli myönteistä. Sosiaalityö viestitti muun muassa kehittämispäivissä, että monia sijoituksia vastaanottoyksikköön saatiin ehkäistyä uudella työmuodolla ja työntekijöiden intensiivisellä työotteella, missä perhettä ja lasta tavattiin tiiviisti ja useita kertoja heidän omassa kodissaan. Toisen työryhmän perustyö oli selkeä ja tavoitteen todentuminen näkyi tilastollisestikin muun muassa kasvaneina asiakasmäärinä suhteessa lähtötilanteeseen. Lisäksi olin kirjannut, että useat asiakkaat olivat tyytyväisiä työntekijöiden työskentelyyn ja aktiivisuuteen. Eräs jälkihuollossa oleva nuori totesi uudesta työntekijästään ”*se haluaa mut oikeesti kouluun*”. Vähän myöhemmin toinen asiakas sanoi odottavansa tiettyä työntekijäänsä lomalta: ”*mä haluan et X hoitaa mun jutut*”. Yhden pilotin osalta työntekijät olivat keränneet suoraan lapsilta ja vanhemmilta

palautteen, joka oli kouluarvosanana peräti lähes 9 ja puoli (Lapinleimu 2015, 41). Johanna Hietamäki (2015) tutki realistisen arviointitutkimuksen viitekehyyksen avulla lastensuojelun alkuarviointeja vanhempien kokemana. Tutkimuksen tuloksista nousi esille, että alkuarviointi toimi parhaiten niissä tapauksissa, joissa perhettä tavattiin useasti ja työskentelystä annettiin asiakkaille myös kirjallinen kooste. Lasten ongelmista alkanut asiakkuus näytti edesauttavan toimivan yhteistyösuhteen luomista vanhempien ja työntekijöiden kesken. Hietamäki jatkaa, että hyvän ja avoimen vuorovaikutussuhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi sosiaalityössä pitäisi kaikissa tilanteissa painottaa sellaisen vuorovaikutussuhteen työskentelyn merkitystä, jossa tarkastellaan erityisesti asiakkaiden omia voimavaroja. Lastensuojeluun kuuluva vastentahtoisuuskaan ei itsessään ratkaise Hietamäen mukaan työskentelyn onnistumista, sillä ongelmien tarkasteluun painottuminen usein lukkiuttaa työskentelyn. (Hietamäki 2015, 165–167.) Aino Kääriäinen sanoo, että ihmiset muodostavat tietoa kulttuurisesti muovautuneissa olosuhteissa eri välineiden, muun muassa kielen ja siihen liittyvän kirjaamisen, avulla. Kääriäinen toteaa, että tieto yksistään ei riitä sosiaalialan työntekijän suoriutumiseen työstä, vaan siihen tarvitaan kykyä yhdistää dynaamisesti asioita toisiinsa samalla reflektoiden ja arvioiden omiakin arvoja ja ennakkoluuloja. (Kääriäinen 2005, 166–167.) Lastensuojelussa työskentelevät yhdessä useat eri ammattiryhmät. Anneli Pohjola (2010, 40) tuo esille, että eri alojen työntekijöillä on oma ammattikielensä, joka jäsentää ja suuntaa ajattelua ja ymmärrystä. Eri ammattilaisilla saattaa siten olla hyvinkin erilainen näkemys asiakkaan tilanteesta, ja usein lastensuojelun sosiaalityöntekijän tehtäväksi jää selvittää asiakkaan kokonaistilanne eriävien näkemysten pohjalta. Juujärven (2007, 11) mukaan maisteritasoisen korkeakoulututkinnon omaavan sosiaalityöntekijän tulee hankkia aktiivisesti tietoa, jonka suhteen on oltava kriittinen, sekä kyetä jopa luomaan uutta tietoa toimintaperustan vaatimusten mukaan.

Ohjausryhmän päättäväksi viedyt asiat heijastuivat hankkeen meso- ja mikrosysteemiin. Ohjausryhmän piti päättää uusien työmuotojen vaatimasta tilajärjestelyistä, työaikamuodosta, älypuhelimien hankinnasta, toimintarahasta ja kulkuvälineiden käytöstä. Päätökset viipyivät ja monet kirjaukset muistioissa viestittivät päätösten teon hitaudesta. Työntekijät toivat esille turhautumistaan. Yksi työntekijä kirjoitti perustelut sille, miksi tarvitsee työssään muun muassa oman puhelinnumeron ja kannettavan tietokoneen kirjaamista varten. Alhasen (2014) nosti esille tutkimuksessaan johtamiseen liittyvistä ongelmista, jossa päätökset saattoivat kiertää monen johtajan työpöydän kautta sillä seurauksella että asiakkaiden auttaminen viivästyy ja työn tekeminen hankaloituu entisestään. Lastensuojelun asiakkaat joutuvat odottamaan heidän tukemisekseen tarvittavia päätöksiä kohtuuttoman pitkään sillä seurauksella, että asiakkaan

tilanne on saattanut muuttua jo moneen kertaan. (Alhanen 2014, 46.)

Pilottihankkeet käynnistyivät siinä vaiheessa, kun vastuutyöntekijät nimettiin piloteille, eli hanketyön puolivälissä. Perheisiin tehtävää työtä laajennettiin perustamalla kolme erillistä alatyöryhmää sekä nuorille suunnattu jälkihuollon työryhmä. Vierailut muihin yksiköihin autoivat työn organisoimisessa ja *vertaistuen* saamisessa, vaikka hanketyön alussa kuului kritiikkiä vierailuista muihin lastensuojelun yksiköihin ja toivottiin, että *”itsekin osataan asioita”*. Hankeen loputtua yhteistyö näytti jatkuvan yhden työryhmän osalta naapurilaitoksen vastaavien työntekijöiden kanssa ja työntekijöiltä tuli voimaannuttavaa palautetta tapaamisista. David Coghlan ja Teresa Brannick (2014) toteavat, että kehittämishankkeessa ryhmät ja tiimit eivät työskentele eristyksessä vaan ovat kiinteä osa suurempaa kokonaisuutta ja jakavat tietoa (KUVIO 6). Lisäksi Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2012, 219) painottavat, että työntekijöiden omat elämäntyyli, elämäntavat ja sosiaaliset taustat vaikuttavat työnteon motiiveihin ja siihen, miten he näkevät autettavien tilanteet sekä kehittämistyön merkityksen.



KUVIO 7. Kehittämistyön toimintatutkimuksellinen kokonaisuus (Coghlan & Brannick 2014, 104–106; vrt. Payne 2005, 34)

Kehittämishankkeen loppuraportissa tuli esille niin sanottu ekspansiivinen oppiminen, joka ottaa lähtökohdaksi organisaation ja jossa oppimisen keskeinen käsite on rajojen ylittäminen (ks.

Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 65–67). Oppimisessa keskeinen rooli on paikallisella tutkimisella ja jäsenten omalla toiminnalla, mutta se on eri asia kuin edellä mainittu vertaistuki. Bronfenbrenner sivuaa niin sanottuja proksimaalisia prosesseja, jotka tarkoittavat henkilöiden välisiä erilaisia toimintoja, suhteita ja rooleja. Lapsi esimerkiksi leikin ja hoivan avulla vaikuttaa ympäristöönsä ja alkaa ymmärtämään omaa paikkaansa siinä. Samoin työntekijä erilaisten yhteisten toimintojen avulla edesauttaa omaa ja muiden kehittymistä. Proksimaaliset tilanteet sisältävät vuorovaikutusta ja niistä saadut kokemukset siirtyvät työntekijöiden kyvyiksi toimia yhdessä. (Ks. Niemi 2012.) Marjo Kuronen (2015) puolestaan kirjoittaa vertailevasta tutkimuksesta, jota on käytetty vielä vähän lastensuojelun tutkimuksissa. Vertaileva tutkimus voisi olla yksi tapa herättää tutkijan tai työntekijän ajattelun keskittymästä liikaa vain paikalliseen ajatteluun. Vertailevassa tutkimuksessa toimintamalleja voidaan ravistella irti itsestäänselvyyksistä ja tuoda tilalle uusia tapoja jäsentää ilmiötä ja arjen tapahtumia käytännössä. (Kuronen 2015, 317–321.)

TAULUKKO 3. Työryhmien, pilottitoimintojen ja kehittäjätiimin kehukset ja toiminta.

Taso	Kehys	Toiminta	Hanke
Mesosysteemi Työryhmät (<i>työnohjaus</i>)	<i>Työryhmien, kehittäjätiimin tehtävät ja työskentelyn arviointi.</i>	Miten työryhmät toimivat kehittämishankkeen aikana. Kuka ja miten uudet työmuodot jalkautettiin?	Työryhmät kokoontuivat kehittäjä-sosiaalityöntekijän johdolla. Työmuodon jalkautus vastuhenkilöiden avulla.
Kehittäjätiimi (<i>työnohjaus</i>)	Kehittäjätiimin rooli ja tehtävät.	Miten tiimi kokoontui ja miten vaikutti hanketyöhön?	Kehittäjätiimi kokoontui työnohjaajan johdolla säännöllisesti. Työnohjaajan rooli hankkeen jäsentäjänä. Hanketyön arviointi 13.4.2015 ja mitä on tehty.
(<i>kehittäjä-sosiaalityöntekijä</i>)	Työnohjaus.	Työryhmillä hanketyön kautta valittu työnohjaaja, paitsi yhdellä työryhmällä. Miten suoritettiin arviointi?	Tuki ja jäseni arjen työtä. Työryhmien työnohjauksissa,

			kehittämispäivissä, kirjallinen koonti.
Mikrosysteemi			
<i>Pilottitoiminnat</i> <i>(vastuutyöntekijä)</i>	<i>Pilottihankkeiden tehtävät ja oman työn arviointi.</i>	Miten pilottit toimivat?	Työntekijöistä valitun vastuuhenkilön johdolla. Casekuvauksia.
	Pilottihankkeet. Tutustumiskäynnit.	Miten tehtiin vertailua vastaaviin yksiköihin?	Tutustumiskäynnit vastaavaa työtä tehneisiin yksiköihin. Vertaistukiryhmä sisarlaitoksesta.
	Yhteiskehittely.	Asiakaslähtöisyyden toteutuminen.	Asiakaspalaute.
	Osaaminen. Koulutus.	Miten työntekijöiden työn tekeminen muuttui?	Yhteiskehittely. Kokeilumuotoista toimintaa arjessa.
		Osaaminen – koulutus.	Yhteistyö yhden pilottin osalta naapurilaitoksen kanssa. Uudet työmuodot laajensivat työnkuvaa. Osaamiskartoitus.
		Miten pilottien arviointi suoritettiin?	Työnohjauksessa, kehittämispäivissä. Arjen rakenteiden kehittämisen vaade.

6.4 Kehittäjäsosiaalityöntekijä - hanketyön moottori

Tutkimuksen kohteena olevassa kunnassa lastensuojelua on kehitetty viimeisten kymmenen vuoden aikana enimmäkseen erilaisissa hankkeissa ja projekteissa. Vuosina 2005–2007 oli lastensuojelun kolmivuotinen kehittämishanke, jota seurasi kolmivuotinen jatkohanke vuosina 2007–2009. Ensimmäisessä vaiheessa kehitettiin kuntaan lastensuojelun ehkäiseviä ja korjaavia palveluita. Jatkohanke sai valtiovastuun sosiaali- ja terveysministeriön PERHE-hankkeesta, ja sen tavoitteena oli luoda rakenteet ennakoivalle ja ehkäisevälle lapsiperhetyölle. Lisäksi muidenkin kyseisen kunnan eri toimialojen uudistukset ja muutokset tapahtuivat erilaisten hankkeiden, projektien ja konsulttien avulla.

Sosiaalityön pro gradussa käsittelin hanketyöhön liittyviä vaatimuksia ja totesin tuolloin, että projektitoimintaan kuuluu työn jatkuva vaikuttavuuden arviointi ja sen arviointi, mitä käytännössä havaittuja muutoksia sillä on saatu aikaan. Projekti on helppo määräaikaaisuutensa vuoksi lakkauttaa, mutta julkiselle palvelujärjestelmälle tätä ei voida tehdä. (Tuokko 2014, 20.) Monista kunnista puuttuu edelleen systemaattinen työn ohella tapahtuva pitkäjänteinen kehittämistyö. Projektien ongelma on ollut organisaation perustyön ja projektityön rajan hämärtyminen, minkä lisäksi asiantuntemus ei pääse kunnolla kehittymään ja usein projektityöntekijöiden arvokas osaaminen saattaa hävitä projektin loputtua. Projektityöllä tavoitellaan tehokkuutta, mahdollisuutta reagoida nopeasti työn kehittämiseen sekä mahdollisuutta poiketa rutiineista tietyksi ajaksi (Heinonen 2008, 9).

Sosiaalityön määrittely asiantuntija-ammattiksi on ollut pitkä prosessi (ks. Heinonen 2008, 16–21). Hanna Heinonen (2008, 8) kirjoittaa, että pääkaupunkiseudulla on yritetty kiinnittää kehittämistyö osaksi sosiaalityöntekijöiden arkea perustamalla erikseen kehittäjäsosiaalityöntekijän virkoja, joissa sosiaalityöntekijälle on varattu osa työajasta kehittämistyöhön. Asiakastyötä tekevä kehittäjäsosiaalityöntekijä pystyy hyödyntämään käytännössä kerryttämänsä tietoa arkipäivän työssään, mikä ohjaa myös kehittämistyötä (Heinonen 2008, 11). Tutkimuksen kohteessa olevassa kunnassa tätä ei ollut aikaisemmin hyödynnetty, vaan edeltävät kehittämishankkeet oli rakennettu määräaikaisten organisaation ulkopuolisten hanketyöntekijöiden varaan. Kehittämistä ei ollut siten juurrutettu sosiaalityön arkityöhön, mutta yhteiskunnan kehitysvauhti, lakiuudistukset ja muuttuvat asiakastyön ongelmat ja niihin vastaaminen paremmin edellyttivät tai jopa lähes velvoittivat kehittämishankkeen käynnistämistä nyt omin voimin. Olikin luontevaa ottaa mukaan sekä arkityötä tekevät sosiaalityöntekijät että muu henkilökunta suuntaamaan tulevaisuuden lastensuojelussa tehtävää työtä erikseen palkatun kehittäjäsosiaalityöntekijän rinnalle.

Hanke käynnistyi kehittäjäsosiaalityöntekijän palkkaamisella projektinjohtajaksi syyskuussa 2014, ja hanke loppui heinäkuussa 2015. Muutoksen tarpeet oli kehittäjäsosiaalityöntekijä koonnut hankkeen raporttiin seuraavasti:

1) perheiden tarpeet

- koko perhe tarvitsee tukea, ei vain lapsi
- palveluiden riittävyys ei vastaa asiakkaiden tarpeita

- palveluiden järjestäminen omassa kunnassa mahdollistaa läheisverkostojen huomioimisen ja mahdollisuuden hyödyntää peruspalveluja

2) lastensuojelulaki

- kunnan on huolehdittava ehkäisevien palvelujen järjestämisestä
- perheelle on järjestettävä avohuollon palveluja asiakassuunnitelman mukaisesti
- avohuollon palvelut ovat lain mukaan ensisijaisia

3) lastensuojelun kustannusten hallinta

- jälkihuollon kustannukset kasvavat
- sijaishuollon kustannukset kasvavat
- kunta on investoinut merkittävästi perhetukikeskukseen: peruskorjaus ja laajennus vuonna 2012, henkilöstöressurin lisäys (8 ohjaajaa / 7 lasta), erityistyöntekijä, sosiaalityöntekijä. Tästä huolimatta emme pysty vastaamaan lasten haastaviin tarpeisiin, vaan joudumme ostamaan palveluja
- kunnan omien resurssien järkevä kohdentaminen

4) valtakunnallinen lastensuojelun rakennemuutos

- lastensuojelun rakennemuutos painottaa peruspalvelujen ensisijaisuutta
- lastensuojelun rakennemuutos painottaa varhaista ja ehkäisevää tukea
- lastensuojelun rakennemuutos painottaa perhehoidon ensisijaisuutta

5) sosiaalihuoltolain ja lastensuojelulain muutos

- tavoitteena on madaltaa tuen hakemisen kynnystä ja
- turvata tuki perheille oikea-aikaisesti ilman lastensuojelun asiakkuutta
- osa lastensuojelun avohuollon tukitoimista siirtyisi sosiaalihuoltolain mukaisiksi palveluiksi: perhetyö, tukihenkilöt ja tukiperheet sekä vertaisryhmätoiminta
- kunnan tehtävänä on tapaamisten valvonta, välttämätön kotipalvelu ja perhetyö
- kiireellisen sijoituksen ehdot tiukentuvat, lapsi voidaan sijoittaa kiireellisesti vain, jos huostaanoton edellytykset täyttyvät ja lapsi on välittömässä vaarassa
- kodin ulkopuolelle tapahtuvan kiireellisen sijoituksen lisäksi kunnan tulee tarjota muita kiireellisesti järjestettyjä tukitoimia kuten tehostettua perhetyötä ja perhekuntoutusta
- asumisen ja toimeentulon turvaaminen jälkihuollossa: kun riittämätön toimeentulo, puutteelliset asumisolot tai asunnon puuttuminen ovat olennaisena esteenä jälkihuollon piirissä olevan lapsen tai nuoren kuntoutumiselle, kunnan on viivytyksettä järjestettävä riittävä taloudellinen tuki sekä korjattava asumisoloihin liittyvät puutteet tai järjestettävä tarpeen mukainen asunto

Hankkeeseen palkattu kehittäjäsosiaalityöntekijä kiteytti hankkeen perustelut nopeasti ja kokosi alkuun hankesuunnitelman, joka raamitti koko kehittämishanketta. Lopuksi kehittäjäsosiaalityöntekijä kokosi hankkeesta yhteenvedon. Kehittäjäsosiaalityöntekijä käytti hyväksi toimintatutkimukseen soveltuvaa juonellista ketomusta, jossa selitetään hankkeen eteneminen vaihe vaiheelta perusteluineen (Heikkinen & Rovio 2008, 114–130). Kuviot auttoivat lukijaa ymmärtämään monia taitekohtia: erityisesti hanketyön arviointi huhtikuussa 2015 kertoi, mitä on saavutettu ja mistä päätetty ja mistä pitäisi päättää (LIITE 2). Kehittäjäsosiaalityöntekijän keräämä aineisto vaikutti selkeältä portfoliolta, jossa on erilaisia näytteitä omista töistä (mt. 2008, 128). Kehittäjäsosiaalityöntekijän työpanokseen oltiin koko hankkeen ajan tyytyväisiä, sillä hän oli sisäistänyt tehtävänsä toimia puolueettomana hanketyön koordinaattorina. Kehittäjäsosiaalityöntekijä liikkui koko ekologisen systeemitasojen väillä vieden tietoa samalla sitä muokaten.

”Hankkeen hankekoordinaattori onnistunut työssään, ollut tarpeellinen”

”Yhdellä ihmisellä langat käsissään”

Satu Vaininen (2011, TAULUKKO 4) kirjoittaa, että kehittäjäsosiaalityöntekijä saattaa liikkua monissa rinnakkaisissa toimintarooleissa, josta näkyvät erilaiset tiedonhyödyntämisenäkökulmat.

TAULUKKO 4. Tiedonhyödyntämisenäkökulmat ja kehittäjäsosiaalityöntekijöiden käytäntömallit toimintarooleineen (Vaininen 2010, 241).

	Tutkimustietoon nojaava ammattilainen	Toiminnan sisään rakentunut tutkimustiedon hyödyntäminen	Etevä organisaatio: reflektion, arvioinnin, tiedontuotannon ja asiantuntijuuden yhdistyminen
Tilannekohtainen Kehittämisyhteistyö malli	Asiakastyöntekijä - tuki	Asiakastyöprosessien ohjaaja ja <i>uusien työmenetelmien ankkuroija</i>	Erityisasiantuntija ja <i>verkostojen kokoaja, koordinoija ja ohjaaja</i>
Yhteisölähtöinen Kehittämispromessimalli	<i>Kehittämispromessien mahdollistaja</i>	Kouluttaja ja koulutuksen organisoija. Tutkimustiedon kokoaja ja kartoittaja.	Kehittämiseen liittyvien verkostojen ja <i>foorumien organisoija ja ohjaaja.</i> Mallintaja.

Vaininen kirjoittaa, että varsinkin etevän organisaation idean omaksuneessa tilannekohtaisen kehittämissyhteistyön mallissa kehittäjäsosiaalityöntekijä toimii verkostojen kokoajana, koodinoijana ja ohjaajana. Tuolloin kokoamalla verkostoja mahdollistuu keskustelu, joka esimerkiksi vie uutta tietoa eteenpäin ja rohkaisee siten soveltamaan asioita käytäntöön. Etevä organisaation malli perustuu *yhteisölähtöiseen kehittämisprosessiin*, jossa kehittäjäsosiaalityöntekijä huomioi kehittämisen kontekstin ja soveltaa tutkimustiedon yhteensopivuutta toimintamalliluonnoksina, mikä on yleensä Vainisen mukaan tulos yhteisistä keskusteluista. Vainisen tutkimuksen mukaan kehittäjäsosiaalityöntekijöillä on tosin harvoin mahdollisuuksia tehdä tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävään tutkimustyötä ja samalla tuottaa sekä soveltaa tieteellistä tietoa tai teoriaa. (Vaininen 2010, 243.) Useat suurimmat kaupungit (mm. Espoo) ovat perustaneet sosiaalipalveluiden tueksi erillisiä sosiaalityön asiantuntijan tehtäviä niin sanotun johdon tukitehtäviin: työ on strategian toteuttamista, arviointia ja valmistelua sekä uusien työmenetelmien, hyvien käytäntöjen ja tutkimustiedon seuranta ja jakamista.

Kehittäjäsosiaalityöntekijä oli koonnut luettavaa materiaalia kehittämistyön tueksi ja oli toivonut että työryhmät olisivat paneutuneet muun muassa Kuntaliiton julkaisemaan Lastensuojelun vaikuttavuusmittari -projektin väliraporttiin (Aaltio 2015). Anneli Pohjola (2012) nostaa esille Michael Holoskon (2010) ajatukset siitä, että sosiaalityöntekijöiden pitäisi nimetä itsensä uudella tavalla käytäntötyöntekijä-tutkijoiksi, mitä tavallaan edustavat tutkijasosiaalityöntekijä ja kehittäjäsosiaalityöntekijä yhdistetyillä tehtäväkuvillaan. Sosiaalityön lähtökohtana on että analysoitu tieto ohjaisi tuolloin sekä käytäntöjä että työmenetelmien käyttöä. (Pohjola 2012, 36–37.) Hankeen kehittäjäsosiaalityöntekijän työskentely siis sivusi jokaista Vainisen luomaa käytäntömallia. Kehittäjäsosiaalityöntekijä oli samalla avainhenkilö hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa. Hanketyön päätyttyä kysyttiin seuraavasti:

” hankkeen päättymisen jälkeen kenellä vastuu kehitystyön jatkumisesta ”

Kehittämishanke päättyi heinäkuussa 2015 ja samalla määräaikaisen kehittäjäsosiaalityöntekijän työsuhde kehittämishankkeessa loppui. Kehittäjäsosiaalityöntekijän työnkuva palveli sekä kehittämishanketta että koko kehittämishankkeen systeemisiä ekologisia tasoja. Seppänen-Järvelä (2004, 16) korostaa, että projektin johtamisessa rakentavan vuorovaikutuskulttuurin luomisessa vaaditaan kommunikointikyvyn lisäksi hyviä vuorovaikutus- ja viestintäkykyä. Ohjausryhmässä oli päätetty kehittämistyön jatkumisesta, että pilotit ja kehitetyt työmuodot

jatkavat toimintaansa vuoden loppuun sekä kevääseen 2016 asti, mutta arviointi- ja seurantasuunnitelmaa ei päätöksen tueksi vielä tuolloin hankkeen aikana tehty: miten kehittämishankkeen työmenetelmät esimerkiksi kykenevät vastaamaan uuden sosiaalihuoltolain velvoittamiin uudistuksiin koko kunnan peruspalveluiden tasolla. Anita Sipilän (2011) väitöskirjan tutkimustulosten mukaan sosiaalityöntekijöillä on erilaista tietoa, jota tarvitaan työn kehittämisessä ja jalkauttamisessa. Sosiaalityöntekijöillä on *yhteiskunnallista ja oikeudellista teoreettista tietoa*, missä korostuu sosiaalityöntekijöiden tiedollinen näkemys ihmisestä osana yhteiskunnallista järjestelmää. Sen sijaan *kunnallispoliittinen tieto* jää määrältään kohtalaiseksi. Sipilän mukaan sosiaalityöntekijät ovat sivussa kuntien hyvinvointipoliittisista ohjelmista, kunta- ja seutustrategioista ja maakunnallisista kehityslinjauksista. (Sipilä 2011, 137.) Sipilän mukaan sosiaalityö on hyvinvointityötä, jossa tieto ja tietäminen kohdistuvat monitasoisesti rakentuneeseen ihmisen ja yhteiskunnan välisen suhteen analysoimiseen, jota ei voida sälyttää ainoastaan perustyön tekijöille.

Kunnan työntekijöille tehdyn työhyvinvointikyselyn perusteella oli todettavissa, että kunnan lastensuojelupalveluiden työntekijöiden työpaineet olivat kasvaneet hanketyön aikana edelliseen vuoteen verrattuna ja töiden kuormitus oli jakautunut epätasaisesti, mutta toisaalta työntekijöillä oli ymmärrystä muutostarpeista ja tukivat omalla toiminnallaan muutoksen eteenpäinviemistä. Puutteita nähtiin yleensä yhteistyössä ja viestinnässä sekä työn organisoinnissa. Ei-positiivisia tuntemuksia oli vuoden aikana esiintynyt lähes 60 prosentilla vastaajista. (Media Clever 2015.) Arviointisuunnitelman tekeminen on osa johtamistyötä, jossa samalla tehdään näkyväksi uusien työmuotojen vaikuttavuutta. Elina Aaltio (2015) kirjoittaa Lastensuojelun vaikuttavuusmittarin väliraportissa, että lastensuojelussa on keskitetty lähinnä yksikkökustannuksiin niin kuin tässäkin organisaatiossa, mutta vaikuttavuudesta ei ole edelleenkään tilastoja. Juha Koiviston (2005) mukaan vaikuttavuustiedon kerääminen ei onnistu ilman tutkimuksellista osaamista, sillä vaikuttavuus pitää todentaa tieteellisen tutkimuksen avulla. Kehittäjäsosiaalityöntekijän työskentelyssä näkyi tutkimuksellinen osaaminen sekä sujuvat kirjaamis-, dokumentointi- ja vuorovaikutustaidot. Kehittäjäsosiaalityöntekijä laajensi siten oman ammattitaitonsa avulla muiden toimijoiden ymmärrystä kehittämistyön tarpeellisuudesta koko hanketyön ajan. Kehittäjäsosiaalityöntekijä toimi myös eräänlaisena fasilitaattorina, joka kannusti kehittämishankkeen toimijoita muutostyöhön (Toikko & Rantanen 2009, 91).

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella yhden pääkaupunkiseudun kehyskunnan lastensuojeluorganisaation kehittämishankkeeseen osallistuneiden toimijoiden toimintaa. Tutkimukseni alussa nostin esille tutkimuskontekstin eli sosiaalityön ja lastensuojelun yhteiskunnallisen tehtävän ja siinä esiintyvät haasteet ja yritin paikantaa perhetyötä, jonka uskotaan olevan yksi avain lastensuojelun kasvaneisiin vaateisiin. Kehittämishankkeen taustalta nousivat vahvasti esille uuden sosiaalihuolto- ja lastensuojelulain uudistukset. Kehittämishankkeen organisoitumisen avulla muodostin Urie Bronfenbrennerin ekologiset neljä systeemitasoa, makro-, ekso-, meso- ja mikrotasot kehittämishankkeelle. Systeemitasojen analyysi pohjautuu Erving Goffmanin kehysanalyysin sovellukseen. Erving Goffmanin kehysanalyysin keskeisin lähtökohta on se, miten toimijat määrittelevät ja ymmärtävät kunkin kehyksen merkityksen ja tilanteen tavoitteen saavuttamiseksi. Sovelsin tutkimusmenetelmän kolmea eri ulottuvuutta, jotka painottuvat järjestykseen, kulttuuriin ja itse toimintaan ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksessani etsin vastauksia seuraaviin eri kysymyksiin eli miten kehittämishankkeen ekologiset systeemitasot onnistuivat perustehtävässään, miten kehittämisprosessi eteni eri systeemisillä tasoilla ja miten se näkyi toimijoiden välisessä toiminnassa sekä miten valitut toimenpiteet toteutuivat. □ Kehysanalyysi antoi minulle siten väljät raamit käsitellä kehittämishanketta ja siinä toimivien toimijoiden työskentelyä. Prosessinarvioinnin lähtökohtana on Seppänen-Järvelän (2004) tulkinta Kurt Lewinin (Heikkinen 2008, 23–26, 35; Kuula 1999) toimintatutkimussyklistä sekä Gochlanin ja Brannicin (2014, 106) esitys toimintatutkimuksen kulusta, joissa molemmissa uutta toimintaa kehitetään, kokeillaan käytännössä, arvioidaan ja arvioinnin tavoitteena on oppia muutoksen ja tekemisen aikana. Toimintatutkimuksellisesti rakentunut kehittämishanke on tiettyyn ympäristöön ja aikaan sijoittuva lyhytaikaisten sosiaalisten toimintojen prosessimainen ketju, jonka tuloksia ei voida yleistää.

Tässä tutkimuksessa kehittämishankkeen ympäristö näyttäytyi Bronfenbrennerin systeemiterrorian mukaan eritasoisina sisäkkäisinä kerroksina ja työntekijöiden välisinä suhteina. Työntekijän samoin kuin lapsenkin kehityksen kannalta merkittävimpiä ympäristöjä ovat arjen ympäristöt eli mikrosysteemit. Välillisesti työntekijöiden toimintaan vaikuttavat vahvasti myös sellaiset ympäristöt, joissa työntekijä ei itse ole aktiivisesti osallisena, mutta hänen lähiympäristönsä kuuluva henkilö tai henkilöt ovat esimerkiksi lähiesimies. Bronfenbrenner käsittelee teoriassaan

myös kehitysympäristöjen tyypillisiä fyysisiä, aineellisia ja symbolisia tekijöitä, jotka välillä näyttäytyivät myös tässä kehittämistyössä lähinnä ratkaisemattomina asioina hidastaen kehittämistä ja varsinaiseen kohteeseen keskittymistä, voidaan todeta että niistä muodostui joillekin työntekijöille jopa uhkia. Kehittämistyön ideaalitulanteessa eri ympäristöjen pitäisi tukea toisiaan, jotta niiden välille syntyisi rakentavia suhteita tavoitteen saavuttamiseksi.

Seppänen-Järvelän (2004) mukaan kehittämishankkeen arvioinnin lähestymistavat liittyvät tiedon tuottamis-, kehittämis- ja tilivelvollisuusarviointiin. Payne (2005, 50) jäsentää sosiaalityön teorioita mallien, perspektiivien ja selittävien teorioiden avulla. Suomalaista sosiaalityötä Payne kuvaa kolmiona, jossa kulmat muodostavat eri näkemyksen (psykososiaalinen työ, byrokraatiatyö, palvelutyö) sosiaalityön työmuodon mukaan, joiden välillä lastensuojelussa työntekijät voivat liikkua (ks. myös Bardy, 2013, 72; Toikko 2005, 232). Payne korostaa, että sosiaalityötä ei voida pitää maailmasta irrallisena vaan sen on kyettävä osallistumaan uudelleenmäärittelyyn, tiedon jakamiseen ja tuottamiseen. Tässä kehittämishankkeessa sosiaalityötä laajennettiin kuvaamaan miten käytäntöjä on kehitetty ja miten niitä on alettu soveltamaan paikallisesti. Uusien työtapojen myötä on makrotasolla toimiville poliittisille päättäjille ja eksotason kunnan muulle johdolle löytynyt selityksiä ja perusteluja miksi kehittämishanketta on tarvittu tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa. Mikrotason toimijoiden toimintakuvaukset ovat tehneet työtä näkyväksi. Perheiden kanssa työskennellessä ovat nämä kaikki tarkasteluperspektiivit otettava huomioon laadukkaan ja vaikuttavan työn tavoittamiseksi, jonka lisäksi sosiaalityön inhimilliseen työorientaatioon kuuluu kiinteä yhteys moraaliin, arvoihin ja erityisesti etiikkaan (Sipilä 2011). Sosiaalityö heijastaa sekä yhteiskunnallisen järjestelmän että kyseisen toimintaympäristön tilaa. Uuden sosiaalihoitolain (1301/2014) tavoitteena on vahvistaa peruspalveluja ja vähentää korjaavien toimenpiteiden tarvetta. Laki edellyttää kuntia varaamaan riittävästi resursseja uudistuksen toteuttamiseen, ja samalla kunnan pitää tietää, mitä palveluja sillä on tarjottavana. Asiakkaalla on oikeus tietää, mitä palveluja ja apua on saatavilla ja mistä. Sosiaalihoitolaki korostaa asiakkaan kokemusta palvelun onnistumisesta, mihin perustuvat organisaation toimintaa ohjaava kulttuuri, asenteet ja käytännöt sekä työntekijän ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus.

Koko kehittämishankkeen ajan oli nähtävillä toimintatutkimukseen luonteeseen kuuluvia sivuspiraaleja eli harhapolkuja, joista huolimatta kehittämistyötä jatkettiin alkuperäisen tavoitteen suuntaan eli laajentaa perheisiin tehtävän työn palveluvalikkoa ja kohdentaa

vapautuvat resurssit tehokkaammin. Sosiaalihuoltolakiuudistus konkretisoitui vasta hanketyön puolivälissä.

Kokonaisuudessaan kehittämishanke sisälsi viisi selkeää tehtäväkokonaisuutta eli perustelut, organisoinnin, toteutuksen ja siihen kuuluvan arvioinnin sekä hanketyön aikana että hanketyön jälkeen osittain myös tämän tutkimuksen valmistumisen muodossa. Viides tehtäväkokonaisuus eli levittäminen tarvitsi selventämistä eli kuka ja ketkä ovat kehittämishankkeen parhaat tiedon viejät eli levittäjät. Monet hankkeet loppuvat hyvää tarkoittaviin puheisiin, mutta hankkeen loppumisen jälkeen oppi ja kehitys hiipuu. Prosessinarvioinnin yhtenä tavoitteena on kuitenkin, että työntekijät eli tässä kehittämistyössä hanketyön toimijat eri systeemisillä tasoilla tiedostivat oman työskentelynsä ehtoja. Björn Gustavsen (1992: ks. Kuula 1999) toteaa, että erityisesti työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä, jonka lisäksi dialogin tulee tuottaa sopimuksia, jotka johtavat käytännön muuttamiseen. Gustavsen korosti osallistujien tasavertaista osallistumista ja mielipiteiden esittämistä suullisesti, mikä näytti tuottavan esimiehille vaikeuksia. Esimiehistä koostuva ohjausryhmä suuntasi kehittämistyötä, vaikkakin jotkut jäsenet kokivat hanketyön aikana oman toimialansa kehittämistyön jääneen sivuun. Ohjausryhmä ei hanketyön aikana tehnyt myöskään itsearviointia eli oman työn pohdinta ja palautteen anto jäi suorittamatta. Oman toiminnan avoin reflektointi ja palautteen saaminen on kehittymisen ja oppimisen väline jokaisella systeemisellä tasolla: miten olen omalla toiminnallani tukenut kehittämistyön toteutumista? Gustavsenin periaatteiden mukaan jokaisen kehittämishankkeeseen osallistujan työrooli voidaan ottaa yhteisen keskustelun ja tarkasteluna alle.

Projektiryhmä oli kuulolla tapahtumista ja toimi tämän tutkimuksen tulosten mukaan lähinnä refleктоivana areena, jossa käytiin polveilevia keskusteluja kehittämistyön arjesta. Projektiryhmä kokoontui säännöllisesti, tosin kokoonpano vaihteli. Projektiryhmän toimintaa ja työskentelyä tarkasteltiin kriittisesti ja palautteen perusteella tehtiin tarkennuksia työskentelyn tehostamiseksi. Koko hankeaikaa sävytti työntekijöiden vaihtuvuus ja eripituiset poissaolot eri tekijöistä. Hankeilmapiirin luomisessa esiintyi haasteita ja monet käytännön ratkaisemattomat asiat hidastivat osaltaan hanketyöhön keskittymistä.

Bronfenbrenner kehotti tarkastelemaan myös sitä miten mikrosysteemit tukevat toisiaan ja esiintyykö niissä ristikkäisiä paineita. Gustavsenin demokraattisen dialogin mukaan osallistujien on kehittämistyössä siedettävä erilaisten mielipiteiden esilletuomista ja hyväksyttävä se, että joillakin saattaa olla parempia mielipiteitä kuin itsellä. Silti kehittämistyö tuotti onnistumisia siinä määrin, että hanke nähtiin jopa voimaannuttavana kokemuksena, innostuksen ilmaisuina

uutta työtä ja siitä saatujen onnistumisen tunteita kohtaan ja jotkut työntekijät saivat tilaisuuden tarttua uuteen tapaan tehdä työtä ja laajentaa osaamistaan. Bronfenbrennerin teoriaan pohjautuen yhden systeemisen tason ja jopa yksittäisen työntekijän, työryhmien vastuuhenkilöiden ja erityisesti lähiesimiehen toiminta ja asenne kehittämistyötä kohtaan heijastui läpi muiden tasojen työhön ja yksittäisiin työntekijöihinkin.

Lastensuojeluorganisaation kehittämishankkeeseen osallistui lähes koko lastensuojelun tulosalue esimerkiksi yhteisten kehittämispäivien avulla. Yhteisissä kehittämispäivissä ulkopuoliset työnohjaajat pystyivät luomaan keskustelevia tiloja esimerkiksi ennakoituidialogeja, joissa eri kehittämistyöryhmät pääsivät jakamaan näkemyksiään kehittämistyön arjesta ja yhteisestä työn kohteesta. Tämän toimintamallin haltuunottamisessa oli vaikeuksia joidenkin työntekijöiden osalta, sillä osa työntekijöistä kokivat jääneensä eri systeemisten tasojen ulkopuolelle tai eivät eri tekijöistä osallistuneet tasojen työskentelyyn. Kehittäjäsosiaalityöntekijä teki kirjalliset koonnit jokaisesta päivästä ja laittoi ne tapaamisten jälkeen luettavaksi koko tulosalueelle. Epäselvää oli ymmärsivätkö kaikki mistä oli ollut puhetta. Gustavsenin mukaan se, että ymmärtää kehittämiseen liittyvää puhetta on välttämätöntä onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi.

Kehittämishankkeen etenemisessä oli paljon yhtymäkohtia Annina Myllärniemen (2007) osallistavaan toimintatutkimukseen perustuvaan perhetyön hankkeeseen. Myllärniemen hanke toteutettiin työntekijöitä osallistavana toimintatutkimuksena, jossa työntekijät ja heistä muodostuneet työryhmät vastasivat käytännön työstä, kokeiluista syntyneiden tiedon tuottamisesta ja hankkeen eteenpäin viemisestä. Kehittämishankkeen aikana työntekijät tutkivat omaa työtään työryhmissä linjatun ja sovitun mallin mukaan, ja ohjausryhmässä ja projektiryhmässä pohdittiin työn sisältöä ja lähinnä arjen organisoitumista uuden työmuodon kannalta. Työryhmissä etsittiin vastauksia siihen, millaisiin asiakastilanteisiin uudella työmuodolla on pystytty vastaamaan ja miten siinä onnistuttiin. Arja Kuulan (1999) mukaan toimintatutkimuksen prosessiin kuuluu tutkittavien aktiivinen rooli muutoksentehtäjänä, tutkijan ja tutkittavien tiivis yhteistyö ja yhteinen osallistuminen eri vaiheissa. Kuula painottaa toimintatutkimuksen käytäntökeskeisyyttä ja tutkimusprosessin syklisyyttä, missä ensin valitaan päämäärät ja tavoitteet, kootaan tietoa ja kokeillaan, tutkitaan ja mahdollisesti kokeillaan uudestaan tarkistetun kokeilutuloksen jälkeen.

Kehittämishankkeessa oli todettavissa kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä, jossa työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Seppänen-Järvelä (2004, 45) kirjoittaa, että ryhmässä tapahtuvan peilaamisen välineitä ovat *keskustelu*, johon kuuluvat *avoin puhuminen* ja

vastuullinen kuunteleminen. Työryhmät ovat kokoontuneet itseohjautuvasti tietyn ryhmän jäsenille yhteisesti sovituin sopivin väliajoin. Kehittämishanketta ja tutkimusprosessia seurattiin ja käsiteltiin lähinnä oman toimialan sisällä monella tasolla. Minulla tutkijana oli käytännössä syntyneitä ymmärrystä tutkimuskontekstista ja henkilökohtaista kiinnostusta sekä halua ratkaista useita käytännön kysymyksiä.

Kehittäjäsosiaalityöntekijä eli kehittämishankkeen projektikoordinaattori käytti koko työaikansa hankkeen eteenpäin viemiseen ja osallistui lähes jokaiseen kokoukseen ja tapaamisiin aktiivisesti. Kehittäjäsosiaalityöntekijä kokosi pääasiassa myös ohjausryhmän käsiteltävät asiat. Toimintatutkimuksellisesti suuntautuneessa kehittämistyössä pyritään valamaan uskoa työntekijöiden omiin kykyihin ja osaamiseen sekä rohkaisemaan käyttämään toimintamahdollisuuksia prosessiarviointiin kuuluvan toiminnallisen työmenetelmän eli valtauttamisen avulla. Kehittäjäsosiaalityöntekijän rooli tässä tehtävässä oli erittäin merkittävä ja ilmeisen onnistunut kehittämispäivien ja muiden palautteiden perusteella. Kehittäjäsosiaalityöntekijä varmisti työskentelyllään demokraattisen dialogin toteutumisen, sillä jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus tulla kuulluksi ja esittää mielipiteitään kehittämistyöstä eri tavoilla myös kahden kesken. Kehittäjäsosiaalityöntekijä oli niin sanotusti ”kaikkien saatavilla” koko hanketyön ajan.

Kehittäjäsosiaalityöntekijä liikkui jokaisella ekologisen systeemin tasolla, joista yllättävää kyllä vähäisin oli kunnan oman toimintajärjestelmän taso. Kehittäjäsosiaalityöntekijä kyllä valmisti välillisesti kunnan poliittisille päättäjille hankkeen tilanteeseen ja etenemiseen liittyvät asiat, jotka vei eteenpäin ohjausryhmän puheenjohtaja. Vuorovaikutteinen keskustelu yhden rajapinnalla olevan systeemin tason välillä jäi siten ohueksi. Olisi ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta ollut hedelmällistä vaihtaa vuorovaikutteisesti ajatuksia näinkin isosta kehittämistyöstä sekä hyödyntää kehittäjäsosiaalityöntekijän hanketyöhön liittyvää osaamista ja kertynyttä tietoa.

Sosiaalityön profession asema ei korostunut eikä muiden toimijoiden tutkimuksellista osaamista näkynyt hankkeeseen palkatun kehittäjäsosiaalityöntekijän osaamisen ohella, sillä asioita tai tapahtumia ei perusteltu laajemmin tieteellisten tutkimusten valossa. Epäselväksi jäi mikä oli ohjausryhmän jäsenten oma näkemys tutkimuksellisen tiedon hyödyntämisen tärkeydestä osana kehittämistyötä ja sen ohjausta. Ohjausryhmän jäsenten työrooliin ei ole kuulunut tutkimuksellisen tiedon seuraamista ja sen soveltamista. Tutkimuksellista rajapintaa nousi esille ainoastaan työnohjauksissa, kehittämispäivissä ja Sosiaalihuoltolakikoulutuksissa. *Realistisen*

evaluation avulla voidaan tarjota selityksiä, mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Taustalta saattaa löytyä tekijöitä tai oletuksia, että tietynlainen vaikutusmekanismi tietyssä kontekstissa tuottaa tietynlaisen tuloksen. Sama toimenpide mahdollisesti toimii erilaisissa olosuhteissa ja erilaisilla ihmisillä eri tavoin. Todennäköisesti kunnan tieteellisen koulutuksen omaavilla sosiaalityöntekijöillä ja johtavilla viranhaltijoilla ei ollut työtilanteen vuoksi energiaa ja aikaa paneutua kehittämistyöhön tai toisena vaihtoehtona olivat määräaikaisten työsuhteiden heijastusvaikutukset ja pitkäjänteinen sitoutumattomuus organisaatioon. Sipilä (2011) kirjoittaa, että ammatillinen pätevyys ei ole pysyvä ominaisuus ja tai valmius vaan sosiaalityössä on kysymys jatkuvasta oppimisprosessista. Toimija rakentaa omaa ammatillista osaamistaan reflektiivisesti arvioiden, mikä on myös kehittämisen väline. Sipilä toteaa, että kehitys lähtee itsearviointista, mutta se voi ”kapeuttaa arvioijan maailmasuhdetta, jos siltä puuttuu laajempi näkökulma, johon omaa toimintaa voi peilata”. (Sipilä 2011, 43.) Kehittämishankkeen palautteen tulosten mukaan sosiaalityöntekijät olivat kylläkin kehittämistyön kannalla ja näkivät hankkeen merkityksen, mutta eivät tuoneet omaa osaamistaan mukaan kehittämistyöhön paria työntekijää lukuun ottamatta. Sosiaalityöntekijät olivat lähinnä ”odottavalla kannalla” uusien työmuotojen suhteen.

Kehittämishankkeen lopussa todettiin, että erityisesti perhetukikeskuksessa tehtävää työtä ja työn tekemistä oli organisoitu hanketyön aikana tehokkaasti uudelleen. Kunnan oman sijaishuollon kustannukset olivat pienentyneet, tilastoinnin näkökulmasta katsottuna sama työntekijämäärä hoiti enemmän asiakkaita, myös sosiaalityölle oli tarjolla laajempi palveluvalikko erityisesti perheisiin tehtävän (perhearviointi- ja kuntoutus perheessä, kiireellinen avohuollon perhetyö, tuetut tapaamiset, tukiviikonloput, retket ja leirit, päiväperhekuntoutus) ja jälkihuoltotyön kehittämisen kautta. Tämä tosin ei yksistään riitä, sillä lasten hyvinvoinnin edistäminen ja kasvuolojen parantaminen edellyttää jokaisella systeemin ekologisella tasolla monipuolista ja laajaa kasvuoloihin vaikuttamista. Makrotasolla sosiaali- terveydenhuollon lainsäädännössä tätä näkökulmaa on laajennettu myös koskettamaan henkilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutusta. Hallituksen esityksen (HE 252/2006) perusteluissa tarkastellaan lapsen kehityksen liittyvän myös vahvasti yhteiskunnan ja kunnan rakenteellisiin tekijöihin eli makrotasolta aina mikrotasolle asti. Uuden Lastensuojelulain tavoitteena on siirtää lastensuojelutoimenpiteiden painopistettä ennaltaehkäisyyn, varhaiseen tukeen ja avohuoltoon sekä yhtenäistää käytäntöjä eri systeemisillä tasoilla (Lastensuojelulaki 417/2007; Rätty 2015).

Kehittämishanke saavutti alkuperäiset poliittiset hallinnollisiin tekijöihin pohjautuneet

tehostamisvaateet eli sijaishuollon kustannuksia karsittiin ja resurssit kohdennettiin tehokkaammin, mistä kehittämishanke sai myöhemmin myös julkista tunnustusta. Hanketyön aikana kirkastui myös Sosiaalihuoltolain vaatimukset. Hanketyön onnistumisiin kuului myös toimialueen työskentelyn tuntevan kehittäjäsosiaalityöntekijän palkkaaminen projektinjohtajaksi, mikä mahdollisti hankkeen nopean käynnistyksen. Hankeaika oli lyhyt, mikä heijastui siihen, että kehittämiskohteita jouduttiin priorisoimaan ja useita kehittämiskohteita jouduttiin jättämään kehittämistyön keskiöstä pois. Monille työntekijöille kehittämistyön merkitys näytti avautuvan vasta hankkeen loputtua. Hanketyön aikana jäi päättämättä tilakysymys sekä epäselvä käytännön arjen johtajuus, samoin esimerkiksi työvälineiden hankinta joillekin työntekijäryhmille. Kehittämistyön loppuvaiheessa toimeenpantiin vapautuvien resurssien myötävaikutuksella myös hallinnonuudistus, joka hidasti osaltaan kehittämistyön etenemistä sekä itse varsinaiseen kehittämistyöhön keskittymistä.

Yleensä kehittämishankkeille asetetaan hankkeen loputtua seurantaryhmä, mutta tässä kehittämishankkeessa siihen ei hanketyön aikana otettu kantaa vaan sovittiin päätettäväksi myöhemmin. Seurantaryhmän ohjaajan luonnollisin valinta puheenjohtajaksi olisi ollut kehittämishankkeen projektin vetäjä eli tässä tapauksessa kehittäjäsosiaalityöntekijä, joka omalla työskentelyllään sekä kannatteli että kirkasti kehittämistyön visiota koko hanketyön ajan. Pelkona tässäkin hankkeesta on, että projektin loputtua hanketyöntekijä vie arvokkaan tiedon ja oppimiskokemuksen mennessään.

Jatkotutkimuksen varaan jää mitä tapahtui kehittämishankkeen loppumisen jälkeen ja miten ekologisten systeemitasojen välinen yhteistyö ja vuoropuhelu etenivät sekä oman lastensuojelun organisaation että koko kunnan peruspalvelujen sisällä. Kehittämishanke mahdollisti lastensuojelun rakenteellisen uudistuksen, mutta epäselväksi jäi mahdollistiko muutos työntekijöiden kehityspotentiaalin käyttöönoton. Kunnan lastensuojelun perhetyö näytti etsivän omaa paikkaansa ja tapaansa tehdä työtä. Uuden Sosiaalihuoltolain painostusten mukaan tähän keskusteluun tarvitaan jatkossa ilmeisesti kunnan muiden peruspalveluiden perhetyötä tekevien näkemyksiä sekä työntekijöiden osaamiskartoituksia perhetyön monimuotoisuuden ja työn kohdentamisen vuoksi (ks. Heino 2008, 44–45).

Jenni Airaksinen (29.10.2015) totesi, että muuttuvassa organisaatiossa olisi kysyttävä miten yhteiset rakenteet kirkastivat perustehtävän tekemistä ja miten ja millä välineillä ihmiset on saatu tekemään työtä sen eteen. Lisäksi pohdittavaksi jää miten yhteiskunnallinen keskustelu ja lakiuudistukset heijastuvat koko kunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotantoon, ei

yksinomaan tähän kehittämishankkeeseen ja sen tavoitteisiin. On kuitenkin muistettava lastensuojelun ongelman juuri ekologisella mikrotasolla eli se, että perheen toimintakyvyn puutteet aiheuttavat palvelutarvetta. (Aaltio 2015, 4). Jos palvelulla ja tällä kehittämishankkeella onnistutaan lisäämään perheen toimintakykyä ja samalla vähentämään perheen palvelutarpeita, työntekijöille syntynyt kokemus ja ymmärrys uudenlaisesta työorientaatiosta tavoitteena yhteistyö eri systeemien tasoilla, palvelu on ollut vaikuttavaa ja kehittämishanke tarpeellinen.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUTTA

Aalto-yliopiston oppimiskeskuksen palvelu- ja tilakonsepti. Palvelumuotoiluhankkeen loppuraportti. 2013–2017. http://web.lib.aalto.fi/learningcenter/wp-content/uploads/2014/02/Oppimiskeskus_loppuraportti_300114_JULKINEN.pdf. Viitattu 22.8.2015.

Aaltio, Elina (2015) Lastensuojelun vaikuttavuusmittari-projektin väliraportti 2015. Kuntaliitto. http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuloksellisuus/lastensuojelun_vaikuttavuusmittari/2014_09_09_Lasunesittely/Lastensuojelun%20vaikuttavuusmittari_projektin%20esity_kevät%202014.pdf. Viitattu 25.10.2015.

Aalto, Maija (2015) Keskustan jättiterveysasema tulossa metrohallin paikalle. Helsingin Sanomat 7.12.2015. Kaupunki. A20.

Airaksinen, Jenni (2009) Hankala hallinnonuudistus. Akateeminen väitöskirja. Yhdyskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Airaksinen, Jenni (2015) Kunnat uudistamisen kohteina 2010-luvulla. Luentotalenne 29.10.2015. SOP03.2 Kunnalliset toimijat hyvinvointipalveluiden tuottajina ja hallintouudistusten kohteina. Tampereen yliopisto.

Airaksinen, Annastiina, Kerkelä, Lasse & Passi, Minna (2015) Tuomittujen työntekijöiden jatko on auki. Helsingin Sanomat 11.7.2015. Kaupunkitoimitus A16.

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alhanen, Kai (2014) Vaarantunut suojelulta-tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Tampere: Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-278-2>. Viitattu 28.8.2015.

Angeria, Kari (2014) Monet alan yritykset tuplanneet liikevaihtonsa. Savon Sanomat 15.1.2014.

Anttila, Pirkko (2007) Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Aro-Salonen, Maija (2014) NORMAALIA NUOREN ELÄMÄÄ. Lapsen etu pitkäaikaisen sijaishuollon tavoitteina ja ratkaisuna. Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattitutkimus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Aunola, Merja (2015) ”YHTEISTYÖLLÄ ME ONGELMISTA SELEVITÄÄN” Tapaustutkimus vuokra-asumisessa esiintyvien ongelmien ennaltaehkäisystä. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkimus. Sosiaalityö. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46463/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201507032508.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.11.2015.

Bardy, Marjatta (2013) Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin: paniikista toivoon ja näköalat auki. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveystieteiden ja

hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN_ISBN_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1. Saatavilla 10.12.2015.

Bardy, Marjatta (2013) Lastensuojelun filosofia ja käytäntö, Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN_ISBN_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1. Saatavilla 10.12.2015.

Bardy Marjatta, Salmi Minna & Heino Tarja (2001) Mikä lapsiamme uhkaa? Suuntaviivoja 2000-luvun lapsipoliittiseen keskusteluun. Helsinki. Stakes. Raportteja 263.

Bronfenbrenner, Urie (1979) The Ecology of human development. Experiments by nature and Design. 3. painos. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bronfenbrenner, Urie (1997) Ekologisten järjestelmien teoria. Teoksessa R. Vasta (toim.) Kuusi teoriaa lapsen kehityksestä. Suom. Anne Toppi. Kuopio: Puijo.

Brownw, Angela & Wikdavsky, Aaron (1984) Implementation as Mutual Asaptation. Teoksessa Pressman, Jeffrey L., WILDavsky, Aaron (1984) Implementation. Berkeley & Los Angeles: The University of California Press, 206–231.

Coghlan, David & Brannick, Teresa (2014) Doing action research in your own organisation. 4th Edition. London: Sage.

Engeström, Yrjö (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

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

Erhola, Marina, Vaarma, Marja, Pekurinen, Markku, Jonsson, Pia Maria, Junnila Maijaliisa, Hämäläinen, Päivi, Nykänen, Eeva & Linnosmaa, Ismo (2014) SOTE- uudistuksen vaikutuksen ennakkoarviointi. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 14/2014. Saatavilla verkkojulkaisuna: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-176-1>.

Eteläpelto, Anneli, Hökkä, Päivi, Paloniemi, Susanna & Vähäsantanen, Katja (2014) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen, Mari Manninen & Anneli Eteläpelto (toim.) 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 20.

Gambrill, Eileen (2013) Social Work Practice. A Critical Thinker's Guide. Third Edition. Published in the United States of America by Oxford University Press.

Grahn-Laasonen, Sanni (2011) Kuntien vaikuttavuustavoitteet lasten ja nuorten hyvinvointityössä. Pro gradu -tutkielma. Sosiaalipolitiikka. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Goffman, Erving (1986) FRAME ANALYSIS An Essay on the Organization of Experience. Boston: Northeastern University Press.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development. Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal. Volume 1. Stockholm: Arbetslivs centrum & Assen: Van Gorcum.

Hakkarainen, Pentti & Jääskeläinen, Paul (2006) Osaamisesta ammatinhallintaan. Teoksessa A Eteläpelto & A Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. Vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Haikara, Marjo & Nieminen, Maija (2012) Perhekeskus Itä- ja keski-Suomessa: Teorian ja käytännön kohtaaminen. □Pro gradu –tutkielma. Kasvatustiede. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hietamäki, Johanna (2015) Lastensuojelun alkuarvioinnin vaikutukset vanhempien näkökulmasta. Jyväskylä: University of Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/46576>. Viitattu 24.8.2015.

HE 256/2014 vp. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#a20.3.2015-269>. Saatavilla.

Heino, Tarja (2013) Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimessä 4. painos. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 54–55.

Heino, Tarja (2008) Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisehdotukset. Selvitys Lastensuojelun kehittämisohjelmalle. Helsinki: Stakes, Työpapereita 9/2008.

Heino Tarja & Pösö Tarja (2003b). Tilastot ja tarinat lastensuojelun tietolähteinä. Yhteiskuntapolitiikka 68:6, 584–596.

Heino, Tarja (1999) Lastensuojelun trendit. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituvaa asiakastyötä. Helsinki: Kirjayhtymä, 9–23.

Heino, Tarja & Pösö, Tarja (2003a) Lastensuojelun osaamista tukeva tutkimusohjelma. Teoksessa Laiho Kristiina & Ritala-Koskinen Aino (toim.) 2003. Lastensuojelu osaamiskeskuksen pilottina – osaava lastensuojeluprojektin loppuraportti. Tampere: Pirkanmaan sosiaalialan osaamiskeskus.

Heino, Tarja (2000) Lasten psykososiaaliset palvelut ja lastensuojelu. Teoksessa Hannu Uusitalo, Antti Papro & Anni Hakkarainen (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2000. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 250. Jyväskylä: Gummerus, 59–61.

Heikkinen, Hannu L. T., Kontinen, Tiina & Häkkinen Päivi (2008) Toiminnan tutkimisen suuntauksat. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, Hannu L.T. (2008) Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korj. Painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 20–27.

Heikkinen, Hannu L.T. (2008) Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 42–45.

Heikkinen L.T., Hannu, Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi (2008) Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, L.T, Hannu & Rovio, Esa (2008) Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 117–125.

Heikkinen L.T. Hannu, Huttunen, Rauno, Kakkori, Leena & Tynjälä, Päivi (2008) Totuuden ongelma. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 174.

Heikkinen, L., T., Hannu (2015) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: Bookwell, 151–153.

Heinonen, Hanna (2008) Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä. – Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA. SOCCAn ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja, nro 16.

Herranen, Sanna, Vähäsantanen, Katja, Hökkä, Päivi, Paloniemi, Susanna & Eteläpelto, Anneli (2014) Työelämäinterventtioiden toteuttaminen ja tutkimus. Teoksessa Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen, Mari Manninen & Anneli Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen- luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Hurtig, Johanna (2003) Lasta suojelemassa - etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 60. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Holosko, Michael (2010) Challenges of Becoming an Evidence-Based Practitioner: The Need for a New Knowledge-Based Model. Workshop 7.6., Joint World Conference on Social Work and Social Development 10.-14.6.2010. Hong Kong.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa (2008) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94.

Härkönen, Ulla (2007) Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus – Bronfenbrennerin ekologinen systeemitheoria ihmisen kehittymisestä. Tulostettu artikkeli.

Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Vivi (2008) Valinnan paikat. Teoksessa Markus Laine, Jaakko Bamberg ja Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. Painos. Helsinki: Gaudeamus,

51–53.

Hänninen, Vilma (2015) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. Uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Högnabba, Stina (2008) Arviointi, arviointitutkimus ja arviointimenetelmien kehittäminen. Teoksessa Pekka Borg, Stina Högnabba, Marja-Liisa Kilponen, Kaisa Kopisto, Pentti Korteniemi, Ilkka Paananen ja Niina Pietilä (2008) Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsinki: Helsingin kaupunki, sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2, 12–14.

Hökka, Päivi, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja, Herranen, Susanna, Manninen, Mari & Eteläpelto, Anneli (toim.) (2014) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:078-951-39-6020-9>. Viitattu 20.9.2015.

Jokinen, Riku (2015) Lastensuojelun ohjeet tiukkaan tarkasteluun. Helsingin Sanomat 15.7.2015, A17. Kaupunki.

Juujärvi, Soile (2011) Ammattieettisen toiminnan perusta. Teoksessa Soile Juujärvi & Liisa Myyry & Kaija Pessa (toim.) Jyväskylä: Gummerus.

Juusola, Markku (2014) Sosiaalityön tutkija: markkinoistuminen vaarantaa sosiaalityön tutkimuksen. (Kas.fi Kunnallisan alan kehittämissäätiö 2.4.2014). <http://www.kaks.fi/node/7037>. Viitattu 10.11.2015.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (2000) Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja. Järvelä, Tiina (2014) HUOLENPIDON PIRSTALOITUMINEN LASTENSUOJELUTARPEEN SELVITYKSISSÄ. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalityö: Jyväskylän yliopisto.

Kankaanmäki, Maija (2015) Lasten ja nuorten hyvinvointi kuntia velvoittavissa hyvinvointisuunnitelmissa. Pro gradu –työ. Sosiaalityö. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45496/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201503121463.pdf?sequence=1>. Viitattu 3.10.2015.

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

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2010) Ongelmanratkaisuperinne ja kriittinen ammatillisuus sosiaalityössä. Teoksessa Merja Laitinen & Anneli Pohjola (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Kiviniemi, Kari (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, Jyväskylä: PS-kustannus, 80, 84–86.

Kivipelto, Minna & Saikkonen, Paula (2013) Tiedon tuotanto ja vaikuttavuustieto sosiaalityössä. Yhteiskuntapolitiikka 78:3, 313–321.

Koivisto, Juha (2005) Tiedon kerääminen ja systematisointi sosiaalialalla. Katsaus viiden ulkomaisen instituutin strategioihin. *Stakes. Arviointiraportteja* 1/2005. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76819/Arviointiraportti1_05.pdf?sequence=1. Viitattu 10.11.2015.

Kujansuu, Saija (2013) Lastensuojelulaki ja kuntavelvoitteet: tutkimus lastensuojelulain kuntavelvoitteiden toteutumisesta Pirkanmaalla. *Lisensiaattityö. Sosiaalityö. Tampereen yliopisto.*

Korpinen, Johanna (2008) Istuntoja institutionaalisen katseen alla: lastensuojelun suulliset käsittelyt hallinto-oikeudessa. *Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis* 1322. *Sosiaalityö. Tampere: Tampere University Press.*

Korteniemi, Pertti, Kotiranta, Tuija & Kivipelto, Minna (2010) Kokemuksia sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamisesta. Teoksessa Anneli Pohjola, Tarja Kemppainen & Sanna Väyrynen (toim.) *Sosiaalityön vaikuttavuus. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.*

Korteniemi, Pertti (2008) Käsitekarttamenetelmä. Teoksessa Pekka Borg, Stina Högnabba, Marja-Leena Kilponen, Kaisa Kopisto, Pertti Korteniemi, Ilkka Paananen & Niina Pietilä (2008) *Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämistä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsinki: Helsingin kaupunki, sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2. Yliopistopaino.*

Kostiainen, Tuula (2009) Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. *Akateeminen väitöskirja. Kasvatustiede. Tampere: Tampereen yliopisto.* <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66527/978-951-44-7813-0.pdf?sequence=1>. Viitattu 24.10.2015.

Koskela, Tuomas-Heikki (2008) Terveyspalveluiden pitkäaikaisen suurkäyttäjän ennusmerkit. *The Prognostic Risk Factors for Long-Term Frequent Use of the Primary Health Care Services. Kuopio: Kuopion yliopisto. Julkaisuja D 425.* http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1042-3/urn_isbn_978-951-27-1042-3.pdf. Viitattu 26.10.2015.

Kröger, Teppo (2000) Paikallishistoria sosiaalipalvelujen tutkimuksen menetelmänä. *Metodologisia suuntauksia. Teoksessa Synnöve Karvinen, Tarja Pösö & Mirja Satka (toim.) Sosiaalityön tutkimus, metodologisia suuntauksia. Jyväskylä: ER-paino Oy, 68–70.* <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5900-5>. Saatavilla 9.12.2015.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelemisessa. *Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.*

Kuoppala, Tuula & Säkkinen, Salla (2014) Lastensuojelu 2013. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos Tilastoraportti* 26/2014. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116946/Tr26_14.pdf?sequence=5. Viitattu 27.9.2015.

Kuronen, Marjo (2015) Vertailevan lähestymistavan merkitys sosiaalityön tutkimukselle. *Janus vol. 23:3, 317–321.*

Kurunmäki, Kimmo (2008) Vertailu. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 77.

Kuula, Arja (1999) Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Kuusela, Hanna & Ylönen, Matti (2013) Konsulttidemokratia. Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton. Helsinki: Gaudeamus.

Kääriäinen, Aino (2005) Dokumentointi tiedonmuodostuksena. Teoksessa Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinikoski, Marianne Nylund ja Susanna Hoikkala (2005) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus, 166–167.

Kääriäinen, Aino (2003) Lastensuojelun sosiaalityö asiakirjoina. Dokumentoinnin ja tiedonmuodostuksen dynamiikka. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalipolitiikka. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Laakso, Riitta (2013) Mistä koti huostaan otetulle lapselle? KAKS-kunnallisan kehittämissätiö. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu_73.pdf. Viitattu 2.11.2015.

Laine, Markus & Jarkko Bamberg & Jokinen, Pekka (2008) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistokustannus.

Lapinleimu, Henna (2015) Lastensuojelun, perhetyön ja perhetukikeskuksen kehittämishanke 2014–2015. Neliveto-hankkeen loppuraportti. 2.7.2015. Tulostettu versio.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Lehtonen, Saara (31.3.2015) Vaikuttavuusinvestoiminen. Uusi sijoitus-, rahoitus- ja toimintamalli taloudellisen tuoton ja yhteiskunnallisen hyvän mahdollistamiseksi. <www.tem.fi/files/41955/Sitra_vaikinv_TEMsem_15012015.pdf>. Viitattu 21.8.2015.

Lehtonen, Pauliina (2008) tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 247–250.

Lindholm, Timo & Pyykkö, Mika (2015) Yksityisestä pääomasta vastavoima leikkauksille. Helsingin Sanomat 21.8.2015. Vieraskynä A5.

Liukko, Eeva (2012) Perussosiaalityön mahdollisuuksia- helsinkiläisten projektien näkökulmia sosiaalityön ammatillisiin käytäntöihin. Lisensiaattitutkimus. Sosiaalityö. Helsingin yliopisto.

Lähteenmaa, Jaana (2006) 2000-luvun nuorisotyönprojektien kompastuskiviä kentällä. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) Projektiyhteiskunnan käänköpuolia. Helsinki:

Gaudeamus.

Metteri, Anna (2012) Hyvinvointivaltion lupaukset, kohtuuttomat tapaukset ja sosiaalityö. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalityö. Acta Universitatis Tamperensis 1778. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66973/978-951-44-8956-3.pdf?sequence=1>. Viitattu 8.8.2015.

Metteri, Anna & Hotari, Kaisa-Elina (2011) Eettinen kuormittuminen ja toimintaympäristö nuorten palveluissa. Teoksessa Pehkonen, Aini & Väänänen-Fomin, Marja (toim.) Sosiaalityön arvot ja etiikka. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 68, 72–73, 81–83.

Metteri, Anna (2004) Hyvinvointivaltion lupaukset ja kohtuuttomat tapaukset. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus YTY r.y. Helsinki: Edita.

Miettinen, Satu (2011) Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 20–41.

Mutka, Ulla (1998) Sosiaalityön neljäs käänne. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Muukkonen, Tiina (toim.) (2008) Suunnitelmallinen sosiaalityö lapsen kanssa. Helsinki: SOCCA & Heikki Waris-instituutti julkaisusarja nro 17.

Myllärniemi, Annina (2007) Lastensuojelun avohuollon perhetyö ammattikäytäntönä – jäsenyksiä perhetyöstä toimintatutkimuksen valossa. Annina Myllärniemi 6/2007. Heikki Waris -instituutti. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 2007.

Mäntysaari, Mikko & Pösö, Tarja (2013) Sosiaalityön aika ja asiakastutkimus. Teoksessa Merja Laitinen & Asta Niskala (toim.) Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. Tampere: Vastapaino, 21–23.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015) Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and research 524. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45924/978-951-39-6191-6_vaitos29052015.pdf?sequence=1. Viitattu 28.9.2015.

Mänttari-van der Kuip, Maija (2015) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. Janus 23:3, 329–335.

Niemi, Martti (2012) Lapsen ominaisuudet, perheen resurssit ja vanhempi-lapsisuhde lapsen kehityksen ennustajana. Pitkittäistutkimus varhaislapsuudesta kouluikään. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto, Acta Universitatis Tamperensis 1766. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66944/978-951-44-8918-1.pdf?sequence=1>. Viitattu 24.8.2015.

Niemelä, Mikko & Saari, Juho (2013) Suomalaisen yhteiskunnan notkelmat. Teoksessa Mikko Niemelä & Juho Saari Huono-osaisten hyvinvointi Suomessa. Tampere: Juvenes Print, 13.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40230/Huono-osaisten_hyvinvointi.pdf. Viitattu 9.9.2015.

Nissi, Kaisu (2013) ”Tiedon ääri rajoilla” – Tiedon avoimuuden merkitys alaisen ja esimiehen kokemalle luottamukselle organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42653/Pro%20gradu%20Kaisa%20Nissi.pdf?sequence=2>. Viitattu 10.10.2015.

Nissinen, Vesa (2001) Military Leadership A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Department of Management and Leadership. Helsinki: Edita.

Närhi, Kati (2015) Ekososiaalinen viitekehys sosiaalityössä. *Janus* 23:3, 322–328.

Oikarinen-Jabai, Helena (2010) Ylirajaiset tilat lasten kasvupaikkoina. Teoksessa Kirsi Pauliina Kallio & Aino Ritala-Koskinen & Niina Rutanen (toim) Missä lapsuutta tehdään? Julkaisuja 105. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 105.

Ojaniemi, Pekka & Rantajärvi, Kaisa-Maria (2010) Alkuarvioinnista suunnitelmalliseen lastensuojeluun. Teoksessa Merja Laitinen & Anneli Pohjola (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 234–235.

Payne, Malcolm (2005) *Modern social work theory*. Third edition. Great Britain: CPI Anthony Chippenham and Eastbourne.

Pekkarinen, Elina, Heino, Tarja & Pösö, Tarja (3/2013) Lastensuojelusta tietäminen on moraalinen velvoite. *Yhteiskuntapolitiikka* 78:3.

Pesonen, Kaisa (2014) Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä sosiaalityön vaikuttavuudesta - Realistisen arvioinnin näkökulma. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalityö. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140774/urn_nbn_fi_uef-20140774.pdf. Viitattu 20.10.2015.

Piiroinen, Hannu (2005) Epävarmuus, muutos ja ammatilliset jännitteet. Suomalaisen sosiaalityön 1990-luvulla sosiaalityöntekijöiden tulkinnoissa. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalityö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13351/9513921735.pdf?sequence=1>. Viitattu 9.9.2015.

Pohjola, Anneli (2012) Tutkimukseen perustuva vaikuttavuus. Teoksessa Anneli Pohjola, Kemppainen, Tarja & Sanna Väyrynen (toim.) Sosiaalityön vaikuttavuus. Tampere: Juvenes Print, 22.

Pohjola, Anneli (2010) Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Merja Laitinen & Anneli Pohjola (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 40.

Puroila, Anna-Maija (2002) Erwing Goffmanin kehysanalyysi sosiaalisen todellisuuden jäsentäjänä. Rovaniemi: Lapin yliopisto. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 41.

Puustinen-Korhonen, Aila (2013) Lastensuojelun kuntakyselyn tulokset. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 2013.
<http://www.localfinland.fi/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2013/03/Documents/Lastensuojeluraportti.pdf>. Viitattu 10.8.2015.

Puustinen-Korhonen, Aila & Uotinen, Sami (2015) Kiireellistä sijoitusta ei tule vaikeuttaa lainsäädännöllä. Helsingin Sanomat 11.7.2015. Vieraskynä A5.

Pösö, Tarja (2012) Lapsen etu, oikeudet ja näkökulma moraalisisina kannanottoina. Teoksessa Hannele Forsberg & Leena Autonen-Vaaraniemi (toim.) Kiistanalainen perhe, moraalinen järkeily & sosiaalityö. Tampere: Vastapaino, 75–94.

Pösö, Tarja (2008) Kiistanalaiset perhesuhteet ja tutkimisen moraalit. Teoksessa Eija Sevon & Marianne Notko (toim.) Perhesuhteet puntarissa. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press, Palmenia-sarja 43, 93–108.

Pösö, Tarja (2007) Lastensuojelun puuttuva tieto. Teoksessa Jaana Vuorio & Ritva Nätkin (toim.) Perhetyön tieto. Tampere: Vastapaino, 72.

Rahikka, Anne (2013) Dialogi auttavissa verkkopalveluissa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen ammattilaisten kertomuksia kommunikaatiosta. Väitöskirja. Sosiaalityö. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2013:16.

Ragin, Charles C. (1994) Constructing social research: the unity and diversity of method. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Rajavaara, Marketta (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84.

Rajala, Tuija, Tammi, Jari & Meklin, Pentti (2008) Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Helsinki: Kunnallissalan kehittämssäätiö. Kunnat ja kilpailu-sarjan julkaisu nro 11.

Rajaniemi, Jani (2010) Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja. Johtamistiede. Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1514.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66600/978-951-44-8052-2.pdf?sequence=1>. Viitattu 26.10.2015.

Rantala, Arja (2002) Perhekeskeisyys – puhetta vai todellisuutta? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rauhala, Lauri (2005) Ihmiskäsitys ihmistyössä. 4. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Raunio, Kyösti (2011) Sosiaalityön etiikka näyttöön perustuvan käytännön haasteena. Teoksessa Aini Pehkonen & Marja Väänänen-Fomin (toim.) Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS - kustannus, 117–138.

Rimpelä, Matti (2015) Miksi kuntien hyvinvointipalvelut ajautuvat kriisiin? Yhteiskuntapolitiikka 80:6, 658.

Robson, Collin (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Rose, Stephen M, (2003) Sosiaalityön missio. Teoksessa Merja Laitinen ja Anneli Pohjola (toim.) Sosiaalisen vaihtuvat vastuut. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rousu, Sirkka (2008) Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan kunnissa. Osa 1. Suunnitelman valmistelu. Helsinki: Suomen kuntaliitto. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=253. Saatavilla 20.11.2015.

Rousu, Tarja (2007) Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa – näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rousu Sirkka & Holma Tupu 2004. Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. Lasso-hanke. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rovio, Esa (2008) Väärät oletukset. Teoksessa Hannu, L.T. Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjäjä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3., korj. Painos. Helsinki: Kansanvalistusseura 94.

Rytkönen, Minna (2013) Kehityskulkuja ja väliintuloja. Ekologinen näkökulma vakavan väkivallanteon tehneiden nuorten sosioemotionaalisen terveyden kehitykseen. □ Väitöskirja. Hoitotiede. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Dissertations in Health Sciences 177.

Räty, Tapio (2015) Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Saari, Juhon (2011) Tulevaisuuden hyvinvointivalto ja pienten askelten politiikka. Eriarvoisuuden vähentäminen politiikan tavoitteena. Teoksessa Mikko Niemelä & Juhon Saari (2011) Poliitiikan polut ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 298–300.

Satka, Mirja, Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nylund, Marianne (2005) Mitä sosiaalityön käytäntötutkimus on? Teoksessa Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinikoski, Marianne Nylund & Susanna Hoikkala (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Sinko, Päivi & Muuronen, Kaisu (2013) Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto. Kinestasis Oy / Veikko Anttila ISBN 978-951-9424-96-5 (pdf).

Sipilä, Anita (2011) Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet. Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen

yliopisto. Dissertations in social sciences and business studies no 28.

SOCCA (2011) Utisia vuodelta 2011. Kuuleeko laki? Sosiaali- ja terveysministeriön kuulemistilaisuus Hotelli Arthurissa 23.6.2011. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. http://www.socca.fi/uutiset/uutisarkisto/2011/kuuleeko_laki_sosiaali- ja_terveysministeriön_kuulemistilaisuus_hotelli_arthurissa_23.6..2284.news. Saatavilla 6.12.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtiovarainministeriö. Asettamispäätös. 10.9.2015. STM068:00/2015. <http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote+asettamispäätös+10.9.2015+allekirjoitettu.pdf/a9e5080f-d937-4cc7-aa45-a5c58da80f23>. Viitattu 5.11.2015.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015-2019. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843. Viitattu 6.11.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriön lakiesitys HE 164/2014, 29.

Sosiaali- ja terveysministeriön lakiesitys. Soveltamisopas. 18. Kesäkuuta 2015. http://stm.fi/documents/1271139/1408010/Sosiaali- ja_terveysministeriön_lakiesitys_soveltamisopas.pdf/70e03ede-22be-4d14-bc54-ad3c37ebc7f1. Viitattu 20.8.2015.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2012) Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanomat.

Strauss A. & J. Corbin (1990) Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park Ca: Sage.

Suoranta, Juha & Ryytänen, Sanna (2014) Taisteleva tutkimus. Helsinki: Into.

Syvälä, Maria (2012) Lapsibisnestä ei valvo kukaan. Yrittäjä-uutiset. Taloussanomien 16.6.2012. <http://www.taloussanomien.fi/ihtiset/2012/06/16/lapsibisnesta-ei-valvo-kukaan/201231577/137>. Viitattu 20.7.2015.

Tanskanen, Liisa (2005) Paikallisen hyvinvointiyhteiskunnan haaste. Akateeminen väitöskirja. Yhdyskuntatiede. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1120. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67560/951-44-6471-0.pdf?sequence=1>. Viitattu 21.8.2015

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Tirronen, Jarkko (2011) Poliittikaprosessin sisällä. Polkuriippuvuus, agendan asettaminen ja innovaatioiden leviäminen. Teoksessa Mikko Niemelä & Juho Saari (2011) Poliittikan polut ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Toikko, Timo (2008) Sosiaalityön ideat. Johdatus sosiaalityön historiaan. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Tuokko, Saila (2014) EI MITÄÄN HÄTÄÄ. Nuoret ja työttömyyden vaikutukset Marie Jahodan debrivaatioteorian valossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu- tutkimus. Sosiaalityö.

Törrönen, Maritta (1999) Lasten arki laitoksessa – Elämistila lastenkodissa ja sairaalassa. Helsinki: Yliopistopaino.

Vaininen, Satu (2011) Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina. Sosiaalityöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden käsitykset sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta toiminnasta 2000-luvun alussa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1664. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66803/978-951-44-8591-6.pdf?sequence=1>. Viitattu 12.10.2015.

Vartiainen, Eija (2006) Konsultti kehittäjänä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes, 156.

Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta. 28.5.2009/380.

Virolainen, Marja (2011) Lapsiperheiden kokemukset perheneuvolatyöstä. Lisensiaattityö. Kehitys- ja kasvatopsykologia. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76559/lisuri00131.pdf?sequence=1>. Viitattu 5.11.2015.

Vedsted P & Christensen MB (2005). Frequent attenders in general practice care: a literature review with special reference to methodological considerations. Public Health 119:118-137. http://www.researchgate.net/publication/8037617_Frequent_attenders_in_general_practice_care_A_literature_review_with_special_reference_to_methodological_considerations. Luettu 21.9.2015.

Virtanen, Petri (2007) Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilen, Marika & Seppänen, Paula & Tapio, Nina & Toivanen Riikka (2014) Kohtaamisia lapsiperheissä. Menetelmiä perhetyöhön. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viljamaa, Marja-Leena (2003) NEUVOLA TÄNÄÄN JA HUOMENNA. Vanhemmuuden tukeminen, perhekeskeisyys ja vertaistuki. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 212. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13356/9513914275.pdf?sequence=1>. Viitattu 2.11.2015.

Warpenius, Katariina (2006) Näkymätön näyttö- vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus.

Yin, Robert K. (2009) Case Study Research: Design and Methods (5. painos). Thousand Oaks, California: Sage

LIITE 1.

Hankemateriaali

Työryhmä	Materiaali	Yhteensä
<i>Projektin valmistelutyö</i>	Lastensuojelun suunnittelukokous 29.1.2014 ja kehittämisen tarpeiden perustelut.	4 diaa, 12 sivua
	ITE-arviointi, perhetukikeskus	5 sivua
	Perhetukikeskuksen tuotteistus kevät 2014.	7 sivua
	Nordic Healthcare Group: Lastensuojelun palveluissa pyritään luomaan rakennemuutos avopalveluihin panostamalla (THL;STM;K8-työpaja; NHG analyysi).	15 diaa + 2 sivua
	Lastensuojelun rakennemuutos – lastensuojelun, perhetyön ja perhetukikeskuksen kehittäminen 8.5.2014. Vaihtoehdot A, B ja C.	5 diaa + 21 diaa
	Lastensuojelun rakennemuutos – lastensuojelun, perhetyön ja perhetukikeskuksen kehittäminen 8.5.2014. Vaihtoehdot A, B ja C.	10 diaa
	Sote-lautakunnan talousseminaari 7.–8.5.2014 + 19.6.2014.	2 sivua
	Lastensuojelun painopisteen vahvistaminen avopalveluissa ja lastensuojelun ehkäisevien palvelujen vahvistaminen yhteistyössä kunnan eri toimijoiden kanssa, sote-johtoryhmä 29.10.2014.	2 sivua
	Arvio lastensuojelun palvelurakennemuutoksista.	5 sivua
	Hakemus projektiryhmän jäseneksi 28.4.2014 mennessä.	2 sivua
Toimintojen yhteenveto kevään–kesän aikana / kehittäjä-	1 sivu	

	sosiaalityöntekijä.	
<i>Ohjausryhmä</i>	Kokousmuistiota (9 kpl) Toimintaympäristön muutokset, palvelusuunnitelma 2016–2020, Henkilöstösuunnitelma 2016.	35 sivua 5 diaa
<i>Hanketta koordinoiva kehittäjä sosiaalityöntekijä</i>	Hankesuunnitelma 2014–2015 Loppuraportti 2.7.2015 Kehittämishankkeen esittelydiat Hanketyön arviointi 13.4.2015 Hankepäiväkirja Yhteistyöpalaverit (6 kpl) Nimikilpailu Lastensuojelun kehittämispäivät 8.12.2014, 26.2.2015, 21.4.2015, 1.6.2015 – (4 pv) Kehittämispäivien muistioita	28 sivua, 3 liitettä 31 sivua, 8 liitettä 8 diaa 2 sivua 25 sivua 14 sivua 26 diaa + yhteenvedot 13 sivua
<i>Projektityöryhmä</i>	10 kokousmuistiota	10 sivua
<i>Jälkihuoltotyöryhmä</i>	10 kokousmuistiota Vaikuttavuusmittari, prosessikuvaus 2	27 sivua 3 sivua
<i>Perheisiin tehtävän työn työryhmä</i>	5 kokousmuistiota, toimintaympäristön kuvaus 3	16 sivua
<i>Työryhmät</i>		10 sivua
<i>Työryhmä 1. Perhekuntoutus</i>		
1. Kotiin tehtävä perhekuntoutus	Muistiota (4 kpl), casekuvaus, prosessikaavio	6 sivua
2. Päiväperhekuntoutus	Muistiota (3 kpl)	
3. Leirit, retket	Muistiota (5 kpl), palautekysely lapsille ja vanhemmille, leiribudjetti, tiedote	8 sivua 12 sivua
<i>Työryhmä 2. Vastaanotto- ja arviointiyksikkö</i>	Toimintasuunnitelma, muistiota (6 kpl), arviointikeskustelu (9 kpl), casekuvausta/tilausta (9 kpl), työmuodon kuvaus, toimintasuunnitelma (2kpl), muistiota, työmuotojen kuvaus(6 kpl), tutustumiskutsu	18 sivua 9. sivua, 5 diaa

<p><i>Työryhmä 3. Kotipalvelu, perhetyö, tehostettu perhetyö</i></p> <p><i>Kehittämishankkeen ryhmätöinnat</i></p>	1 muistio	1 sivu
<p><i>Kehittämispäivät</i></p> <p><i>Osaamiskartoitus</i></p> <p><i>Havaintomuistiinpanot</i></p> <p><i>Hanketyön asiakastilasto</i></p> <p><i>Työhyvinvointikysely kevät 2015</i></p>	<p>Kehittämispäivät 4 puolipäivää</p> <p>Ylempi amk -opiskelijan projektiessee</p> <p>Tutkijan omat havaintomuistiinpanot</p> <p>MediaClever</p>	<p>26 diaa, 8 sivua</p> <p>15 sivua</p> <p>16 sivua eri merkintöjä</p> <p>5 sivua</p> <p>3 sivua</p> <p>39 sivua</p>
<p><i>Tutustumiskäynnit</i></p>	4 eri kohdetta	3 sivua

LIITE 2. Hanketyön arviointia 13.4.2015

