

SYSTEEMINEN LASTENSUOJELU?

**Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä
muuttuvasta organisaatiosta**

Jonna Haarala
Maisterin tutkielma
Sosiaalityö
Yhteiskuntatieteiden
ja filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Ohjaaja: Johanna Kiili
Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

SYSTEEMINEN LASTENSUOJELU?

Sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muuttuvasta organisaatiosta

Jonna Haarala

Sosiaalityö

Maisterintutkielma

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Johanna Kiili

Syksy 2018

78 sivua

Maisterintutkielman tehtävänä on selvittää, millaisia näkemyksiä lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöillä on organisaatiomuutoksesta ja uudesta lastensuojelun systeemisestä toimintamallista (Hackneyn malli), jota parhaillaan pilotoidaan useissa Suomen kunnissa. Tutkielman teoreettisena viitekehysenä on organisaatiomuutoksesta käyty tieteellinen keskustelu ja käytän siinä John Kotterin (1996, 17-20) kahdeksan vaiheista teoreettista mallia hahmottamaan organisaatiomuutoksen etenemistä.

Tutkielman aineisto koostuu viidestä fokusryhmähaastattelusta, joista neljä ovat systeemistä mallia pilotoivia lastensuojelun avohuollon tiimejä ja yksi lastensuojelun avohuollon esimiesten ryhmä. Toteutin aineistonkeruun osana lastensuojelun systeemisen mallin kansallista arviointitutkimusta, johon sain osallistua sosiaalityön käytäntöjaksolla tutkimusassistenttina. Käytin haastatteluissa valmista teemahaastattelurunkoa, joka oli tehty Nanne Isokuortin ja Elina Aaltion väitöskirjatutkimuksia varten. Aineiston laajuuden vuoksi rajasin oman tutkielmani keskittymään systeemisen toimintamallin käyttöönoton arviointiin liittyvään osioon. Tutkielmassani käytettävän aineiston laajuus on 129 sivua litteroitua tekstiä, 1,5 rivivälillä. Käytin tutkielmassa analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkielman tulokset osoittavat, että suhtautuminen organisaatiomuutokseen ja systeemisen mallin pilotointiin on lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden keskuudessa pääasiassa motivoitunutta, mutta käytännön realiteetit aiheuttavat ristiriitoja mallin käyttöönottoon liittyen. Kasvavat asiakasmäärät lastensuojelussa ja systeemisen mallin mukainen tiivis työskentely asiakkaiden kanssa nähdään lähes mahdottomana sovittaa yhteen. Tarve organisaatiomuutokselle syntyy ennen kaikkea työolosuhteista ja kaventuneista työnteon mahdollisuuksista lastensuojelussa sekä halusta palvella asiakkaita paremmin.

Haasteina mallin käyttöönottoon liittyen kuvautuivat erityisesti resurssien puute, kiire sekä vakavat jaksamisen kysymykset henkilöstössä. Systeemisen mallin käyttöönoton onnistumisen nähdään edellyttävän yksilöltä ennen kaikkea kykyä sitoutua ja sietää epävarmuutta. Riittävä ja jatkuva koulutus, resursointi sekä esimiesten tuki nähdään käyttöönoton kannalta keskeisimpinä tekijöinä organisaation tasolta. Tutkielman tuloksista voidaan päätellä, mitä organisaatiomuutos onnistuakseen edellyttää ja mistä muutostarve lastensuojelussa syntyy. Haastateltavien näkemys muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä on yksimielinen – lastensuojelun nähdään tarvitsevan välitöntä muutosta.

Avainsanat: lastensuojelu, Hackneyn malli, systeeminen toimintamalli, pilotointi, organisaatiomuutos

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 LASTENSUOJELU JA SEN KEHITTÄMINEN	4
2.1 Lastensuojelun yhteiskunnallinen paikka	4
2.2 Lastensuojelun avohuollon sosiaalityö	9
2.3 Ajankohtaiset haasteet ja kehittämistarpeet lastensuojelussa	11
2.4 Hackneyn malli – systeeminen lastensuojelun toimintamalli	16
3 TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOMUUTOKSEEN	22
3.1 Organisaatiomuutoksen käsitteitä	22
3.2 Organisaatiomuutoksen eteneminen vaiheittain	24
3.3 Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksiä	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	32
4.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	32
4.3 Aineiston kerääminen fokusryhmähaastatteluilla	34
4.4 Aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysi	38
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	42
5 TUTKIMUSTULOKSET	45
5.1 Työntekijöiden näkemyksiä systeemisestä toimintamallista pilotoinnin alkuvaiheessa	45
5.2 Mistä tekijöistä tarve organisaatiomuutokselle lastensuojelussa muodostuu?	51
5.3 Systeemisen mallin pilotointiin ja käyttöönottoon liittyvät haasteet	54
5.4 Mitä systeemisen mallin käyttöönotto onnistuakseen edellyttää?	58
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	63
6.1 Yhteenveto	63
6.2 Pohdinta	66
LÄHTEET	69

1 JOHDANTO

Tarkastelen maisterintutkielmassani lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muuttuvasta organisaatiosta ja systeemisen mallin pilotoinnista. Lastensuojelun tehtävä on turvata lasten oikeuksia, edistää lasten hyvinvointia ja mahdollistaa heille turvalliset kasvuolosuhteet sekä tukea vanhempia heidän kasvatustehtävässään. (Taskinen 2010, 19.) Lastensuojelun tilanne on Suomessa kriisiytynyt ja lastensuojelu ei enää kykene tällaisenaan vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin yhteiskunnassa. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työnteon mahdollisuudet ovat kaventuneet ja työntekijöiden kuormittuneisuus lastensuojelussa on lisääntynyt. (Bardy & Heino 2013; Mänttari-van Der Kuip 2015b.) Useassa Suomen kunnassa pilotoidaan parhaillaan lastensuojelun Systeemistä toimintamallia (Hackneyn malli). Systeemisen lastensuojelun toimintamallin keskiössä on ihmisten kohtaaminen, uudenlainen tiimimuotoinen työskentely sekä perheterapeuttinen työote. Lastensuojelun nähdään tarvitsevan muutosta organisaation tasolla ja systeeminen toimintamalli nähdään kokeilun arvoisena, kun tavoitellaan muutosta näihin edellä mainittuihin epäkohtiin. (Fagerström 2016, 3-7; Petrelius 2017a, 6.)

Haluan tutkia, mitä ajatuksia tuleva organisaatiomuutos lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöissä herättää ja mitä haasteita muutokseen mahdollisesti liittyy. Haastatteluaineisto, jota tutkielmassani käytän, on kerätty ennen systeemisen mallin pilotoinnin alkua, joten tarkoituksena on erityisesti tuoda esille pilotointiin ja systeemiseen malliin liittyviä odotuksia sekä näkemyksiä organisaatiomuutoksesta pilotoinnin alkutaipaleelta. On myös mielenkiintoista tarkastella sitä, millaisia ajatuksia lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöillä on lastensuojelun nykytilasta ja sen kehittämistarpeista ja näyttäytykö systeeminen toimintamalli kykeneväisenä vastaamaan näihin tarpeisiin. Haluan tutkia mitkä tekijät ovat niitä, joiden toivotaan uusien työkäytänteiden myötä muuttuvan, mistä organisaation muutostarve syntyy ja mitä organisaatiomuutos onnistuakseen edellyttää.

Omat mielenkiinnon kohteeni ovat näin opintojen loppusuoralla suuntautuneet enenevässä määrin lasten ja perheiden kanssa tehtävään sosiaalityöhön ja näin ollen tutkielmani aihe valikoitui myös luonnollisesti tämän aihepiirin ympäriltä. Minua kiinnostavat työhyvinvointiin liittyvät teemat ja sitä kautta myös työolojen parantaminen sekä työn

kehittäminen. Minulle tarjoutui Sosiaalityön käytännöt III- jaksolla mahdollisuus osallistua systeemisen mallin osatutkimukseen tutkimusassistentiksi. Käytäntöjaksolla toteutin haastattelut lastensuojelun avohuollon pilottitiimeille ja esimiehille eräässä pilotointiin osallistuvassa keskisuudessa kunnassa ja sain oikeuden käyttää keräämäni aineistoa myös omaan maisterintutkielmaani.

On selvää, että lastensuojelun nykytilanne vaatii uutta tietoa ja uudenlaisia työkäytäntöjä kehittyäkseen asiakas- ja työntekijäystävällisemmäksi sekä pystyäkseen vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin lastensuojelussa ja yhteiskunnassa. Lastensuojelun valtakunnallisesti kriisiytynyt tilanne on puhuttanut mediassakin viime aikoina. Lastensuojelun ympärillä käyty keskustelu puhuu näkemykseni mukaan myös sen puolesta, että tällaisenaan lastensuojelu on tullut tiensä päähän ja vaatii muutosta. Toimintamallien lastensuojelun sosiaalityössä on muututtava, jotta myös muuttuneisiin yhteiskunnan ja yksilöiden tarpeisiin ja haasteisiin voidaan pyrkiä vastaamaan paremmin ja oikea-aikaisesti.

Uusien toimintamallien juurruttamiseen pysyvästi osaksi työtä liittyy haasteita ja se vaatii erilaisia tukitoimia sekä kollektiivista, yhteiseen päämäärään suuntaavaa, tavoitteellista toimintaa organisaatiossa. Oman tutkielmani tavoitteena on kuvata lastensuojelun nykytilaa ja tuoda esille sen organisatorisia muutostarpeita. Organisaatiomuutoksen tarkastelu yksilön näkökulmasta on mielenkiintoista, koska jokaisella ihmisellä on yksilölliset tavat sopeutua muutoksiin. Muutokseen sopeutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi ihmisen yksilöllinen elämäntilanne ja muun muassa se, miten muutosta organisaatiossa johdetaan (ks. Lämsä & Hautala 2004, 184-190). Aihe on ajankohtainen, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työntekijöiltä vaaditaan ennen kaikkea joustavuutta ja kykyä sopeutua jatkuvaan muutokseen, myös sosiaalityössä ja lastensuojelussa.

Tutkielmani alussa esittelen aiemman tutkimuksen valossa sitä, mikä on lastensuojelun tehtävä ja sen paikka yhteiskunnassa. Tutkielmani kontekstina on lastensuojelun avohuolto, joten käyn aiemman tutkimuksen valossa läpi mitä tämä osa-alue lastensuojelussa sisältää. Lisäksi tuon aiempien tutkimusten ja selvitysten pohjalta esille niitä tekijöitä, jotka näyttäytyvät haasteina ja kehittämistarpeina suomalaisessa lastensuojelussa. Esittelen myös Hackneysta, Englannista Suomeen rantautuneen,

parhailaan pilotoitavan, lastensuojelun systemisen toimintamallin keskeisimpiä sisältöjä ja pyrkimyksiä.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkielmani teoreettista viitekehystä, joka koostuu organisaatiomuutoksesta käydystä tieteellisestä keskustelusta. Käyn läpi organisaation ja organisaatiomuutoksen keskeisimpiä käsitteitä ja sitä, mitä organisaatiomuutoksella tarkoitetaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Kuvaan organisaatiomuutosta John Kotterin (1996) kahdeksan vaihetta sisältävän mallin kautta. Tuon esille myös aiempaa tutkimusta organisaatiomuutoksesta sekä esittelen aiemman tutkimustiedon valossa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiomuutoksen toteutumiseen ja onnistumiseen.

Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimukseni toteuttamisen vaiheita ja tutkimukseni metodologisia lähtökohtia. Esittelen myös tarkemmin tutkimustehtävääni ja tutkimuskysymyksiä. Kerron fokusryhmähaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä sekä omien ryhmähaastatteluiden toteutuksesta. Analyysimenetelmäkseni valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi, josta kerron lisää myös neljännessä luvussa sekä kuvailen oman aineistoni analyysin vaiheita. Tuon esille myös eettistä pohdintaa tutkimuksen teon eri vaiheisiin liittyen. Viidennessä luvussa esittelen oman tutkimukseni tuloksia. Tutkielmani päätteeksi on yhteenveto- ja pohdintaosiot, joissa käyn läpi tutkimuksen toteuttamista ja johtopäätöksiä tutkimustuloksista sekä yleistä pohdintaa tutkielman sisältöihin liittyen.

2 LASTENSUOJELU JA SEN KEHITTÄMINEN

2.1 Lastensuojelun yhteiskunnallinen paikka

Suomessa lastensuojelu on kautta historian pitänyt sisällään lasten ja perheiden ongelmien kirjon niin pienistä lasten kasvatukseen liittyvistä huolista nuorisorikollisuuden ja väkivallan sekä kaltoinkohtelun kysymyksiin. Lastensuojelun varhaisissa vaiheissa lapsia haluttiin ennen kaikkea suojella velvollisuutensa laiminlyövilta vanhemmilta. Toiminta oli tuolloin valistuksellista ja yksi keskeinen suojelun muoto oli lastenkotitoiminta. (Hämäläinen 2007, 22; Saurama 2002, 32-33.) Juha Hämäläinen (2007) on tutkinut lastensuojelun kehityskaarta noin kahden vuosisadan aikaväliltä. Hämäläisen (2007, 20) mukaan *lastensuojelun* käsitteen voidaan katsoa vakiintuneen Suomen itsenäistymisen jälkeen. Lastensuojelu suuntautui tuolloin “turvattomien ja pahantapaisten lasten” auttamiseen. (Emt. 20.) Suomalaisen lastensuojelun juurten voidaan katsoa olevan seurakuntien tekemässä auttamistyössä ja kunnallisen köyhäinhoidon perinteessä, vapaaehtoistyössä ja hyväntekeväisyydessä (Saurama 2002, 32-33).

Lastensuojelulliset ongelmat eivät olleet yhteiskunnallisesti kovin mittavia 1860-luvulle saakka, mutta suurten nälkävuosien myötä apua ja huolenpitoa tarvitsevien lasten määrä kasvoi moninkertaiseksi ja lapset tarvitsivat suojelua. Lastensuojelun idea tuli Suomeen ulkomailta, mutta tarve lastensuojelulle oli maassamme jo olemassa. Teollistuminen, kaupungistuminen ja sääty-yhteiskunnan murroksesta johtunut sosialisointi aiheuttivat syitä lasten lisääntyneelle huolenpidon tarpeelle. Luonnollinen yhteisöllisyys, jollainen ennen vallitsi perheiden ja yhteisöjen arjessa, heikkeni ja kodit menettivät kasvatustoimintansa, jolloin syntyi erityinen tarve lastensuojelulle. (Hämäläinen 2007, 28-32.)

Eeva Valjakka (2016) on tarkastellut väitöskirjassaan lastensuojelun kehitystä 1800-luvulta 2010-luvulle. Hänen mukaansa ensimmäisen lastensuojelulain (LSL 52/1936) mukaisissa toiminnoissa painottuivat erityisesti kontrolli ja leimaavuus. Tällainen ajattelu oli vallitsevaa 1960-luvulle asti. Hyvinvointivaltion laajentuessa myös lastensuojelu lähti kehittymään nykyisenkaltaiseen suuntaan. Yhteiskunnalliseen tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat aina erilaiset muutokset yhteiskunnassa ja 1900-luvun aikana muun muassa yleisen oppivelvollisuuden säätäminen (1922) ja peruskoulun

perustaminen (1970) olivat merkittäviä tasa-arvoa edistäviä muutoksia. Neuvolajärjestelmän luominen ja lasten päivähoitojärjestelmä sekä vammaisten lasten ja perheiden tukemiseen liittyvät muutokset yhteiskunnassa edistivät myös hyvinvointia ja tukivat lastensuojelun tehtävää merkittävästi. (Valjakka 2016, 26-33.)

Kansallisen lapsipolitiikan roolina ja tavoitteena on pyrkiä antamaan lapsille oikeudenmukainen osa olemassa olevista yhteisistä voimavaroista ja varmistaa se, että lapset saavat riittävän suojelun ja oikeuden osallistua omia asioita koskevaan päätöksentekoon. Keskustelu lasten oikeuksista ja asemasta vilkastui 70-luvun aikana ja siihen osallistuivat lastensuojelun virkamiesten lisäksi useiden muiden ammattiryhmien edustajat erilaisten lasten asemaa edesauttamaan pyrkivien yhteiskunnallisten hankkeiden kautta. Tämän vilkkaan keskustelun siivittämänä vuonna 1979 päädyttiin viettämään YK:n Kansainvälistä lapsen vuotta, jonka innoittamana erilaiset lastensuojelujärjestöt, kunnissa työskentelevät sosiaalityöntekijät sekä muu lasten ja perheiden parissa työskentelevä väki ottivat laajasti kantaa lapsia ja perheitä koskeviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Näiden pohdintojen ja ideointien pohjalta tehtiin eri tahoille osoitettuja toimenpidesuosituksia. Valtion lapsipoliittisen aktivismin merkittävin jälki jäi loppujen lopuksi myös 80-luvun lastensuojelulain säädöksiin. (Satka, Moilanen & Kiili 2002, 245-25.)

Lastensuojelulain on tarkoitus turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen ja suojeluun. Lastensuojelulaissa vastuu lapsen hyvinvoinnista on ensisijaisesti määritetty lapsen vanhemmille ja huoltajille. Toiseksi kaikki viranomaiset ovat velvoitettuja tukemaan vanhempia heidän kasvatustehtävässään sekä tarjoamaan tarvittavaa apua riittävän varhaisessa vaiheessa. Heidät on myös velvoitettu tarvittaessa ohjaamaan lapsi ja perhe lastensuojelun piiriin. Kolmanneksi lastensuojelu määrätään järjestämään tarvittavat palvelut lapselle ja perheelle sekä tukemaan lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä. (LSL 417/2007 §1, §2; Rätty 2010, 265-266.)

Lastensuojelu on Suomessa perustunut 1980-luvulta lähtien lapsen edun laaja-alaiseen määrittelyyn (Kananoja ym. 2013, 6). YK:n lapsen oikeuksien sopimus velvoittaa valtiota toimimaan lapsen edun mukaisesti heitä koskevassa toiminnassa ja päätöksenteossa. Ihmisoikeussopimuksissa laaditut periaatteet lapsen edusta ja yksityiselämän ja perhe-elämän suojasta ovat lastensuojelun keskiössä tänäkin päivänä. Lastensuojelussa tehtävien

päätösten taustalla tulee näin ollen aina olla ajatus lapsen edun ensisijaisuudesta. Päätöksiä tehtäessä on arvioitava sitä, miten hyvin lapsen etu kussakin yksilöllisessä tilanteessa toteutuu. (Taskinen 2010, 23-24.) Lapsen etu tarkoittaa lapsen puolelle asettumista ja siihen liittyy oleellisesti lapsen osallisuuden mahdollistaminen ja se, että lapsi saa tulla kuulluksi. Lapsen edun mukainen työskentely saattaa joskus tarkoittaa lapsen kannalta kipeidenkin päätösten tekemistä, mutta perimmäisenä ajatuksena on päätösten avulla taata lapselle parempi tulevaisuus. (Heinonen 2016, 260-261.)

Lastensuojelun tehtävät ovat vuosikymmenten aikana muuttuneet vaativammiksi ja moninaisemmiksi. Valjakka (2016, 10) puhuu vuosikymmeniä kestäneestä lastensuojelun murroksesta. Kananojan (2013, 13-14) mukaan tänä päivänä kansalaistemme hyvinvoinnissa näkyy edelleen 1990-luvun lama-aika ja silloin tehdyt leikkaukset lapsi- ja perhepalveluihin. Lama-ajan haasteet ovat entisestään lisänneet perheiden syrjäytymisriskiä ja vaikuttaneet esimerkiksi perheen vanhempien mahdollisuuksiin tukea lapsia. Sosiaalisten ongelmien tiedetään jossain määrin kasautuvan sukupolvelta toiselle, jolloin voidaan ajatella, että tämän päivän lastensuojelussa hoidetaan myös näitä 90-luvun laman aiheuttamia sosiaalisia ongelmia. (Kananoja ym. 2013, 13–14.)

Lasten suojelemisesta voidaan puhua lastensuojelun viranomaistoimintaa laajemminkin perspektiivissä. Lasten hyvinvoinnista huolehtiminen ja heidän oikeuksiensa puolustaminen kuuluu tärkeänä tehtävänä kaikille kansalaisille ja koko yhteiskunnalle. Lasten perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien toteutumisesta tulee yhteiskunnan kantaa vastuunsa. Lasten hyvinvointia edistetään ja ongelmien syntymistä ja pahenemista ehkäistään yhteiskunnan eri alueilla. Lasten hyvinvointiin ja kehitykseen vaikuttavat vanhempien lisäksi merkittävästi myös heidän arjen elinympäristöt, kuten päiväkodit, koulut ja harrastustoiminnat. Perustuslakiin on kirjattu, että julkisen vallan on tuettava perheen ja lapsen huolenpidosta vastaavien mahdollisuuksia turvata lapsen hyvinvointi, kasvu ja kehitys. (Taskinen 2010, 18-20.)

Lastensuojelun käsikirjassa (2012) lastensuojelun kolmeksi perustehtäväksi on määritelty lasten yleisiin kasvuolosuhteisiin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen kasvatus tehtävässä ja varsinainen lastensuojelullinen tehtävä. Lastensuojelun tehtävänä on siis ensisijaisesti huolehtia siitä, että lapsen elinympäristö mahdollistaa turvallisen kasvun ja kehityksen edellytykset (Taskinen 2010, 19). Lastensuojelun sosiaalityön osa-alueet

voidaan jakaa varhaisen tuen palveluihin, lastensuojelutarpeen selvitykseen, avohuollon asiakassuunnitelmaan perustuvaan työhön, akuuttiin kriisityöhön sekä lapsen sijoitusvaiheen työskentelyyn ja jälkihuoltoon (Muukkonen 2008, 3).

Lapsen tarve lastensuojelun avohuollon tukitoimiin kertoo siitä, että lapsen terveys ja kehitys on jo vaarantunut niin paljon, että kunnan ei ole mahdollista peruspalveluilla auttaa lasta. Lastensuojelun piirissä olevien lasten määrä on reilussa vuosikymmenessä kaksinkertaistunut ja asiakasmassa on muuttunut yhä haasteellisemmaksi. (Heino 2013, 85.) Monesti on niin, että yhteiskunnassa esiintyvää pahoinvointia kuvataan jatkuvana lasten määrän lisääntymisenä lastensuojelussa. Bardy & Heino (2013, 13-14) tuovat artikkelissaan kuitenkin esille myös näkökulman siitä, että se, mitä lastensuojelun tilastoista voidaan tulkita esimerkiksi asiakasmääriin liittyen, ei ole itsestään selvää. Harvemmin tilannetta tarkastellaan siitä näkökulmasta, että voitaisiin puhua yhteiskunnallisen huolenpidon ilmauksesta tai herkkyydestä reagoida lasten ja perheiden tilanteisiin. (Emt. 13-14.)

Lastensuojelu on aina hieman erilaista eri maissa. Kaikissa maissa lastensuojelulla on kuitenkin sama päämäärä eli auttaa ja suojella lasta. Lastensuojelussa tasapainotellaan tuen ja kontrollin välillä. Maiden välillä on eroja siinä, miten lastensuojelupalvelut ovat yhteiskunnassa järjestetty ja millaisissa tilanteissa katsotaan oikea-aikaiseksi puuttua perheiden henkilökohtaisiin tilanteisiin. Siihen millaiseksi lastensuojelun käytännöt kulloinkin yhteiskunnassa rakentuvat, vaikuttavat muun muassa yhteiskunnassa vallitseva kulttuuri, arvomaailma, moraalikäsitteet ja poliittiset intressit. (Hurtig 2003, 13.)

Burnsin, Pösön & Skivenesin (2016, 7-10) artikkelissa on tehty jako palveluorientaatioon ja riskiorientaatioon tavoissa järjestää lastensuojelupalveluita. Suomen lastensuojelua voidaan pitää palveluorientoituneena. Ajatuksena on, että lastensuojelu on yksi silmukka laajassa lapsi- ja perhepalveluiden verkostossa ja tarjolla olevien erilaisten palveluiden ja tukimuotojen avulla lapsilla ja vanhemmilla nähdään olevan mahdollisuus kuntoutua. Kynnys puuttua perheiden tilanteisiin on palveluorientoituneessa järjestelmässä suhteellisen matala ja painopiste on ennaltaehkäisevässä työskentelyssä. Suomen lisäksi Ruotsi ja Norja ovat myös esimerkkejä palveluorientoituneesta järjestelmästä. Riskiorientoituneessa järjestelmässä taas kynnys puuttua perheiden tilanteisiin on huomattavasti edellä mainittua korkeampi. Perheiden tilanteisiin puututaan vain, kun on selkeästi havaittavissa lapsen

kasvua tai kehitystä uhkaava riski. Työskentelyn painopisteen voisi tällöin katsoa olevan enemmän korjaavassa työskentelyssä. Riskiorientoinut järjestelmä on esimerkiksi USA:ssa, Englannissa ja Sveitsissä. (Burns, Pösö & Skivenes 2016, 7-10.)

Suomalaisesta lastensuojelusta saatujen ajankohtaisten tilastojen valossa voidaan todeta, että vuodesta 2015 vuoteen 2016 lastensuojelun avohuollon asiakasmäärä väheni noin 16 000 asiakkaalla. Vuonna 2015 avohuollon asiakkaiden määrä oli 73 872 ja vuonna 2016 vastaavasti 57 784 asiakasta. Avohuollon asiakasmäärän laskuun on kuitenkin vaikuttanut merkittävästi vuonna 2015 voimaan astunut sosiaalihuoltolain muutos, joka tulee ottaa huomioon tilastoja tulkittaessa. Vuodesta 2016 vuoteen 2017 lastensuojelun avohuollon asiakasmäärä väheni noin 1146 asiakkaalla eli noin kaksi prosenttia edellisvuodesta. Vuodesta 2016 vuoteen 2017 kiireellisesti sijoitettujen määrä nousi 15% ja huostaanotettujen lasten ja nuorten määrä pysyi lähestulkoon samana. Lastensuojeluilmoitusten määrä nousi 15% vuodesta 2016 vuoteen 2017. Vuonna 2017 tehtiin 139 368 lastensuojeluilmoitusta ja yhtä lasta kohden tehtiin keskimäärin 1,8 lastensuojeluilmoitusta. (Lastensuojelu 2015; Lastensuojelu 2016, Lastensuojelu 2017.)

Kuten edellä mainitsin, vuonna 2015 astui voimaan sosiaalihuoltolain muutos, jolla oli iso merkitys lastensuojelun asiakasmääriin tilastoinneissa, kun kriteerit lastensuojelun asiakkuudelle muuttuivat ja palvelut eriytyivät sosiaalihuoltolain mukaisiin palveluihin ja lastensuojelun palveluihin. Sosiaalihuoltolain mukaisia palveluita ovat muun muassa perhetyö, tukiperhe ja lähityö. Ennen palveluita asiakkaalle tehdään palvelutarpeen arviointi, jossa arvioidaan myös lastensuojelun tarvetta, mutta lastensuojelun asiakkuus alkaa vasta, kun palvelutarpeenarvioinnin aikana todetaan lastensuojelun tarve. Sosiaalihuoltolain muutos vaikutti näin ollen asiakasmääriin siten, että kun kaikki asiakkuudet olivat ennen lastensuojelun alla, on osa asiakkuuksista nykyään sosiaalihuoltolain mukaisia asiakkuuksia. Lakimuutoksen taustalla yhtenä isona pyrkimyksenä oli vahvistaa peruspalveluita ja varhaista tukea lapsiperheille sekä madaltaa lapsiperheiden kynnystä hakea palveluita. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017.)

Yhtenä lastensuojelun asiakasmääriin vaikuttavana tekijänä nähdään olevan yhteiskunnassamme tuotettavien hyvinvointipalveluiden puutteet ja niiden toimimattomuus. Nämä heijastelevat suoraan lastensuojelun asiakasmääriin ja tarpeeseen. (Taskinen 2010, 20; Valjakka 2016, 10-12.) Yhä vaativammaksi muuttunut

asiakasmassa lastensuojelussa asettaa haasteensa lastensuojelun palveluiden kehittämiseksi. Jotta lastensuojelulle asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, vaatii se tuekseen toimivia ja riittävästi resursoituja peruspalveluita sekä kokonaista palvelujärjestelmää. (Bardy & Heino 2013, 20-21.)

2.2 Lastensuojelun avohuollon sosiaalityö

Lapsiasiavaltuutetun mukaan iso osa suomalaisista lapsista voi hyvin, mutta Suomessa on kuitenkin myös jatkuvasti kasvava huono-osaisten lasten ja nuorten joukko, joiden ongelmat ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi ja syvemmiksi. On havaittavissa voimakasta sosiaalista ja alueellista eriytymistä ja pahoinvoinnin kasautumista tiettyihin perheisiin. Ongelmilla on myös taipumusta pitkittyä ja siirtyä sukupolvelta toiselle. (Lapsiasiavaltuutetun kertomus eduskunnalle 2018)

Lastensuojelun tarvetta aiheuttavat muun muassa toimeentulovaikeudet ja työttömyys perheissä. Taloudellinen niukkuus kuormittaa perheitä ja vaikeuttaa heidän mahdollisuuksia huolehtia lapsista. Lisääntyneet päihde- ja mielenterveysongelmat, niin perheen vanhemmilla, kuin lapsilla ovat myös yksi keskeinen lastensuojelun tarvetta kasvattava tekijä. Lastensuojeluun ohjautuvat myös perheet, joissa vanhemmuudessa on merkittäviä haasteita ja kyky kasvattaa ja turvata lasten kehitys on syystä tai toisesta puutteellinen tai heikentynyt. Lastensuojelun perheissä arki voi olla kaotista ja rutiinitonta sekä lapsen näkökulmasta turvatonta. Perheenjäsenten kesken voi olla ongelmia esimerkiksi vuorovaikutuksessa, millä on vaikutusta useaan osa-alueeseen perhe-elämän sujumisessa. Perheissä voi esiintyä myös väkivaltaa, jolloin lapsen suojelun tarvetta on erityisen tärkeää selvittää. (Taskinen 2010, 7-8.)

Lastensuojelun avohuollon tukitoimet ovat ensisijainen tukimuoto lapselle ja perheelle sijaishuoltoon ja huostaanottoon nähden. Avohuollon tukitoimien tarkoituksena on turvata lapsen myönteistä kehitystä ja kasvuolosuhteita. Avohuollon työskentely perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja sen tulisi olla niin sanotun ”lievimmän riittävän periaatteen” mukaista toimintaa ja palvelua. Avohuollon tukitoimilla ja palveluilla pyritään tarjoamaan perheelle ja lapselle riittävä ja tarpeenmukainen tuki siten, että lapsi asuu omassa kotonaan. (Taskinen 2010, 69.) Lastensuojelulakiin on kirjoitettu sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen velvollisuudeksi ryhtyä avohuollon mukaisiin tukitoimiin välittömästi, kun lastensuojelun tarve on todettu. Lastensuojelulain mukaan kuntien on

pidettävä huoli siitä, että ehkäisevän lastensuojelun palvelut sekä lapsi- ja perhekohtaiset lastensuojelun palvelut järjestetään laadultaan ja sisällöltään sellaiseksi kuin kunnassa esiintyvä tarve vaatii. (LSL 417/2007 §11, §34.)

Lastensuojelun asiakkuuden vireille tulo voi tapahtua eri tavoin. Asiakkuus voi saada alkunsa perheen omasta avunpyynnöstä, muiden yhteydenotosta ja lapsen asian puheeksi ottamisesta tai viranomaisen tekemästä lastensuojeluilmoituksesta tai yhteydenotosta. (Heino 2007, 40.) Lastensuojelun ilmoitusvelvollisuus kattaa lähes kaikki ammattilaiset ja viranomaiset, jotka työssään kohtaavat lapsia tai perheitä (Kananoja ym. 2013, 6). Kun lastensuojelussa on saatu tietää mahdollisesta lastensuojelutarpeesta olevasta lapsesta tai nuoresta, tulee sosiaalityöntekijän tehdä lastensuojelunlain mukaisen palveluiden ja tukitoimien tarpeen arviointi. Kun palvelutarpeen arvioinnin perusteella todetaan lapsen kasvuolosuhteiden vaarantuvan, tai ne eivät turvaa lapsen terveyttä tai kehitystä, tai jos lapsi omalla käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään ja kehitystään niin lapsi tarvitsee lastensuojelun mukaisia palveluita ja tukitoimia. Lastensuojelun asiakkuus alkaa myös siitä, kun lastensuojeluasian vireille tulon johdosta ryhdytään kiireellisiin tukitoimiin lapsen terveyden ja kehityksen turvaamiseksi tai kun lapselle tai hänen perheelleen annetaan muutoin laissa määritettyjä lastensuojelun tukitoimia ja palveluita ennen palvelutarpeen arvioinnin valmistumista. (LSL 417/2007, 26 §, 27 §.)

Tahdonvastaiset toimenpiteet eivät ole avohuollon periaatteiden mukaisia, vaan toiminta perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Lapsen kasvatuksesta ja huollosta vastaavalla henkilöllä on mahdollisuus, milloin vain kieltäytyä tarjotusta avusta ja palveluista. Avohuollon työskentelyn aikana kaikki vanhempien ja huoltajien oikeudet säilyvät myös ennallaan. Jos lastensuojelun toimielin kuitenkin katsoo vanhempien kieltäytymisen tarjotuista palveluista ja tuesta pahoin vaarantavan lapsen kasvun ja kehityksen tai johtavan suurempaan riskiin sen suhteen, asiasta tehdään lastensuojeluilmoitus. Ilmoituksen jälkeen lapsi voidaan joko sijoittaa kiireellisesti kodin ulkopuolelle tai tällöin on mahdollista ryhtyä muihin lastensuojelullisiin toimiin. (LSL 417/2007 §34; Taskinen 2010, 69-70.)

Lastensuojelun avohuollon tehtävänä on tarjota tukea ja ohjausta lapsen ja perheen ongelmatilanteen selvittämiseen. Avohuollon tukitoimet ovat ennaltaehkäisevää ja varhaista tukea perheille. Kuntien on järjestettävä tarvittavat sosiaalipalvelut, toimeentulotuki sekä ehkäisevä ja täydentävä toimeentulotuki lapselle ja hänen

perheelleen. Lapsen ja perheen kanssa tulee laatia tarvittaessa asiakassuunnitelma. Suunnitelman tulee perustua lapsen ja perheen tarpeisiin suhteessa avohuollon tukitoimiin, joita ovat esimerkiksi lapsen tai perheen taloudellisen tuen lisäksi muut tuen muodot kuten auttaminen koulunkäynnissä, ammatin ja asunnon hankinnassa, työhön sijoittumisessa, harrastuksissa ja läheisten ihmissuhteiden ylläpitämisessä. Avohuollon tukitoimena on mahdollista saada kuntoutumista tukevia hoito- tai terapiapalveluita, tehostettua perhetyötä, perhekuntoutusta sekä muita lasta ja perhettä tukevia palveluita. Avohuollosta saatava tuki voi olla myös paljon muuta neuvontaa ja ohjauksellista työskentelyä jokaisen asiakkaan yksilöllinen tilanne ja tarpeet huomioiden. (LSL 417/2007 §36; Lastensuojelun käsikirja 2012; Taskinen 2010, 70-72.)

Lapsen sijoitus on mahdollinen myös avohuollon tukitoimena. Lapselle on mahdollista järjestää tuen tarvetta arvioivaa tai kuntouttavaa perhehoitoa tai laitoshuoltoa yhdessä hänen vanhempansa, huoltajansa tai muun hänen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavan henkilön kanssa. Avohuollon tukitoimena tehtävä sijoitus perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja vanhemmalla säilyvät kaikki huoltajan oikeudet sijoituksen aikana ja näin ollen sijoitus on mahdollista myös päättää vanhempien niin halutessaan. Lapsi on mahdollista sijoittaa tarpeen vaatiessa myös yksin avohuollon tukitoimena. Tähän ratkaisuun päädytään, jos nähdään erityinen tarve lapsen tuen tarpeen arvioimiselle, lapsen kuntouttamiselle tai lapsen huolenpidon järjestämiselle väliaikaisesti esimerkiksi lapsen hoidosta ja huollosta vastaavan henkilön sairastumisen tai muun vastaavan syyn vuoksi. (Taskinen 2010, 72-73.)

Lastensuojelutyössä on siis toimittava mahdollisimman sensitiivisesti ja hienovaraisesti, ensisijaisesti avohuollon tukitoimia käyttäen, jollei lapsen etu muuta edellytä. Tuen ja kontrollin elementit ovat työskentelyssä läsnä usein yhtäaikaisesti. Kun siirrytään ehkäisevästä työstä kohti korjaavaa työskentelyä, kontrollin määrä kasvaa. Tahdonvastaisten toimien ja sijaishuollon tarvetta arvioidaan sellaisissa tilanteissa, joissa joko vanhempien tai lapsen oman käyttäytymisen myötä lapsen etu sitä edellyttää. (Lastensuojelun käsikirja 2012.)

2.3 Ajankohtaiset haasteet ja kehittämistarpeet lastensuojelussa

Lasten ja nuorten tila ja lapsiperheiden jaksamiskysymykset ovat olleet yhteiskunnassamme huolen aiheena jo pitkään. Samoin lapsiperhepalveluiden ja lastensuojelun tilasta ollaan oltu huolestuneita. Vuonna 2010 tapahtunut, mediassakin

paljon esillä ollut 8-vuotiaan Eerika-tytön kuolemaan johtanut kaltoinkohtelu sekä muut kuluneina vuosina tapahtuneet perhesurmat ovat järkyttäneet suomalaisia. (Kananaja 2013, 6-7.) Barty & Heino (2013, 17) puhuvat lastensuojelun kriisistä. Tällaisten perheissä tapahtuneiden, äärimmäisiin tilanteisiin johtaneiden tapahtumien voisi ajatella näyttäytyvän myös ”avunhuutona” lastensuojelun heikentyneelle tilanteelle.

Huostaanotot lastensuojelussa ovat lisääntyneet viime vuosina suhteellisesti eniten etenkin nuorten kohdalla. Vauvojen kohdalla huostaanotot ovat vähentyneet, mitä voidaan selittää esimerkiksi sillä, että tavat tukea vanhemmuutta varhaisessa vaiheessa ovat olleet toimivia. Lasten pahoinvointi on tilastojen valossa kuitenkin lisääntynyt ja lasten ja perheiden ongelmat ovat muuttuneet aiempaa vaativammiksi. Näitä tilastoja yhtenä keskeisenä selittävänä tekijänä pidetään muun muassa lisääntyneitä päihde- ja mielenterveysongelmia vanhemmilla. (Puustinen-Korhonen 2018; Heino 2008, 10-18.)

Lastensuojelun palveluissa on havaittavissa isoja kuntakohtaisia eroja, mistä syystä kunnissa saatetaan olla eriarvoisessa asemassa esimerkiksi avun saannin suhteen. Kunnissa on eroja sen suhteen, miten ja millaisena lastensuojelupalvelut on järjestetty. Sekä avo- että sijaishuollon palveluissa ja perus- ja erityistason palveluissa on isoja eroja niin palveluiden laadussa, saatavuudessa, sisällöissä ja tarpeessa eri kuntien välillä. Sosiaalityöntekijöiden työnkuvat käytännön työssä voivat näin ollen myös vaihdella paljon eri kuntien välillä, etenkin kun tarkastellaan pienempien ja isompien kuntien välisiä eroja tavoissa organisoida lastensuojelun palveluita. (Heino 2008, 10-18.)

Aulikki Kananaja (2013, 12-13) tuo Sosiaali- ja terveysministeriön lastensuojelun selvitysryhmän loppuraportissa esille, että on kuntia, joissa on pulaa pätevästä lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä ja virkoja ei välttämättä saada täytettyä, jolloin työmäärä voi muodostua yhtä sosiaalityöntekijää kohtaan kohtuuttoman suureksi. Liian suuri työmäärä aiheuttaa kuormitusta ja työhyvinvoinnin laskua ja seurauksena voi olla esimerkiksi työuupumus, minkä vaikutukset ulottuvat laajasti koko organisaatioon. On huomioitavaa, että sosiaalityöntekijöiden kriittiset arviot lastensuojelusta eivät kyseisessä selvityksessä kohdistuneet niinkään henkilöstöön, vaan laajemmin palvelujärjestelmän toimimattomuuteen ja lisäksi organisaation puutteelliseen johtamiseen. (Kananaja ym. 2013, 12-75.) Lamposen (2016, 99) mukaan juuri kiireellisten sijoitusten tarve lastensuojelussa haastaa kysymyksellä ”miten palvelujärjestelmä todellisuudessa toimii?”.

Henkilöstövoimavarojen riittämättömyys lastensuojelussa ja jatkuva kuormituksen epäsuhta on ajanut lastensuojelun ammattihenkilöt Kananon (2013, 75) mukaan tekemään työtään kohtuuttomassa tilassa. Työterveyslaitoksen laatimassa Kunta10-tutkimuksessa on muun muassa havaittu, että sosiaalityöntekijöiden sairauspoissaolot johtuvat muita ammattiryhmiä useammin mielenterveyteen liittyvistä ongelmista (Salo & Rantonen ym. 2016, 3). Sosiaalityöntekijät tuovat usein haastatteluissa ja työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa esille sen, että työtä ei ole riittämättömien resurssien vuoksi mahdollista tehdä oman arvomaailmansa mukaisesti ja niin hyvin kuin haluaisi. Oman arvomaailman vastaisen työskentelyn tiedetään aiheuttavan eettistä ristiriitaa työntekijöissä, mikä myös lisää kuormittuneisuuden kokemusta työssä. (ks. Mänttari-van der Kuip 2015a; Salo & Rantonen ym. 2016)

Maija Mänttari-van Der Kuip (2015b) on tutkinut väitöskirjassaan sosiaalityöntekijöiden työnteon mahdollisuuksia ja työhyvinvointia tiukan talouden oloissa. Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaalityöntekijöiden mahdollisuudet harjoittaa eettisesti kestävä sosiaalityötä, ovat rajoittuneet, millä taas on suora vaikutus työhyvinvoinnin laskuun. Tähän kokemukseen ovat erityisesti vaikuttaneet tutkittavien mukaan työnteoa määrittävät taloudelliset rajoitukset. Moraalista ahdinkoa sosiaalityöntekijöille aiheuttaa muun muassa kaventuneet mahdollisuudet tarjota asiakkaiden tarvitsemia palveluita taloudellisten rajoitusten vuoksi. (Mänttari-van Der Kuip 2015b.)

Työlle asetetut raamit määrittävät työnteon mahdollisuudet ja yksi työtä määrittävä keskeinen tekijä on työn resursointi. Ajalliset resurssit ja taloudelliset resurssit luovat konkreettiset raamit työnteolle, joiden puitteissa on toimittava. Rajallisten resurssien kohdentaminen oikeisiin paikkoihin ja sen miettiminen, mikä auttaa asiakasta kaikkein parhaiten, on keskiössä toteutettaessa laadukasta lastensuojelutyötä. Resurssien kohdentaminen oikein on erityisen tärkeää lastensuojelun haastavassa tilanteessa. (Mänttari-van der Kuip 2015a, 329-333.)

Sosiaalityöntekijöillä ei oman työnsä puitteissa Mänttari-van der Kuipin (2015a, 333) mukaan ole aikaa eikä mahdollisuuksia myöskään rakenteellisen sosiaalityön tekemiseen. Rakenteellinen sosiaalityö on kuitenkin tärkeää, jotta työn epäkohdat voidaan saada näkyväksi ja niihin pystytään paremmin puuttumaan sekä sitä kautta kehittämään parempia toimintatapoja lastensuojeluun tulevaisuudessa. Pohjola, Laitinen & Seppänen (2014, 19)

käyvät artikkelissaan läpi mielenkiintoista pohdintaa siitä, että rakenteellisella sosiaalityöllä on erityinen paikka juuri yhteiskunnallisesti vaikeina aikoina. Yhteiskunnan haasteet ja murroskohdat näkyvät suoraan sosiaalityön asiakasmäärissä, esimerkiksi lastensuojelussa. Sosiaalityötä kuormittavissa yhteiskunnallisissa haasteissa rakenteellisen sosiaalityön merkitys korostuu entisestään ja sen merkitys on suuri laadukasta sosiaalityötä toteutettaessa. (Emt. 19.)

Kuntaliiton lastensuojelukyselyn (1.2.2018) tulosten mukaan lastensuojelun tilanne on vaikeutunut entisestään viisi vuotta sitten tehtyyn aikaisempaan kyselyyn verrattuna. Kuntakyselyyn vastasi 92,3% kaikista Suomen lastensuojelun järjestäjätahoista, joita on 180 kappaletta. Järjestäjät edustavat yhteensä 278 kuntaa. Lastensuojelun voimavaroista ja henkilöstön riittävydestä on puutetta ja tilanne on jopa vielä huonontunut aiemmasta. Lastensuojelun sijaistilanne on huonontunut ammattihenkilölain muutoksen myötä, kun sosiaalityöntekijöiden kelpoisuusvaatimuksia tiukennettiin ja tämä on vaikeuttanut viranomaistehtävien hoitoa ja lastensuojelutyötä sekä lisännyt pulaa sijaisista. Työntekijöiden vaihtuvuus on myös lastensuojelussa suurta ja merkittävä haaste työnteolle. Työntekijöiden vaihtuvuus kuormittaa niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin. (Puustinen-Korhonen 2018.)

Lastensuojelun tai sitä tukevien palveluiden saatavuudessa on myös puutteita. Erityisesti kuntakyselyissä (2018) on noussut esille lasten mielenterveyspalveluiden puutteet. Noin kolmasosa lastensuojelun järjestäjäorganisaatioista arvioi sijoittavansa lapsia kodin ulkopuolelle siitä syystä, että lapselle ei ole saatu järjestettyä riittäviä mielenterveyspalveluita. 13% vastanneista myös arvioi, että riittävät mielenterveyspalvelut jäävät lastensuojelun asiakaslapselta kokonaan saamatta ja 49% vastanneista kokee, että palvelut ovat saatavilla, mutta vaikeasti tavoitettavissa ja prosessi on aikaa vievä. Näin ollen sijoituksilla saatetaan siis paikata puutteellisia lasten mielenterveyspalveluita. (Puustinen-Korhonen 2018.)

Valtakunnallisiin lastensuojelun monen tasoisiin ongelmiin on etsitty ratkaisua muun muassa lakimuutosten avulla. Esimerkkinä vuonna 2015 voimaan astunut sosiaalihuoltolain muutos, joka toi muutoksia lastensuojelun avohuollon työhön ja etenkin työnjakoon sosiaalihuoltolain mukaisten palveluiden ja lastensuojelupalveluiden välillä (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017). Lakimuutosten taustalla on suurimmaksi osaksi

ollut pyrkimys parantaa riittävien ja oikea-aikaisten lapsiperheiden palveluiden ja lastensuojelun saatavuutta siten, että kuntien velvoitteita on tiukennettu. Kunnalliselle lastensuojelutyölle tuottavat merkittäviä paineita yhtä aikaa meneillään olevat kuntarakennemuutokset, edellä mainitun kaltaiset lakiuudistukset, lastensuojelun kasvavat vaatimukset sekä kuntien niukkenevat taloudelliset resurssit. (Valjakka 2016, 10-12.)

Anita Sipilän (2011, 145) mukaan yhtenä sosiaalityön haasteena kunnissa on nimenomaan työn organisointiin liittyvät kysymykset. On vaarana, että sosiaalityöntekijät eivät pysty hyödyntämään kaikkea olemassa olevaa osaamistaan, koska työn luonne on muuttumassa entistä "liukuhihnaisemmaksi". Osaamisesta on kuitenkin myös puutetta siinä mielessä, että pätevistä sosiaalityöntekijöistä on useissa kunnissa pulaa. Sipilä (2011, 145) pohtiikin väitöskirjassaan sitä, miten pystyttäisiin varmistamaan se, että sosiaalityöntekijä olisi oikeutettu toimimaan ja tekemään omaa osaamistaan vastaavaa, tietojensa ja taitojensa mukaista, vaativaa asiantuntijatyötä. Jotta tämä olisi mahdollista, vaatii se muutoksia niin organisaatiossa, kuin sen ulkopuolisissa rakenteissakin.

Ylisosiaalineuvos Aulikki Kananoja aloitti vuoden 2017 lopulla uuden selvitystyön etsiäkseen ratkaisuja lastensuojelutyön kuormittavuuden vähentämiseksi. Selvitystyö on osa Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE). Selvityksen pohjalta laaditaan ehdotus tiekartaksi kunnallisesta lastensuojelusta ja sijaishuollosta maakuntapohjaiseen malliin siirtymiseen. Erityisiä kuormituksen taustatekijöitä ovat Kananojan (2018, 2) mukaan sosiaalityöntekijöiden sijaisten rekrytoimisen vaikeudet, työn organisointiin liittyvät tekijät, johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvät puutteet ja työoloihin liittyvät tekijät. Lisäksi myös puutteet varhaisen tuen ja ehkäisevän työn palveluissa lisäävät kuormitusta lastensuojelussa. Tärkeiden yhteistyöpalveluiden, kuten lasten- ja nuortenpsykiatrian palveluiden riittämättömyys on yksi kuormitusta lisäävä tekijä, kuten aiemmin jo mainitsinkin. (Emt. 2.)

Kananoja (2018, 14-21) on laatinut ratkaisuehdotuksia, joilla lastensuojelun kuormitusta voitaisiin vähentää. Yhtenä ratkaisuna akuuttiin kuormittuneisuusongelmaan hän ehdottaa täsmätukea kunnille ja työntekijöille, jotta akuutti kriisi lieventyisi. Sijaistilanteen korjaamiseksi Kananoja ehdottaa sijaispoolien perustamista, mikä tarkoittaisi käytännössä sitä, että kunnan palkkalistoilla on olemassa tietty määrä työntekijöitä, jotka toimivat sijaisina siellä, missä tarvetta kulloinkin on. Pidempijänteiseksi ratkaisuksi ehdotetaan

moniammatilliseen tiimityöhön siirtymistä ja henkilöstörakenteen täydentämistä esimerkiksi päihde- ja mielenterveyden ammattilaisilla, mikä osaltaan myös vähentäisi sosiaalityön kuormitusta. (Kananoja 2018, 14-21.)

Kananojan selvityksen merkittävin esitys on kuitenkin se, että varhaisen tuen ja ehkäisevän toiminnan palveluita esimerkiksi perhetyötä ja kotipalvelua tulisi laajentaa tuntuvasti ja näin ollen resursoida paremmin. Panostamalla varhaisen tuen palvelukokonaisuuteen ja avopalveluihin, voidaan vähentää pitkäaikaista korjaavan työn tarvetta myöhemmin, mikä näin ollen hillitsee myös sijaishuollon kustannuksia. Kananoja ei puolla lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden asiakasmitoituksen rajaamista, koska asiakasmäärä ei välttämättä yksiselitteisesti kerro työmäärästä ja työn sisällöstä vielä riittävästi. Yksi vaativa asiakasperhe voi kuormittaa ja viedä resursseja ajallisesti enemmän, kuin esimerkiksi viisi ei-niin vaativaa perhettä yhteensä. Jatkoa ajatellen Kananoja kuitenkin ehdottaa tiimikohtaisen “kriisirajan” laatimista virallisiin ohjeistuksiin lastensuojelun asiakasmääristä, jotta kohtuuttomiin tilanteisiin olisi valvontaviranomaisen mahdollista puuttua. (Kananoja 2018, 14-21.)

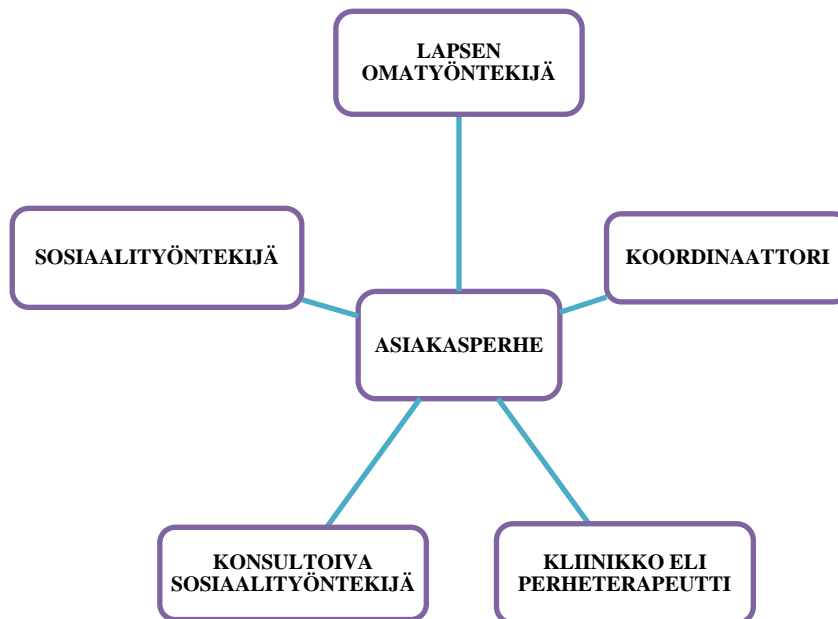
2.4 Hackneyn malli – systeeminen lastensuojelun toimintamalli

Systeemisen toimintamallin on ajateltu olevan yksi tapa organisoida ja kehittää kriisiytyntä lastensuojelua (Fagerström 2016, 12-15; Forrester ym. 2013, 11-14). Systeeminen toimintamalli on lähtöisin Isosta Britanniaasta ja pohjautuu siellä kehitettyyn Hackneyn malliin. Malli rakentuu perheterapeuttiseen, dialogiseen sekä narratiiviseen ja ratkaisukeskeiseen orientaatioon lastensuojelukontekstissa. Keskeisenä ajatuksena Hackneyn mallissa on se, että työskentely tapahtuu reflektiivissa tiimeissä ja vastuu päätöksen teosta jakautuu koko tiimin kesken. (Fagerström 2016, 3-7.) Kymmenissä Suomen kunnissa pilotoidaan lastensuojelun systeemistä toimintamallia osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE), vuosina 2017-2018. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma eli LAPE on hallituksen kärkihanke. LAPE- hankkeen vastuutahona on Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) joka koordinoi hanketta ja kouluttaa muutosagentteja, jotka edistävät ja koordinoivat hankkeen tavoitteiden toteutumista maakunnissa. (ks. Lahtinen, Männistö & Raivio 2017; Petrelius 2017a.)

Systeeminen toimintamalli ei ole mikään uusi juttu, vaan sen pohja on vankasti perhekeskeisessä psykoterapiassa ja systeemisessä perheterapiassa (Pendry 2012, 27-29).

Perheterapeuttien joukko kehitti 1970-luvulla Milanossa systeemikeskeisen tavan tarkastella perheiden ongelmia ja perhesysteemiä. Ongelmia tarkastellaan tällaisen ajattelun valossa samaan aikaan myös ratkaisuina. Esimerkiksi, jos ongelmana on lapsen häiriökäyttäytyminen perheessä, nähdään se tilanteessa perhettä koossa pitävänä toimintamallina, eli ratkaisuna hankalaan perhetilanteeseen lapsen näkökulmasta. Perheterapeuttisessa orientaatioissa on pyrkimyksenä katsoa oirehdintaa ja ongelmia positiivisen merkityksen kautta. Tavoitteena on se, että perhe löytää itse mahdollisuuden muutokseen systeemissään, jossa esimerkiksi lapsen häiriökäyttäytymisen ei tarvitse enää olla ratkaisu haastavaan tilanteeseen. Pyrkimyksenä on muuttaa niitä vuorovaikutusverkoston rakenteita, jotka ylläpitävät häiriökäyttäytymistä ja estävät rakentavien ratkaisujen ja toimintamallien löytymistä. (Aaltonen 2009.)

Lastensuojeluun sovelletun systeemisen toimintamallin myötä lastensuojelun avoimuuden tiimejä organisoidaan uudella tavalla. Ajatuksena on, että moniammatillinen tiimi koostuu työntekijöistä, joilla jokaisella on oma painotusalueensa työssä. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 22-24.) Lontoon Hackneyssä systeemiseen yksikköön kuuluu konsultoiva sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijä, lapsityöntekijä – sosiaalityöntekijä, joka on erikoistunut tuomaan lapsen äänen kuuluviin sekä yksikkökoordinoija ja perheterapeutti (Trowler & Goodman 2012, 18-20). Asiakasperheet ovat koko tiimin asiakkaita, mikä mahdollistaa sen, että joku tiimin henkilöistä on aina tavoitettavissa. Kaikkien tiimin jäsenillä tulee olla tiedossa asiakasperheen tilanne ja avuntarve. Perheiden tilanteista keskustellaan systeemisisissä tiimeissä viikoittain. Vastuu asiakkaista jakautuu koko tiimin kesken, jolloin vastuu päätöksenteosta ei myöskään kasaudu liiaksi yhden tai kahden ihmisen harteille. Vastuun jakautumisen nähdään vähentävän työntekijöiden kuormittuneisuutta ja parantavan näin ollen työhyvinvointia lastensuojelussa. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 22-24.)



KUVIO 1: Systeminen toimintamalli eli Hackneyn malli. (ks. Forrester ym. 2013)

Systemisessä työskentelyssä asiakasperheiden tilanteista tehdään tiiminä hypoteeseja, joiden tarkoituksena on auttaa pysymään avoimena sille, miten moniulotteinen perheen tilanne todellisuudessa onkaan. Hypoteesien avulla on tarkoitus hahmottaa myös paremmin sitä, että on olemassa useita vaihtoehtoisia näkökulmia, mistä tilannetta on mahdollista tarkastella. (Petrelius 2017b, 34.) Systemiseen malliin kuuluu oleellisesti myös työntekijän reflektiivinen työote, oman työn arvioiminen ja reflektioivat keskustelut tiimin kesken, joihin on tarkoitus käyttää aiempaa enemmän aikaa lastensuojelutyössä (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 22-24).

Systeminen työskentely on tiivistä muutostyötä, jonka keskiössä on ihmissuhdetyö. Systemisen muutoksen myötä on pyrkimyksenä palauttaa ihmissuhdeperustainen työskentely lastensuojelun keskeiseksi menetelmäksi. Tällä hetkellä ihmissuhdeperustaiselta työltä lastensuojelussa aikaa vievät monenlainen byrokratiatyö ja työntekijät lastensuojelussa kokevat usein, että kohtaavaa työtä asiakkaiden kanssa ei ajanpuutteen vuoksi ole mahdollista tehdä riittävästi. (Petrelius 2017a, 7-8.) Toimintamallin toteutuminen vaatii systemistä muutosta koko lastensuojelun organisaatiossa – systemisen ajattelutavan omaksumista osaksi työntekoa sekä riittävää johdon ja esimiesten tukea (Fagerström 2016, 3-7).

Systeeminen interventio perheiden elämään painottaa työskentelyssään kontekstia ja perheenjäsenten välisten suhteiden keskinäistä kytkeytymistä ja kohdistaa puuttumisen näihin alueisiin. Kun työskentelyssä huomioidaan koko konteksti ja tiimityöskentelyssä on mahdollista ottaa yksilöllisesti huomioon kaikkien perhesysteemin jäsenten näkökulmat, on tällöin myös paremmat mahdollisuudet saavuttaa pysyvä ja kokonaisvaltainen muutos perheen tilanteessa. Sen sijaan, että kohdennettaisiin työskentelyä yksilölliseen patologiaan, kuten mielenterveysongelmaan tai lääkkeiden väärinkäyttöön, on tärkeää pohtia ympäristön vaikutuksia ja niitä syitä, jotka tällaiseen toimintaan ovat voineet johtaa. Ei ole täysin mahdollista saada selvää siitä, mikä ihmisen toiminnassa on syytä ja mikä seurausta, mutta sitä on hyvä pohtia mahdollisimman laaja-alaisesti. (Pendry 2012, 26-28.)

Cross, Hubbard & Munro (2010) ovat tehneet arviointitutkimusta systeemisestä mallista lastensuojelussa Englannissa. Tutkimuksessa vertailtiin perinteistä sosiaalityötä tekeviä yksiköitä systeemistä mallia toteuttaviin yksiköihin. Arviointitutkimuksessa huomioitiin kolme osa-aluetta: sosiaalityön prosessit, organisaatiokulttuuri ja mallilla saavutetut konkreettiset tulokset. Tutkimuksessa käytettiin survey-menetelmiä, haastatteluita ja havainnointia sekä data-analyysia. Systeemisen mallin mukaisesti työskentelevissä yksiköissä oltiin omaksuttu uudenlaisia näkökulmia kirjallisuudesta ja kokemuksiin pohjautuen esimerkiksi vuorovaikutustyöstä ja päätöksenteosta, mikä heijastui myös työntekoon ja parempiin käytäntöihin näissä yksiköissä. Systeemisen mallin mukaisessa työskentelyssä kannustetaan reflektiiviseen oppimiseen ja omien taitojen kehittämiseen enemmän kuin perinteisessä sosiaalityössä, mikä lisää muun muassa työntekijöiden hyvinvointia. Systeemisessä työskentelyssä keskiössä on sosiaalityö perheiden kanssa. Tutkimuksen mukaan systeemisen mallin mukaisissa yksiköissä lastensuojelun kustannukset olivat laskeneet noin 4,97%. Kustannusten laskuun vaikuttivat muun muassa asiakasmäärän väheneminen, huostaanottojen määrän väheneminen ja työntekijöiden parempi työhyvinvointi. Sairaspoissaolojen väheneminen ja työntekijöiden pienempi vaihtuvuus kertovat parantuneesta työhyvinvoinnin tasosta systeemisen mallin mukaisissa yksiköissä. (Cross, Hubbard & Munro 2010, 49-51.)

Arviointitutkimusta Hackneyn mallista Englannissa on tehnyt myös Forrester ym. (2013). Tutkimuksessa vertailtiin kolmea eri lastensuojelupalveluita tarjoavaa organisaatiota keskenään, joista yhdessä toteutettiin systeemisen mallin mukaista tiimityöskentelyä ja kahdessa ei. Aineistoa kerättiin muun muassa havainnoimalla ja haastatteleamalla

sosiaalityöntekijöitä, survey-menetelmillä sekä kyselylomakkeilla perheiltä. Systeemisessä tiimeissä tuotiin esiin muun muassa se, että perheiden kanssa käytettävää aikaa on enemmän ja työ koettiin vähemmän stressaavana ja palkitsevampana. Perheiden tilanteista käydään enemmän avoimempaa keskustelua systeemisissä tiimeissä, mikä mahdollistaa myös oppimisen ja paremman työn tuen muilta tiimin työntekijöiltä. Asiakassuhteet lasten ja perheiden kanssa ovat lämpimämpiä ja positiivisempia sekä työn laadun arvioidaan myös olevan parempaa systeemisen mallin mukaisessa työskentelyssä. (Forrester ym. 2013, 11-14.)

Systeeminen malli on kuitenkin haavoittuvainen siltä osin, että sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa huoltoa ja koulutusta, mikä voi lastensuojelun asettamien paineiden alla helposti jäädä sivuun ja perinteiset tavat tehdä sosiaalityötä saattavat palata näin ollen nopeasti takaisin. Kliinikon rooliin kuuluu myös toimintatavan ylläpitäminen ja systeemisen ajattelun vahvistaminen tiimissä. On tärkeää myös huolehtia siitä, että tämä haavoittuvuus mallin suhteen otetaan huomioon mallin käyttöönotossa. (Pendry 2012, 30.)

Laird ym. (2018) ovat tehneet tutkimusta niistä tekijöistä, jotka estävät ja edistävät systeemisen mallin käyttöönottoa. Laird ym. (2018) tekevät myös yleisiä, mielenkiintoisia ja kriittisiä huomioita systeemiseen malliin liittyen. Tutkimuksessa kerättiin laadullista aineistoa muun muassa kyselyin ja haastatteluin sosiaalityöntekijöiltä ja lastensuojelun asiakasperheiltä. Tutkimuksessa analysoitiin dataa lastensuojelun asiakasmääristä vuodesta 1995-2015 Englannissa ja havaittiin, että systeemisen mallin käyttöönotto ei vaikuttanut merkittävästi asiakasmäärien laskuun, vaan asiakasmäärien laskuun nähdään vaikuttaneen muut tekijät jo pidemmältä aikaväliltä. Tutkimuksen mukaan suojelun tarpeessa olevien lasten lukumäärä itseasiassa kasvoi systeemisen muutosohjelman aikana. Asiakasmäärien nousuun vaikuttivat muun muassa muutokset lastensuojelua ympäröivissä palveluissa. (Laird ym. 2018, 577-591.)

Lairdin ym. (2018) tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat ovat kokeneet muutoksen lastensuojelun työskentelyssä ”syyttävän sormen heiluttelusta” kohti yhteistä tutkimista ja tukemista. Kuitenkin vain 40% tutkimukseen osallistuneista allekirjoitti väitteen, että sosiaalityöntekijä työskentelee kaikkien perheenjäsenien kanssa. Huomionarvoista on myös, että 59% tutkittavista koki sosiaalityöntekijän aidosti työskentelevän, panostavan ja käyttävän aikaa asiakkaan ja tämän perheen kanssa työskentelemiseen. Parantamisen varaa

tutkittavien mukaan on siis edelleen. Laird ym. (2018, 589-591) kritisoivat systeemiseen malliin liittyen sitä, että malliin on suhtauduttu ”autuaaksi tekevänä” ja lähestulkoon kriittikittä. Kriittistä tutkimusta Hackneyn malliin liittyen on vähän eikä syy- ja seuraussuhdetta lastensuojelun asiakasmäärien vähenemiseen liittyen ole mahdollista paikantaa pelkästään yhteen muutosohjelmaan. (Laird ym. 2018, 578-591.) Lairdin ym. (2018) tutkimus muistuttaa kriittisen suhtautumisen tärkeydestä myös tutkittuun tietoon.

Muutokset lastensuojelussa ovat sen suuntaisia, että tulevaisuudessa lastensuojelun tehtävä tulee painottumaan enenevässä määrin niihin kaikkein haastavampiin lasten ja perheiden tilanteisiin. Yhden muutosohjelman avulla tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan ole mahdollista päästä, vaan se vaatii tuekseen koko muuta palveluverkostoa. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE) lasten, nuorten ja perheiden palveluita uudistetaan siten, että ne toimisivat entistä paremmin lapsi- ja perhelähtöisesti. Muutosohjelman myötä peruspalveluja pyritään vahvistamaan, jotta riittävä tuki saataisiin lapsille ja perheille tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. Systeemisen uudistuksen lisäksi juuri lastensuojelua tukevat, muut palvelut tulisi saada toimimaan paremmin ja oikea-aikaisesti. Systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn lähdetessä tämänhetkisiä lastensuojelun työntekijäkohtaisia asiakasmääriä tulisi voida rajata, jotta mallin mukainen työskentely onnistuisi. Jotta asiakasmäärien rajaaminen olisi mahdollista, tarvitaan sellaista muutosta palvelurakenteessa, että osa niistä lapsista, jotka aiemmin ovat ohjautuneet lastensuojeluun, sijoittuisivatkin muihin palveluihin ja saisivat tarvittavan avun sieltä jo varhaisemmassa vaiheessa. THL on todennut, että organisaatiomuutos lastensuojelussa tulee pyrkiä toteuttamaan näitä edellä mainittuja tekijöitä silmällä pitäen. (Petrelius 2017a, 7-8.)

3 TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOMUUTOKSEEN

3.1 Organisaatiomuutoksen käsitteitä

Lastensuojelun systeemisessä kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse organisaatiomuutoksesta. Tarkastelen organisaatiomuutoksesta käytyä tieteellistä keskustelua ja tuon esille keskeisimpiä käsitteitä organisaatiomuutokseen liittyen.¹ **Organisaatiota** kuvataan yleensä ”*ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet*”. Yhteiset tavoitteet voivat liittyä organisaation toiminnan kokonaistarkoitukseen tai sen eri osiin, kuten vaikkapa tuotantoon, tiimiin, toimintaan, taloudellisiin kysymyksiin ja työelämän laadun edistämiseen. Organisaation yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan organisaatioon liittymisen myötä. Henkilökohtaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi itsensä toteuttaminen tai arvostuksen saavuttaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 9-10.)

Harisalo (2008, 17-18) tuo teoksessaan esille neljä eri tapaa organisaation määrittelylle, joista yleisin tapa on määrittellä organisaatio tavoite- ja tehokkuusmallin kautta. Tässä mallissa organisaation ajatellaan olevan huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jolle on asetettu tietyt tavoitteet, mitkä on tarkoitus saavuttaa. Tavoitteet määrittävät organisaation olemassaolon tarkoituksen ja tehokkuuden vaatimus ohjaa organisaation toiminnan kehittämistä. (Emt. 17-18.)

Toista tapaa määrittellä organisaatio, kutsutaan joko säilymismalliksi tai luonnollisiksi järjestelmiksi. Tässä määritelmässä organisaatioiden ajatellaan olevan yhteistoiminnallisia järjestelyitä, joiden keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa toiminnan jatkuvuus sekä organisaation olemassaolo. Tässä määritelmässä tehokkuus ja tavoitteellisuus ovat keskeisiä tekijöitä, mutta organisaation olemassaolo voi riippua muistakin tekijöistä. Kolmas malli on nimeltään vaihdantamalli, jossa korostuu organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutus ja vaihdanta. Tässä mallissa ollaan kiinnostuneita

¹ Osa tämän luvun tekstistä pohjautuu julkaisemattomiin opintotehtäviin Jyväskylän yliopistossa, sosiaalityön maisterivaiheen opinnoissa.

ensisijaisesti siitä, kuinka toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaatioiden mahdollisuuksia kehittyä. (Harisalo 2008, 17-18.)

Neljättä tapaa määritellä organisaatio kutsutaan tulkinnalliseksi mielikuvaksi, jonka mukaan ihmisten ymmärrys siitä, mikä organisaatio on, riippuu heidän omista käsityksistään ja mielikuvistaan. Tulkinnallinen mielikuva on yksinkertaistus jatkuvasti muuttuvasta todellisuudesta. Se määritelmä, joka valitaan organisaation tarkasteluun, vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä organisaatioista ajatellaan ja miten niitä tutkitaan tai mihin suuntaan niitä kehitetään. (Harisalo 2008, 18-19.)

Organisaatiomuutoksessa vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista siirrytään uusiin toimintamalleihin ja ajattelutapoihin työyhteisössä. Muutoksen laajuus ja merkitys vaihtelevat tilanteesta riippuen. Organisaatiomuutoksen keskiössä on oppiminen ja uusien ideoiden ja ajattelu- ja toimintamallien omaksuminen. Tämä edellyttää organisaation jäseniltä kykyä oppia. Organisaatiomuutos etenee vaiheittain muutoksen tarpeesta muutosidean hahmottumisen ja lähtötilanteen kartoituksen kautta muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Näiden vaiheiden etenemistähtiin vaikuttavat monet tekijät, kuten työntekijöiden yksilölliset tavat sopeutua muutokseen, muutoksen laajuus sekä muutoksen johtaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 184-190.)

Organisaatiokulttuurin käsitteellä tarkoitetaan organisaation jäsenten keskenään jakamia ajattelu- ja toimintamalleja. Kulttuuri opitaan ja omaksutaan yhteisössä toimimisen ja elämisen kautta, joten kulttuuriset tavat eivät ole sisäsyntyisiä. (Schein 2017, 1-17.) Edgar Scheinin (1987) määritelmä organisaatiokulttuurista on yksi tunnetuimmista. Scheinin (2017, 1-17) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä, organisaation jäsenten keskenään jakamista arvoista, uskomuksista, toimintatavoista ja työmenetelmistä. Organisaatiokulttuuria uusinnetaan muun muassa opettamalla sitä uusille työntekijöille. Kulttuuri pysyy ja jatkuu, kun uudet työntekijät omaksuvat olemassa olevat mallit ja siirtävät niitä edelleen eteenpäin työyhteisössä. Kuten kaikki kulttuurit, myös organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti. (Schein 2017, 1-17; Lämsä & Hautala 2004, 176-180.) Lastensuojelun systeemissä muutoksessa on myös pohjimmiltaan kyse juuri organisaatiokulttuurin muutoksesta ja onnistunut muutos vaatii systeemisen ajattelun sisäistämisen kaikilla organisaation tasoilla. (Fagerström 2016.)

Edellytyksenä organisaatiomuutokselle on organisaation kyky oppia. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä vahvoilla ovat oppivat organisaatiot, jotka kestävät muutoksen ja sopeutuvat siihen. Ennakkoluuloton suhtautuminen uusiin ajattelumalleihin auttaa myös muutoksen vastaanottamisessa. (Lindström 2002, 53-56.) Peter Senge (1994) on tutkinut organisaatioiden oppimista ja määritellyt **oppivaksi organisaatioksi** sellaisen, jossa ihmiset pyrkivät jatkuvasti lisäämään kykyään aikaansaada haluamiaan tuloksia. Oppivan organisaation periaatteita ovat muun muassa jatkuvasti muuttuvien haasteiden vastaanottaminen, jatkuva muuntuminen vaihteleviin tilanteisiin, avoin dialogi ja verkostoitunut tieto ja kokemus. (Senge 282-234, 1994.) Tällaiset organisaatiot, joissa näitä edellä mainittuja ominaisuuksia on, pysyvät parhaiten kilpailukykyisinä. (Lindström 2002, 53-56.)

3.2 Organisaatiomuutoksen eteneminen vaiheittain

Yksi tunnetuimpia organisaatiomuutosta kuvaavista teorioista on John Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen malli organisaatiomuutoksen etenemisestä, toteuttamisesta ja johtamisesta. Valitsin kyseisen teorian lähempään tarkasteluun, koska se on selkeä ja antaa havainnollistavan kuvan organisaatiomuutoksen vaiheittaisesta etenemisestä. Nämä Kotterin mallin kahdeksan vaihetta ovat: muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan ydintiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen (jatkuva viestintä yleisesti), henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, onnistumisten vakiinnuttaminen ja muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen toimintakulttuuriin. (Kotter 1996, 17-20.)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa keskiössä on muutoksen tarpeen perusteleva työntekijöille ja koko työyhteisölle. Ei riitä pelkästään se, että johdon tasolla nähdään ja tunnustetaan tarve organisaationmuutokselle, vaan myös koko muu organisaatio täytyy saada vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuudesta, jotta heidät saadaan sitoutettua muutoksen päämääriin tähtäävään yhteiseen työskentelyyn. Yhtenä edellytyksenä organisaatiomuutoksen käynnistymiselle onkin se, että muutoksen tarpeellisuus tunnustetaan organisaatiossa yleisesti. (Kotter 1996, 17-20.)

Mallin toinen vaihe on niin sanotun projektitiimin organisointi. Tämän tiimin tehtävänä on ottaa organisaatiomuutoksesta pääasiallinen vastuu ja pyrkiä toteuttamaan muutokseen

vaadittavia toimenpiteitä päämäärätietoisesti. Projektitiimi organisoidaan siitä syystä, että yksittäinen henkilö ei voi olla vastuussa koko muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Keskinäisen luottamuksen syntyminen tiimissä on edellytyksenä tiimin toimivuudelle. Muutoksen johtajan tulisi parhaansa mukaan pyrkiä tukemaan tiimiytymistä ja sitä, että tiimin jäsenten välille syntyy luottamus. Tiimin toiminnalle tulee järjestää riittävästi aikaa sekä resursseja, jotta toimintaa pystytään toteuttamaan tavoitteellisesti. (Kotter 1996, 17-20.)

Mallin kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia, jotka konkretisoivat muutoksen tavoitteita ja päämääriä. Muutoksen päämäärät tulee tehdä selväksi kaikille organisaatiomuutoksessa mukana oleville osapuolille. Muutosprosessin tavoitteeseen eli kohti visiota vievät askeleet tulee konkretisoida työntekijöille siten, että ne tulevat ymmärretyksi. Tulee siis selventää se, millä tavoin muutosta lähdetään toteuttamaan ja varmistaa, että tämä on tullut työyhteisössä kollektiivisesti ymmärretyksi. (Kotter 1996, 17-20.)

Neljäs vaihe mallissa on viestintä. Tämä kohta ei etene mallissa täysin lineaarisesti vaan ajatuksena on se, että viestinnän tulee olla organisaatiomuutosprosessissa jatkuvaa ja riittävää koko ajan. Viestintä läpäisee siis mallin kaikki kahdeksan vaihetta ja sitä voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä organisaatiomuutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Muutoksen johtajan on tärkeää varmistaa se, että viestintä on riittävää ja selkeää, jotta asiat tulevat ymmärretyksi. Vastavuoroisuus viestinnässä on myös tärkeää. Jokaiselle osapuolelle tulee antaa mahdollisuus esittää omia näkemyksiään käsillä olevasta muutoksesta. Kuuntelemisen taito on myös keskeinen osa hyvää viestintää. (Kotter 1996, 17-20.)

Mallin viidennessä vaiheessa keskeisenä pyrkimyksenä on voimaannuttaa henkilöstö organisaatiomuutoksen mukaiseen toimintaan. Työntekijöitä tulee auttaa löytämään itsestään ne voimavarat, jotka edesauttavat muutokseen sopeutumisessa ja sen toteuttamisessa. Muutoksessa johtaja on tärkeässä roolissa tässä, jotta työntekijöiden voimavarat saataisiin valjastettua käyttöön organisaatiomuutoksen vision tavoittelussa. (Kotter 1996, 17-20.)

Kuudentena vaiheena mallissa on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen eli saavutettujen päämäärien näkyväksi tekeminen. Koska muutokset ovat usein pitkiä ja

hitaasti eteneviä prosesseja, on erityisen tärkeää tuoda näkyväksi niitä pieniä matkalla saavutettuja etappeja ja onnistumisia, jotta työntekijöiden motivaatio kohti lopullista päämäärää pysyisi yllä koko prosessin ajan. Työntekijöiden jatkuva kannustaminen ja motivointityö ovat merkityksellisiä tekijöitä muutoksessa ja ne kuuluvat muutosjohtajan tehtäviin. (Kotter 1996, 17-20.)

Mallin kaksi viimeistä vaihetta käsittävät muutoksen vakiinnuttamisen saavutetussa tilanteessa ja sen juurruttamisen osaksi työskentelyä. On huomionarvoista, että ei tule liian nopeasti muutosprosessin jälkeen ajatella, että muutos on nyt saavutettu ja se on valmis. Ihmisillä on taipumus palata menneeseen ja takaisin vanhoihin, tuttuihin ja tästä syystä helpolta tuntuviin toimintatapoihin. Näin tapahtuu helposti, jos uusien toimintatapojen ja työskentelymallien vakiinnuttamista ei tehdä huolella. Muutoksen johtajan tulisi pitää uusia käytäntöjä jonkin aikaa korostetusti esillä organisaatiossa, jotta ne juurtuisivat pysyvästi osaksi työskentelyä. Kannustaminen ja uusista käytännöistä puhuminen sekä niiden erityinen huomioiminen työskentelyssä edesauttavat toiminnan juurtumista pysyvästi osaksi työtä. Muutosprosessin lopuksi on tärkeää keskustella yhdessä siitä, mitä prosessin aikana tapahtui sekä reflektoida tätä matkaa yhteiseen saavutettuun päämäärään. (Kotter 1996, 17-20.)

Kotter (1995, 1-9) kertoo seuranneensa yli sadan ison yhtiön, esimerkiksi autovalmistaja Fordin, pyrkimyksiä muotoilla itseään uusiksi ja kilpailukykyisemmäksi. Yrityksissä on tehty monenlaisia muutoksia niin johtamisessa, organisoinnissa, mitoituksessa ja organisaatiokulttuurissa. Lähes jokaisessa Kotterin seuraamassa yrityksessä perustavoite on ollut yhteneväinen: pyrkiä tekemään muutoksia liiketoiminnan harjoittamisessa, jotta selviytyttäisiin paremmin uudesta ja haastavammasta toimintaympäristöstä. Lastensuojelun muutoksessa on myös pyrkimyksenä selvittää tulevaisuudessa paremmin aiempaa yhä haastavammaksi muuttuneesta toimintaympäristöstä. Kotterin mallin avulla on mahdollista hahmottaa organisaatiomuutoksen vaiheita eri konteksteissa, myös sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa (ks. esim. Campbell 2008 & Nyamtema 2010). Organisaatiomuutoksissa on ollut havaittavissa, että prosessi etenee edellä mainittujen vaiheiden lävitse. (Kotter 1995, 1-9.) Kotterin (1995, 1-9) mukaan jonkun vaiheen yli hypääminen tuo ”nopeuden illuusion” ja ei tällöin koskaan tuota tyydyttävää tulosta.

3.3 Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksiä

Tutkimustiedon perusteella voi hahmottaa erinäisiä tekijöitä, jotka edesauttavat organisaatiomuutoksen onnistumista. Organisaatiossa esiintyvät muutokset kuormittavat yksilöä lähestulkoon aina, vaikka ne loppujen lopuksi johtaisivatkin hyvään ja toivottuun lopputulokseen. Uusien asioiden ja työtapojen omaksuminen vie enemmän energiaa perustyöntekoon verrattuna ja tämän voi nähdä vaikuttavan myös organisaatiomuutoksessa koettuun työhyvinvointiin. Keskellä organisaatiomuutosta olevilta työntekijöiltä vaaditaan paineensietokykyä ja kärsivällisyyttä. Lisäksi on tärkeää pystyä hahmottamaan meneillään olevaa muutosta kokonaisuutena. Työntekijöiden on tärkeää tietää muutokseen johtaneista syistä, mikä näin ollen auttaa ymmärtämään muutosta ja sen tarpeellisuutta paremmin. Tiedottaminen ja viestintä ovat keskeisessä roolissa onnistuneessa organisaationmuutoksessa ja ennen kaikkea muutoksen johtamisessa. (Luomala 2008, 22-29.) Mitä suurempi ja moniulotteisempi muutos organisaatiossa on, sitä haastavampaa on myös muutoksen johtaminen. Organisaation johtamisen merkitys korostuu muutoksen keskellä vielä entisestään. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-52; Lämsä & Hautala 2004, 184-190.)

Organisaatiomuutos herättää työntekijöissä usein monenlaisia tunteita. Tunteille tulisi antaa tilaa ja niiden huomioiminen on erityisen tärkeää etenkin silloin, kun organisaatiomuutokseen suhtautuminen on työyhteisössä negatiivista. Niin sanottujen negatiivisten tunteiden taustalla on monesti jännitystä ja pelkoa, joita luonnollisesti herää uuden ja vieraan äärellä. Epävarmuuden tunteita voi aiheuttaa myös se, kun ei voida täysin tietää sitä mitä tuleman pitää. Sellainen ilmapiiri, jossa tunteet sallitaan ja niiden käsittelylle annetaan työyhteisössä tilaa, auttaa työntekijöitä sopeutumisessa muutokseen. Tunteiden käsittelyssä keskeistä on esimerkiksi kommunikaatio. Keskinäisen kommunikaation avulla on mahdollista lisätä ymmärrystä niin alaisten kuin johdon välillä muutokseen liittyvistä tekijöistä. (Syväjärvi ym. 2007, 10-13.)

Haasteita organisaatiomuutoksen johtamiselle voi tuoda esimerkiksi henkilöstössä esiintyvä muutosvastarinta. Se on luonnollinen reaktio, kun ollaan luopumassa tutuista ja turvallisista toimintatavoista ja ajatusmalleista, joiden mukaan on totuttu toimimaan. Uusien ja itselle vieraiden toimintamallien omaksuminen osaksi työntekoa vaatii aikaa ja sopeutumista. Jokaisella organisaation jäsenellä tämä sopeutumisen prosessi on hyvin

yksilöllinen. (Lämsä & Hautala 2004, 184-190.) Muutosvastarinnan kohtaaminen vaatii johtajaltakin kärsivällisyyttä ja hyviä kommunikointitaitoja. Muutosvastarinnan lievittämisessä on tärkeää muutoksen tarpeen sanoittaminen, sekä sen ymmärrettäväksi tekeminen, mikä merkitys muutoksella työyhteisöön tulee olemaan. On tärkeää, että muutoksen elementit tulevat ymmärretyksi ja muutos hahmotetaan kokonaisuudessaan. Avoimuus lisää luottamusta ja muutoksen kokonais kuvan hahmottuminen auttaa myös ymmärtämään työntekijöiden omia pelkoja ja jännitteitä siihen liittyen. On tärkeää, että muutokseen liittyvät pelot ja jännitteet tulevat työyhteisössä näkyväksi ja sen myötä käsitellyiksi. Esimiehen tuki on työntekijöille yksi keskeinen voimavara organisaatiomuutoksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 110-128; Luomala 2008, 22-29.)

Henkilöstön muutokseen ja sen tavoitteisiin sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi johtajan tekemä motivointityö ja se, että pienistäkin onnistumisista palkitaan. Motivointityö ja motivaation ylläpitäminen ovat tärkeitä koko muutosprosessin ajan. Se, että henkilöstö otetaan mukaan työskentelyyn muutosprosessin alun suunnitteluvaiheista lähtien edesauttaa heidän sitoutumistaan muutokseen. Viestinnällä ja sen laadulla on muutoksen johtamisen kannalta merkitystä. Sillä, millä tavoin johtaja viestii ja tiedottaa muutoksesta, on vaikutusta työntekijöiden muutokseen sitoutumisessa. Viestintä on yksi keskeinen johtajan vaikuttamisen väline. Proaktiivisella eli ennakoivalla viestinnällä on merkitystä ennen varsinaisen muutostyöskentelyn alkua. Tällä voidaan pyrkiä ennakoimaan ja tiedottamaan henkilöstöä siitä, mitä on tapahtumassa. Ennakoimisella voidaan pyrkiä rauhoittamaan tilannetta ja se luo myös luottamusta työyhteisössä, kun asioista puhutaan avoimesti. Ennen muutoksen varsinaista käynnistämistä motivoituneen ja avoimen ilmapiirin saavuttaminen työyhteisössä antaa hyvän pohjan saavuttaa organisaatiomuutokselle asetettuja tavoitteita. Monipuolinen tiedottaminen ja viestintä niin henkilöstölle, kuin myös yhteistyökumppaneille on tärkeää. (Kaiku-hanke 2007.)

Stenvall & Virtanen (2007, 44-45) tuovat esille muutoksen hallitsemiseen ja kontrolloimiseen liittyen kaksi ääripäätä: intuitiivinen malli ja rationaalinen suunnitelmamalli. Muutosprosessia on jossain määrin mahdollista kontrolloida ja etukäteen suunnitella, mutta sen täydellinen hallinta ei ole mahdollista, koska prosessi koostuu niin monista tekijöistä. Muutosprosessi toteutuukin usein siten, että johtajalla on jonkinlainen luottamus omaan intuitioon. Yksistään tämä ei kuitenkaan ole riittävää tai toiminnan kannalta tarpeeksi luotettavaa. Intuitiota tukee tällöin myös johtajan oma asiantuntijuus.

Stenvallin & Virtasen (2007, 44-45) mukaan intuitio on sitä voimakkaampi, mitä enemmän johtajalla on johtamiskokemusta, koska intuitiivinen johtaminen perustuu hyvin pitkälti omiin kokemuksiin. Muutosjohtamisessa tarvitaan näitä molempia lähtökohtia: sekä intuitioon luottamista, että etukäteen suunniteltua rationaalista työskentelyä (Emt. 44-45). Muutosjohtaminen vaatii johtajalta myös tunneälyä ja kykyä toimia itse hyvänä esimerkkinä muutoksessa (Nurmi ym. 2018, 28-29).

Krista Pahkin (2015) on väitöskirjassaan tutkinut työhön liittyviä yksilöllisiä voimavaroja sekä niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka tukevat työhyvinvointia organisaationmuutoksessa. Tutkimusaineisto on kerätty metsäteollisuuden työntekijöistä, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä yleisesti organisaatiomuutostutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijöillä, joiden yleinen hyvinvointi työssä on heikompi, on vähemmän myös yksilöllisiä sekä työhön liittyviä voimavaratekijöitä. Heidän tunne omasta elämänhallinnastaan (koherenssin tunne) oli heikompi ja heidän kokemansa sosiaalinen tuki vähäisempää. Tulokset osoittivat, että samat tekijät, jotka auttavat työssäjaksamisessa pitkällä aikavälillä, tukevat myös organisaatiomuutoksen keskellä. Vahva tunne omasta elämänhallinnasta sekä saatavilla oleva sosiaalinen tuki olivat yhteydessä sekä työhyvinvointiin että positiiviseen kokemukseen muutoksesta organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiolla voi olla myös mahdollisuus vaikuttaa siihen, että yksilön kokemus muutoksesta on positiivinen, esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omassa työssä tapahtuviin muutoksiin. Yksilöllisellä kokemuksella on tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys. Tutkimuksen mukaan yhdeksi organisaatiomuutokseen vaikuttavaksi keskeiseksi tekijäksi kuvautui johdon ja esimiesten tuki: riittävä vuorovaikutus, oikeudenmukainen kohtelu ja tarvittaessa saatavilla oleva tuki. (Pahkin 2015, 6-8.)

Pahkin ym. (2011) ovat koonneet oppaan, jonka avulla on mahdollista saavuttaa *Mielekäs muutos* organisaatiossa. Oppaan ajatukset perustuvat PSYRES -hankkeessa (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms) saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimushankkeessa kerättiin tietoa useista erilaisista organisaatiomuutosprosesseista eri maista ja tarkasteltiin muutoksen vaikutusta työn tekemiseen sekä työntekijän hyvinvointiin. Tutkimusaineisto koostuu kyselyaineistoista, haastatteluista ja työpajoissa kerätyistä aineistoista. Tutkimuksen perusteella on mahdollista havaita, että organisaatiomuutokset lisäävät lähes väistämättä työhön liittyvää

epävarmuutta, millä taas on vaikutusta työhyvinvointiin ja yksilön terveyteen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että on useita suojaavia tekijöitä, jotka edesauttavat epävarmuuden sietämistä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työkavereiden tuki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä tasapainon kokemus palkkauksen ja työn vaativuuden suhteen. Suojaavina tekijöinä toimivat myös työkokemus ja luottamus omaan osaamiseen ja kykyyn ratkaista eteen tulevia ongelmia. (Pahkin ym. 2011, 1-34.)

Pahkin ym. (2011) ovat tiivistäneet kolme keskeisintä huomionarvoista asiaa onnistuneen muutoksen saavuttamisessa ja ne ovat: viestintä, osallistuminen ja tuki. Viestinnän merkitys kasvaa muutoksessa ja tiedon tulee olla avointa ja selkeää. Osallistuminen pitää sisällään mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen sekä päämääriin. Osallistuminen lisää työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Riittävä tuki on työntekijöille muutoksessa tärkeää. Myös esimiehet tarvitsevat tukea, jotta pystyvät tukemaan itse alaisiaan. Se, millaisesta tuesta kukin hyötyy, on hyvä selvittää organisaatiossa. (Pahkin ym. 2011, 1-34.)

Organisaatiot muuttuvat hitaasti ja muutosprosessi voi viedä jopa useita vuosia. Organisaatiomuutoksen etenemiseen vaikuttavat esimerkiksi muutoksen laajuus ja se, miten syväälle se organisaatiotasolla ulottuu. Mitä laajempi muutos on kyseessä, sitä suurempia ponnisteluja se usein työntekijöiltä vaatii. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-52.) Muutos vaatii näin ollen kärsivällisyyttä ja paineensietokykyä niiltä, jotka siinä ovat osallisina. Epävarmuuden sieto on muutenkin tämän päivän työelämässä yksi keskeinen taito tai ominaisuus, mitä siellä pärjääminen lähestulkoon kaikilta työntekijöiltä edellyttää.

Fernandez & Rainey (2006, 168-176) tuovat artikkelissaan esille niitä tekijöitä, joita tulee organisaatiomuutoksessa julkisella sektorilla ottaa huomioon. Johdon on tärkeää varmistaa muutoksen tarve ja kertoa siitä avoimesti siten, että tarve tulee ymmärretyksi organisaatiossa. Johdon tulee muotoilla strategia, jolla muutos toteutetaan. Muutoksen vastustamista ja tapoja vähentää vastustusta on myös tutkittu ja on havaittu, että muutosjohtajat voivat käyttää ”kompromissiratkaisuja” ja kaupankäyntiä sekä erilaisia palkkioita vähentääkseen vastustusta organisaatiossa. Työntekijöille on kuitenkin ennen kaikkea tärkeää perustella muutoksen tarpeellisuus ja se, mitä uutta ja yhteistä hyvää muutos tuo organisaatiolle tullessaan. Hyvät perustelut voivat vähentää muutosvastarintaa. On myös havaittu, että ulkoinen haaste tai organisaatiossa vallitseva kriisi saattavat

vähentää muutoksen vastustamista. Taustalla on tällöin ajatus muutoksen välttämättömyydestä, mikä ei jätä työntekijöille tulkinnanvaraa. (Fernandez & Rainey 2006, 168-176.)

Julkisella sektorilla ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen näyttelevät olennaista roolia onnistuneessa muutoksessa. Organisaatiomuutos julkisella sektorilla riippuu muun muassa poliittisten valvojen tuesta sekä muiden sidosryhmien tuesta. Muutos vaatii onnistuakseen riittäviä resursseja prosessin tukemiseksi. On yleisesti havaittu, että organisaatiomuutos ei ole halpa eikä se toteudu ilman kompromisseja. Organisaatiomuutos vaatii vähintäänkin niukkojen olemassa olevien resurssien uudelleen sijoittelua uusien prosessien kehittämiseen ja kokeilemiseen. Resurssit ovat yksi tärkeä tekijä julkisten palveluiden parantamista varten. Muutoksen institutionalisoiminen on myös tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Työntekijöiden tulee oppia ja omaksua uusia toimintatapoja päivittäiseen työskentelyyn. Johdon tuki on tästä näkökulmasta erityisen tärkeä. Arvioinnin ja valvonnan tulisi jatkua vielä pitkään sen jälkeenkin, kun muutos on organisaatiossa omaksuttu, jotta voidaan taata se, että jäsenet eivät palaakaan vanhoihin toimintamalleihin. Perustavanlaatuisen ja pysyvän muutoksen vaatii syvä muutosten organisaation eri tasoilla ja yksilön ymmärryksessä. (Fernandez & Rainey 2006, 168-176.) Lastensuojelun organisaatiotason kehittämiseksi on nähty olleen tarvetta jo vuosien ajan ja on siksi mielenkiintoista tarkastella käynnissä olevan systemisen mallin alkuaskeleita organisaatiomuutoksen näkökulmasta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Pohtiessani sitä, millaista tutkimusta haluan tehdä, oli alusta-asti selvää, että tulen tekemään maisterintutkielmastani laadullisen tutkimuksen. Haluan keskittyä tutkimaan ilmiöitä yksityiskohtaisesti ja laadullinen tutkimus tarjoaa tähän mainiot puitteet. Aineiston tieteellisenä kriteerinä ei laadullisessa tutkimuksessa ole määrä, vaan nimenomaan sen laatu (Eskola & Suoranta 2008, 18). Halusin myös kehittää taitojani laadullisen tutkimuksen tekemisessä ja löytää itsestäni uusia puolia tieteellisen tekstin kirjoittajana.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä tarinoiden, kertomusten ja ihmisten antamien merkitysten kanssa, joten tilastollisesti yleistettävää tietoa ei ole mahdollista saada samalla tapaa, kuin määrällisellä tutkimusotteella. Niin laadullisen, kuin määrällisenkin tutkimuksen tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä selville totuuksia, joiden avulla todellisuutta on mahdollista järjestää entistä hallittavampaan muotoon. (Kylmä & Juvakka 2014, 15-18.)

Tutkija on tärkeässä osassa laadullisen tutkimuksen tekemisessä. Tutkijan tulee pyrkiä tekemään jatkuvasti kriittistä arviota omasta tutkimuksesta sekä pyrkiä arvioimaan miten omat valinnat ja henkilökohtaiset tulkinnat vaikuttavat tutkimukseen. Tutkimuksen teossa tulee pyrkiä objektiivisuuteen, mikä tarkoittaa sitä, että omien arvojen ja asenteiden ei saa antaa vaikuttaa tutkimukseen ja sen tulosten esittämiseen. Tutkijan omaa näkökulmaa ja tapaa lähestyä tutkittavaa asiaa ei voida täysin poistaa, eikä se ole tarpeenkaan, mutta tutkimuksen edetessä sen mahdolliset vaikutukset tutkimuksen kulkuun täytyy pitää mielessä ja raportoida näkyväksi tutkimukseen. Laadullinen tutkimus kuvaa ja selittää sosiaalisia ilmiöitä ja nämä kuvaukset vaativat aina tulkintaa, mistä syystä ne eivät koskaan voi olla täysin objektiivisiä tai täydellisiä. Tutkimus tulee aina toteuttaa eettisesti ja poliittisesti korrektisti. (Mason 1996, 5-8.)

4.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on lisätä tietoa lastensuojelun nykytilasta ja sen kehittämistarpeista sekä sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä muuttuvasta organisaatiosta lastensuojelun avohuollossa. Organisaatiomuutos on monimuotoinen prosessi ja sen

onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät organisaation sisällä, kuin myös yksilön ja ympäröivien rakenteiden tasolla. Muutos lähtee kuitenkin aina yksilöstä, joten on mielenkiintoista tarkastella myös yksilöä organisaatiossa ja muutoksessa sekä sitä, millaisista lähtökohdista lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijät ovat lähdössä mukaan organisaatiomuutokseen. Oma tutkimukseni tulee antamaan näkökulman siitä, millaista lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä on olla jatkuvan muutoksen keskellä – millaisia ajatuksia ja tunteita se heissä herättää. Lisäksi on mielenkiintoista tutkia organisaatiomuutokseen suhtautumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä muutoksen alkuun saattamisessa ja toteuttamisessa.

Pyrin tutkimuksessani selvittämään, millaisia näkemyksiä sosiaalityöntekijöillä on uudesta systeemisestä toimintamallista pilotoinnin alussa. On mielenkiintoista ottaa selvää, millaisia odotuksia työntekijät ovat systeemille mallille lastensuojelun tilanteeseen nähden asettaneet ja mitä toiveita työntekijöillä on organisaatiossa meneillään olevaan muutokseen liittyen. Lastensuojelun tiedetään olevan eräänlaisessa ”taitekohdassa”, koska nykyisenlainen tapa tehdä työtä ei vastaa muuttuneisiin tarpeisiin yhteiskunnassa ja lastensuojelussa. Toivon löytäväni paikallisesti vastauksia myös siihen, mistä tekijöistä organisaation muutostarve lastensuojelun avohuollossa muodostuu. Systemistä mallia pilotoidaan kokeilumielessä sekä siitä toivotaan vaihtoehtoisia tapaa tehdä lastensuojelutyötä, joten pyrin selvittämään niitä tekijöitä tutkimuksessani, jotka edesauttavat mallin käyttöönottoa ja mitkä taas toisaalta estävät sitä.

Tutkimuskysymykset:

- Miten lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijät määrittävät systeemistä toimintamallia pilotoinnin alkuvaiheessa?
- Mistä tekijöistä muutostarve organisaatiossa muodostuu ja nähdäänkö muutos ylipäättään tarpeellisena?
- Mitä systeemisen mallin käyttöönotto esimerkiksi organisaatiolta ja sen työntekijöiltä edellyttää ja millaisia haasteita siihen liittyy?

4.3 Aineiston kerääminen fokusryhmähaastatteluilla

Aineistoni keruutapana oli fokusryhmähaastattelut. Haastattelin joulukuussa 2017 yhden lastensuojelun avohuollon johtavien sosiaalityöntekijöiden fokusryhmän ja tammikuussa 2018 lastensuojelun avohuollon neljä tiimiä omina fokusryhminään. Tiimien kokoonpanot vaihtelevat. Kahdessa tiimissä on viisi sosiaalityöntekijää, yhdessä neljä sosiaalityöntekijää ja yksi sosiaaliohjaaja sekä yhdessä tiimissä on neljä sosiaalityöntekijää ja toimistos sihteeri. Kyseiset tiimit pilotoivat lastensuojelun systeemistä toimintamallia vuoden 2018 aikana. Ryhmähaastattelut toteutettiin ennen systeemisen mallin pilotin varsinaista käynnistymistä, koska kyseessä oli arviointitutkimuksen alkuarviointihaastattelut. Pilotointiprosessi käynnistyi kunnolla keväällä 2018, alkuarviointihaastatteluiden jälkeen.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut oli tarkoitus toteuttaa jo vuoden 2017 loppuun mennessä, mutta haastattelujen aikataulut venyivätkin vuoden 2018 alkuun, koska aikatauluja haastatteluiden järjestämiselle ei saatu sovittua yhteen kaikkien osapuolten kanssa ennen vuoden vaihdetta, kiireistä ja muista syistä johtuen. Haastattelujen järjestämisessä ja tilavarauksissa sain apua yhdeltä tiimien johtavalta sosiaalityöntekijältä. Haastattelut pidettiin sosiaalityöntekijöiden omissa kokoustiloissa. Ajattelen, että haastateltaville ennestään tutut tilat vähensivät jännittyneisyyttä haastattelutilanteessa ja rento ilmapiiri keskustelulle muotoutui pääasiassa hyvin nopeasti. Nauhoitin haastattelut yliopistolta lainaamallani nauhurilla ja lisäksi omalla puhelimellani².

Fokusryhmähaastattelu tapahtuu valikoidussa ryhmässä ja haastattelijan tehtävänä on ylläpitää keskustelua ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Ryhmän koko on tavallisesti 4-10 henkilöä ja haastattelussa on tavoitteena saada esille mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia tutkittavasta asiasta. Fokusryhmähaastattelu tuottaa rikkaan ja monipuolisen aineiston yksilöhaastatteluihin verrattuna, koska keskustelussa on mukana monen eri ihmisen näkökulmat käsiteltävästä aiheesta. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507.) Johtavien sosiaalityöntekijöiden haastatteluun osallistui vain kolme henkilöä, joista yksi joutui lähtemään pois kesken haastattelun ja haastattelu käytiin loppuun kahden haastateltavan voimin. Ryhmä oli siis keskimääräistä fokusryhmää pienempi, mutta

² Toteutin haastattelut ennen yliopistoissa voimaan astunutta EU:n tietosuoja-asetusten muutosta. Ennen asetuksen voimaan astumista puhelimen käyttöä nauhoittamisessa ei ollut rajattu, kuten asetuksen voimaan astumisen jälkeen on tapahtunut. Toukokuussa 2018 voimaan astunut tietosuoja-asetusten muutos kieltää haastatteluiden nauhoittamisen puhelimella tai älylaitteella.

haastattelu sujui tästä huolimatta hyvin ja keskustelua riitti tuottamaan rikkaan aineiston tälläkin haastattelukerralla. Haastattelussa kahdenkin ihmisen välillä oli havaittavissa hyvin eriäviäkin mielipiteitä sekä toisinaan myös vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja toisiaan tukevia.

Valtosen (2005, 185) mukaan haastattelijan rooli fokusryhmähaastattelutilanteessa on toimia moderaattorina tai fasilitaattorina. Haastattelijan vastuulla on luoda ryhmähaastattelutilanteeseen otollinen ilmapiiri kannustamalla ja rohkaisemalla haasteltavia keskustelemaan aiheesta keskenään. Haastattelijan tulee ohjailta keskustelua asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mutta ei ole tarkoituksenmukaisesta, että haastattelija itse osallistuu käytävään keskusteluun. Vastuu keskustelusta ja sen ylläpitämisestä siirretään näin ollen tietoisesti haastateltaville. Haastattelijan tehtävä on saada esiin ryhmään osallistuneiden mielipiteet pyrkimättä itse millään tapaa vaikuttamaan niihin haastattelutilanteessa. (Emt. 185-187.)

On olemassa erilaisia haastattelun lajeja - avoimesta haastattelusta, puolistrukturoituun ja strukturoituun haastatteluun. Avoin haastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastattelija antaa haastateltaville aihealueen, josta on muodostettu avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten ympärillä käydään hyvin vapaata keskustelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197.) Toteuttamani haastattelut olivat puolistrukturoituja. Voidaan puhua myös teemahaastattelusta. Haastattelukysymykset oli jaettu kahteen teemaan, joiden ympärille keskustelu rakentui. Ensimmäinen osio käsitteli haastateltavien näkemyksiä ja arviota nykyisestä työskentelystään ja toinen osio näkemyksiä systeemisestä toimintamallista. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysyttävät kysymykset ovat kaikille samat eikä kysymyksiin ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavan on mahdollista muotoilla vastauksensa haastattelutilanteessa omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2008, 86-87).

Fokusryhmähaastattelulle tyypillistä on, että keskustelussa tulee esille uusia teemoja, joilla on tutkimuskysymysten kannalta merkitystä. Joissain tapauksissa samasta aineistosta voi olla mahdollista analysoida myös muita aiheita alkuperäisen tutkimussuunnitelman ulkopuoleltakin. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia siitä, että jokaiselle haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus esittää omat näkemyksensä, kokemuksensa ja käsityksensä ryhmäkeskustelussa. Haastattelijan tehtävänä on myös luoda haastattelutilanteeseen

sellainen ilmapiiri, että omien näkemysten ja näkökulmien esiintuominen on turvallista ja sallittua. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507-1511.) Pyrin omalla asenteellani tuomaan haastattelutilanteeseen positiivista ilmapiiriä ja muistuttelin haastateltavia siitä, että ei ole olemassa oikeita eikä vääriä vastauksia, vaan tarkoituksena on käydä avointa ja rentoa keskustelua aiheesta. Vaikka olin haastattelutilanteessa itse pääasiassa hiljaa ja annoin haastateltaville vastuun keskustelun etenemisestä, pyrin katseen kohdistamisella ja hymyllä kannustamaan ja rohkaisemaan haastateltavia ylläpitämään keskustelua.

Toteutin haastattelut osana suurempaa tutkimushanketta³. Aineistoa hyödynnetään osana lastensuojelun systeemisen mallin kansallista arviointitutkimusta sekä Nanne Isokuortin että Elina Aaltion väitöskirjoja. Käytin haastatteluissa valmista haastattelurunkoa, joka on tehty kyseistä arviointitutkimusta varten. Haastattelurunkoon ja sen kysymyksiin minun ei ollut mahdollista vaikuttaa enää jälkikäteen, joten maisterin tutkielman aihe valikoitui myös hyvin pitkälti sen mukaan, mitä asioita haastatteluaineiston pohjalta oli mahdollista tutkia.

Uudessa lastensuojelun systeemisessä mallissa, jota nyt pilotoidaan, työskentely tapahtuu tiimeissä, joten kunkin tiimin sosiaalityöntekijöiden haastateleminen fokusryhminä mahdollisti sen, että yksilöllisten näkemysten lisäksi haastatteluissa tuotiin esille myös tiimien sisäisiä ja tiiminjäsenten yhteisiä, toisiaan tukevia tai toisistaan eriäviä näkemyksiä. Yhtenä haasteena tässä oli se, että jotkut tiimit olivat vasta muotoutumassa ja tiedossa oli vielä muutoksia tiimirakenteeseen, joten tiiminäkökulmasta joihinkin kysymyksiin vastaaminen ei ollut täysin mahdollista.

Oma roolini kussakin haastattelussa muodostui aina hieman erilaiseksi sen mukaan, millainen ryhmädynamiikka oli ja millaisia keskustelijoita ryhmä sisälsi. Lisäksi myös se vaikutti omaan rooliini haastattelijana, jos haastateltavat esittivät runsaasti tarkentavia kysymyksiä, jolloin jouduin olemaan tavallista enemmän itse äänessä. Pääasiallisesti haastattelutilanteessa nyökyttelin ja annoin minimipalautteita, kuten ”mm” ja ”joo-o” haastateltavien puheenvuorojen päätteeksi.

³ Haastattelut olivat osa THL:n kanssa tehtävää systeemisen toimintamallin arviointitutkimusta, jossa vastuututkijoina ovat väitöskirjatutkija Elina Aaltio sekä Helsingin sosiaali- ja terveystoimen kehittämissuunnittelija ja väitöskirjatutkija Nanne Isokuortti. Vastuututkijat tuottavat tutkimuksen pohjalta raportit THL:lle ja Helsingin Sote-toimialalle (2018) sekä lisäksi 1-2 tieteellistä yhteisartikkelia (2018-2019).

Ryhmähaastattelussa yhtenä haasteena voi olla se, että hiljaisempienkin haastatteluun osallistuneiden äänet saadaan haastattelutilanteessa kuuluviin. Voi olla niin, että yksi haastateltavista on äänessä eniten, jolloin puheenvuorojen jakoa tulee pyrkiä tasapainottamaan. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507-1511.) Yleensä haastateltavissa ryhmissä oli yksi tai kaksi henkilöä, jotka olivat muihin nähden eniten äänessä. Tällöin pyrin erityisesti huomioimaan ryhmän hiljaisempia jäseniä ja tarjoamaan heillekin mahdollisuuden esittää omia mielipiteitä ja saatoin toistaa vielä kysymyksen uudestaan näiden henkilöiden kohdalla. Sen lisäksi, että haastattelija huolehtii siitä, että jokainen saa haastattelussa mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään, on tärkeä pitää huoli myös siitä, että keskustelu pysyy haastattelua varten etukäteen määritellyissä teemoissa, eikä lähde liiaksi “rönsyilemään”. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61-62.) Haastattelutilanteissa haastateltavani pysyivät kohtuullisen hyvin aiheessa. Joitain kommentteja esitettiin myös aiheen ulkopuolelta, mutta haastateltavat osasivat pääasiassa itse hyvin palata takaisin käsiteltävään aiheeseen.

Haastattelutilanteet olivat näin ollen hyvin pitkälti vapaata keskustelua kysymysten ja aihepiiriin ympärillä. Ryhmäkeskustelun moderaattorina toimiessani olin pääasiassa sivustaseuraajana, kun keskustelu eteni haastateltavien välillä luonnollisesti. Ohjailin keskustelua vain tarvittaessa. Yhdessä haastattelussa koin haasteeksi sen, että keskustelu ei lähtenyt sujumaan haastateltavien välillä luonnollisesti, vaan asetelma oli hyvin pitkälti haastattelutilanteessa se, että minä kysyin ja minulle vastattiin. Tähän vaikutti mielestäni se, että haastattelu toteutettiin iltapäivällä, jolloin oli havaittavissa jonkin verran jo väsymystä haastateltavien keskuudessa. Yhdessä viiden hengen ryhmähaastattelussa haasteena oli se, että keskustelu lähti useammassa kohtaa menemään haastatteluaiheen ulkopuolelle, jolloin jouduin muutamaan kertaan pyytämään haastateltavia palaamaan takaisin aiheeseen ja ehdotin siirtymistä seuraavaan kysymykseen. Keskustelut aiheen ulkopuolelta myös pitkittivät haastattelua hieman.

Kestoltaan tutkimushaastattelut olivat yhdestä tunnista päälle kahteen tuntiin ja jokaista haastatteluhetkeä varten oli varattu kolme tuntia. Yhteensä minulle kertyi nauhoitettua haastattelua noin yhdeksän tunnin verran ja litteroitua aineistoa kertyi 248 sivua 1,5 rivivälillä kirjoitettuna. Omassa tutkielmassa käytettäväksi rajasin aineistosta pois ensimmäisen osion, joka käsitteli pääasiallisesti työntekijöiden näkemyksiä nykyisestä työskentelystä ja päätin keskittyä tutkimuksessani toiseen osioon, jossa keskitytään

työntekijöiden näkemyksiin systeemisestä toimintamallista. Rajaus oli tehtävä aineiston laajuuden vuoksi ja mielenkiintoni kohdistui enemmän systeemistä toimintamallia käsittelevään keskusteluun. Omassa tutkielmassani käytettävän aineiston laajuus on 129 sivua litteroitua tekstiä 1,5 rivivälillä kirjoitettuna.

4.4 Aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysi

Analyysimenetelmänä tutkimuksessani käytän sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi sopii analyysimenetelmäksi hyvin monenlaisille eri aineistoille ja miltei mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali sopii analysoitavaksi sisällönanalyysillä. Tällä menetelmällä on tarkoitus saada sanallinen, tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on pyrkiä lisäämään informaatioarvoa. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan kokonaisuus, joka sisältää yhtenäistä ja selkeää informaatiota. Sisällönanalyysillä eritelty aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten kokonaisuudeksi, mistä tutkijan tulee olla mahdollista tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108.)

Sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöinen eli induktiivinen tai teorialähtöinen eli deduktiivinen tai näiden kahden välimaastoon sijoittuva teoriaohjaava analyysimuoto. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee aineiston redusoinnin eli pelkistämisen kautta aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja lopuksi abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Teoriaohjaava analyysi etenee myös aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinenkin analyysi, mutta teoreettiset käsitteet tulevat osin ”jo tiedettyinä” käytettävästä teoreettisesta viitekehystä. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan analyysin aikana aineistosta ja teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan sekä aineistolähtöisesti, että teoriaa analyysissä hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83-115.) Tässä tutkimuksessa lähestymistapani on teoriaohjaava.

Silvasti (2014, 37) muistuttaa, että analyysi tarkoittaa suomeksi erittelemistä, jäsentämistä ja tarkastelemista. Useimmiten tutkijalla on motiivina etsiä aineistosta sisällönanalyysin keinoin säännönmukaisuuksia. Aineistosta havaittavien poikkeuksien myötä säännönmukaisuudet usein vain vahvistuvat. Sisällönanalyysin kannalta syvälinen perehtyminen aineistoon on tärkeää, jotta siitä muodostuu tutkijalle kokonaiskuva. Kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen aineistoa on mahdollista jäsentää tarkemmin,

luokitella eli koodata. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aineistosta merkitään alleviivaamalla tai värittämällä tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmiöitä ja merkityksiä ja luokitellaan niitä. (Emt. 35-37.) Tutkimuksenteossa minua edesauttoi se, että suoritin aineistonkeruun itse ja myös litteroin haastattelut, jolloin tutkimusaineisto tuli minulle näiden vaiheiden aikana jo kohtalaisen tutuksi.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoriaa voi hyödyntää analyysin teossa, mutta analyysi voi paikka paikoin olla myös hyvin aineistolähtöistä. Teorialähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet ja empiirinen aineisto liitetään toisiinsa. Aineistolähtöisen analyysin ja teoreettisten käsitteiden yhdistäminen ei useinkaan saumattomasti mene yksi yhteen, eikä kaikkia teorian osia välttämättä löydy aineistosta. Usein aineistosta löytyy myös luokkia teoreettisten käsitteiden ulkopuoleltakin. Teoriapohja auttaa aineiston havainnoimisessa sekä havaintojen ymmärtämisessä. Olemassa olevat teoreettiset käsitteet ovat avuksi aineiston teemoittelussa ja luokittelussa. Teoriaohjaava analyysi antaa tutkijalle vapauden valita missä aineiston analyysin vaiheissa käyttää teoriaa apuna aineiston käsittelyssä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83-115.)

Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijalla on olemassa joitain teoreettisia ennakko-oletuksia aineistosta. Tutkija luokittelee aineistossa esiintyvät asiat, joilla on tutkimuskysymysten kannalta merkitystä. (Silvasti 2014, 35-40.) Tutkija lähestyy aineistoa aina omien tutkimusintressiensä mukaisesti, mikä on huomionarvoista myös tutkimustuloksissa. Joitain asioita jää aina tutkimustulosten ulkopuolelle ja jonkun toisen, eri tutkimusintressit omaavan tutkijan analysoimana aineistosta on mahdollista saada esille hyvin erilaisia tutkimustuloksia. (Silvasti 2014, 40.)

Kuten edellisessä luvussa kerroin, tutkimukseni kohteeksi rajautui keräämästäni aineistosta aineiston laajuuden vuoksi noin puolet eli yhteensä 129 sivua litteroitua tekstiä 1,5 rivivälillä kirjoitettuna. Olin litterointivaiheessa jo saanut käsityksen aineistosta sitä kuunnellessani ja puhtaaksi kirjoittaessani, mutta litteroinnin ja analyysin välillä oli useampi kuukausi, joten aloitin analyysin tekemisen syvälukemalla aineiston kertaalleen läpi.

Toisella aineiston lukukerralla aloin teemoittelemaan aineistoa. Tein teemoittelun perinteisesti käsin, kirjaimellisesti pilkkoen tulostettua aineistoa osiin saksilla ja ryhmittelemällä sitaatteja sopivien teemojen alle. Teemoja muodostui neljä: työntekijöiden

näkemyksiä systeemisestä toimintamallista pilotoinnin alkuvaiheessa, muutostarpeen lähtökohdat, pilotointiin liittyvät haasteet sekä systeemisen mallin käyttöönoton onnistumisen edellytykset. Teemoittelun aikana aineistoa tuli samalla luettua läpi useampaan otteeseen ja aineisto tuli tutuksi kauttaaltaan. Teemoittelu toteutettiin ensin aineistolähtöisesti ja myöhemmin yhdistelin aineistosta teemoja ja luokitteluja jo olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin teoriaohjaavan analyysin mukaisesti. Seuraavaksi on esimerkki aineiston teemoittelusta ensimmäisen teeman kohdalta.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston teemoittelusta.

<i>Työntekijöiden näkemyksiä systeemisestä toimintamallista</i>
<i>” – meillä syntyy niinku vähän neljä erilaista pilotoivaa tapaa ja voi olla että niistä sitten vuoden kuluttua tiedetään vähän enemmän, että mikä toimii ja mikä ei”</i>
<i>”niin ja voihan se olla, et ku kaikilla nyt on vähä sillee rooli hakusessa nii ehkä se on ihan ok että niilläkin nyt vielä on, kai, et jotenki sit siihenki löytää paikkansa”</i>
<i>”puhutaan nyt systeemisestä lastensuojelusta vaikka käytännössä ollaan varmaan aika, mää oletan, että aika paljon mejän työssä on niinkun asioita siitä”</i>
<i>”että kun työntekijä jotenki paremmin pystyy asettumaan sen asiakasasian äärelle ja käyttämään aikaa ja tutustumaan siihen asiakkaaseen niin kyllä mää uskon, että se tuottaa parempaa tulostakin”</i>

Teemoittelusta jatkoin sisällön tarkempaan luokitteluun. Jokaisen teeman alle muodostin muutamia alaluokkia. Harjoitin aineiston redusointia, joka tarkoittaa aineiston pilkkomista osiin tiivistäen. Klusteroin eli ryhmittelin osiin jaettua aineistoa etsien siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Analyysiä jatketaan abstrahoinnalla, jonka avulla aineistosta saadaan esiin keskeisin informaatio, jonka myötä muodostuu myös teoreettista käsitteistöä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-19). Jatkoin abstrahointia niin pitkään, kunnes olin saanut tiivistetyksi aineiston mielestäni tarpeeksi tiiviiksi, jotta analyysin kirjoittaminen tekstimuotoon onnistui helposti. Seuraavaksi on esimerkki luokittelutaulukosta ensimmäisen teeman alta.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston tiivistämisestä eli luokittelusta.

Työntekijöiden näkemyksiä systeemisestä toimintamallista

Ote aineistosta	Luokittelu	Informaation tiivistys
<p><i>”no kyl, mä mietin sit niitä keskusteluja mitä me ollaan, ollaan siitä lähtien käyty ku sitä systeemistä on nii, meillä on ainaki ainaki must tuntuu, et meillä kaikilla on ollu todella korkea motivaatio siihen et jotakin pitää tehdä ja halutaan muuttaa”</i></p> <p><i>”—on motivaatiota mutta huolestuttaa vaan se todellisuus”</i></p>	Työntekijöiden motivaatio	Työntekijöiden motivaatio ja suhtautuminen muutokseen positiivista
<p><i>”—että kun työntekijä jotenki paremmin pystyy asettumaan sen asiakasasian äärelle ja käyttämään aikaa ja tutustumaan siihen asiakkaaseen niin kyllä mä uskon, että se tuottaa parempaa tulostakin”</i></p> <p><i>”sitte varmaan yks kysymys on se, että, että tää voi mahdollistaa ehkä vähän siedettävämmät työolosuhteet sosiaalityöntekijöille, ehkä voi auttaa siihen, että pysyvyys on parempi, vaihtuvuus vähenisi, ja sit saatais se resurssi mikä meillä on niin, niinku oikeesti käyttöön—”</i></p>	Systeemiseen toimintamalliin liittyvät toiveet & uskomukset	Asiakastyön laadun ja tulosten sekä työolosuhteiden sekä työhyvinvoinnin uskotaan parantuvan, työntekijöiden vaihtuvuuden uskotaan vähenevän
<p><i>”—mut et siel ois tullu sellanen niinku joku niinku uraa uurtava semmonen niinku mieletön uus asia, niin semmosta siin ei oo niinku tapahtunut”</i></p> <p><i>”jos se tarkoittaa asiakkaan kohtaamista, niin sihän me tehdään sitä jo”</i></p> <p><i>”kyllä, me ollaan niinku lasten suoj- niinku suojelun tarpeessa olevien lasten asioissa ja sitä ei pidä jollakin mallilla sössiä mitä lähetään viemään sit läpi, ja se on ehkä, ehkä hankalaa et meillä on vaan tää yks malli, jota nyt, et tällä hetkellä ei ole vaihtoehtoista puhetta”</i></p>	Kritiikkiä systeemiseen malliin liittyen	Systeemisen toimintamallin vähäinen kritiikki, nykyisessä työskentelyssä paljon samaa jo olemassa, ei vertailukohdetta mallille

Luokittelun tehtävänä on tiivistää aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-19). Luokittelu auttoi analyysin puhtaaksikirjoittamisessa, koska luokat olivat selkeärajaisia ja muodostivat aineistossa toistuvista määrittelyistä selkeitä kokonaisuuksia. Luokittelusta eteenpäin analyysi jatkui pohtien sekä tehden erilaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta sekä yhdistellen näitä teoreettisiin näkökulmiin teoriaohjaavan analyysin mukaisesti.

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettistä pohdintaa on tärkeä harjoittaa koko tutkimusprosessin alusta loppuun saakka ja näin olen pyrkinyt itsekin tekemään. Huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus tutkimuksen teossa ovat kolme tärkeää, eettisyyden kannalta huomion arvoista tekijää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-130.) Kylmä & Juvakka (2014, 144) muistuttavat, että tehdyn tutkimuksen tulee aina olla hyödynnettävissä luotettavana tietolähteenä ja syyt tutkimuksen tekemiselle tulee olla tarkkaan määritellyt. Pelkkä uteliasuus ei siis ole riittävä syy tehdä tutkimusta, mutta se antaa hyvän pohjan aiheeseen perehtymiselle. On tärkeää, että tutkittavaa aihetta kohtaan kokonaisuudessaan on jokin motiivi, eikä pelkästään odotettavissa oleviin tutkimustuloksiin. On myös tärkeää huomioida, että tutkimustulokset raportoidaan objektiivisesti ja kokonaisuudessaan, eikä omien mielenkiinnonkohteiden värittäminä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-133.)

Reliaabeliudella eli tutkimustulosten luotettavuudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja sitä, että tulokset eivät ole syntyneet sattumanvaraisesti. Tutkimustulokset ovat valideja eli päteviä silloin, kun tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Pätevyyttä arvioitaessa on tärkeää, että tutkija suhtautuu omaan tutkimukseensa objektiivisesti ja kertoo tarkasti mitä tutkimuksessa on tehty ja kuinka tutkimustulokset on saavutettu. Tutkimuksen vaiheiden ja tutkimuksen etenemisen tarkka kuvaus lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Aloitin tutkimuksen tekemisen hankkimalla tutkimusluvan haastatteluiden tekoa varten tutkimuksen kohteena olevalta kunnalta marraskuussa 2017 ja se myönnettiin minulle joulukuun alussa. Haimme vastuututkijoiden Nanne Isokuortin ja Elina Aaltion kanssa kukin omat tutkimusluvut. Viittasin tutkimuslupahakemuksessa systemisen mallin arviointitutkimukseen (Aaltio & Isokuorti) ja toin esille sen, että oma tutkielmani on osa tätä laajempaa tutkimusprojektia.

Toteutin tutkimushaastattelut ennen yliopistoissa voimaan astunutta EU:n tietosuojasetusta, josta alaviitteessä aineistonkeruu-luvussa aiemmin mainitsinkin. Uusi tietosuojasetus kieltää tutkimushaastatteluiden nauhoittamisen puhelimella tai äylaitteella. Tietosuojasetus astui voimaan toukokuussa 2018 ja omat haastatteluni toteutin joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018. Yliopistolta lainaaman nauhurin lisäksi nauhoitin silloin haastattelut myös omalla puhelimellani, koska sille ei tuolloin ollut esteitä. Haastattelujen teossa tulin kuitenkin pohtineeksi omalla puhelimella nauhoittamiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Tuleeko haastateltavalle ”epäammattimainen” vaikutelma, jos haastattelija nauhoittaa haastattelut omalla puhelimella ja onko se luotettavaa? Löysin puhelimeeni sellaisen nauhoitusohjelman, jossa saa kytkettyä viestit ja puhelut nauhoituksen ajaksi pois päältä. Tällöin voitiin varmistaa se, että puhelut tai tekstiviestit eivät häiritse puhelimella nauhoitusta. Totesin tuolloin, että puhelimen pitäminen ikään kuin ”back uppina” haastatteluissa oli hyvä ajatus, koska joissain kohdissa kävi niin, että nauhurin haastattelunauhalla puheesta ei meinannut saada selvää, mutta puhelimen nauhalla jotkut kohdat kuuluivatkin paremmin. Puhelimella nauhoittamiseen liittyy kuitenkin erilaisia tietosuojariskejä ja niihin liittyvistä syistä yliopistoissa ei saa enää omalla puhelimella nauhoittaa tutkimushaastatteluja.

Kuten aineistonkeruu-luvussa jo mainitsinkin, käytin haastatteluissa valmista haastattelurunkoa, joka on tehty kyseistä systeemisen mallin kansallista arviointitutkimusta varten. Tulimme tutkimushankkeeseen liittyvän materiaalin julkaisemisen suhteen vastuututkijoiden kanssa siihen lopputulokseen, että minulla ei ole lupaa julkaista haastattelurunkoa valmiissa maisterintutkielmassani liitteenä, juuri siitä syystä, että se on osa laajempaa tutkimushanketta ja oma tutkielmani on tarkoitus valmistua ennen varsinaisen tutkimuksen tulosten julkaisua. Tämä liittyy tutkimuksen luotettavuuteen ja siihen, että halutaan ehkäistä plagioinnin mahdollisuutta. Osallistumalla kyseisessä tutkimuksen kohteena olevassa kunnassa tehtävään osatutkimukseen tutkimusassistenttina Sosiaalityön käytännöt III- jaksolla, sain luvan käyttää keräämääni aineistoa maisterin tutkielmassani.

Litteroin haastattelut sanatarkan litteroinnin ohjeistuksen mukaisesti. Litteroidussa aineistossa olen huolehtinut haastateltavien anonymisoinnista siten, että heitä ei ole teksteistä tai valmiista tutkielmasta mahdollista tunnistaa. Olen sitoutunut säilyttämään haastatteluaineistoa tietoturvan mukaisesti enkä luovuta aineistoa tai haastattelurunkoa

kolmansille osapuolille. Poistin haastattelut puhelimesta ja nauhurista heti, kun sain aineiston litteroitua ja anonymisoitua. Haastatteluihin liittyvää tekstimuotoista materiaalia säilytän salasanalla suojatuissa kansioissa yhdellä muistitikulla ja omalla henkilökohtaisella tietokoneellani. Sitoudun myös hävittämään saamani haastatteluaineiston ja siitä mahdollisesti tekemäni kopiot välittömästi, kun tutkielmani on hyväksytty. Tulen raportoimaan oman tutkielmani valmistumisesta vastuututkijoille, jolloin heillä on oikeus kommentoida tutkimuksesta tehtäviä julkaisuja. Olen lupautunut myös toimittamaan tiivistelmän valmiista tutkielmastani tutkimusluvan myöntäneelle organisaatiolle sekä linkin valmiin tutkielman sähköiseen versioon.

Olen tuonut analyysin lomaan suoria sitaatteja litteroidusta aineistosta elävöittämään tekstiä. Olen tietoisesti jättänyt merkkäämatta sitaatteihin tunnistetietoja fokusryhmistä tai haastateltavien numerointeja ja pyrkinyt tällä tavoin minimoimaan haastateltavien tunnistettavuuden riskiä. Haastateltavia ryhmiä oli vain viisi ja ryhmien koko vaihteli, joten ryhmien tai henkilöiden numerointien pohjalta henkilön tunnistaminen olisi saattanut olla mahdollista. Olen pyrkinyt tuomaan sitaatteja tasaisesti jokaisesta viidestä haastattelusta ja pyrkinyt näin ollen olemaan suosimatta tiettyjä haastateltavia tai fokusryhmiä analyysin toteutuksessa. Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti ja tutkimusprosessin tulee olla läpinäkyvä (Ronkainen ym. 2011, 73).

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Työntekijöiden näkemyksiä systeemisestä toimintamallista pilotoinnin alkuvaiheessa

Aineiston perusteella näyttää siltä, että organisaatiomuutokseen ja uuden toimintamallin käyttöönottoon liittyy monenlaisia uskomuksia, toiveita ja odotuksia. Pilotoinnin alkuvaiheessa muutoksen ymmärtämiseen ja toimintamallin käyttöönottoon liittyy myös paljon epätietoisuutta, jota haastateltavat ovat tuoneet keskusteluissa esille. Tämä on tyypillistä organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa (ks. esim. Luomala 2008, 22-29). Systeemistä toimintamallia aletaan kokeilemaan tutkimuksen kohteena olevan kunnan lastensuojelun avohuollossa, kokoonpanoltaan erilaisissa tiimeissä, jokaisessa hieman omalla tavallaan. Systeemisen mallin pilotointiin vaikuttaa moni asia niin työn sisällä, kuin työn ulkopuolisissa rakenteissakin. Sosiaalityöntekijät korostavat sitä, että ennen kaikkea on kyse *kokeilusta*, jonka jälkeen vasta tiedetään mikä toimii ja mikä ei.

” – meillä syntyy niinku vähän neljä erilaista pilotoivaa tapaa ja voi olla että niistä sitten vuoden kuluttua tiedetään vähän enemmän, että mikä toimii ja mikä ei ”

Kahdessa tiimissä on viisi sosiaalityöntekijää, yhdessä neljä sosiaalityöntekijää ja yksi sosiaaliohjaaja sekä yhdessä tiimissä on neljä sosiaalityöntekijää ja toimistos sihteeri. Yhdessä näistä tiimeistä on tarkoitus kokeilla, mikä merkitys on sillä, jos koordinaattori tuleeikin toimistotyön positiosta, eli tiimiin kuuluu sihteeri. Yksi tiimi taas on osaamiseltaan poikkeuksellisen vahva tiimi, koska tiimin työntekijöillä on useammalla lastensuojelun erikoistumiskoulutuksia tai muita pitkiä koulutuksia takanaan sekä harjaantumista työhön kymmenien vuosien työkokemuksen ansiosta. Yhdessä tiimissä on kahdella työntekijällä perheterapeutin koulutus.

Yksi systeemisen tiimin jäsenistä on ulkopuolelta tuleva klinikko (Cross, Hubbard & Munro 2010, 35-36). Haastateltavat kertovat, että jokaiseen tiimiin tulee ulkopuolelta klinikko, joka tulee osallistumaan tiimikokouksiin ja on käynyt systeemisen mallin koulutuksen. Systeemisessä toimintamallissa klinikon tehtäviin kuuluu auttaa tiimiä kliinisessä arvioissa perheestä ja tuoda osaamista työskentelyyn yksikön ulkopuolelta (Cross, Hubbard & Munro 2010, 35-36). Kyseisessä kunnassa klinikot tulevat systeemiin tiimeihin erikoissairaanhoidosta tai perheneuvolasta, eikä näin ollen tiimien

sisältä perheterapeuteista tule kukaan toimimaan klinikkona, vaan he antavat osaamisensa tiimin käyttöön muutoin. Sosiaalityöntekijät tuovat esille, että klinikoilla tulee olemaan osaamista päihteisiin ja lastensuojeluun liittyen.

Haastatteluiden perusteella on havaittavissa, että systeemisen mallin pilotointia varten on tehty monenlaisia muutoksia ja toimenpiteitä tiimeissä sekä työyhteisössä. Haastateltavat kertovat, että tiimejä on organisoitu uusiksi muun muassa siten, että tiimien kokoa on pienennetty, jotta olisi mahdollista päästä maltillisempaan kokous- ja tiimikäytäntöön. Tämä on ennen pilotointia olleissa, kahdeksan hengen tiimeissä, ollut haastavaa toteuttaa. Kaksi pilotoivista tiimeistä ovat kokoonpanoltaan täysin uusia tiimejä. Systeemisen mallin mukainen työskentely edellyttää toimivia kokouskäytäntöjä, koska mallin mukaiseen työskentelyyn kuuluu tärkeänä osana viikoittainen tiimikokous. (ks. Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 22-24.)

Haastateltavat kuvaavat, että epätietoisuutta pilotointiin liittyen aiheuttaa muun muassa asiakkaiden mukaan ottaminen pilotointiin ja oman roolin epäselvyys toimintamallissa. Myös pilotointiprosessin vaiheittainen eteneminen on monille vielä epäselvää. Työntekijöille on epäselvää millä kriteereillä asiakkaita valitaan mukaan systeemisen mallin kokeiluun ja ovatko asiakkaat ylipäättänsä halukkaita osallistumaan pilotointiin. Haastateltavat esittivät kysymyksiä siihen liittyen, mitä tapahtuu niille asiakkaille, jotka eivät pilotointiin tule osallistumaan ja voiko pilotointi mahdollisesti aiheuttaa eriarvoisuutta asiakkaiden saamissa palveluissa. Keskustelua heräsi myös siitä, onko systeeminen malli ylipäättänsä sopiva jokaiselle lastensuojelun asiakkaalle.

”— et meidän pitäis nyt jokainen joku mejän asiakkaista tai yks perhe, yks asiakasperhe niinku valita joka pääsee tähän, tietysti kysytään sitten et haluavatko he tän mallin työskentelyä ja sitte sitä kautta lähtee kokeilemaan, että niinku on se tiiviimpi työskentely ja se oikea niinku sosiaalityön palvelu sitte sille perheelle ja enemmän niinku usein tavataan ja”

Työntekijät suhtautuvat epätietoisuuteen kuitenkin myös ymmärtäväisesti, koska he tietävät toimintamallin käyttöönoton olevan pitkä prosessi, joka vaatii työntekijöiltä kärsivällisyyttä ja kykyä sietää epävarmuutta. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän on tekijöitä, joita tulee ottaa muutoksessa huomioon. Perustavanlaatuinen ja pysyvä muutos vaatii syvää muutosta, joka ulottuu organisaation kaikkiin tasoihin.

Organisaation kokonaisvaltainen muutos voi viedä jopa vuosia. (Fernandez & Rainey 2006, 168-176.)

”niin ja voihan se olla, et ku kaikilla nyt on vähä sillee rooli hakusessa nii ehkä se on ihan ok, että niilläkin nyt vielä on, kai, et jotenki sit siihenki löytää paikkansa”

Työntekijöiden uskomukset systeemisestä toimintamallista liittyvät siihen, että ajatellaan systeemisen mallin mahdollistavan enemmän aikaa asiakkaiden kanssa työskentelylle, jolloin työskentelyn uskotaan tuottavan myös parempia tuloksia lasten ja perheiden tilanteissa. Haastateltavat uskovat, että kun suoraa asiakastyötä työntekijän ja asiakkaan välillä lisätään, ihmisten tilanteet muuttuvat ja asiakasmäärät vähenevät sekä huostaanotot saattavat vähentyä tai ainakin huostaanottojen tahdonvastaisuus saattaa vähentyä. Tahdonvastaisia huostaanottoja on kuitenkin Suomessa aika vähän, koska lastensuojelun painopiste on avohuollossa (ks. Pösö 2016, 7-30). Haastateltavat kuitenkin painottavat sitä, että tarkoituksena ei ole pyrkiä romauttamaan asiakasmääriä tai lopettamaan huostaanottoja, koska huostaanotto on myös parhaimmillaan hyvää ja välttämätöntä lastensuojelutyötä. Aina tulee kuitenkin olemaan niitä lapsia, joita täytyy suojella muun muassa omilta vanhemmiltaan (Pösö 2016, 7-30). Lamponen (2016, 99) tuo esille, että vaikka on olemassa erilaisia palveluita niin lastensuojelussa, kuin ennaltaehkäisevissä palveluissa, myös kiireellisiä sijoituksia tarvitaan.

Asiakastyön ja päätöksenteon jakautuminen tiimin kesken nähdään asiakkaan kannalta hyvänä, koska sen ajatellaan tuovan asiakkaalle luottamusta siihen, että aina on joku työntekijä kenet tavoittaa, kun tulee tarve ottaa yhteyttä. Haastattelussa tuli esille työntekijänäkökulmasta se, että systeemisellä mallilla ajatellaan olevan vaikutusta omaan työhön, kun työskentelyä tullaan refleктоimaan uudella tavalla ja aikaisempaa enemmän. Oman työn reflektointi ja refleктоivissa tiimeissä työskentely on keskiössä systeemisessä toimintamallissa. Reflektointi antaa mahdollisuuden tulla tietoiseksi omasta työskentelystä ja pohtia niitä asioita, jotka toimivat tai eivät toimi. Reflektointi edesauttaa oman työskentelyn kehittämistä ja näin ollen ajan löytymisen refleктоivalle työskentelylle on tärkeää. (Fagerström 2016, 3-7.) Haastateltavat uskovat, että oman työn tutkiminen ja sen tarkastelu, miten itse työtä tekee, vaikuttaa väistämättä tapaan työskennellä tiimissä ja sitä kautta sillä on välitöntä vaikutusta myös asiakkaisiin.

Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että systeemisen mallin myötä avoimuuden arvioidaan työskentelyssä lisääntyvän, mikä on sekä asiakkaan, että työntekijän kannalta hyvä. Systeemisessä mallissa perheiden tilanteista käydään avoimempaa keskustelua tiimeissä, mikä mahdollistaa uuden oppimisen ja tuen saamisen muilta tiimin työntekijöiltä (Forrester ym. 2013, 11-14). Tavoitteena on, että avoimuuden myötä asiakassuhteet lasten ja perheiden kanssa ovat lämpimämpiä ja positiivisempia. Avoimuus on myös aitoutta ja tämän myötä asiakastyön laadun arvioidaan olevan parempaa systeemisen mallin mukaisessa työskentelyssä. (Emt. 2013, 11-14.)

Haastateltavat tuovat systeemisen mallin suhteen esille toiveita siitä, että saisivat mallin myötä rauhan työskennellä ja keskittyä paremmin yksittäisten asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Toiveena olisi myös tuntea omat asiakkaansa paremmin. Työntekijöiden toiveet liittyvät asiakkaiden kohdalla siihen, että heidän ongelmat saataisiin ratkaistuksi lyhyemmässä ajassa, jolloin asiakkuuden kesto voisi lyhentyä. Toiveita liittyy haastateltavilla myös moniammatillisen työn sujuvuuden parantumiseen systeemisen mallin myötä, kun työskentelyyn tulee mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita muun muassa terveydenhuollon puolelta.

”että kun työntekijä jotenki paremmin pystyy asettumaan sen asiakasasian äärelle ja käyttämään aikaa ja tutustumaan siihen asiakkaaseen niin kyllä mä uskon, että se tuottaa parempaa tulostakin”

”kyllä se, että meidän työntekijät niinku oikeesti tavallaan tuntis asiakkaansa, niin se ois ehkä paras muutos ja vaikutus mikä tässä vois olla”

Haastateltavat asettavat systeemiselle mallille odotuksia liittyen työhyvinvoinnin kohentamiseen ja lastensuojelun profiilin muuttumiseen houkuttelevammaksi niin asiakkaiden, kuin työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Lastensuojelun profession uskotaan myös vahvistuvan. Haastateltavien toiveet systeemisestä mallista liittyvät siihen, että sen myötä työolosuhteet muuttuisivat siedettävämmäksi mallin tarjoamien uudenlaisten työskentelytapojen ja tiimikäytäntöjen myötä. Systeemisessä työskentelyssä asiakasperheet ovat koko tiimin asiakkaita ja perheen tilanne on tiedossa jokaisella tiimin jäsenellä. Ajatuksena on se, että tällöin on aina joku asiakkaan asioista vastaava työntekijä asiakkaan tavoitettavissa tarvittaessa. Systeemiseen työskentelyyn kuuluvat oleellisena osana viikoittaiset tiimikokoukset, joissa omaa työtä ja asiakasasioita on mahdollista

reflektoida tiimin kesken. Tällöin myös erilaisista epävarmuuksista on helppo keskustella avoimesti ja saada ymmärrystä sekä tukea tiimiltä. Vastuun jakautuminen tiimin jäsenten kesken vähentää yhden ihmisen työkuormaa ja keventää vastuun taakkaa lastensuojelun päätöksenteosta. Yksittäisissä tutkimuksissa on todettu, että vastuun jakautumisen tiimin jäsenten kesken nähdään vähentävän työntekijöiden kuormittuneisuutta ja lisäävän työhyvinvointia lastensuojelussa. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 22-24; Cross, Hubbard & Munro 2010, 35-36.) Myös tutkittavat pitivät sitä pilottihankkeen yhtenä tärkeänä tavoitteena.

”sitte varmaan yks kysymys on se, että tää voi mahdollistaa ehkä vähän siedettävämmät työolosuhteet sosiaalityöntekijöille, ehkä voi auttaa siihen, että pysyvyys ois parempi, vaihtuvuus vähenisi, ja sit saatais se resurssi mikä meillä on niin, niinku oikeesti käyttöön—”

”profili nousee, tänne suorastaan halutaan töihin”

Lähes kaikki haastateltavat kertovat olevansa erittäin motivoituneita muutokselle ja systeemisen mallin pilotointiin sekä uuden toimintamallin kokeilemiseen. Kehittämistyöhön haastateltavat suhtautuvat myös lähtökohtaisesti positiivisesti. Haastateltavilla on selkeästi aito halu saada muutosta lastensuojelun tilanteeseen, niin työntekijöiden, kuin asiakkaiden näkökulmasta katsottuna ja he ovat valmiita tekemään töitä muutoksen eteen. Haastateltavia kuitenkin pohdituttaa käytännön realiteetit, jotka asettavat haasteensa pilotoinnille ja systeemisen mallin käyttöönotolle. Haastateltavat tuottivat myös paljon kriittistä puhetta liittyen pilotointiin ja systeemiseen malliin, mutta painottivat nimenomaan sitä, että kritiikkiä ei tule tulkita muutosvastarinnaksi.

Kritiikkiä syntyi itse systeemiseen malliin liittyen ja sitä koskevaan aiempaan tutkimukseen liittyen. Useissa haastatteluissa tuotiin esiin huolta siitä, miten vähän kriittistä keskustelua systeemisestä toimintamallista on loppujen lopuksi käyty ennen päätöstä sen pilotoimisesta. Kahdessa haastattelussa haastateltavat puhuivat *”ortodoksisesta suhtautumisesta”* ja *”lähes uskonnollisesta harhasta”* liittyen systeemiseen toimintamalliin, joilla he tarkoittavat pelkoa siitä, että pilottihankkeen taustalla on mallin saattaminen käytäntöön ottamatta huomioon olosuhteita ja kaikkia niitä tekijöitä, jotka pilotointiin vaikuttavat. Haastateltavien mukaan pilotoinnissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti käytännön realiteetteihin ja reunaehtoihin, kuten jatkuvasti

nouseviin asiakasmääriin lastensuojelussa sekä riittävään resursointiin, jolla on merkittävä vaikutus pilotoinnin ja systeemisen mallin käyttöönoton onnistumiseen.

”niin ku me ei haluta lähtee sellaseen niinku jotenki se niinku semmonen suurinpiirtein semmonen uskonnollinen harha, et yhtäkkiä nyt tässä niinkun joku vaikka vaan muuttuu, vaan niinku oikeesti mieltä että millä tavalla ja mitkä toisaalta niinku ne reunaehdot että minkä puitteissa ja, ja että mitä muuta pitäis kanssa muuttua että se ei niinku se ei jotenki niinku enää meille riitä se että et siin on joku semmonen, joku kirkas valo tuolla”

Systeemiselle mallille on asetettuna merkittäviä tavoitteita ja pyrkimyksiä, joilla lastensuojelun uskotaan muuttuvan paremmaksi ja joiden varjolla malli on saavuttanut myös suosiota, ilman, että malliin liittyviä tekijöitä on juurikaan haastateltavien mukaan kritisoitu. Systeemiselle mallille ei ole myöskään olemassa vaihtoehtoista toimintamallia tässä hetkessä, mikä mietityttää haastateltavia. Suhteellisen vähäinen kritiikki ja vähäiset tutkimustulokset systeemiseen malliin liittyen herättävät työntekijöissä epäilyksiä. Kriittistä tutkimustietoa systeemisestä mallista on tosiasiaassa tuotettu suhteellisen vähän ja tämän ovat todenneet myös Laird ym. (2018, 589-591) artikkelissaan.

”kyllä, me ollaan niinku lasten suoj- niinku suojelun tarpeessa olevien lasten asioissa ja sitä ei pidä jollakin mallilla sössiä mitä lähetään viemään sit läpi, ja se on ehkä, ehkä hankalaa et meillä on vaan tää yks malli, jota nyt, et tällä hetkellä ei ole vaihtoehtoista puhetta”

Haastateltavien mukaan heidän työskentelyssään on jo olemassa paljon hyvää ja paljon samankaltaisia elementtejä, kuin systeemisen mallin mukaisessa työskentelyssä. Monet työntekijät pohtivat sitä, mikä todellisuudessa tulee olemaan erilaista ja mitä systeeminen malli tulee työskentelyssä ja asiakkaiden kohtaamisessa muuttamaan. Systeeminen malli puhuu muun muassa asiakkaiden kohtaamisen, dialogisuuden ja ratkaisukeskeisyyden puolesta (ks. Fagerström 2016, 3-7).

”puhutaan nyt systeemisestä lastensuojelusta, vaikka käytännössä ollaan varmaan aika, mää oletan, että aika paljon mejän työssä on niinkun asioita siitä”

Työntekijät tuovat esille, että asiakkaiden kohtaaminen on ollut työn keskiössä kaiken aikaa eikä se ole mikään uusi asia. Dialogisuus ja asiakaslähtöisyys, jotka ovat systeemisen toimintamallin keskiössä, ovat työntekijöiden mukaan jo työn lähtökohtia nykyisessä työskentelyssä. Työntekijät tuovat esille sitä, että tehdään lastensuojelutyötä sitten millä

tahansa mallilla tai menetelmällä, keskiössä on kaiken aikaa lapsen tilanteen turvaaminen parhaalla mahdollisella tavalla ja sille tulisi mahdollistaa riittävät edellytykset työskentelyssä.

5.2 Mistä tekijöistä tarve organisaatiomuutokselle lastensuojelussa muodostuu?

Lähtökohta organisaatiomuutokselle on *tarve* muuttua. Tarve pitää pystyä perustelemaan organisaation jäsenille hyvin ja heidät tulee saada vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta. Työntekijät sitoutuvat muutokseen paremmin, kun muutoksen tarve on perusteltu. (Fernandez & Rainey 2006, 168-176.) Teoreettisessa viitekehyksessä esittelemäni John Kotterin (1996, 17-20) organisaatiomuutoksen etenemistä kuvaavan kahdeksan vaiheisen mallin ensimmäisessä vaiheessa keskeisinä pyrkimyksinä ovat juuri muutoksen tarpeellisuuden perusteleminen työntekijöille sekä työntekijöiden sitouttaminen muutokseen. Kotter (1996) pitää tätä vaihetta organisaatiomuutoksen alkuun saattamisessa erityisen tärkeänä.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden näkökulmasta tarve organisaationmuutokselle syntyy erityisesti työolosuhteista ja kaventuneista työnteon mahdollisuuksista sekä myös halusta palvella asiakkaita paremmin. Yhdessä haastatteluissa kuvataan sosiaalityöntekijän roolia siten, että se on pelkistynyt ”palvelukoordinaattorin rooliksi”. Riittämättömien ajallisten resurssien vuoksi työntekijöiden ei myöskään ole mahdollista käyttää kaikkea sitä ammattitaitoa työssään, joka heillä on olemassa ylemmän korkeakoulututkinnon sekä karttuneen työkokemuksen myötä. Työskentelyn kuvataan muuttuneen myös ”byrokraatiatyöksi”. Haastateltavat kertovat, että aikaa asiakastyölle ei ole riittävästi. Haastateltavien mukaan nykyinen tapa tehdä lastensuojelutyötä on tullut tiensä päähän.

”muutosta ehdottomasti viimeistään nyt!”

”-- varmaan koko talo jakaa sen ajatuksen et tää ei voi enää näin, et me ei, tää ei toimi tällä tavalla, eli, sosiaalityöntekijän rooli on pelkistynyt tämmösen palvelukoordinaattorin rooliksi eli hän kattoo kaupungin palveluvalikkoa, ehtii hirveen harvoin nähdä perhettä tai lasta varsinkaan ja, ja tota tavallaan niinku siirtää sen työskentelyn jollekin toiselle ja on semmonen niinku järjestelijänä siinä ja se ei oo ensinnäkään sosiaalityön ammattitaidon niinku oikeenlaista käyttöä

mun mielestä eikä, eikä se oo mielekästä työntekijöille plus sitte se tuottaa sen, että se työ ei oo sillä tavalla hallinnassa kun mitä työntekijät toivois olevan ja, ja ehkä niinku semmoseks se on muuttunu, semmoseks byrokraatiatyöksi eikä semmoseks suoraks sosiaalityöksi kun sen pitäis olla, se oli varmaan semmonen alkuajatus minkä takia lähettiin, eli kaikki haluaa muutoksen, että jotenki tämmönen nykyinen toimintamalli on, niinku oon sanonu ite, niin tullu tiensä päähän ja halutaan tehdä sitä työtä että”

Haastateltavat pohtivat kokemuksia aiemmista organisaation sisällä tapahtuneista muutoksista ja niihin liittyvistä tekijöistä. Aiemmissä muutoksissa näytti olevan samoja perusteita ryhtyä toteuttamaan muutosta, kun tässä systeemissä toimintamallin muutoksessa. Yhdessä haastattelussa kuvattiin aikaisempia organisaatiomuutoksia siten, että ”kaikkia on edeltänyt kaaos”. Tämän hetkistä lastensuojelun kriisiä voidaan pitää ”kaaoksena”, joka on sysännyt toimijat etsimään ratkaisuja lastensuojelun kriisiytyneeseen tilanteeseen uudenlaisten toimintatapojen kautta. Systeminen toimintamalli nähdään kokeilunarvoisena ja vaihtoehtoisena tapana tehdä lastensuojelutyötä.

Tarve organisaation muutokselle syntyy niin organisaatiosta, kuin niistä asiakkaista, joita organisaation tulisi parhaalla mahdollisella tavalla palvella. Haastateltavat tuovat kuitenkin esille myös sitä, että kaikki asiakkaat tuskin tarvitsevat systeemisen mallin mukaista, tiivistä sosiaalityön työskentelyä. Voi olla niinkin, että asiakkaita palvelee paremmin jokin muu palvelu. Haastateltavien mukaan systeemisen mallin mukaisen työskentelyn nähdään kartuttavan työntekijöiden osaamista, antavan uudenlaisia tapoja toimia asiakkaiden kanssa. Lisäksi sen nähdään mahdollistavan uusia tapoja tehdä lastensuojelutyötä yksilöllisesti.

”tarvitaan mahdollisuus olla niitten asiakkaitten käytettävissä”

Haastattelujen perusteella voi tehdä tulkinnan, että tarve muutokselle on todellinen. Sosiaalityöntekijät korostavat, että niin työntekijät kun asiakkaatkin, tarvitsevat jotain muuta, kuin mitä lastensuojelussa nyt tehdään. Useassa haastattelussa heräsi keskustelua myös siitä, että varmaa ei kuitenkaan ole, onko systeminen toimintamalli juuri se, mitä lastensuojelu nyt tarvitsee. Systemistä toimintamallia lastensuojelussa pidetään kuitenkin potentiaalisena ja kokeilunarvoisena ja nähtäväksi jää, tuoko se toivottuja muutoksia lastensuojeluun.

”mä en tiää tarteeko ne tätä systeemistä, mut ne tarttee niinku ainakin sen tutkimista, että olisko tästä siihen—”

Aineistoon pohjautuen voi todeta, että muutostarve on olemassa lisäksi laajemmasta, yhteiskunnallisesta näkökulmasta muissakin palveluissa, kuin pelkästään lastensuojelussa. Useassa haastattelussa ymmärrettiin ne realiteetit, mitkä liittyvät ympäröiviin peruspalveluihin ja muihin palveluihin jotka ovat kytköksissä lastensuojeluun. Haastateltavat näkevät, että pelkkä systeeminen toimintamalli ei tuo riittävää muutosta lasten ja perheiden hyvinvointiin, vaan toimivat rakenteet ja työskentelymallit tulisi saada myös lastensuojelua edeltäviin perustason palveluihin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin. Haastateltavien näkemykset olivat linjassa Heinon (2013, 102-103) ja Nurmen ym. (2018, 119) näkemysten kanssa, joiden mukaan lastensuojelun asiakkuuden taustalla on etenkin nuorten kohdalla usein pitkään jatkuneet vaikeudet koulunkäynnissä. Ennaltaehkäisevistä palveluista merkittävimpiä ovat juuri varhaiskasvatus ja koulut, joiden tulisi ottaa enemmän vastuuta ennaltaehkäisevän työskentelyn toteuttamisessa. Myös kuntia ja muita toimijoita tulisi vastuuttaa ennaltaehkäisevän lastensuojelutyön järjestämisestä. (Heino 2013, 102-103; Nurmi ym. 2018, 119.)

Aineistoon pohjautuen voidaan todeta, että systeemisen mallin mukaisella työskentelyllä pyritään tekemään lastensuojelusta houkuttelevampaa asiakkaiden näkökulmasta. Lastensuojeluun liittyvä stigma eli leimaavuutta pyritään pyyhkimään pois näiden muutosten avulla. Työskentelystä tavoitellaan entistä asiakaslähtöisempää. Tämän ajatellaan madaltavan asiakkaiden kynnystä hakeutua avun piiriin. Lastensuojeluun ja mielenterveyden kysymyksiin liittyy yhä häpeää ja leimaantumisen pelkoa, jonka eteen on tärkeää tehdä töitä, jotta lastensuojelu tulevaisuudessa ymmärrettäisiin ennen kaikkea pyrkimyksenä auttaa ja parantaa lasten ja nuorten mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Sosiaalityöntekijät korostavat, että tarve lastensuojelun muutokselle muodostuu etenkin heikentyneestä työhyvinvoinnista ja kasvaneesta kuormituksesta työssä. Tarvetta muutokselle synnyttää myös halu palvella asiakkaita entistä asiakaslähtöisemmin. Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointiin haetaan parannusta systeemisen mallin mukaisen työskentelyn avulla. Sillä, että edistetään työntekijöiden hyvinvointia, pyritään samalla parantamaan työntekijöiden pysyvyyttä lastensuojelussa. Haastateltavien mukaan työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus rasittaa niin tiimin muita työntekijöitä, kuin asiakkaitakin. Jatkuvasti vaihtuvien, uusien työntekijöiden perehdyttäminen työhön lisää

myös työntekijöiden työmäärää. Aiempien tutkimusten valossa voidaan todeta, että lastensuojelutyön kuormitusta on lisännyt työntekijöiden, niin vakituisten kuin sijaistenkin, rekrytointivaikeudet. Työn aiheuttamat paineet ovat saaneet sosiaalityöntekijät hakeutumaan töihin muualle, muun muassa kolmannelle sektorille. Työntekijöiden kuormittuneisuus lastensuojelussa nähdään vakavana ongelmana, johon tulee puuttua. (Kananaja 2018, 2; Mänttari Van Der-Kuip 2015b.)

5.3 Systemisen mallin pilotointiin ja käyttöönottoon liittyvät haasteet

Organisaatiomuutokseen vaikuttavat monet tekijät ja onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi tulee ottaa huomioon myös haasteet, jotka voivat vaikuttaa muutoksen läpi viemiseen organisaatiossa. Työntekijöiden haastattelujen perusteella voi tehdä tulkinnan, että systemisen mallin käyttöönottoon liittyy monia haasteita niin organisaation sisällä, kuin sen ulkopuolellakin. Haastatteluissa käytiin paljon keskustelua toimintamallin ja käytännön realiteettien yhteensovittamisesta. Työntekijöitä mietityttää erityisesti se, miten jatkuvasti nousevat asiakasmäärät, käytettävissä olevat resurssit lastensuojelussa ja systemisen toimintamallin mukainen työskentely saadaan sovitettua yhteen.

”—et enemmän se on se käytäntöön tuominen on se, missä on paljon epäselvyyttä, me kun ei pystytä mitään koeputkiolosuhteita luomaan tai että olis sosiaalityöntekijöillä kymmenen asiakasta”

Jatkuva kiire työn teossa näyttäytyi haastatteluissa yhtenä tekijänä, minkä nähdään aiheuttavan haasteita systemisen mallin pilotoinnille. Pidemmän päälle kiire hyvin todennäköisesti vaikuttaa myös toimintamallin juurruttamiseen osaksi työskentelyä. Toimintamallin käyttöönotto vaatii aikaa ja resursseja sekä myös irrottautumista omasta työstä esimerkiksi systemisen toimintamallin koulutuksiin. Työntekijät pohtivat myös sitä, miten perheterapeuttista näkökulmaa saadaan ylläpidettyä systemisessä työskentelyssä ja kuinka tämän näkökulman mukaiseen työskentelyyn ylipäättään on mahdollista päästä, kun aikaa ja resursseja on käytettävissä niukasti. Pendryn (2012, 30) mukaan systemisen mallin tekee haavoittuvaiseksi juuri se, että sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostusta ja huoltamista, mikä voi lastensuojelun työpaineiden alla helposti jäädä, koska aikaa ja resursseja on käytettävissä vähän. Tähän tulee toimintamallin käyttöönotossa kiinnittää erityistä huomiota

Aineistoon pohjautuen voi todeta, että työntekijöiden kuormittuneisuus ja suuret asiakasmäärät asettavat haasteensa systeemisen mallin pilotoinnille ja käyttöönotolle. Useissa keskusteluissa näyttäytyi haasteena systeemisen mallin käyttöönotolle myös päällekkäiset muut muutokset organisaatiossa, jotka aiheuttavat kuormitusta työntekijöille. Hiljattain tapahtunut muutto uusiin työtiloihin on yksi tekijä, joka tuotiin esille kuormitusta aiheuttavana tekijänä. Se, millaiset voimavarat työntekijöillä on omaksua uutta tietoa ja opetella uudenlaisia tapoja toimia, pohdituttaa haastateltavia. Tiimien työntekijöillä kuvataan olevan useilla vakavia ongelmia työssäjaksamisen kanssa. Kotterin (1996) mallin viidennessä vaiheessa keskeisenä pyrkimyksenä on henkilöstön voimaannuttaminen organisaatiomuutoksen mukaiseen toimintaan. Muutosjohtaja on tärkeässä roolissa siinä, että työntekijöiden voimavarat tulevat varmistetuksi ja ne saadaan valjastettua käyttöön muutoksen päämäärien tavoitteluun. (Kotter 1996, 17-22.) Työssäjaksamisen kysymyksistä lastensuojelussa samansuuntaista tutkimustietoa ovat tuottaneet muun muassa Mänttari Van Der-Kuip (2015b) väitöskirjassaan sekä Aulikki Kananoja (2013) lastensuojelun selvitysryhmän loppuraportissa. Työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus nähdään myös haasteena uuden toimintamallin käyttöönotolle. Vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa on ollut jo systeemisen mallin koulutustenkin aikana.

”vakavia jaksamisen kysymyksiä on, erittäin vakavia, kaikissa pilotoivissa tiimeissä, vaikka on innostusta sen työn kehittämiseen mut samaan aikaan sit kamppailaan sen oman jaksamisen kanssa—”

”—työmäärältään kaikki tiimit, sanoisin että tällä hetkellä on ylikuormittuneita”

Haasteita liittyy työntekijöiden mukaan myös systeemiseen malliin ja sen tuomiseen suomalaiseen lastensuojeluun Hackneystä, Englannista. Suomalaisen ja Englantilaisen lastensuojelun välillä on kulttuurisia eroavaisuuksia ja malli perustuu pääasiassa englantilaiselle tutkimustiedolle, mikä ei haastateltavien mukaan ole suoraan suomalaiseen lastensuojeluun istutettavissa. Se, että systeemistä toimintamallia aletaan räätälöimään suomalaisen lastensuojelun käytänteisiin sopivaksi, aiheuttaa epäselvyyttä ja monenlaisia kysymyksiä työskentelyyn liittyen.

”—että tästä tulis jotakin, niin sen täytyy vastata täällä olevaan tarpeeseen niin hyvin, et se ei voi tulla, tulla tuota irrotettuna”

Organisaation koko vaikuttaa toimintamallin käyttöönottoon ja sen sujuvuuteen. Mitä isompi organisaatio, sitä haastavampi on organisaation muutosprosessi. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-52.) Tutkimuksen kohteena olevassa keskisuudessa kunnassa systeemisen mallin käyttöönotto aiheuttaa omanlaisia haasteita verrattuna pienemmän kunnan lastensuojeluun ja siellä tapahtuvaan pilotointiin. Isommassa kunnassa yksiköitä on useampia ja organisaatiomuutoksen läpi vieminen on sitä haastavampaa, mitä laajemmalti se tapahtuu. Mitä enemmän organisaatiossa on työntekijöitä, sitä enemmän muutoksessa on mukana erilaisia yksilöllisiä näkemyksiä muutokseen liittyen, jotka tulee muutoksessa ottaa huomioon.

Aineiston pohjalta voi tehdä tulkinnan siitä, että yhtenä haasteena systeemisen mallin pilotoimiselle ja käyttöönotolle näyttäytyy sosiaali- ja terveystalouden uudistus, Sote, missä on vielä paljon epäselvyyksiä jotka työntekijöitä ja asiakkaita mietityttävät. Tarkalleen ei tiedetä, millä tavoin se tulee esimerkiksi lastensuojeluun vaikuttamaan. Sote-uudistus tulee ottaa huomioon systeemisen mallin käyttöönotossa ja sen suunnittelemisessa. Lastensuojelun keskusliiton (2018) mukaan lastensuojelulain mukaisia, erityisiä palveluita suojelun tarpeessa oleville lapsille, on pohdittu Sote-uudistukseen ja muun muassa valinnanvapauslakiin liittyen liian vähän.

Haastatteluista käy ilmi, että työntekijät ymmärtävät ympäröivien rakenteiden vaikuttavan merkittävästi myös omaan työhön lastensuojelun avohuollossa. Haastateltavat kävivät keskustelua siitä, että mikäli lastensuojelua ympäröivissä peruspalveluissa ja ennaltaehkäiseivissä palveluissa ei muutu mikään, ei yksinomaan lastensuojelun muutos vaikuta kokonaisuuteen kovinkaan merkittävästi. Työntekijät kokevat, että lastensuojelu nähdään viimesijaisena, muista irrallisena ”perälautana” palveluverkostossa. Heinon (2013, 85) mukaan lapsen tarve lastensuojelun avohuollon tukitoimiin kertoo siitä, että lapsen terveys ja kehitys on jo vaarantunut niin paljon, että kunnan ei ole mahdollista peruspalveluilla auttaa lasta. Haastateltavat toivoisivat enemmän yhteistä pohdintaa ja vaihtoehtoisia näkemyksiä lastensuojelun viimesijaisuudesta. Lisäksi toivottaisiin vastuun jakamista asiakkaiden tilanteista muiden palveluiden kanssa. Yhtenä haasteena työntekijöiden mukaan on systeemisen mallin mukaisen ymmärryksen vieminen organisaation ulkopuolelle.

Haastattelujen pohjalta voi todeta, että systeemisen mallin käyttöönottoon vaikuttaa moni sellainen tekijä, johon ei työntekijänä ole mahdollista vaikuttaa, kuten esimiesten toiminta tai ylempi johtotaso. Haastateltavat painottavat sitä, että systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn ja ajatteluun tulisi saada valjastettua koko organisaatio kaikkine tasoineen. Jos systeeminen ajattelu ei läpäise koko ylempää tasoa organisaatiossa, voi se jarruttaa koko prosessia merkittävästi.

”—tämmösissä isoissa organisaatioissa, niin tääl ei tarvi olla kun yks jarru tuolla ylhäällä”

”—että tällä hetkellä tuntuu niinkun vaikeelta et miten me saahaan ratkottua näitä tämmösiä asioita mitkä ei oo niinkun meistä, meidän työntekijöitten päätettävissä”

Työntekijän roolit systeemisessä työskentelyssä ovat monille vielä epäselviä ja kysymyksiä liittyy esimerkiksi siihen, mikä tiimivastaavan rooli tulee systeemisessä mallissa olemaan. Dokumentoinnista esitettiin kysymyksiä, liittyen ajankäyttöön ja siihen, tuleeko dokumentointikäytännöt muuttumaan systeemisen mallin myötä. Tiimien välillä oli vaihtelua siinä, miten hyvin muutosprosessin etenemisestä tiedettiin. Yhdessä tiimissä oli prosessista selkeästi vähemmän tietoa, kuin muissa tiimeissä. Tiedottamisen ja viestinnän tärkeys organisaatiomuutoksessa tulee esille haastatteluissa. Hyvä viestintä ja tiedonkulku on muutoksessa tärkeää ja edellytyksenä muutoksen onnistumiselle (ks. Kaiku-hanke 2007). John Kotter (1996) pitää viestintää tärkeänä organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksenä, jonka tulisi sisältyä muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin – alun suunnitteluvaiheista muutoksen loppuun saakka. Kotterin (1996, 17-20) kahdeksan vaiheisessa organisaatiomuutoksen etenemistä kuvaavassa mallissa viestintä sisältyy jokaiseen mallin yksittäiseen vaiheeseen.

”tää systeeminen, kun sitten me niinku tiimipalaveritkin kirjataan ja ihmisten pohdinnat ja reflektoinnit ja nää, sitähan tulee lisää”

Haastateltavat pohtivat muun muassa sitä, tuleeko systeeminen toimintamalli ja sen mukainen tiivis työskentely asiakkaiden kanssa vaikuttamaan omien palveluiden, kuten esimerkiksi perhetyön käyttöön jollakin tapaa. Työntekijät pohtivat myös asiakkaiden näkökulmaa ja suhtautumista systeemiseen toimintamalliin. Uuden toimintamallin käyttöönotto vie aikaa ja vaatii monen eri tason huomioimista.

Haastattelujen perusteella voi tehdä tulkinnan, että näin pilotoinnin alkuvaiheessa työntekijöillä on paljon avoimia kysymyksiä ja epätietoisuutta prosessin etenemiseen liittyen. Avoimet kysymykset, joihin ei ole organisaatiossa saatu vastauksia, sekoittavat työntekijöiden ajatuksia muutosprosessista ja kokonaisvaltaista kuvaa muutoksen tavoitteista on haastateltavien mukaan vaikea muodostaa. Näiden näkemysten pohjalta tulee kiinnittää huomiota viestinnän merkitykseen organisaatiomuutoksessa.

5.4 Mitä systeemisen mallin käyttöönotto onnistuakseen edellyttää?

Jotta systeeminen malli saataisiin juurrutettua osaksi työskentelyä pysyvästi, vaatii se toimenpiteitä niin yksilön tasolta, organisaatiolta kuin ympäröiviltä rakenteiltakin. Tästä haastateltavat kävivät kaiken kaikkiaan paljon keskustelua. Systeeminen uudistus vaatii tuekseen paremmin ja oikea-aikaisesti toimivia peruspalveluita. Toimivat peruspalvelut vähentävät myös lastensuojelun asiakasmäärää, mikä on systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn lähdeittäessä lähes välttämätön edellytys. Palvelurakenteessa tarvittaisiin sellaista muutosta, että osa aiemmin lastensuojeluun ohjautuneista lapsista sijoittuisivat oikea-aikaisesti muihin palveluihin jo paljon ennen lastensuojelua. Tämän myötä lastensuojelun asiakasmäärien rajaaminen mahdollistuisi. Nämä tekijät tulee ottaa huomioon lastensuojelun organisaatiomuutoksen toteuttamisessa. (Petrelius 2017a, 7-8.)

Aineistoon pohjautuen voidaan todeta, että yksilöltä organisaatiomuutos vaatii muun muassa kykyä sitoutua muutokseen ja sen tavoitteisiin. Muutoksessa työntekijöiltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja kykyä sietää epävarmuutta. Työntekijöiden motivaatio on myös keskeinen muutosta eteenpäin vievä voima, jota muutosjohtajan tulee organisaatiomuutoksessa jatkuvasti ylläpitää. (Kotter 1996, 17-20.) Haastateltavien mukaan epävarmuuden sieto muutoksessa liittyy esimerkiksi siihen, että todellisuudessa ei ole tietoa mikä tilanne on vuoden päästä ja ovatko ne pohdinnat, joita systeemisestä mallista nyt käydään, merkityksellisiä vielä silloinkin.

”ja sitten tietenkä se että sen sietäminen, et mitä nyt, niin vuoden päästä voi olla että nää miten me nyt ajatellaan, niin ne ei ole ollenkaan relevanteja”

Suurin osa työntekijöistä tuntui haastatteluiden perusteella ymmärtävän kokonaisuutta siten, että organisaatiomuutokseen liittyy myös sellaisia tekijöitä, joiden kulkuun tai toimintaan ei ole mahdollista omalla toiminnalla juurikaan vaikuttaa, ainakaan ajallisesti

tässä hetkessä. Näitä ovat esimerkiksi ympäröivät rakenteet ja ylemmän johdon toimet. Työhyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää keskittää oma energiansa muutoksessa niihin tekijöihin, joihin omalla toiminnalla on mahdollista eniten vaikuttaa.

Haastatteluissa korostui työnohjauksen, jatkuvan koulutuksen ja esimiesten tuen merkitys systeemisen mallin käyttöönotossa. Jotta mallin käyttöönotto voisi onnistua, työntekijät painottivat sen tarvitsevan tuekseen jatkuvaa koulutusta ja riittävän työnohjauksen. Työnohjauksellisella tuella haastateltavat tarkoittavat toimintamallin ylläpitämistä ja siihen liittyvää koulutusta sekä tukea työnteolle. Keskusteluissa tuotiin esille myös se, että olisi tärkeää, että hyvän työnohjaajan löytyminen ei saisi jäädä työntekijöiden harteille. Haastateltavista vaikuttaa selkeältä se, että malli tulee vaatimaan jatkuvaa huoltamista ja ylläpitämistä vielä pitkään pilotoinnin jälkeen ja erityisesti silloin. Kotterin (1996) organisaatiomuutosta kuvaavassa mallissa kahdeksantena, eli viimeisenä vaiheena on juurruttaa uudet toimintatavat organisaation toimintakulttuuriin. Muutoksen johtajan tulisi pitää uusia toimintakäytäntöjä jonkin aikaa korostetusti esille työyhteisössä, jotta ne vakiintuisivat. Ihmisellä on taipumus palata vanhoihin toimintatapoihin, mikäli tähän ei kiinnitetä erityistä huomiota. (Kotter 1996, 17-20.)

”siis sosiaalityöntekijät tarttee jatkuvan työnohjauksen, että, ku malli alotetaan, et se pysyy mielessä ja pysyy elävänä ja kehittyvänä niin siinä pitää olla niinku jatkuva työnohjaus, ja silloin tää niinku sen koulutuksen aikana se konsultatiivinen tuki on tärkeä mut sen jälkeen pitää olla, olla niinku, et tavallaan niinku se huol- huolto alkaa ja sit alkaa se kehittyminen, se on must kauheen tärkeetä, et siel niinkun mikrotasolla on se tuki, ja täydennyskoulutus”

Toimintamallin juurtumisen kannalta merkityksellisenä tekijänä keskusteluissa tuli esille aiempien organisatoristen muutosten kohdalla juuri tämä jatkuva toimintamallin ylläpitäminen. Aiempien onnistuneiden organisaatiomuutosten kohdalla haastateltavat korostivat jatkuvan ylläpitämisen ja huoltamisen tärkeyttä. Jatkuvan huoltamisen myötä alkaa työntekijöissä varsinainen kehittyminen uudenlaisen toimintamallin mukaiseksi työntekijäksi. Uusien toimintamallien juurruttaminen lähtee liikkeelle siitä, että ensin tulee oppia pois vanhoista toimintamalleista, jotta uuden opettelulle vapautuu tilaa. Uudenlaisten työtapojen omaksuminen vaatii näin ollen runsaasti aikaa, eikä tapahdu hetkessä. (Lämsä & Hautala 2004, 184-190.)

Työntekijät painottavat keskusteluissaan myös esimiesten tuen tärkeyttä. Työntekijöiden mukaan esimiehiltä vaaditaan sitkeyttä siihen, että he jaksavat ylläpitää jatkuvaa keskustelua toimintatavoista, jotta malli ei pääse unohtumaan pilotoinnin jälkeen. Työntekijät odottavat esimiehiltä myös jatkuvaa tahtotilaa viedä prosessia eteenpäin ja kannustaa työntekijöitä. Keskusteluissa tuotiin yhtenä tärkeänä tekijänä esille myös tiedottaminen muutokseen liittyvistä vaiheista ja prosesseista organisaation sisällä ja sen lisäksi myös tiedottaminen yhteistyökumppaneille nähdään tärkeänä toimintamallin käyttöönottoon vaikuttavana tekijänä.

”niin, ja puoli vuottahan voi toteuttaa jotain tiiviillä tuella niinku vaikkapa kuntokuuria, niinku näin – kyllä, ja ja selkeä ateriarytmi, nii mutta että sitten tavallaan niinku että jos se tuki ei jatku lähes yhtä tiiviinä niin aika äkkiä palaa vanhat tavat, että, että jotenki, mm”

Haastateltavat pitävät tiimiytymistä pilotoinnin ja mallin käyttöönoton onnistumisen kannalta merkityksellisenä. Osa tiimeistä on täysin uusia tiimejä, joten tiimiytyminen nähdään tärkeänä työhön vaikuttavana tekijänä. Työntekijät toivoisivat tiimiytymiseen tukea myös esimiehiltä. Kotterin (1996, 17-20) organisaatiomuutoksen etenemistä kuvaavan mallin toinen vaihe on projektitiimin organisointi ja siinä on kuvattu myös tiimiytymistä. Kotterin (1996) mukaan tiimiytyminen on edellytyksenä tiimin sujuvalle työskentelylle ja lisäksi tiimiytyminen luo yhteishenkeä ja parantaa työilmapiiriä. Esimiehen tuki on tiimiytymisessä tärkeää. Muutoksen vastuuhenkilöiden tulisi pyrkiä tukemaan tiimiytymistä ja sitä, että tiimin jäsenten välille syntyy luottamus. Tiimin toiminnalle on järjestettävä riittävästi aikaa sekä resursseja, jotta toimintaa pystytään tavoitteellisesti toteuttamaan. (Emt. 17-20.)

Kaikissa haastatteluissa korostui merkittävänä pilotointiin ja toimintamallin käyttöönottoon vaikuttavana tekijänä resursointi ja sen riittämättömyys. Haastateltavien mukaan työntekijäresursseja tulisi lisätä, jotta pilotoinnin jälkeen toimintamallin käyttöönotto voisi onnistua. Systemistä mallia ajatellen asiakkaiden kanssa tehtävään asiakastyöhön tarvitaan lisää aikaa ja aitoja mahdollisuuksia kohdata asiakkaita rauhassa. Kiireen tuntu tekee työskentelystä levotonta ja työntekijät pitävätkin tärkeänä, että niihin tekijöihin puututtaisiin, jotka kiirettä aiheuttavat. Asiakasmääriä tulisi saada kohtuullisemmiksi, jotta systeemisen mallin mukainen työskentely mahdollistuu. Onnistuakseen organisaatiomuutos vaatii riittävää resursointia, jotta muutokset on mahdollista pysyvästi saavuttaa. Se vaatii vähintäänkin niukkojen olemassa olevien resurssien uudelleen

sijoittelua uusien prosessien kehittämiseen ja kokeilemiseen. (Fernandez & Rainey 2006, 168-176.) Keskusteluissa tuotiin esille myös aikaisempaan organisaatiomuutokseen (etupäivystys) liittyen resurssien lisääminen merkittävänä tekijänä siinä, että muutos on saatu pysyväksi ja toimivaksi tänä päivänä.

”nii et jos nyt oikeen halutaan, halutaan että tätä oikeen saatas käyttöön ja kokeiluun, niin ihan sitten resursointia, esimerkiks aika sille että meillä ois aikaa tätä suunnitella ja miettiä ja vaihtaa kokemuksia, että mitä myö nyt ollaan tehty ja onko tää nyt sitä vai onko tää jotain muuta, tässä nyt huomaa, että semmoseen ei oo ehkä ollu, ku me ei olla esimerkiks joudettu porukalla istumaan ihan rauhassa tän asian äärelle”

Työntekijät kävivät resursointiin liittyen keskustelua siitä näkökulmasta, että muutoksessa ei kuitenkaan voi pelkästään mennä resurssikysymysten taakse, vaan muutoksen läpiviemisestä tulee ottaa vastuu ja siihen tulee sitoutua yhdessä, kohti yhteistä päämäärää. Sitoutumista edesauttavat muun muassa jatkuva motivaation ylläpitäminen henkilöstössä johdon toimesta sekä se, että onnistumisista jollain tapaa palkitaan (Kaiku-hanke 2007). Haastateltavat toivat esille, että palkinto voisi olla esimerkiksi joku pieni ”näky siitä, että tätä kannattaa jatkaa”. Kotterin (1996, 17-20) organisaatiomuutoksen etenemistä kuvaavassa mallissa kuudentena vaiheena on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, jossa on tärkeää tuoda työntekijöille näkyväksi jo saavutettuja, pieniä tavoitteita ja onnistumisia, jotta työntekijöiden motivaatio pysyisi yllä koko prosessin ajan kohti päätavoitetta.

” ja sen haluan vielä sanoa koska sitten, että kyse ei oo pelkästään niinku resurssoinista, että mä aattelen et ei ei muutoksessa voi mennä sen taakse että ei oo riittävästi resursseja, mä aattelen et se ei oo se meidän tiimin ajatus siitä että me tehtäis jos meillä ois resursseja, et tyyliin, et vapautetaan sit itsemme siitä niinku muutoksen teon vastuusta, mutta edelleenki niinku ehkä se peräänkuulutus siihen että mikä on ikään kun se, ikään se suurempi hyvä, me tiedetään tavallaan teoreettisesti mitä se voisi olla ja näin, mut ehkä se että mikä se niinku konkretian tasolla ihan oikeesti vaikka mentäis näillä resurssilla tai ois hyvin pienesti, mut miten me ikään kun saadaan sitä vaikka pienesti liikkeelle”

Keskusteluissa tuotiin esille myös palkkakysymykset. Haastateltavat näkevät, että systeemisen mallin myötä oma työnkuva tulee muuttumaan haastavammaksi, mistä tulisi seurata myös palkkojen uudelleen arvioimista. Työntekijät puhuvat siitä, että ovat hankkimassa itselleen nyt uutta osaamisaluetta, joten sen tulisi näkyä arvostuksena

kehittämishalukkuutta kohtaan esimerkiksi palkankorotuksen muodossa. Palkka näyttäytyy myös yhtenä motivaatiotekijänä muutoksessa. Tässä on havaittavissa pientä ristiriitaa siihen nähden, että haastateltavat pohtivat aiemmin sitä, mitä systeeminen toimintamalli todellisuudessa tuo uutta nykyiseen työskentelyyn. Työntekijät toivat aiemmin esille sitä, että systeemissä mallissa on jo paljon sellaista, mitä on jo nykyisessä työskentelyssä.

”sen täytyy näkyä myös siinä niinku palkassa, joka motivoi tekemään sitä työtä eri tavalla”

Työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen alkuvaiheen suunnittelusta lähtien on erittäin tärkeä, muutokseen sitoutumista lisäävä tekijä (Pahkin ym. 2011, 1-34). Organisaatiomuutoksessa palkitsevaa ovat ne pienet positiiviset muutokset ja tavoitteet, joita oma panostus on muutostyössä saanut aikaan. Muutosprosessi etenee hitaasti ja suuria näkyjä muutoksen positiivisista vaikutuksista ja kannattavuudesta ei ole nähtävillä kovinkaan nopeasti ja tämän haastateltavat vaikuttivat ymmärtävän hyvin. Jotta työntekijöiden motivaatio muutoksessa pysyisi yllä koko prosessin ajan, vaatii se jatkuvaa motivointityötä muutoksen johtajalta (Kotter 1996, 17-20).

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Tutkimukseni päätarkoituksena oli ottaa selvää lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijöiden näkemyksistä liittyen muuttuvaan organisaatioon ja lastensuojelun systeemiseen toimintamalliin sekä selvittää systeemisen toimintamallin käyttöönottoon liittyviä haasteita ja edellytyksiä. Tutkielman yhtenä keskeisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että sosiaalityöntekijöiden suhtautuminen organisaatiomuutokseen ja uuden toimintamallin opettelemiseen on hyvin pitkälti positiivista ja motivoitunutta. Muutosvastarintaa ilmeni haastatteluissa vähemmän, mitä alun perin oletin. Haastatteluissa korostui työntekijöiden esiin tuoma tarve organisaatiomuutokselle lastensuojelussa, mistä korkea motivaation taso varmastikin myös kumpuaa. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että tarve organisaatiomuutokselle syntyy ennen kaikkea heikentyneistä työolosuhteista ja kaventuneista työnteon mahdollisuuksista lastensuojelussa sekä halusta palvella asiakkaita paremmin.

Hyödynsin analyysissäni John Kotterin (1996) kahdeksan vaiheista mallia hahmottamaan organisaatiomuutoksen vaiheita. Nämä mallin kahdeksan vaihetta ovat: muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan ydintiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen (jatkuva viestintä yleisesti), henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, onnistumisten vakiinnuttaminen ja muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen toimintakulttuuriin. (Kotter 1996, 17-20.) Koska omat haastatteluni sijoittuivat organisaatiomuutoksen alkutaipaleelle, kaikkia kahdeksaa vaihetta ei työntekijöiden keskusteluissa noussut esille. Kotterin mallin pohjalta organisaatiomuutokseen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä oli kuitenkin mahdollista käyttää apuna ohjaamaan analyysini etenemistä. Voisin todeta, että Kotterin (1996) mallista keskeisimmät organisaatiomuutokseen vaikuttavat tekijät korostuivat sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa. Keskeisimmiksi organisaatiomuutoksen onnistumiseen ja etenemiseen vaikuttavista tekijöistä aineistossa näyttäytyivät ainakin muutostarpeen perusteleminen, henkilöstön sitouttaminen muutokseen, viestinnän merkitys, muutosjohtamisen merkitys, esimiesten tuki, motivaation merkitys sekä uusien

toimintatapojen juurruttaminen. Edellä mainitut tekijät sisältyvät Kotterin (1996) kahdeksan vaiheiseen malliin.

Työhyvinvoinnista käyty keskustelu oli tutkimuksessani pitkälti samansuuntaista, kuin esimerkiksi Mänttari Van Der-Kuipin (2015b) väitöskirjan tulokset kaventuneista työnteon mahdollisuuksista sosiaalityöntekijöillä. Haastateltavien mukaan mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiselle ovat pienentyneet. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät eivät pysty käyttämään nykyisen kaltaisessa työskentelyssä kaikkea sitä osaamista, joka heillä on olemassa. Samankaltaisiin tuloksiin on tullut myös Sipilä (2011, 145) väitöskirjassaan. Muun muassa näihin epäkohtiin työntekijät toivovat muutosta lastensuojelun systemisen toimintamallin ja organisaatiouudistuksen myötä.

Vaikka työntekijöiden motivaatio muutosta kohtaan on korkealla, kritiikkiä toimintamalliin ja sen käyttöönottoon liittyen tuotiin haastatteluissa kuitenkin esille jonkin verran. Kritiikki liittyi erityisesti siihen, että käytännön realiteettien nähdään olevan ristiriidassa systemisen toimintamallin tavoitteiden ja pyrkimysten kanssa. Lastensuojelussa jatkuvasti kasvavat asiakasmäärät asettavat omat haasteensa systemisen mallin käyttöönotolle, jossa pyrkimyksenä on mahdollistaa enemmän aikaa ja tiiviimpää työskentelyä asiakkaiden kanssa. (ks. Petrelius 2017a, 7-8.) Systemisen toimintamallin eli Hackneyn mallin tuomista Suomen lastensuojeluun ei myöskään pidetä täysin ongelmattomana. Lastensuojelujärjestelmä ja työmenetelmät Hackneyssä, Englannissa pohjautuvat englantilaiseen tutkimustietoon ja suomalaisen ja englantilaisen lastensuojelun välillä on kulttuurisia eroavaisuuksia, jolloin mallin ei ajatella olevan suoriltaan istutettavissa Suomen lastensuojeluun. Omanlaisensa haasteen haastateltavien mukaan asettaa Hackneyn mallin soveltaminen ja muokkaaminen suomalaiseen lastensuojeluun sopivaksi.

Systemistä toimintamallia kohtaan kuvautui haastateltavien keskuudessa erilaisia toiveita, uskomuksia ja tavoiteloja. Toimintamallin toivotaan tuovan uusia toimivampia tapoja tehdä lastensuojelutyötä entistä asiakaslähtöisemmin ja mahdollistavan enemmän aikaa asiakkaiden kanssa työskentelylle. Systemisen mallin mukainen tiimimuotoinen työskentely nähdään vastuun jakautumisen kannalta lastensuojelussa työhyvinvointia oleellisesti parantavana tekijänä. Systemisen mallin mukaisen työskentelyn ajatellaan tekevän lastensuojelusta houkuttelevampaa, työhyvinvoinnin toivotaan kohentuvan ja työntekijöiden vaihtuvuuden sen myötä vähenevän.

Aineistoon pohjautuen voi todeta, että nykyisessä lastensuojelun työskentelyssä on jo paljon samankaltaista, kuin mitä systeeminen toimintamalli lupaa lastensuojelutyöhön tuoda. Joissakin fokusryhmissä tuotiin esille jopa pettymystä siihen, että tietoperusta, johon systeeminen toimintamalli nojaa, ei ikään kuin mene pintaa syvemmälle. Kaikki haastateltavat eivät täysin tavoittaneet sitä, mitä uutta systeeminen malli työskentelyyn tuo.

Sosiaalityöntekijät korostavat haasteina mallin käyttöönottoon liittyen resurssien puutetta, kiirettä työnteossa sekä vakavia jaksamisen kysymyksiä henkilöstössä. Useissa fokusryhmissä tuli esille työntekijöiden kuormittuneisuus ja työolosuhteisiin liittyvät haasteet. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja organisaatiomuutoksen omaksuminen vaatii työntekijöiltä voimavaroja, joten työntekijöiden työhyvinvoinnin tason tulisi olla riittävän korkea, jotta työntekijöillä on energiaa muutoksen läpi viemiseen ja uuden toimintamallin oppimiseen.

Organisaatiomuutos on hidas prosessi ja sen valmiiksi saattaminen voi viedä jopa vuosia, joten työntekijöiltä edellytetään kärsivällistä suhtautumista prosessiin. Organisaatiomuutoksen vaiheittaista ja hidasta etenemistä kuvaa perusteellisesti teoreettiseen viitekehykseen valikoitunut Kotterin (1996) kahdeksan vaiheinen malli (1996). Organisaatiomuutos etenee vaiheittain ja yhdenkin mallissa olevan vaiheen väliin jättäminen saa aikaan vain illuusion nopeammasta etenemisestä. Onnistunut organisaatiomuutos vaatii Kotterin mukaan jokaisen kahdeksan vaiheen läpi käymisen, ei välttämättä täysin lineaarisessa järjestyksessä, mutta limittäin. (Kotter 1996, 17-20.) Systeemisen mallin käyttöönoton onnistumisen nähdään edellyttävän toimenpiteitä niin yksilöltä, organisaatiolta kuin ympäröiviltä rakenteiltakin. Yksilöltä organisaatiomuutos vaatii ennen kaikkea kykyä sitoutua ja sietää epävarmuutta.

Viestinnän merkitys organisaatiossa korostuu muutoksessa ja sujuva viestintä on onnistuneen organisaatiomuutoksen peruspilari. Viestintä sisältyy Kotterin (1996) kahdeksan vaiheisessa mallissa jokaiseen yksittäiseen vaiheeseen ja se on kyseisen teoretikon mukaan yksi organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta keskeisimmistä tekijöistä. (Kotter 1996, 17-20.) Haastattelujen pohjalta voi tehdä tulkinnan, että viestintä on ollut systeemisen mallin muutoksen alkuvaiheessa organisaatiossa osin puutteellista, koska oli tiimejä, joissa tietämys systeemisen mallin pilotoinnista oli keskimääräistä

heikompaa. Työntekijät toivat keskusteluissa esille useita avoimia kysymyksiä ja epätietoisuutta systeemiseen malliin ja sen pilotointiin liittyen.

Systeemisen toimintamallin käyttöönotto vaatii organisaation tasolta haastateltavien mukaan riittävää ja jatkuvaa koulutusta systeemiseen työskentelyyn. Koulutuksen merkitys korostuu etenkin silloin, kun pilotointi on ohitse ja toimintamallia aletaan juurruttamaan osaksi työskentelyä. Koulutukset ovat yksi keino pitää systeeminen malli työntekijöiden mielissä siten, ettei se pääse unohtumaan. Koulutukset ovat tärkeitä siinä taitekohdassa, kun uutta toimintamallia otetaan käyttöön ja on vaarana luisua takaisin vanhoihin työtapoihin. Kotterin (1996, 17-20) mallin kahdessa viimeisessä vaiheessa keskitytään juuri muutoksen vakiinnuttamiseen organisaatiossa. Muutosprosessin lopussa ei tule liian nopeasti ajatella, että nyt muutos on valmis, koska ihmisillä on taipumus palata helposti takaisin vanhoihin tapoihin toimia, mikäli tähän ei kiinnitetä erityistä huomiota (Emt. 17-20).

Resursointi ja esimiesten tuki näyttäytyy haastateltavien mukaan systeemisen mallin käyttöönoton kannalta merkityksellisinä. Tähän on ottanut kantaa myös Fagerström (2016, 3-7) systeemistä mallia käsittelevässä työpaperissaan. Systeeminen toimintamalli vaatii toteutuakseen riittävästi resursseja, jotta systeemisen mallin mukainen työskentely on ylipäättänsä mahdollista ja tuloksia mallin mukaisella työskentelyllä olisi mahdollista saavuttaa (ks. Emt. 3-7). Yhdessä haastattelussa tuotiin esille aiemman organisaatiomuutoksen onnistumisessa keskeisenä tekijänä juuri riittävä resursointi siinä, että toimintamalli saatiin juurrutettua osaksi työskentelyä. Tutkimuksessa esiin tulleet haasteet organisaatiomuutokseen ja uuden toimintamallin käyttöönottoon liittyen ovat juurikin niitä, joihin tulee toimintamallin käyttöönotossa kiinnittää eniten huomiota, jotta käyttöönotto voisi onnistua.

6.2 Pohdinta

Oma tutkimukseni on vain yhden lastensuojelun organisaation systeemistä mallia pilotoivien tiimien näkemys, mutta pidän sitä kuitenkin jollain tapaa myös valtakunnallista lastensuojelun tilaa kuvaavana näkökulmana. Omassa tutkimuksessa havaitsin paljon samoja tekijöitä, joita uusimmissa lastensuojelun tilaa kuvaavissa tutkimuksissa ja selvityksissä on esitetty liittyen muun muassa lastensuojelun kriisiytyneeseen tilanteeseen

ja työntekijöiden heikkoon työhyvinvoinnin tasoon lastensuojelussa. (ks. esim. Kananoja 2018 & Mänttari Van Der-Kuip 2015b).

Oma tutkimukseni sijoittui systeemisen toimintamallin pilotoinnin alkuvaiheeseen, itseasiassa aikaan ennen varsinaisen pilotin alkua, jolloin näkökulma on organisaatiomuutoksen varhaisissa vaiheissa. Systeemisen mallin pilotoinnista tehdään parhaillaan laajaa kansallista arviointitutkimusta, jossa käydään läpi kaikki pilotoinnin vaiheet ja tutkimustulokset antavat kattavan näkökulman systeemisen mallin pilotointiin liittyvistä vaiheista – niihin liittyvistä onnistumisista ja epäonnistumisista sekä myös asiakasnäkökulmasta. On mielenkiintoista nähdä myöhemmin, millaisia tutkimustuloksia väitöskirjatutkijat Elina Aaltio ja Nanne Isokuorti tuovat väitöskirjoissaan esille kokonaisuudessaan systeemisen mallin pilotointiin liittyen.

Systeemisen toimintamallin pilotoinnin alkuarviointihaastatteluihin osallistuminen antoi mahdollisuuden tutustua yhden lastensuojelun organisaation näkökulmasta sosiaalityöntekijöiden suhtautumiseen systeemiseen toimintamalliin ja sen pilotointiin. Pilotoinnin alussa kokonaisuus ei useinkaan ole työntekijöillä täysin selkeää tai johdonmukainen, mutta alkuvaiheen haastattelut antavat hyvän lähtökohdan kartoittaa esimerkiksi juuri työntekijöiden motivaatiota ja suhtautumista uuteen toimintamalliin. Mielenkiintoista olisi vertailla sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja suhtautumista pilotoitavasta mallista, pilotoinnin aikana ja pilotoinnin jälkeen.

John Kotterin (1996) malli on toimiva kuvaus organisaatiomuutoksen etenemisen vaiheista. Kotterin (1996) malli toimii omassa tutkielmassani nimenomaan organisaatiomuutoksen vaiheita havainnollistavana teoriakehyksenä, mutta tutkimustulosten tulkinta Kotterin kahdeksan vaiheisen mallin kautta jäi osin puutteelliseksi, koska haastatteluihin ei sisältynyt keskustelua kaikkiin organisaatiomuutoksen vaiheisiin liittyen. Organisaatiomuutoksen onnistumiseen liittyvät teoreettiset näkökulmat keskustelivat aineiston kanssa kohtalaisen hyvin ja haastateltavien näkemykset olivat tutkimustiedon kanssa samansuuntaisia. Kotterin (1996) malli voisi toimia paremmin teoriakehyksenä nimenomaan silloin, jos aineisto koostuisi organisaatiomuutoksen prosessia kokonaisuudessaan kuvaavasta haastatteluaineistosta.

Näkisin itse, että systeemisellä toimintamallilla on potentiaalia ja mahdollisuus tuoda uudenlaisia ja toimivia käytäntöjä lastensuojelun työskentelyyn ja organisaatioon, jos malli

saadaan juurrutettua pysyväksi osaksi lastensuojelun työskentelyä. Tutkittavilla oli vahva näkemys siitä, että lastensuojelu tarvitsee muutosta, mutta lastensuojelun tilaa ei yksistään systeemillä toimintamallilla pelasteta, vaan se vaatii tuekseen kokonaista palvelujärjestelmää ja toimivia varhaisen tuen palveluita lapsille ja perheille. Systeeminen toimintamalli nähdään ennen kaikkea kokeilemisen arvoisena tässä lastensuojelun tilanteessa, mutta aivan varmoja ei olla siitä, onko se juuri se, mitä lastensuojelu tässä hetkessä tarvitsee.

LÄHTEET

Aaltonen, Jukka. 2009. Perheterapiat. Duodecim terveyskirjasto. Saatavilla: 29.9.2018: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00102

Bardy, Marjatta & Tarja Heino. 2013. Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin: paniikista toivoon ja näköalat auki. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 13–42.

Burns, Kenneth, Tarja Pösö & Marit Skivenes. 2016. Child Welfare Removals By the State: A Cross-country Analysis of Decision-making Systems. New York, NY: Oxford University Press.

Campbell, Robert James. 2008. Change Management in Health Care. *The Health Care*, 27:1. 23-39.

Cross, Steve, Alison Hubbard & Eileen Munro. 2010. Reclaiming social work. London borough of Hackney children and young people`s services. London: The London school of economics political science.

Eskola, Jari & Juha Suoranta. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fagerström, Katariina. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Työpaperi 42/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla 8.9.2018: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1

Fernandez, Sergio & Hal G. Rainey. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 168: 9, 168-176.

Forrester Donald, David Westlake, Michelle McCann, Angela Thurnham, Guy Shefer, Georgia Glynn & Mike Killian. 2013. Reclaiming social work? An evaluation of systemic units as an approach to delivering children`s services. Final report of a comparative study of practice and the factors shaping it in three local authorities. Tilda Goldberg centre for

social work and socialcare. England: University of Bedfordshire. Saatavilla 29.9.2018:
<http://uobrep.openrepository.com/uobrep/bitstream/10547/594517/1/finalreport-systemicunits.pdf>

Harisalo, Risto. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: University Press.

Heino, Tarja 2007. Keitä ovat uudet lastensuojelun asiakkaat? Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana. Työpapereita 30/2007. Helsinki: Stakes.

Heino, Tarja 2013. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus, 84-107.

Heino, Tarja. 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisehdotukset. Selvitys Lastensuojelun kehittämisohjelmalle. Helsinki: Valopaino Oy.

Heinonen, Hanna. 2016. Lastensuojelu ja lapsen etu. Teoksessa Törrönen ym. (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 243-260.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Sajavaara Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hurtig, Johanna. 2003. Lasta Suojelemassa: Etnografia Lasten Paikan Rakentumisesta Lastensuojelun Perhetyön Käytännöissä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Hämäläinen, Juha. 2007. Lastensuojelun kehityslinjoja: Tutkimus Suomen lastensuojelun aatepohjasta ja oppihistoriasta. Kuopio: Snellman-instituutti.

Juuti, Pauli & Petri Virtanen. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kaiku-hanke 2007. Viesti muutoksessa: Opas johdolle ja esimiehille. Valtiokonttori.

Kananoja Aulikki, Mikko Oranen & Marjo Lavikainen. 2013. Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19. Saatavilla 22.2.2018: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126183/Toimiva%20lastensuojelu%20loppuraportti_final_19062013.pdf?sequence=1

Kananoja, Aulikki. 2018. Selvityshenkilön arvio lastensuojelun henkilöstön riittävydestä ja ratkaisuehdotukset kuormituksen vähentämiseksi. Saatavilla 21.10.2018: <https://stm.fi/documents/1271139/6184550/Selvityshenkil%C3%B6n+arvio+lastensuojelun+kuormitus+FINAL+050318.pdf/a489a36e-7c2f-4ac7-9372-6bb221d2705e/Selvityshenkil%C3%B6n+arvio+lastensuojelun+kuormitus+FINAL+050318.pdf.pdf>

Kotter, John. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73, 2/1995:59.

Kotter, John. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kylmä, Jari & Taru Juvakka. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laird, Siobhan E, Kate Morris, Philip Archard & Rachael Clawson. 2018. Changing Practice: The Possibilities and Limits for Reshaping Social Work Practice. Qualitative Social Work 17, 4/2018. 577-593.

Lamponen, Tuuli. 2016. Kiireellinen sijoitus vai ”minihuostaanotto”? Teoksessa Enroos, Rosi, Heino, Tarja & Pösö, Tarja (toim.) Huostaanotto. Lastensuojelun vaativin tehtävä. Tampere: Vastapaino, 126–154.

Lapsiasiavaltuutetun kertomus eduskunnalle 2018. Lapsiasiavaltuutetun toimiston julkaisuja 2018:1. Saatavilla 21.10.2018: http://lapsiasia.fi/wp-content/uploads/2018/02/LA_eduskuntakertomus_2018_FI_netti.pdf

Lastensuojelu 2015. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavilla 22.2.2018: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131625/Tr20_16.pdf?sequence=4

Lastensuojelu 2016. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavilla 22.2.2018:
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135628/Tr43_17_LASU.pdf?sequence=3

Lastensuojelu 2017. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavilla 7.9.2018:
<https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lasten-nuorten-ja-perheiden-sosiaalipalvelut/lastensuojelu>

Lastensuojelulaki (417/2007)

Lastensuojelulaki (52/1936)

Lastensuojelun Keskusliiton lausunto eduskunnan lakivaliokunnalle. 2018. Lastensuojelun keskusliitto. Saatavilla 30.9.2018: https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Lastensuojelun-Keskusliitto_-lausunto_-HE_16_2018_vp_23.5.2018.pdf.

Lastensuojelun käsikirja. 2012. Saatavilla 22.2.2018: www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja

Liegghio, Maria. 2017. Our Biggest Hurdle Yet: Caregivers' Encounters With Structural Stigma in Child and Youth Mental Health. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services* 98, 4/2017. 300-309.

Lindström, Kari. 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. 46-57. Vammala: Kirjapaino Oy.

Luomala, Anne. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavilla 18.4.2018:
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala. 2004. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mason, Jennifer. 1996. *Qualitative Researching*. London: SAGE Publications Ltd.

Muukkonen, Tiina. 2008. Suunnitelmallinen sosiaalityö lapsen kanssa. Saatavilla 22.2.2018 http://www.socca.fi/files/102/Suunnitelmallinen_sosiaalityo_lapsen_kanssa.pdf

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

Mänttari-van der Kuip, Maija. 2015b. Work-related Well-being Among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 124 (13), 1507-1513.

Nurmi Henna, Antti Syväjärvi & Jaana Leinonen. 2018. Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Lammintakanen Johanna & Laulainen Sanna. (toim.) Teoksessa Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Kuopio: Grano Oy.

Nyamtema, Angelo S. 2010. Bridging the gaps in the Health Management Information System in the context of a changing health sector. *Medical Informatics and Decision Making*, 10:36.

Pahkin, Krista, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer, Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong & Zofia Mockało. 2011. Mielekäs Muutos: Kuinka Tukea Työntekijöiden Hyvinvointia Organisaatiomuutoksen Aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin, Krista. 2015. Staying Well in an Unstable World of Work: Prospective Cohort Study of the Determinants of Employee Well-being. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Pendry, Nick. 2012. "Systemic Practice in a Risk Management Context". Teoksessa Social work reclaimed. Innovative framework for child and family social work practice. Goodman, Steve & Isabelle Trowler. 2012. London: Jessica Kingsley publishers, 26-33.

Petrelus, Päivi. 2017a. LAPE-hanke tuo systeemisen työotteen lastensuojelutyöhön. *Perheterapia*, 33 (1), 6-14.

Petrelius, Päivi. 2017b. Lastensuojelun systeeminen toimintamalli etenee maakuntiin. *Perheterapia*, 33 (2), 33-38.

Pohjola, Anneli, Merja Laitinen & Marjaana Seppänen. 2014. Rakenteellinen sosiaalityö aikakauden haasteena. Teoksessa Anneli Pohjola, Merja Laitinen & Marjaana Seppänen (toim.) *Rakenteellinen sosiaalityö*. Kuopio: Unipress, 9-19.

Puustinen-Korhonen, Aila. 2018. Kuntaliiton lastensuojelun kyselyn alustavia tuloksia 10.1.2018. Saatavilla 9.9.2018: <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2018/kuntien-lastensuojelulla-suurta-huolta-siita-mita-lastensuojelulle-tapahtuu-sote>

Pösö Tarja. 2016. Mistä puhutaan, kun puhutaan huostaanotosta? Teoksessa Rosi Enroos, Tarja Heino & Tarja Pösö. (toim.) *Huostaanotto: Lastensuojelun Vaativin Tehtävä*. Tampere: Vastapaino, 7-30.

Raivio, Marketta, Leena Männistö, Pia Lahtinen & Päivi Petrelius. 2017. Toimintamallin rakenne. Teoksessa Pia Lahtinen (toim.) *Kohti Suomalaista Systemistä Lastensuojelun Toimintamallia: Keskeisiä Periaatteita Ja Reunaehtoja*. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 20-23.

Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Yläne & Eija Paavilainen. 2011. *Tutkimuksen Voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.

Räty, Tapio. 2010. *Lastensuojelulaki: käytäntö ja soveltaminen*. Helsinki: Edita.

Salo Paula & Otso Rantonen, Ville Aalto, Tuula Oksanen, Jussi Vahtera, Sanna-Riitta Junnonen, Andreas Baldschun, Raija Väisänen, Kaarina Mönkkönen & Juha Hämäläinen. 2016. *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: Sosiaalityöntekijöiden kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys*. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print.

Satka, Mirja, Johanna Moilanen & Johanna Kiili. 2002. Suomalaisen lapsipolitiikan mutkainen tie. *Yhteiskuntapolitiikka*, 67 (3), 245-259.

Saurama, Erja. 2002. *Vastoin vanhempien tahtoa*. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Schein, Edgar H. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. Fifth edition. Hoboken: Wiley.

Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency and Doubleday.

Silvasti, Tiina. 2014. Sisällönanalyysi. Teoksessa Ilmo Massa (toim.) *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus, 33–48.

Sipilä, Anita. 2011. *Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet. Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 28. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.

Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. Saatavilla 9.9.2018:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna. 2007. *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa*. *Hallinnon tutkimus* 3/2007.

Taskinen, Sirpa. 2010. *Lastensuojelulain Soveltaminen*. Helsinki: WSOYpro.

Tilastoraportti 43/2017. Suomen virallinen tilasto. Lastensuojelu. THL.

Trowler, Isabelle & Steve Goodman. 2012. *A systems methodology for child and family social work*. Teoksessa Steve Goodman & Isabelle Trowler *Social work reclaimed. Innovative framework for child and family social work practice*. London: Jessica Kingsley publishers, 14-25.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Valjakka, Eeva. 2016. *Vain lakiko lasta luojee?* Turku: Turun yliopisto.