

*”RYHTIÄ PILOTOINTI TYÖSKENTELYYN”*

*Helsingin sosiaaliviraston palvelujen pilotointi –projekti henkilöstön silmin”*

Sue Laakso

Opinnäytetyö, kevät 2016

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi koulutusohjelma

Sosionomi ylempi (AMK)

## Sisällys

TIIVISTELMÄ .....	1
ABSTRACT .....	2
JOHDANTO.....	3
1 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET NÄKÖKULMAT .....	6
1.1 Lastensuojelun työskentelyä ohjaava lainsäädäntö .....	6
1.2 Avohuollon tukitoimet .....	7
1.3 Perhetyö lastensuojelun avohuollon tukitoimena.....	8
2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	11
2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä .....	11
2.2 Laadullinen tutkimus opinnäytetyön metodisena viitekehyksenä .....	14
2.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	15
2.4 SWOT-analyysi aineiston analyysimenetelmänä.....	17
2.5 Tutkimuksen eettisyys .....	19
3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	20
3.1 Prosessorientoitunut kehittäminen .....	20
3.2 Työyhteisön merkitys ja työntekijälähtöinen kehittäminen.....	21
4 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET SWOT – ANALYYSIN NÄKÖKULMASTA .....	22
4.1 Tutkimuksen työntekijät.....	22
4.2 Ensimmäinen haastattelu: perhetyömallin käytäntöjen tarkastelua .....	23
4.3 Toinen haastattelu: perhetyön pilotointiprojektin suhde asiakkaiden tarpeisiin .....	23
4.4 Kolmas haastattelu: perhetyön pilotointiprojektin eteneminen.....	24
4.5 Neljäs haastattelu: prosessiyhteenveto .....	25
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	26

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus perhetyön pilotointiprojektin prosessista, johon sosiaaliohjaajat Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen avohuollon yksikössä osallistuivat vuoden 2013 aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ymmärrystä pilotointiprojektin työskentelyprosessiin ja havainnoida työyhteisössä ja yksilöissä tapahtuvaa kehittymistä projektin aikana.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja se rakentui teema-haastatteluista, joissa käytettiin apuna SWOT – analyysiä. Tutkimuksessa haastateltiin sosiaaliohjaajista muodostuneita ryhmiä neljä kertaa. Ryhmissä oli yhteensä 6 haastateltavaa eri kokoonpanoissa. Teoreettinen viitekehys tähän tutkimukseen on rakennettu prosessorientoituneen kehittämisen ympärille.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä muutoksia vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvausten pilotointiprojektin prosessin aikana työntekijöiden suhtautumisessa projektityöhön tapahtui. Prosessista ulkopuolella olevan henkilön havainnointi prosessin etenemisestä työntekijöiden kokemana toi työntekijöille toisenlaisen näkökulman prosessiin.

Projekti kulki arjen työssä mukana, mutta siltä puuttui selkeää, kehittäjän näkökulmasta tuleva ohjaus. Projektista tuli nopeasti osa jo olemassa olevaa perustyötä, eikä se saanut sille tarkoituksen mukaista huomiota. Työntekijät sitoutuivat pilotointimallin työskentelytapaan, mutta sen merkitys väheni jo toisen ryhmähaastattelun jälkeen.

Haastatteluissa nousi esille työntekijöiden ammattitaito, ammatillinen suhtautuminen pilotointiprojektiin ja kyky pohtia prosessin kulkua. Perhetyön rakenteiden pohdinta kulki mukana koko haastatteluprosessin ajan. Pilotointiprojektin aikana työntekijät saivat mahdollisuuden prosessoida siihen kiinteästi liittyviä kysymyksiä osallistuessaan tutkimukseen. Tähän mahdollisuuden tartuttiin asiantuntevasti ja ammattitaitoisesti. Haastateltavat löysivät prosessin aikana pilotointi-projektista työskentelytapoja, joita on mahdollista siirtää nopeasti koko kaupungin tasolle. Kokemus työntekijän oikeusturvan ja työturvallisuuden paranemisesta parityönä tehtävän työskentelyn myötä koettiin myönteisenä.

Asiasanat: Lastensuojelu, avohuollon tukitoimet, perhetyö, avokuntoutus, sosiaaliohjaajat, prosessorientoitunut kehittäminen, projektityö, pilotointi

## ABSTRACT

This thesis is a qualitative study of the process of the family piloting the project process, in which the social counselors in Helsinki social welfare and health agency child protection unit participated in 2013. The intention of the thesis was to create an understanding of the pilot project the working process and to observe the work community and the development in individuals during the project.

The thesis was carried out as a qualitative research, and it is built on theme interviews. The SWOT – analysis was used in those interviews. The study interviewed the director-formed social groups four times in different configurations, a total of six social counselors. The theoretical framework for this research is built around a process-development.

The purpose of this study was to find out, what changes there were in the attitudes of the employees towards the project during the piloting process. Since the process was observed by an outsider, it brought a different perspective of it to the employees.

The project was a part of everyday work, but lacked the clear guidance of the developer. The project rapidly became part of the already existing basic work, and it didn't receive appropriate attention. The employees committed to the piloting way of working, but its significance decreased already after the second group interview.

The employees skills, professional attitude and the ability of understanding the process stood up in the interview. During the pilot project the employees got a chance to process questions, which were related to the project, when they were participating in to the study. This possibility was taken into account and used competently and professionally. The interviewees were found during the process of piloting of project ways of working, that are possible to move quickly into the whole city level. Experience of getting in the legal protection and safety betterment when working in pairs, was seen as positive.

Key words: Child Protection, open care support measures, family work, open rehabilitation, Social counselors, process-oriented development, project, piloting

## JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on Helsingin sosiaali- ja terveysviraston lastensuojelun avohuollon vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvausten pilotointiprojektin -prosessin seuranta. Projekti on toteutettu lastensuojelun palveluiden perhetyö 3:ssa, josta käytän jatkossa nimeä Kivikon toimipiste. Opinnäytetyö on sisällytetty pilotoinnin ohjausryhmän hyväksymään projekti-suunnitelmaan. (Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto, 2013)

Pilotointiprojektin tarkoituksena on arvioida millä tavoin palvelukuvaukset vastaavat asiakkaan tarpeita vanhemmuuden avokuntoutusta tarjoavassa perhetyössä. Vanhemmuuden avokuntoutus pyrkii korjaamaan puutteita, joita vanhemmilla on eri vanhemmuuden osa-alueilla lapsen ikätaso huomioiden. Avokuntoutuksen palvelulla pyritään vahvistamaan vanhemmuuden taitoja riittäväksi itsenäiseen vanhemmuuteen.

Prosessia seuraamalla pyrin havainnoimaan työntekijöiden suhtautumista pilotointiin ja tuomaan esille heidän oppimiskokemustaan. Tavoitteena on luoda ymmärrystä pilotointiin prosessina ja tuoda esille työyhteisön kehittymistä prosessin aikana. Pilotointiprojektin ymmärtäminen prosessina ja osallistujien ulkopuoliselta saama palaute prosessin etenemisestä voi avata uusia näkökulmia vanhemmuuden avokuntoutuksen toteuttamiselle sekä työyhteisössä että myöhemmin koko kaupungin tasolla.

Rajaan työni Kivikon toimipisteen toteuttamaan perhetyöhön. Lisäksi pilotointiprojektiin kuuluu tehostettu avokuntoutus yhteistyössä Oulunkylän perhetukikeskuksen kanssa. Tehostetulla avokuntoutuksella pyritään ehkäisemään sijaishuollon tarve.

# 1 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET NÄKÖKULMAT

## 1.1 Lastensuojelun työskentelyä ohjaava lainsäädäntö

Lastensuojelun toimintaa on aina säädelty laeilla. Yhteiskunnan ilmapiiri ja ajan henki ovat kuitenkin vaikuttaneet siihen, millainen suhde lasten suojelutyöllä on ollut lakiin ja säädöksiin. Juridisoitumisen vahvistumisen myötä sosiaalialan työntekijät sekä kaipaavat että tarvitsevat tietoa ja koulutusta lakipykälästä ja niiden tulkinnasta. (Sinko, 2004, 7-8.)

Lastensuojelulain (13.4.2007/417) 1 §:ssä on kirjoitettu, että sen tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun.

Lasten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten on tuettava vanhempia ja huoltajia heidän kasvatustehtävässään ja pyrittävä tarjoamaan perheelle tarpeellista apua riittävän varhain sekä ohjattava lapsi ja perhe tarvittaessa lastensuojelun piiriin. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa järjestämällä tarvittavia palveluja ja tukitoimia. (Lastensuojelulaki 2007 2 §.)

Lain 3 §:ssä on määritelty lastensuojelun tehtävät ja niiden toteuttaminen.

- Lastensuojelua on lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu.
- Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua toteutetaan tekemällä lastensuojelutarpeen selvitys ja asiakassuunnitelma sekä järjestämällä avohuollon tukitoimia.

– Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat myös lapsen kii-reellinen sijoitus ja huostaanotto sekä niihin liittyvä sijaishuolto ja jälkihuolto. (Lastensuojelulaki 2007 3 §.)

Lastensuojelu käsitteenä pitää sisällään myös ennaltaehkäisevän työn. Eh-käisevällä lastensuojelulla edistetään ja turvataan lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tuetaan vanhemmuutta. Ehkäisevää lastensuojelua on tuki ja erityinen tuki, jota annetaan esimerkiksi opetuksessa, nuorisotyössä, päi-vähoidossa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa sosiaali- ja terveyden-huollossa. (Lastensuojelulaki 2007 3 a §.)

Lastensuojelun on edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. Lastensuojelun tarvetta arvioitaessa ja lastensuojelua toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huo-mioon lapsen etu. (Lastensuojelulaki 2007 4 §.)

Lastensuojelussa on toimittava mahdollisimman hienovaraisesti ja käytettävä ensisijaisesti avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu muuta vaadi. Kun sijais-huolto on lapsen edun kannalta tarpeen, se on järjestettävä viivytyksettä. Si-jaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomi-oon tavoite perheen jälleenyhdistämisestä. (Lastensuojelulaki 2007 4 §.)

Tässä opinnäytetyössä painopisteenä oli lastensuojelun asiakkuudessa ole-vien lasten ja perheiden kanssa työtä tekevät sosiaaliohjaajat. Tarkastelun kohteena oli avohuollon tukitoimia tuottavat työntekijät.

## 1.2 Avohuollon tukitoimet

Lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen (Lastensuojelulaki 2007 11 §). Lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle on tehtävä asiakassuunnitelma, jollei asiakkuus pääty lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen tai kysymyksessä ole tilapäinen neuvonta ja ohjaus (Lastensuojelulaki 2007 30 §).

Sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on ryhdyttävä avohuollon tukitoimiin viipymättä, jos kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä tai kehitystä; tai jos lapsi käyttäytymisellään vaarantaa omaa terveyttään tai kehitystään. Avohuollon tukitoimien tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien ja lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatuskäytäntöjä ja -mahdollisuuksia. (Lastensuojelulaki 2007 34 §.)

Sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on lisäksi järjestettävä tarvittaessa lapsen ja perheen tuen tarpeisiin perustuva asiakassuunnitelma huomioon ottaen lastensuojelun avohuollon tukitoimina muun muassa tukea lapsen ja perheen ongelmatilanteen selvittämiseen, perhetyötä tai vertaisryhmätoimintaa. Näitä tukipalveluita voivat toteuttaa sosiaaliohjaajat. (Lastensuojelulaki 2007/2012 36 §.)

### 1.3 Perhetyö lastensuojelun avohuollon tukitoimena

Perhetyön voidaan katsoa tulleen osaksi lastensuojelua 1930-luvulla, jolloin Mannerheimin lastensuojeluliiton kodinhoitajakoulutukset alkoivat. Kodinhoitajien tarkoituksena oli tarjota varattomien, monilapsisten perheiden äideille valistusta kodin ja lasten hoidossa sekä antaa auttava käsi arjen askareisiin. (Heino 2008, 20.) Aluksi perhetyöntekijöiden koulutus oli kodinhoitajan, lähihoitajan tai sosionomin koulutus. Sosiaalityön alettua byrokratisoitua ja juridi-



soitua, ovat ammattikorkeakoulut alkaneet kouluttamaan sosionomi –AMK:ta vastaamaan työelämän tarpeita. (Heino 2008, 21.)

Perhetyön ensisijaisena tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että se on työtä, jota tehdään perheen arjessa. Sen keskeisenä näkökulmana on suhteuttaa perheen elämää ja siihen vaikuttavia tekijöitä niin sanottuun normaaliin elämään. (Rönkkö & Rytönen 2010, 40.)

Perhetyön sisältö, toimintamuodot, tavoitteet, tekijät ja organisointi vaihtelevat, mutta toimintamuotona perhetyö on vakiintunut osaksi kuntien toimintaa. Perhetyö on usein käytännön avun ja psykososiaalisen tuen yhdistelmä. (Perhetyö avohuollon tukitoimena.) Arvopohja, joka perustuu kumppanuudelle ja voimaannuttamiselle vakiintui 1970-luvun alussa. Väitettiin, että sosiaalinen auttamistyö ja teoriat, kuten psykoanalyysi, vähentää asiakkaiden yksittäisistä puutteista johtuvia ongelmia. Tämän arvopohjan näkemys oli myös, että on suuri vaikutus elämänmuutoksiin, määritettäessä heidän tarvettaan sosiaalipalveluihin, oli ihmisten henkilökohtaisilla kyvyillä ja heidän kokemallaan eriarvoisuudella ja köyhyydellä. (Ferguson 2011, 32.)

Perhetyö -nimikkeen alla voidaan tehdä työtä hyvin erilaisin menetelmin ja eri toimintamuotoja apuna käyttäen. Perhetyöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi perheen kotona tehtävää työtä, joka voi olla perhetyöntekijän antamaa keskusteluapua ja tukea erilaisissa arjen toiminnoissa. (Perhetyö avohuollon tukitoimena.) Sillä voidaan muun muassa tukea vanhempia heidän kasvatustehtävässään, tehdä vanhemmuuden arviointia ja järjestää lapselle hänen hyvinvointiaan tukevaa toimintaa. Lastensuojelun perhetyöntekijän työn sisällön kuvauksessa lastensuojelun perhetyön todetaan olevan lastensuojelulain tarkoittamaa perhe- ja yksilökohtaista, ennalta ehkäisevää tai korjaavaa avohuollon tukitoimintaa ja on sellaisena myös lastensuojelun sosiaalityön menetelmä. (Perhetyö avohuollon tukitoimena.)

Perhetyötä voidaan jäsentää perheissä ilmenevän avun tarpeen mukaan ehkäiseväksi, kriisi- tai korjaavaksi perhetyöksi. Ehkäisevän perhetyön tarkoituksena on pitää yllä ja vahvistaa perheen omia kykyjä huolehtia perheen hy-

vinvoinnista. Kriisityön tarkoituksena on tarjota akuutisti tukitoimia perheen toimintakyvyn lamaantuessa ja siten palauttaa valmius elämänhallintaan. Korjaavan, joissain yhteyksissä kuntouttavan, perhetyön tarkoituksena on tukea perhettä muutokseen pitkään jatkuneen perheenjäsenten turvallisuuden tai hyvinvoinnin uhkan pysäyttämiseksi. (Rönkkö & Rytönen 2010, 32–34.)

Helsingin kaupunki on määritellyt internet-sivuillaan (Lastensuojelun perhetyö kotiin) lastensuojelun perhetyötä siten, että se on avohuollon tukitoimi lastensuojelun asiakkaana oleville 0-18-vuotiaille lapsille ja heidän perheilleen. Sen keskeisin tavoite on lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen, vanhemman ja perheen arjen hallinnan lisääminen sekä vanhemman tukeminen vanhemmuuden eri osa-alueilla. Perhetyön ydintehtävänä on myös lapsen ja vanhemman välisen vuorovaikutuksen vahvistaminen.

Lastensuojelun perhetyön katsotaan pohjautuvan perheen kanssa yhdessä tehtävään kirjalliseen suunnitelmaan ja arviointiin. Perheen sitoutuminen työskentelyyn on perhetyön toteutumisen edellytys. Työskentelyn kesto vaihtelee perheen tarpeiden mukaisesti, ja sitä voidaan järjestää tarvittaessa myös iltaisin ja viikonloppuisin. (Lastensuojelun perhetyö kotiin.)

Perhetyön haasteena lastensuojelun avohuollon tukitoimena on jännite vapaaehtoisuuden ja pakon välillä. Perhetyön onnistumisen keskeisenä edellytyksenä on vanhempien ja perheen motivaatio ja sitoutuminen työskentelyyn. Lastensuojelun näkökulmasta motivoinnin, suostuttelun ja velvoittamisen raja on häilyvä. (Myllärniemi 2007, 123.) Usein perheen tilanne jäsentyy perhetyön prosessin aikana, kun perheenjäsenet kokevat luottamuksellisen suhteen syntyneen ja kykenevät tuomaan esiin omia ajatuksiaan ja tarpeitaan (Heino 2008, 46). Tavoitteena tulisi olla syvemmän ymmärtämisen löytäminen sosiaalityön työntekijöiden kokemuksista heidän työskennellessään perheiden kotona ja löytää uusia lähestymistapoja työskentelyyn (Ferguson 2011,40).

## 2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä

Lastensuojelun muutoshankkeen, jonka tavoitteena oli kehittää lastensuojelupalvelujen kokonaisuutta asiakastarpeiden mukaisesti, myötä toteutettiin vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvausten pilotointi. Pilotoinnissa oli ollut viisi eri aihealuetta, joista Kivikon toimipisteessä pilotoitiin vanhemmuuden kuntoutukseen sisällytettyä avokuntoutusta.

Kivikon pilotointi vastasi lastensuojelun avohuollon perhetyön tarpeeseen palvelukuvausten ajantasaistamiseksi niin, että asiakkaalle tarjottaisiin heidän tarpeisiinsa kohdennettua avokuntoutusta. Lastensuojelun perhetyön kehittäminen auttaa jäsentämään avokuntoutuksen prosessin merkitystä ja lisää työn mielekkyyttä. Lisäksi käytäntöjen yhtenäistyminen koko organisaation tasolla antaa työskentelylle vahvemman vertaistuen sekä käytännön toteutukseen että mahdollisiin muihin kehittämishankkeisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä muutoksia vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvausten pilotointiprojektin – prosessin aikana työntekijöiden suhtautumisessa projektityöhön tapahtuu. Prosessista ulkopuolella olevan henkilön havainnointi prosessin etenemisestä työntekijöiden kokemana tuo työntekijöille toisenlaisen näkökulman prosessin etenemisestä. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta, joten nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

Kehittämishankkeilla ja –projekteilla halutaan panostaa työssä oppimiseen ja luovaan työskentelyyn. Työn tekemiseen annettujen ohjeiden mukaan halu-

taan lisäksi oma-aloitteista ja innovatiivista työtettä. Tällaisen työtteen avulla on mahdollisuus hallita muutoksia, jotka ovat arkipäivää tämän hetken työelämässä. (Anttila 2007, 12.)

Kehittämistoimintaan kuuluu olennaisena osana tutkiva ote. Sen luonteeseen kuuluu käytännönläheisyys, innovatiivisuus, arvioitavuus ja hyödynnettävyys. (Anttila 2007, 13.) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on yhteisen tekemisen, keskustelun ja sitä kautta oppimisen hyödyntämistä yhteisiä käytäntöjä luotaessa. Tällaisella kehittämisotteella pyritään tuomaan näkyväksi myös niin sanottua hiljaista tietoa. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 11.) Tämä pilotointimalli tuli työntekijöille ylempien esimiesten valmistelemalla mallina.

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä painottuu välittömien ja usein kertaluontoisten parannusten lisäksi pyrkimys pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 13). Sosiaalityön intervention, myös lyhytkestoisien, kannalta merkittävät tiedot ja taidot on saatettava vastaamaan lasten ja perheiden elämää. Tämän vuoksi tarvitsemme uusia tapoja vuorovaikutukseen läpi organisaatiokulttuurin, eri virastojen ja käytännön työn väliseen yhteistyöhön. (Ferguson 2011, 191–192.)

Edellytykset työyhteisölähtöiselle prosessikehittämiselle ovat menetelmän valinta, työyhteisön ja esimiesten tuki sekä riittävästi aikaa moniääniselle keskustelulle. Valittu menetelmä antaa kehittämiselle rakenteen. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 24.) Tässä prosessissa sosiaaliohjaajien saama tuki rajoittui melko pitkälle pilotoinnissa työskennelleiden sosiaaliohjaajien keskinäiseen tukeen. Työyhteisön ja esimiesten tuki vahvistaa kehitystyön merkitystä ja tarvetta. Keskustelujen kautta työn organisointiin liittyvät kysymykset peilautuvat koko työyhteisön eivätkä pelkästään yksittäisten ammattiryhmien kautta. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 24.)

Nykyisin erilaiset projektit ja hankkeet ovat työyhteisöille arkipäivää. Työntekijöiden mielenkiinnon ja osallisuuden ylläpitämiseksi erilaisia kehittämismu-

toja kohtaan on hyvä ymmärtää prosessin aikana ajattelussa tapahtuvaa muutosta. Muutos voi tapahtua joko henkilökohtaisella- tai ryhmätasolla. Henkilökohtaisessa prosessissa on kyse subjektiivisesta itsereflektiosta, koska siinä työntekijä tarkastelee omaa työskentelyään ja siihen liittyviä ajatuksia ja mielikuvia. On tärkeää tunnistaa kehittämishankkeeseen liittyvät kokemukset ja tunteet sekä kyky arvioida niitä hankkeelle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. (Anttila 2007, 57–58.)

Aineiston avulla oli tarkoitus löytää näkökulmia siihen, miten kehittämistyössä voidaan jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisiä ja henkilökohtaisia vaikutteita projektityöskentelyyn. Mielestäni kehittämistyössä juuri suunnitteluvaihe on ensiarvoisen tärkeä. Jotta projekti tai hanke voidaan perustellusti aloittaa, on sen tarkoitus ja työntekijöiden osallisuus oltava hyvin pohdittuna ja suunniteltuna. Tällöin voidaan myös välttyä siltä, että kehittämistyötä ei tehdä vain kehittämisen, vaan muutoksen aikaansaamiseksi. Tarkastelemalla omaa ja työyhteisön toimintaa työntekijöiden kyky hallita ongelmaratkaisutilanteita kasvaa ja se vaikuttaa osaltaan myös yksilön ja työyhteisön työhyvinvointiin.

Hankkeen tai projektin onnistumisen kannalta on hyvän suunnittelun jälkeen syytä varata riittävästi aikaa sen esittämiseen työntekijöille, joita se koskee. Johtamisessa tai ohjauksessa ylhäältä alaspäin tuleva, määräävä tai pakottava malli ei mielestäni ole onnistunut alku kehittämislle. Tämä projekti tuotiin työntekijöiden pilotoitavaksi valmiina esityksenä, joka oli valmisteltu ulkopuolisen yrityksen toimesta.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että keskeisten toimintatapojen nopeasti muuttuva menettelytapa on vaikuttanut siihen, että englantilaiset lapset kohtaavat enemmän haasteita ja esteitä kuin heidän ikäisensä muissa maissa.

Huolimatta siitä, painopiste on ennemminkin ollut tarpeessa muuttaa menettely- ja työtapoja nopeaan tahtiin kuin keskittyä ennaltaehkäisyyn, palveluiden suunnitteluun ja niiden siirtämiseen käytäntöön. (Morris, Barnes & Mason 2009, 50.)

Henkilökohtainen kiinnostukseni pilotointi-projektin prosessin tarkasteluun oli oppimisessa. Uusien näkökulmien löytäminen ja omien tai työyhteisön työtapojen kyseenalaistaminen on mielenkiintoista, joskin myös haastavaa.

## 2.2 Laadullinen tutkimus opinnäytetyön metodisena viitekehyksenä

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia sarjaksi ongelmanratkaisuja. Tutkimusongelma ei välttämättä ole täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy tutkimuksen aikana. (Kiviniemi 2007, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä saamaan kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys siitä. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kerätä aineistoa, joka mahdollistaa useamman näkökulman tarkastelun. Tutkittavan yhteisön toimintaan osallistuminen ja työntekijöiden teema-haastattelu on osallistuvaa havainnointia, jossa aineiston moniulotteisuus on ominaista laadullisen tutkimuksen aineistolle. (Alasuutari 1999, 84.)

Laadulliseen tutkimukseen liittyvässä teemahaastattelussa on tärkeää rajoittaa hankittavan aineiston määrää niin, että siinä käsitellään vain tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja. Haastatteluissa esiin nousevien merkitysten tulkitseminen on laadullisen tutkimuksen ydintä. (Alasuutari 1999, 53.)

Päädyin opinnäytetyössäni laadulliseen tutkimukseen, koska siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä saamaan kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys siitä. Tavoitteena oli yhdessä työntekijöiden kanssa luoda ymmärrystä pilotointiin prosessina ja tuoda esille työyhteisön kehittymistä prosessin aikana.

Teemahaastattelujen avulla pyrin täsmentämään työntekijöiden ajatuksia siitä, miten pilotointisuunnitelmaa voidaan toteuttaa. Osittain ennalta määritelty, mutta strukturoitua haastattelua väljempi rakenne antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiään, kuin mitä lomakehaastattelussa olisi ollut mahdollista. Teemahaastattelun etuna pidän sitä, että haastateltavat ovat välittömässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. SWOT-analyysin avulla hain näkökulmia siihen, miten työntekijät kokivat nykyisen toimintatavan hyviä puolia ja haasteita sekä pilotointimallin mahdollisuutta vastata asiakkaiden tarpeisiin ja sen vaikutusta tarjottavaan palveluun.

### 2.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä, jota käytetään yhtenä tiedonhankinnan tapana laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelua luonnehditaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska siinä on enemmän ennalta määriteltyä rakennetta kuin avoimessa haastattelussa, mutta väljempi rakenne kuin strukturoidussa eli lomakehaastattelussa. Samassakin haastattelussa voi esiintyä laajuudeltaan erilaisia kysymyksiä, esimerkiksi alussa avoimia ja myöhemmin puolistrukturoituja kysymyksiä. (Laadullisen tutkimuksen tekijälle 2010.) Teemahaastattelulle on ominaista, että keskeiset kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Haastattelun kulku voi avoimuutensa vuoksi kuitenkin muuttaa kysymysten käsittelyä ennakolta suunnitellusta järjestyksestä. (Kuula 2006, 129.)

Teemahaastattelu etenee valittujen, keskeisten teemojen varassa. Haastattelun merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ja se ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Koska haastattelu on aina kaksisuuntainen vuorovaikutustapah-tuma, on tutkijan huomioitava tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvien käsitteiden ilmaisutapa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 53).

Kun arvioinnissa hyödynnetään laadullista tutkimusmetodiikkaa, arviointikysymykset muotoillaan niin, että ne täsmentyvät arviointiprosessin kuluessa (Virtanen, 2007, 157). Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden tehdä lisäkysymyksiä ja pyytää tarkennuksia vastauksiin haastateltavan tuoman informaation avulla (Laadullisen tutkimuksen tekijälle 2010).

Jos kyseessä on luonnollinen ryhmä, osallistujat soveltavat siihen arkielämästä tuttua ryhmän vuorovaikutustilanteen kehystä. Tällöin yksilölliset eroavaisuudet ja henkilökohtaiset tuntemukset voivat jäädä pois keskustelusta. (Alasuutari 1999, 152.) Haastateltavat olivat työskennelleet pitkään Kivikon toimipisteessä ja heidän ryhmädynamiikkansa toimii hyvin eivätkä he kartta- neet mahdollisuutta tuoda henkilökohtaisia mielipiteitään esiin.

Teemahaastattelu, joka tehdään ryhmähaastatteluna, sopii hyvin merkitysra- kenteiden tutkimiseen tai työntekijöiden yhteisen kannan selvittämiseen. Osallistujien vuorovaikutuksen vahvistamiseksi haastattelijan tehtävänä on saada aikaan keskustelua teeman mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.) Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten haastateltavat ymmärtävät asioita ja miten he kokevat ja suhtautuvat työhön tai palveluun jota he tuottavat.

Hyvin organisoidussa ryhmähaastattelussa osanottajilla on mahdollisuus kuunnella muiden haastateltavien ajatuksia ja samalla selventää ja konkreti- soida omia mietteitään. Ryhmähaastattelun avulla voidaan tavallista parem- min selvittää haastateltavien tapoja muodostaa ja perustella käsityksiään ja mielipiteitään. (Anttila 2007, 126.)

Vaikka työyhteisö on pitkään toiminut yhdessä ja tehnyt samoja työtehtäviä, oli haastattelujen aikana havaittavissa myös eroja käsitteiden käytössä. Riit- tävän ajan varaaminen teemahaastattelulle varmisti sen, että jokainen haas- tateltava sai oman äänensä kuuluviin ja eri käsittein puhutuista asioista muo- dostui yhteinen käsitys.



Osallistuvan ja havainnoivan aineiston keräämisen onnistuminen edellyttää, että tutkija toimii omasta persoonastaan käsin. Luonteva esiintyminen osallisena työyhteisön arkea, tutkijan roolissa, on oltava tutkijalle tietoinen valinta. (Grönfors 2001, 126.)

Kokemukseni mukaan teemahaastattelun käyttämisessä aineistonkeruun menetelmänä oli sekä hyviä että huonoja puolia. Ennalta määritellyn rakenteen avulla minun oli helpompaa edetä valittujen teemojen mukaan ja palauttaa keskustelu aina tarvittaessa käsiteltävään teemaan. Hankaluutena teemahaastattelussa pidin sitä, että haastateltavat olivat entisiä työtovereitani. Aiheesta pysyminen vaati minulta suurta ponnistusta ja riskinä oli alkaa tehdä johtopäätöksiä puolivalmiista mielipiteestä. Mahdolliset lisäkysymykset ja tarkennukset piti pystyä muotoilemaan niin, että en johdattele haastateltavia. Oma toimintani haastattelujen vetäjänä mahdollisti myös sen, että erilaisista näkemyksistä saatiin aikaan yhteinen näkemys, joka tyydytti kaikkia haastateltavia.

#### 2.4 SWOT-analyysi aineiston analyysimenetelmänä

Haastatteluista saatu materiaali analysoitiin teemoittain, SWOT-analyysin pohjalta tehtyjen kysymysten mukaisesti ja nostettiin esille mahdollisia muutoksia työntekijöiden suhtautumisessa projektityöskentelyyn. SWOT-analyysia kuvataan tyypillisesti nelikentän avulla. Sen kautta yritys voi tarkastella organisaation ulkopuolelta tulevien tekijöiden tarjoamia mahdollisuuksia ja niiden muodostamia uhkia. Analyysi arvioi samalla yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 49.) Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti.

Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysin tarkoituksena oli kartoittaa nykyisen perhetyökäytännön vahvuuksia ja heikkouksia sekä pohtia pilotointimallin mahdollisuuksia ja uhkia.

Tein SWOT-analyysin prosessista, jota seuraamalla pyrin havainnoimaan muutosta työntekijöiden suhtautumisessa projektityöhön. Prosessin tavoitteena oli luoda ymmärrystä pilotointiin prosessina ja tuoda esille työyhteisön kehittymistä prosessin aikana. SWOT-analyysin yhteydessä tehtyjen johtopäätösten konkretisoituminen todellisiksi kehittämistoiminnoiksi on onnistuneen analyysin merkki. (Virtanen, 2007, 189). Analyysi tehtiin pilotoinnin alussa. Itse pilotoinnin tarkoituksena oli selkeyttää ja yhdenmukaistaa perhetyön käytäntöjä koko kaupungin tasolla.

SWOT-analyysissä on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että sitä tulkitaan organisaation toiminnasta käsin ja arvioidaan toimintaympäristön näkökulmasta. Analyysissä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että nelikentän kentät eivät sisällä liian samankaltaisia asioita. Vahvuus ei voi samalla olla heikkous tai mahdollisuus uhka. (Virtanen, 2007, 189.)

Yrityksen sisäisiä vahvuus- ja heikkoustehtyjä arvioidaan SWOT-analyysissä kriittisesti tarkastelemalla esimerkiksi käytössä olevia järjestelmiä ja prosesseja. Sisäisten resurssien ja valmiuksien arviointi sisältää esimerkiksi tuote- tai palvelutarjonnan. Tällöin analyysissä otetaan huomioon muo-  
dollisen rakenteen soveltuvuus kokonaistilanne ja ympäristö huomioon otta-  
en. Myös henkilöstöresurssit ovat menestystä tai tehokkuutta edistävä tai es-  
tävä elementti. (Puusa ym. 2012, 50.)

SWOT-analyysi jaettiin osiin niin, että ensin tarkasteltiin olemassa olevan toimintamallin hyviä ja haasteellisia puolia. Sen jälkeen pohdittiin, miten pilotointi-projektin malli vastaa asiakkaan tarpeisiin ja miten se vaikuttaa palveluun. Tämän jälkeen haastattelujen tarkoitus oli löytää esiin tulleita muutoksia työntekijöiden ajattelussa projektin edetessä.

## 2.5 Tutkimuksen eettisyys

Ammattikuntaan sitoutuminen alkaa oppilaitoksista ja opiskeluajasta ja vahvistuu käytännön työelämässä. Tärkeä yhteinen nimittäjä kaikille sosiaalialan ammattilaisille on ammattietiikka. Sosiaalialalla sitoudutaan yhteisiin eettisiin näkemyksiin suhteessa ihmisyyteen, työn tekemisen tapoihin ja tavoitteisiin. (Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet 2012, 29.)

Lähden siitä, että sosiaalialan ammattilaisella on omasta työalueesta riittävä tietoa ja kokemusta ja niiden tuomaa asiantuntijuutta. Eettisesti kestävää on suhtautua muuttumiseen ja muutoksiin ammatillisesti ja pitää jatkuvaa koulutautumista työn sisältöön saumattomasti kuuluvana osa-alueena. Ilman oman ammattitaidon ylläpitämistä ei voi huolehtia asiakkaansa oikeudesta saada laadukasta ja ajanmukaista palvelua. Kunnan työnantajana on omalta osaltaan huolehdittava työntekijöiden täydennyskoulutuksesta. Työnantaja on velvollinen pitämään huolta työssä tarvittavista asianmukaisista työvälineistä; mikä tarkoittaa käytännössä myös työssä tarpeellisia uusia ohjeistuksia, ministeriön ohjeita ja muita alan julkaisuja ja kirjallisuutta, joita ilman työntekijä ei pysty pysymään työnsä vaatimalla ajanmukaisella tasolla. (Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet 2012, 29.) Pilotointiprojektin toteuttaminen täytti mielestäni osan työnantajalle suunnatuista velvollisuuksista.

Tutkimuksessa ei käytetty asiakastietoja, eikä haastateltavien henkilöllisyys nouse tutkimuksessa esille. Haastattelut suoritettiin ryhmähaastatteluna, eikä haastateltavia nimetä tutkimukseen. Aineisto hävitetään tutkimusluvan edellyttämällä tavalla.

### 3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

#### 3.1 Proessorientoitunut kehittäminen

Prosessiajattelun lähtökohdan mukaisesti organisaation on nimettävä henkilö vastuulliseksi prosessin kuvaajaksi ja kehittäjäksi. Modernissa organisaatiossa nimetään prosessinomistajat, jonka vastuulla on prosessin suunnittelu, toimeenpano ja kehittäminen. Etenkin julkishallinnon toimintakulttuurissa tämä merkitsee suurta muutosta, joka voidaan mieltää myös turhan byrokratian karsimiseksi. (Virtanen 2005, 137.)

Henkilön, joka ohjaa prosessia, tulee osallistaa ja innostaa siihen osallistuvia. Yhteinen ajattelu ja keskustelu sitouttaa ihmisiä paremmin kuin paperilla saatu ohjeistus. (Virtanen 2005, 139.) Prosessissa on tärkeää havaita prosessiin osallistuvien henkilöiden kyky ymmärtää syy-seuraussuhteita tai pohtia, miten prosessia vastustavien henkilöiden näkemykset saadaan asianmukaisesti esille. (Virtanen 2005, 140.) SWOT-analyysin avulla nostettiin esille työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja oivalluksia pilotin edistymisestä yksilön ja parityöskentelyn oppimisen näkökulmasta. Pilotoinnin päättyessä työntekijät kokosivat kokemuksensa prosessista ja sen herättämistä ajatuksista.

Työyhteisön menestyminen riippuu siitä, miten sen jäsenet kykenevät tekemään yhteistyötä, tuottamaan uusia ideoita ja kehittämään niitä (Virtanen 2005, 143).

### 3.2 Työyhteisön merkitys ja työntekijälähtöinen kehittäminen

Kollektiivisessa oppimisessa organisaation arvot, hallinnon hyvä ja selkeä rakenne sekä kyvykäs johtaminen synnyttävät oppivan organisaation prosessin. Oppiva organisaatio korostaa tiimien oppimista tavalla, jossa he jakamalla ja käsitteellistämällä tietoa lisäävät samalla työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Nämä tekijät voivat vaikuttaa positiivisesti julkishallinnosta elävään kuvaan byrokraattisena toimijana. (Virtanen 2005, 54.)

Peruskysymyksiä tällaiselle oppimiselle ja sitä kautta työn kehittämiseksi ovat organisaation yhteinen tulkinta tavoitteesta ja työyhteisön suorituskyvystä. Tavan kehittää toimintaa ja mitata kehitystehtävästä saatuja tuloksia pitää olla yhteisesti läpikäyty ja hyväksytty toimintatapa. Lisäksi oppivan organisaation edellytyksenä on virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen. (Virtanen 2005, 55–57.)

Kun työyhteisö sisäistää oppivan organisaation merkityksen ja löytää yhteisymmärryksen kehittämistarpeelle ja – tehtävälle, voidaan puhua työntekijälähtöisestä kehittämisestä, jota työyhteisö tukee. Työn ohessa vuorovaikutuksellisen tiedon jakamisen kautta kehittämistarpeet nousevat esiin luontaisesti ja mahdollinen kehittämistehtävä tulee konkreettiseksi. (Virtanen 2005, 55–57.)

Tärkeä voimavara kehittämiseksi on tukea antava, kannustava ja innostava lähijohto. Organisaation tulee johtamisessaan tunnistaa ja arvostaa työelämälähtöistä kehittämistä. Kokemuksesta nouseva ammatillisen toiminnan käsitteellistäminen, joka kehittää työyhteisön ymmärrystä ja lisää kollektiivista tiedonmuodostusta, on sidoksissa sosiaaliryöön näkyväksi tekemiseen ja sosiaalialan etiikkaan. (Muukkonen & Paasivirta 2012, 244-245.)

## 4 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET SWOT – ANALYYSIN NÄKÖKULMASTA

Aloitin prosessin seuraamisen siten, että ensimmäisellä tapaamisella pilottiin osallistuneet työntekijät pohtivat sen hetkisen työkäytännön vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysin avulla. Seuraavassa tapaamisessa pohdittiin pilotin mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän jälkeen SWOT-analyysin avulla nostettiin esille työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja oivalluksia pilotin edistymisestä yksilön ja parityöskentelyn oppimisen näkökulmasta. Pilotoinnin päättyessä työntekijät kokosivat kokemuksensa prosessista ja sen herättämistä ajatuksista.

### 4.1 Tutkimuksen työntekijät

Kivikon toimipisteen pilotointiprojektiin kuuluivat vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvaukset sekä tehostetun avokuntoutuksen palvelukuvaukset yhteistyössä Oulunkylän perhetukikeskuksen kanssa. Tehostetulla avokuntoutuksella pyritään ehkäisemään sijaishuollon tarve. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan Kivikon toimipisteen toteuttamaa vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvausten pilotointiprojektin perhetyötä.

Tutkimukseen osallistui Kivikon toimipisteen sosiaaliohjaajat, jotka olivat mukana palvelukuvausten pilotointi-projektissa. Sosiaaliohjaajien työsuhteista ja mukana olleiden pilottiperheiden työskentelyjaksosta riippuen haastateltavia on prosessin aikana ollut mukana 4-6 ohjaajaa.

## 4.2 Ensimmäinen haastattelu: perhetyömallin käytäntöjen tarkastelua

Ensimmäisessä tapaamisessa tarkasteltiin olemassa olevan perhetyömallin hyviä ja haasteellisia käytäntöjä. Haastatteluun osallistujat olivat sitoutuneita pilotointiin ja kokivat sen tarpeelliseksi, koska aikaisempi malli oli ollut pitkään käytössä. Aiemmin käytetty malli oli ajan kuluessa muokkaantunut paljon työntekijöiden oman persoonan ja intressien mukaiseksi. Vaikka olemassa olevassa mallissa koettiin olevan puutteita, siitä löydettiin myös hyviä ja toimivia käytänteitä. Erityisesti esiin nousi toiminnan joustavuus ja mahdollisuus sopia asiakastapaamisia työparin kanssa ilman tarkkaan määriteltyä toimintamallia. Siitä huolimatta tapaamisessa ei esiintynyt muutosvastarintaa uutta pilotointiprojektia kohtaan.

Työskentelymallin puutteina nähtiin työnjaon epäselvyys ja reflektoinnin vähäisyys. Perhetyön sisällön epämääräisyys vaikutti mallissa siihen, että asiakkaiden kanssa ei oltu laadittu selkeitä tavoitteita ja työskentelyä saatettiin jatkaa pitkään ilman selkeää vaikuttavuutta perheen tilanteeseen.

## 4.3 Toinen haastattelu: perhetyön pilotointiprojektin suhde asiakkaiden tarpeisiin

Toisessa tapaamisessa käsiteltiin sitä, miten perhetyön pilotointiprojekti vastaa ja vaikuttaa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen kirjattiin mahdollisuutena ja negatiiviset vaikutukset asiakkaan tarpeisiin uhkana. Mahdollisuuksien ja uhkien tarkastelun avulla pyrin haastelussa nostamaan esille haastateltavien ajatuksia projektin onnistumisen mahdollisuuksista.

Koska pilotointiprojekti oli käynnistynyt, sen käytäntöjä pystyttiin analysoivasti pohtimaan ja vertailemaan aidosti olemassa olevaan käytäntöön. Haastatel-

tavat kuvasivat, että projektin sisältö on paremmin ymmärrettävissä tekemisen kautta. Ennen projektin alkua osallistujille oli järjestetty työryhmätapaamisia ja yhteinen tilaisuus projektin käynnistysvaiheessa.

Selkeä toimintamalli nähtiin mahdollisuutena vastata asiakkaan tarpeisiin pilotointimallin mukaisesti. Toimintamallissa oli määritelty perhetyön kesto ja asiakastapaamisten määrä. Selkeä toimintamalli nähtiin myös mahdollisuutena ennakoida työskentelyä. Tavoitteiden tarkentaminen ja arviointi koko työskentelyn ajan teki työntekijöiden mielestä työskentelyn näkyvämmäksi ja he kokivat, että kontakti asiakkaaseen parani.

Strukturoidun, suunnitelmallisen työskentelyn tavoitteena on ajan myötä varmistaa, että perheen sisäiset haasteet voidaan tunnistaa ja niihin voidaan vastata nopeammin. Työntekijät, jotka ovat saaneet koulutusta vanhemmuuden tukemiseen kykenevät työskentelyllään vaikuttamaan siihen, että lopulta pienempi osa lastensuojelun avohuollon asiakasperheistä vaatii pitkälle erikoistuneempaa intensiivistä perhetyötä. (Morris ym. 2009, 35.)

Mallin tarkoituksena oli tehdä perhetyötä parityönä. Parityö lisäsi työntekijöiden mahdollisuutta reflektointiin ja vastuun jakamiseen. Kokemus oman oikeusturvan ja työturvallisuuden vahvistumisesta lisääntyi parityön myötä.

#### 4.4 Kolmas haastattelu: perhetyön pilotointiprojektin eteneminen

Kolmannessa tapaamisessa keskityttiin pilotointiprojektin etenemiseen. Koska pilotointimallia oli jo käytetty, työntekijät kykenivät selkeästi nostamaan esille mallin tuomia mahdollisuuksia ja uhkia. Pilotoinnin vaikutukset sen ulkopuolella oleviin asiakkaisiin herättivät pohdintaa. Ajankäytön jakaminen pilotointimallin ja jo asiakkuudessa olevien asiakkaiden välillä oli haasteellista.



Vaikka sosiaaliohjaajat olivat tottuneet toimimaan itsenäisesti ja valitsemaan perhekohtaisia työmuotoja, pilotointiprojektin strukturoitu malli nähtiin mahdollisuutena. Haastateltavat kertoivat pilotoinnin lisänneen heidän keskinäistä reflektointiaan, joka auttoi löytämään uusia näkökulmia perhetyön työskentelyyn ja pohtimaan pilotointiprojektia myös sen kehittäjän silmin.

Aiemmin sosiaaliohjaajien esimiehenä toimi johtava sosiaalityöntekijä. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä he saivat oman ammatillisen esimiehen. Sosiaaliohjaajien esimies aloitti työssään samoihin aikoihin kun itse pilotointi alkoi. Haastateltavat kokivat, että hänen roolinsa vaikutti positiivisesti pilotointiprojektin etenemiseen.

#### 4.5 Neljäs haastattelu: prosessiyhteenveto

Neljännessä haastattelussa tehtiin yhteenveto prosessista. Pilotointiprojekti oli haastateltavien mielestä herättänyt miettimään työkäytäntöjä ja vaikuttanut koko tiimin tapoihin työskennellä. Työn tavoitteellisuus ja suunnitelman laatiminen kirjallisesti toi haastateltavien mielestä ryhtiä työskentelyyn.

Pilotointiprojektin pohjalta oltiin tekemässä uusia palvelukuvauksia. Projektin päättyessä siihen osallistuneet työntekijät vastasivat palauteraportin strukturoituihin kysymyksiin, joiden pohjalta laadittiin uudet palvelukuvaukset.

Työntekijöiden kokemus oli, että uudet palvelukuvaukset olivat samat kuin projektissa käytetyt. Projektiin osallistuneet työntekijät kokivat palauteraportin vaikutuksen uusiin palvelukuvauksiin näennäisenä. Esimiehet laativat uudet palvelukuvaukset palauteraporttien perusteella, eivätkä projektiin osallistuneet päässeet tähän työskentelyyn mukaan. Parityönä tehtävä perhetyö hankaloitti aikataulutusta, mutta se ei vaikuttanut työntekijäresurssin lisäämiseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Perhetyön pilotointiprojektia seuraamalla loin ymmärrystä pilotointiin prosessina sekä toin esille työyhteisön kehittymistä prosessin aikana. Kivikon pilotointi vastasi lastensuojelun avohuollon perhetyön tarpeeseen palvelukuvausten ajantasaistamiseksi niin, että asiakkaalle tarjottaisiin heidän tarpeisiinsa kohdennettua avokuntoutusta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä muutoksia vanhemmuuden avokuntoutuksen palvelukuvausten pilotointiprojektin – prosessin aikana työntekijöiden suhtautumisessa projektityöhön tapahtuu.

Projekti alkoi hieman kangerrellen eikä siihen aluksi löytynyt perheitä. Kun toiminta pääsi käyntiin näkemys sen tarpeellisuudesta ja hyödystä oli selvästi havaittavissa. Projektin edetessä muut ulkoiset seikat alkoivat vaikuttaa sen etenemiseen. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto yhdistyi terveystieteiden kanssa, joka omalta osaltaan vaikutti työyhteisön rakenteisiin. Työyhteisössä oli tapahtunut tiimimuutoksia, jotka vaikuttivat projektin aikataulutukseen työparityöskentelyn osalta. Lisäksi sosiaaliohjaajilla oli uusi ammatillinen esimies, joka oli ennen projektin alkua osallistunut työryhmätapaamisiin ja yhteiseen tilaisuuteen projektin käynnistysvaiheessa, mutta ei tullut mukaan haastatteluihin.

Iso organisaatio, kuten Helsingin kaupunki, antaa paremmat mahdollisuudet reflektointiin asiakasasioiden käsittelyssä ja pohdinnassa. Riskinä kuitenkin on, että esimiestaso etäännyy ja työntekijät joutuvat ratkomaan joskus hyvin haasteellisia asiakasasioita keskenään (Virkki, Vartiainen, Kettunen, & Heinämäki 2011, 138).

Projekti kulki arjen työssä mukana, mutta siltä tuntui puuttuvan selkeä, kehittäjän näkökulmasta tuleva ohjaus. Projektista oli tullut osa jo olemassa olevaa perustyötä, eikä se saanut tarkoituksenmukaista huomiota. Kehittämistyön suunnitelmallisuus ja sen tarkoitusten avaaminen antaa paremmat mahdollisuudet juurruttaa kehittämistyön tuloksia arjen työhön, eikä se silloin jää yksittäiseksi hankkeeksi tai kokonaisvaltaisesta työstä irrallaan olevaksi toiminnaksi.

Vaikka haastattelijana pyrin teemahaastattelutilanteissa pitämään kiinni valitusta teemasta, keskustelu ajautui helposti itse projektin sisältöön ja työpaikan yleiseen tilanteeseen. Projekti oli osa perustyötä, mutta se tuntui kuitenkin olevan oma irrallinen saareke. Työskentely avoimuuden perhetyössä jatkui normaalisti, mutta pilotointiin valikoituneiden perheiden osalta työskentelyä tarkasteltiin pilotoinnin näkökulmasta. Peruselementit perhetyössä olivat samat, perheitä pyrittiin tukemaan heidän tarvitsemissaan tilanteissa, mutta pilotointiin osallistuneiden perheiden kanssa toteutettiin sille asetettuja raameja. Työntekijät sitoutuivat pilotointimallin työskentelytapaan, mutta sen merkitys alkoi selkeästi vähetä jo toisen tapaamisen jälkeen.

Palvelujen tuotteistaminen ja eriytyminen tekee palvelujärjestelmästä entistä pirstaleisemman. Työntekijöiden näkökulmasta tämä lisää erityisosaamista, mutta samalla työnkuva kapenee. Moniammatillisen verkostotyön merkitys nousee, mutta se lisää entisestään yhteistyöpalavereita ja – tapaamisia, jotka ovat pois asiakkaan kanssa tehtävästä lähityöstä. (Virkki ym. 2011, 138.) Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille asiakkaiden tilanteiden erilaisuus ja monimuotoisuus sekä tarkkaan rajatun mallin mahdollisuus reagoida nopeasti esimerkiksi perheessä olevaan akuuttiin kriisiin. Palveluntarjoajien näkemysten ja tiedon on nähty täydentävän arvioivan tiedon puutetta, jonka tarkoitus on auttaa määrittämään palvelumallien tehokkuutta. Näkemykset täydentävät arvioivan tiedon puutetta erityisesti erityisryhmien tarpeita määrittäessä. Toisinaan näitä näkemyksiä on kuitenkin käytetty ilman arvioivaa tietoa päätösten tekoon nopeasti muuttuvassa palveluvalikossa. (Morris ym. 2009, 71.)

Haastatteluissa nousi esille työntekijöiden ammattitaito, ammatillinen suhtautuminen pilotointiprojektiin ja kyky pohtia prosessin kulkua. Haastatteluissa ei noussut esille erityistä muutosta sosiaaliohjaajien tarjoaman perhetyön sisältöihin ja henkilökohtaiseen osaamiseen, mutta perhetyön rakenteiden pohdinta kulki mukana koko prosessin ajan. Pilotointiprojektin aikana työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden prosessoida työhön kiinteästi liittyviä kysymyksiä ja elementtejä. Tähän mahdollisuuteen on myös tartuttu asiantuntevasti ja ammattitaitoisesti.

Haastateltavat löysivät prosessin aikana myös elementtejä pilotointiprojektin mahdollisuuksista koko kaupungin tasolla. Kokemus työntekijän oikeusturvan ja työturvallisuuden paranemisesta parityönä tehtävän työskentelyn myötä herätti keskustelua projektin aikana.

Mielestäni kehittämisen edellytyksenä on syventää ymmärrystä itse prosessiin, jotta mielenkiinto oman työn sisältöön säilyy. Työntekijöiden kokemus prosesseista ja niiden kokemusten avaaminen esimies- ja johtotasolle auttaa uusien kehittämishankkeiden suunnittelussa.

Työn edetessä jouduin huomaamaan, että prosessin seuraaminen on haastavaa. Jälkeenpäin olen pohtinut, että haastattelutilanteisiin on saattanut vaikuttaa se, että haastateltavat olivat entisiä työtovereitani. Haastattelujen taso oli vaikeaa pitää täysin objektiivisena ja se vaikutti tutkimuksen tulosten määrään ja laatuun heikentävästi.

Pilotointiprojektin tarkoituksena oli testata palvelukuvauksia ja tarvittaessa parantaa niitä. Haastateltavien ammattitaito ja olemassa oleva käytännön osaaminen vaikuttivat mielestäni siihen, että itse kehittämistyö prosessina ei noussut haastattelujen ja projektin aikana vahvasti esille. Haastateltavien kokemus siitä, että pilotointi jäi muun organisaatiouudistuksen jalkoihin eikä sillä ollut selkeää projektin ohjaajaa, on todennäköisesti vaikuttanut työntekijöiden kiinnostukseen pilotoinnista ja sen juurruttamisesta käytäntöön.

## Lähteet

- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio. Hamina; AKATIIMI Oy
- Ferguson, Harry 2011. Child protection practice. Iso-Britannia; CPI Anthony Rowe, Chippenham and Eastbourne
- Grönfors, Martti 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä; PS-kustannus
- Heino, Tarja 2008. Lastensuojelun avohuoltoja perhetyö. Stakesin työpapereita 9/2008. Helsinki; Valopaino Oy
- Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto 2013. Lastensuojelun palvelunkuvaukset.
- Kiviniemi, Kari 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä; PS-kustannus
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy
- Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja 5.2.2010 Satakunnan AMK. Viitattu 25.9.2013  
([http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja))
- Lastensuojelulaki 2007/417, 13.4.2007. Viitattu 13.12.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>
- Lastensuojelun perhetyö kotiin. Viitattu 16.1.2014.  
(<http://www.hel.fi/hki/Sosv/fi/lastensuojelu/perhetyo/palvelut/perhetyo>)
- Morris, Kate, Barnes Marian & Mason Paul 2009. Children, families and social exclusion. Wakefield; The Charlesworth Group
- Muukkonen, Tiina & Paasivirta, Annukka 2012. Teoksessa Tiina Muukkonen & Annukka Paasivirta (toim.) Lupa kehittää. Soccan ja Heikki Waris –instituutin julkaisusarja nro 27, 2012. Helsinki; Unigrafia
- Myllärniemi, Annina 2007. Lastensuojelun perhetyö ammattikäytäntönä. Heikki Waris –instituutti: Yliopistopaino

Perhetyö avohuollon tukitoimena. Viitattu 16.1.2014.

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/tyoprosessi/avohuolto/muuttukitoimet/perhetyo/>

Puusa, Anu Reijonen, Helen Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum

Rönkkö, Leena & Rytönen, Timo 2010. Monisäikeinen perhetyö. Helsinki: WSOYpro

Sinko, Päivi 2004. Laki ja lastensuojelu. Helsinki: Yliopistopaino

Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet 2012. 5. painos. Ammattieettinen lautakunta. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö. Helsinki: Talentia ry

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Katri Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Jyväskylä: PS-kustannus.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere; Tampereen Yliopistopaino Oy

Virkki, Tuija, Vartiainen, Anssi, Kettunen, Pekka & Heinämäki Liisa 2011. Sosiaalipalvelut muutoksessa. Tampere; Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy

Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Helsinki : Edita Prima Oy

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki : Edita Prima Oy