

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali-ala

2018

Elina Myllymäki

# PERHETYÖN PAIKKAA ETSIMÄSSÄ

– Muutos systeemiseen toimintamalliin Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa

Elina Myllymäki

## PERHETYÖN PAIKKAA ETSIMÄSSÄ

- Muutos systeemiseen toimintamalliin Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa

Kehittämishankkeessa tarkasteltiin perhetyötä työmuotona ja pohdittiin sen hallinnollista ja toiminnallista paikkaa systeemisen toimintamallin mukaisessa toimintaympäristössä. Tarkastelun pohjana toimivat valtakunnalliset lapsi- ja perhepalveluiden kehittämissuunnat. Paikallisella tasolla näkökulma oli Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa tehtävän perhetyön uudelleen organisoitumisessa perhe- ja sosiaalipalveluissa tapahtuvan laajan toiminnallisen ja organisaatiomuutoksen yhteydessä. Kehittämishanke toteutettiin vuosina 2017-2018.

Lähdeaineistona käytettiin aiempaa tutkimustietoa perhetyöstä sekä ajankohtaisia perhetyön jäsentämisehdotuksia ja -mallinnuksia. Varsinainen kehittämisaineisto kerättiin hankkeen aikana monimetodisesti käyttämällä perhetyötä tekevästä työntekijöistä koottua työryhmää, tulevaisuustyöpajaa ja verkostoissa tapahtuvaa dialogia. Kehittämishanke toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaattein. Kehittämishankkeen toimijoina oli perhetyötä tekeviä työntekijöitä Turun kaupungilta ja ammatillisia verkostoja organisaation ulkopuolelta.

Hankkeessa syntyneen tiedon pohjalta laadittiin Vahvan perhetyön malli, joka oli ehdotus perhetyön paikasta Turussa systeemisen mallin mukaisesti toimivassa organisaatiossa. Mallia ei otettu sellaisenaan käyttöön, mutta perhetyö saatiin sen avulla näkyväksi organisaatiomuutoksessa. Kehittämishankkeen aikana myös perhetyötä tekevien työntekijöiden osaamista tuotiin näkyviin.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi lisäksi yhteenveto tulevaisuuden perhetyön suuntaviivoista kansallisella tasolla. Näihin sisältyy perhetyön jakaminen kolmeen tasoon: perhetukeen, perhetyöhön ja tehostettuun perhetyöhön, perhetyön ulottuvuuksien määrittely siten, että perhetyötä on saatavilla mahdollisimman laajasti sekä ehkäisevästi että korjaavasti, ehdotus perhetyön roolista systeemisesti toimivissa tiimeissä sekä perhetyön riittävän vahva johtamis- ja kehittämisrakenne.

### ASIASANAT:

perhetyö, perhepalvelut, lapsi- ja perhepalvelut, lapsiperheiden sosiaalityö, lastensuojelu, systeeminen toimintamalli

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Social Services

2018 | 94 pages, 8 pages in appendices

Elina Myllymäki

## FINDING A POSITION FOR FAMILY WORK

- Working on the transition to the Systemic Unit Model in the family and social services of the City of Turku

The development project studied family work as a professional field, and sought an administrative and functional position for it in operational environments based on the Systemic Unit Model to be implemented. The research was based on national child and family service development trends. At a local level, the research focused on the reorganisation of family work in the family and social services of the City of Turku in the context of the broad functional and organisational change taking place in its family and social services.

The source material consisted of prior research related to family work, as well as current family work structuring proposals and models. The development material was collected during the project using multiple methods; a workgroup consisted of family work employees in the City of Turku, a future workshop and dialogue taking place in networks outside the organization. The development project was carried out according to research-based development principles.

On the basis of knowledge formed during the project was developed "Vahvan perhetyön malli" (model for strong family work), a proposal regarding the position of family work in the City of Turku's organisation. The model made family work visible in the organisational change. Also the professional skills of family workers were brought visible in the project.

Furthermore, guidelines for the development of family work in a national context were created. The guidelines include dividing family work into three levels: family support, family work and enhanced family work, defining family work as having a broad scope reaching from preventive family work to remedial and rehabilitating family work, a proposal of how family work expertise is included into systemic teams and the important factor of coordination of family work as an entity.

### KEYWORDS:

family work, family services, child and family services, social work for families with children, child protection, systemic unit model

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>9</b>
2.1 Toimintaympäristö	9
2.2 Perhetyön valtakunnalliset kehittämistarpeet	11
2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet ja kehittämistehtävä	13
2.4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	13
2.5 Kehittämismenetelmät	15
2.6 Kehittämishankkeen toimijat	20
<b>3 PERHETYÖ AMMATTIKÄYTÄNTÖNÄ</b>	<b>23</b>
3.1 Suomalainen perhetyö 1930-luvulta nykypäivään	23
3.2 Perhetyö palvelujärjestelmässä	26
3.3 Perhetyön tavoitteet ja toimintatavat	31
3.4 Käyttöteoriat, työtoteet ja menetelmät	34
3.5 Perhetyön osaamisalueet	36
3.6 Perhetyön vaikuttavuus	38
<b>4 LASTENSUOJELUN SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI</b>	<b>40</b>
4.1 Lastensuojelun kriisi luo tarpeen muutokselle	40
4.2 Systeemisen toimintamallin matka suomalaiseen lastensuojeluun	41
4.3 Systeemisen toimintamallin keskeiset periaatteet	42
4.4 Tiimi systeemisen työtoteen ytimessä	43
4.5 Asiakasnäkökulma systeemisessä toimintamallissa	44
4.6 Mallin herättämää kritiikkiä ja pohdintaa	45
<b>5 PERHETYÖ LAPSI- JA PERHEPALVELUIDEN MUUTOSOHJELMASSA</b>	<b>47</b>
5.1 Perhetyö osana perhekeskustoimintamallia	47
5.2 Monitoimijainen perhetyö	48
5.3 Perhetyön sisältöelementit	49
5.4 Katse tulevaisuuteen	52
<b>6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS</b>	<b>54</b>
6.1 Kehittämishankkeen eteneminen	54
6.2 Työryhmä perhetyön paikkaa pohtimassa	56

6.3 Tulevaisuustyöskentelyä työpajassa	58
6.4 Kehittämisineiston analyysi	63
6.5 Verkostot aineiston rikastajana	64
6.6 Työntekijät toimijoina ja vaikuttajina	66
<b>7 PERHETYÖN PAIKKA</b>	<b>70</b>
7.1 Tulosten muodostuminen	70
7.2 Perhetyön uusi paikka Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa	71
7.3 Tulevaisuuden perhetyön suuntaviivoja valtakunnalliseen keskusteluun	73
<b>8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI</b>	<b>80</b>
8.1 Tavoitteiden saavuttaminen	80
8.2 Kehittämishanke prosessina	81
8.3 Luotettavuus ja eettiset kysymykset	83
8.4 Tulosten raportointi ja levittäminen	84
8.5 Soveltamis- ja jatkokehittämismahdollisuudet	86
<b>LÄHTEET</b>	<b>88</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Vahvan perhetyön malli.  
Liite 2. Tulevaisuustarina.

## **KUVAT**

Kuva 1. Lastensuojelun systeeminen monitoimijainen tiimi (Lahtinen ym. 2017, 21).	43
Kuva 2. Monitoimijaisen perhetyön sisältöelementit (Alatalo ym. 2017).	50
Kuva 3. Valmis tulevaisuuslakana.	60
Kuva 4. Voimaannuttavia CV:ita.	62

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa 2017.	9
Kuvio 2. Perhe- ja sosiaalipalveluiden uusi organisaatio, luonnos 2018 (Turun kaupunki 2018a).	11

Kuvio 3. Kehittämishankkeessa käytetyt kehittämis-, osallistamis- ja tiedonkeruumenetelmät.	17
Kuvio 4. Kehittämishankkeen toimijat.	21
Kuvio 5. Perhetyön kehitys 1930-luvulta 2000-luvulle.	24
Kuvio 6. Lapsiperheille kotiin tarjottavan tuen monipuolistuminen 2010-luvulla.	25
Kuvio 7. Perhetyö ja tehostettu perhetyö palvelujärjestelmässä.	28
Kuvio 8. Perhetyö Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa, nykytilanne.	30
Kuvio 9. Vahvan perhetyön mallin mukainen yhteistyö sosiaalityön systemisen tiimin ja perhekeskusten kanssa.	68
Kuvio 10. Tiedon jalostuminen kehittämishankkeessa SECI -mallin mukaisesti (Mukaihen Nonaka & Konno 1998, 43).	70
Kuvio 11. Perhetyön tasot.	74
Kuvio 12. Perhetyön ulottuvuudet.	75
Kuvio 13. Perhetyöntekijän ja perheohjaajan rooli systemisessä sosiaalityön tiimissä.	77

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämishankkeen eteneminen.	55
--	----

¶ .

# 1 JOHDANTO

Suomalainen perhetyö on arvokasta työtä, joka on kehittynyt vuosien saatossa vastaamaan lapsiperheiden todellisiin tarpeisiin. Perhetyön lähtökohtana on tukea lapsia ja perheitä heidän omassa arkiympäristössään ja lisätä hyvinvointia ja voimavaroja. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, sillä työtä tehdään monin eri tavoin. Perhetyöltä puuttuu kansallinen yhdenmukaisuus: yhteiset toimintatavat, käsitteet, käytännöt ja laatuksiteerit.

Perhetyön kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää juuri nyt, kun sosiaalipalveluiden rakenteissa ja järjestämistavoissa on odotettavissa suuria muutoksia. Sen lisäksi, että palveluita on siirtymässä maakuntien vastuulle, valtakunnallisesti käyttöön otettava lastensuojelun systeminen toimintamalli luo perhetyölle omat mahdollisuutensa ja haasteensa. Näihin haasteisiin olen halunnut sitoa tämän kehittämishankkeen, jonka puitteissa perhetyön aiemmassa tutkimus- ja kehittämistyössä sekä käytännön perhetyössä kertynyttä tietoa pyritään sulauttamaan yhteen. Kehittämishanke ajoittuu vuosiin 2017-2018 ja sen aikana on meneillään valtion kärkihankkeena Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE, jonka teemoihin pyrin työskentelyä tukemaan.

Kehittämishanke linkittyy toiminnalliseen ja organisaatiomuutokseen Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa. Turku toimii edelläkävijänä siirryessään systemiseen työtapaan koko sosiaalityön kentällä. Samalla uudistetaan perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatorakenne. Kehittämishankkeessa tuodaan perhetyötä näkyväksi muutoksessa ja etsitään perhetyölle ihanteellista paikkaa uudessa, systemisesti toimivassa perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa. Kehittämishankkeessa hyödynnetään perhetyötä tekevien työntekijöiden omaksumaa hiljaista tietoa perhetyön käytännöistä ja toimintaympäristöstä, tarkastellaan sitä laajemmassa viitekehyksessä ja hyödynnetään prosessissa syntynyttä tietoa organisaatiomuutoksen valmistelussa.

Raportissa tarkastelen hankkeen taustoittamisen jälkeen ensiksi perhetyötä työmuotona, jotta lukijalle selkiytyy, minkälaisesta työstä on kyse sekä millaisia kehityspolkuja perhetyö on tähän päivään kulkenut. Kuljetan rinnakkain tarkastelua yleisellä tasolla ja Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa. Kunkin otsikon alla kuvailaan aihetta ensin yleisellä tasolla ja luvun päätteeksi luodaan katsaus kyseiseen osa-alueeseen

Turun kaupungin perhetyössä. Avaan perhetyön monimerkityksistä käsitettä ja piirrän rajan kehittämishankkeeseen sisältyvien ja sen ulkopuolelle jäävien perhetyön muotojen välille. Tämän jälkeen esittelen systeemisen toimintamallin periaatteita tehdäkseni selväksi, minkälaiseen kontekstiin perhetyö on meneillään olevassa muutoksessa sovitettava. Teoreettisen osion päätteeksi fokusoin perhetyön tämän hetkiseen kehittämisen vaiheeseen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman kautta ja sidon hankkeen kehittämistehtävän ajankohtaisiin kehittämishaasteisiin.

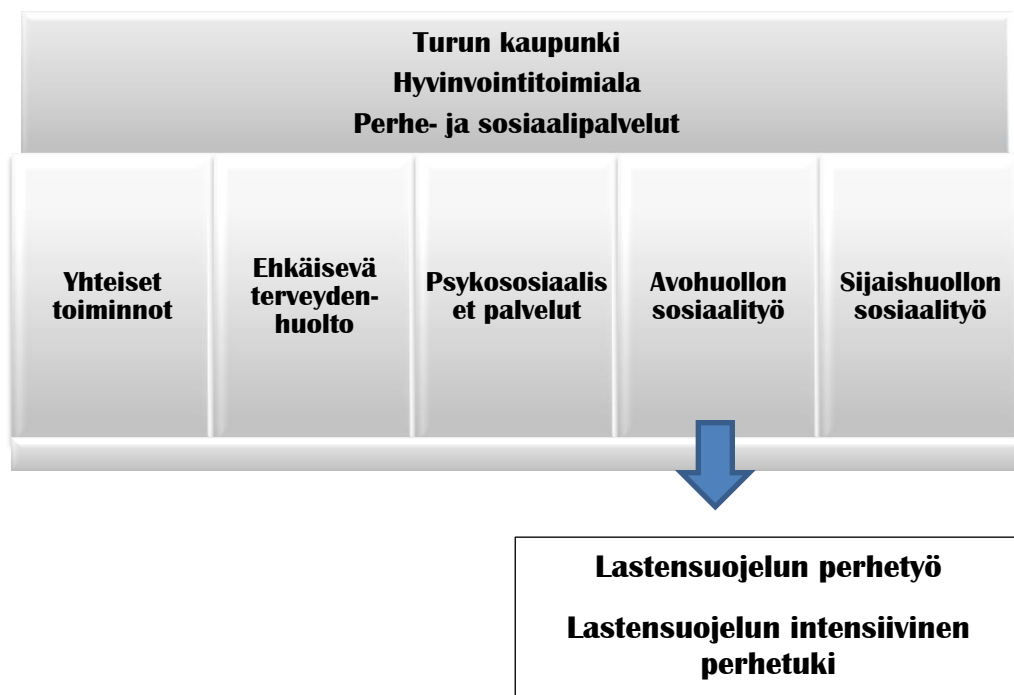
Kehittämishankkeen toteutus – luvussa kuvaan hankkeen aikana toteutuvaa kehittämistoimintaa. Sykleittäin etenevässä toiminnassa visioidaan tulevaisuuden perhetyötä ja haetaan perhetyön paikkaa erilaisilla keinoilla ja puheenvuoroilla. Tulosluvussa esittelen perhetyön uuden paikan Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa sekä valtakunnallisessa keskustelussa mahdollisesti käyttökelpoisia suuntaviivoja tulevaisuuden perhetyölle. Lopuksi arvioin hankkeen toteutusta ja tuloksia, pohdin prosessia kokonaisuutena ja esitän hankkeen kuluessa syntyneen näkemyksen siitä, mihin suuntaan ja miten perhetyön kehittämisessä voitaisiin seuraavaksi edetä, jotta yhdenmukaisuus olisi askeleen lähempänä.



## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Toimintaympäristö

Kehittämishanke toteutettiin Turun kaupungin Hyvinvointitoimialalla, perhe- ja sosiaalipalveluissa. Hankkeen toiminta keskittyi pääasiallisesti Lastensuojelun perhetyö- ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki - yksiköihin. Yksiköt sijoittuvat perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa Avohuollon sosiaalityön tulosalueelle (KUVIO 1). Kehittämishanke toteutettiin Avohuollon sosiaalityön alaisuudessa, mutta hankkeessa sivuttiin perhetyön palveluita laajemminkin, tulosalueiden ja toimintayksiköiden rajat ylittävästi. Huomioitavaa on, että kehittämishanke ajoittui perhe- ja sosiaalipalveluiden toiminnallisen ja organisaatiomuutoksen valmistelun yhteyteen, jolloin sekä tulosalueiden nimet että sisältö olivat muutoksen alla. Hankkeen alkaessa organisaatio oli tässä kuvatun kaltainen.

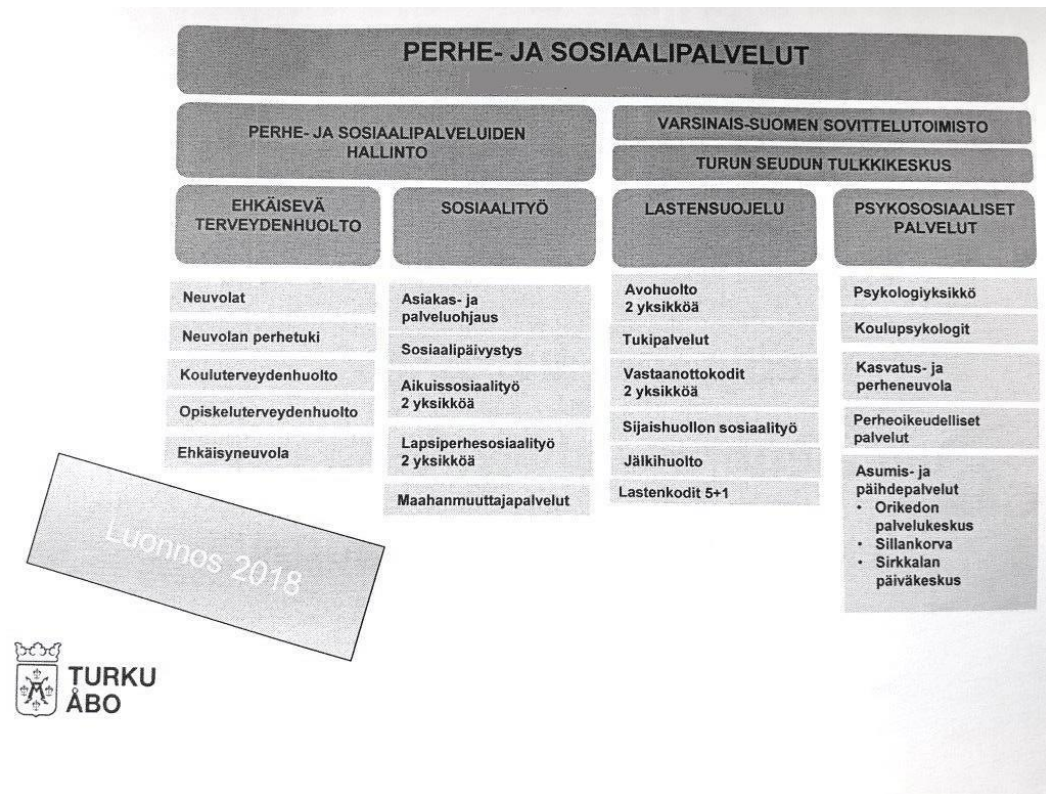


Kuvio 1. Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa 2017.

Perhe- ja sosiaalipalveluiden alueella valmisteltiin kehittämishankkeen toteutusvaiheessa vuosina 2017-2018 kokonaisvaltaista toiminnallista ja organisaatiomuutosta. Muutoksella pyrittiin uudistamaan työn sisältöä ja lisäämään sen vaikuttavuutta, lisäämään oman työn osuutta erityisesti sosiaalityössä ja siten vähentämään ostopalvelukustannuksia, siirtymään toimistokeskeisestä toimintatavasta asiakkaiden laajempaan kohtaamiseen ja parantamaan kilpailukykyä tulevassa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden muutoksessa (nk. sote-uudistus). (Turun kaupunki 2018a.)

Avohuollon sosiaalityössä toiminnallinen muutos oli tarkoitus toteuttaa ottamalla käyttöön systeminen työtapa. Systemisellä työtavalla pyrittiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin nykyistä aikaisemmassa vaiheessa, vahvistamaan asiakkaan asemaa omassa palveluprosessissaan ja hyödyntämään tiimiä asiakkaiden tukena. Perhetyön kannalta olennaista oli se, että Lastensuojelun perhetyön ja Lastensuojelun intensiivisen perhetuen työntekijät haluttiin mukaan sosiaalityön systeemiin tiimeihin, jotta lastensuojelussa ja lapsiperhesosiaalityössä vahvistuisi perhekeskeinen työote. (Turun kaupunki 2018a.)

Organisaatorakenteen muutos voidaan kiteyttää pääpiirteissään niin, että sosiaalityön toiminnot jaoteltiin uudelleen. Avohuollon sosiaalityö ja Sijaishuollon sosiaalityö suunniteltiin muutettaviksi Sosiaalityön ja Lastensuojelun toiminta-alueiksi (KUVIO 2). Sosiaalityön alueelle sijoitettiin suunnitelmassa aikuissosiaalityö ja lapsiperhesosiaalityö, kun taas lastensuojelun avohuollon, sijaishuollon ja jälkihuollon sosiaalityö sijoittuivat Lastensuojeluun. (Turun kaupunki 2018a.) Jaossa on viitteitä organisaatorakenteen prosessimallista, joissa palvelut on jaettu tuen tarpeen vaiheittaisille portaille (Rissanen & Lammintakanen 2017, 32-33). Toisaalta perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiokaavio muistuttaa uudessakin suunnitelmassa vielä suurilta osin perinteistä sektorilähtöistä rakennetta.



Kuvio 2. Perhe- ja sosiaalipalveluiden uusi organisaatio, luonnos 2018 (Turun kaupunki 2018a).

Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköitä ei tässä luonnoksessa enää ole, vaan ne on lakkautettu. Yksiköiden työntekijät oli tarkoitus jakaa lapsiperhesosiaalityön ja lastensuojelun avohuollon sosiaalityön tiimeihin. Kehittämishankkeen aikana perhetyötä tekevät yksiköt olivat vielä olemassa ja organisaatio toimi kuviossa 1 esitetyn mukaisesti. Valmisteilla olevat muutokset kuitenkin määrittivät toimintaympäristöä siinä määrin, että niiden kuvaamisen tässä luvussa olen katsonut palvelevan lukijaa hankkeen taustaa koskevan ymmärryksen muodostamisessa.

## 2.2 Perhetyön valtakunnalliset kehittämistarpeet

Lukuisissa ajankohtaisissa selvityksissä ja puheenvuoroissa on kiinnitetty huomiota siihen, että perhetyötä lasten ja perheiden palveluissa tulisi työmuotona vahvistaa. Alatalo työryhmineen (2017) on todennut Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaan sisältyvässä mallinnustyöskentelyssään tarpeen lastensuojelun perhetyön vahvistamiselle. Selvityshenkilö Kananojan (2018, 20) selvityksessä kiinnitetään huomiota myös tarpeeseen vahvistaa ehkäisevää perhetyötä tuntuvasti. Sekä Alatalo ym. (2017, 10-

13, 17-21) että Kananoja (2018, 20) ovat tuoneet esiin, että perhetyön palvelut tulisi rakentaa siten, että niiden keskeiset periaatteet ja työskentelytavat ovat vaikuttavia ja lasten ja perheiden tarpeisiin vastaavia.

Sen lisäksi, että perhetyötä työmuotona tulisi vahvistaa, perhetyön palvelut ja niiden keskeiset toimintaperiaatteet pitäisi pystyä rakentamaan ja kuvaamaan koko maassa riittävän yhtenäisellä tavalla. Kananoja (2018, 19-20) toteaa selvityksessään, että perhetyön sisältö, tehtävien selkeys ja suhde muihin lapsiperheiden palveluihin kaipaa jäsentämistä ja yhteispintojen tarkentamista käytännössä. Myös perheohjaajan ja perhetyöntekijän ammattien sisällöt kaipaisivat määrittelyä ja yhdenmukaistamista.

Kananojan (2018, 19) mukaan jatkossa on tarpeellista paitsi priorisoida perhetyötä resurssien jaossa, myös selventää perhetyön osaamisalueita suhteessa sosiaalityöhön ja kotipalveluun. Rönkkö ja Rytönen (2010, 28) näkevät vaarana perhetyön selkiytymättömässä määrittelyssä, että toimialan ja organisaatioiden hallinnolliset ja resurssihailliset kysymykset alkavat määrittää perhetyötä sen sijaan, että niitä määrittäisivät perhetyön omista merkityksistä lähtevät periaatteet ja perheiden todelliset tarpeet. Nämä ovat palvelurakenteen ja toimintakulttuurin ongelmia, jotka näkyvät asiakkaalle palvelun jäykkyytenä.

Hallituksen kärkihankkeena vuonna 2016 käynnistetyllä Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmalla (LAPE) tavoitellaan palveluille riittävää kansallista yhdenmukaisuutta ja yhtenä esimerkkinä yhdenmukaistamisen tarpeessa olevista palveluista mainitaan perus- ja erityistason perhetyö (LAPE -lausunto 2016). Yhteisten toimintaperiaatteiden ja palvelujen sisältökuvausten lisäksi huomionarvoista olisi myös arvioida ja kehittää palveluja systemaattisesti. Alatalo ym. (2017, 4) mainitsevat yhtenä tulevaisuuden tavoitteena perhetyön yhteiset laatuksiteerit.

Alatalon ym. (2017, 62) mielestä paikallisia malleja ja ratkaisuja tulisi etsiä dialogisesti ja moniäänisesti. Samalla tulisi muistaa tarkastella ehkäisevää ja lastensuojelullista perhetyötä kokonaisuutena yli sektorirajojen, riippumatta siitä järjestetäänkö palveluja omin voimin vai laajemmassa alueellisessa yhteistyössä, kuten Heino (2008, 36) jo aiemmin muistutti. Paikallinen kehittämistyö tulisi yhdistää kansallisesti koordinoituun verkostomaiseen kehittämistyöhön, jota Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman puitteissa pyritään edistämään. Tässä kehittämishankkeessa pyrittiinkin liikkumaan paikallisen, Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa tapahtuvan kehittämistyön ja laajemman, maakunnallisen ja valtakunnallisen kehittämissympäristön välillä.

### 2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet ja kehittämistehtävä

- 1) Kehittämishankkeen ensisijaisena tavoitteena oli tarkastella Turun kaupungin Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetyö – yksiköissä tehtävää perhetyötä systeemisen sosiaalityön kehykseen sovittaen ja tämän tarkastelun kautta tukea perhetyön sijoittumista uuteen organisaatorakenteeseen.
- 2) Kehittämishankkeessa pyrittiin löytämään sellainen perhetyön järjestämisen malli, joka voisi olla käytettävissä myös valtakunnallisesti, kun systeemistä työtappaa lähdetään laajemmin ottamaan käyttöön ja kehittämään.

Hankkeen kehittämistehtävänä näiden tavoitteiden pohjalta oli

perhetyön näkyväksi tekeminen ja perhetyön paikan jäsentäminen Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden uudessa, systeemisen mallin mukaisesti toimivassa organisaatiossa.

### 2.4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on käytäntölähtöinen tiedonmuodostuksen tapa, joka kohdentuu tutkimuksen ja kehittämisen risteyskohtaan. Tiedontuotantoa ohjaavat käytännön tarpeet ja tieto tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena ei silti pidetä ainoastaan käytännön kysymysten ratkaisua, vaan myös tulosten ja johtopäätösten käsitteellistämistä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyrkimyksenä on yleensä samanaikaisesti sekä konkreettinen muutos että perustellun tiedon tuottaminen. Näin tietoa voidaan arvioida myös yleisessä merkityksessä ja tuoda kehittämisen kohde laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 21-23.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on kehittämisellä, tutkimuksellisten asetelmien ja menetelmien toimiessa sitä tukevinä välineinä. Kehittämistoiminnalliset periaatteet määrittävät näkökulmien ja menetelmien valintaa. Toikko & Rantanen (2009, 41-44) puhuvat uudesta tiedontuotannon tavasta, jossa tieto syntyy aidoissa toimintaympäristöissä ja tuo puhtaasti tieteeseen perustuvan tiedon rinnalle uuden näkökulman. Tieto on refleksiivistä ja syntyy vuorovaikutuksessa, jolloin ihmiset omassa arkiympäristössään voivat toimia tiedontuottajina (mt.).

Työskentelytapana tässä kehittämishankkeessa oli edetä kohti tuotosta vaiheittain toiminnan keskellä, jatkuvassa dialogissa toimijoiden kanssa. Tätä voidaan kutsua prosessi- ja dialogikeskeiseksi viitekehykseksi (Uusitalo 2012). Kehittämishanke mukaili pääpiirteittäin konstruktivistista kehittämisen mallia (Salonen 2012). Kehittämishankkeen prosessi ja lähestymistavat ovat saaneet vaikutteita myös tutkimusavusteisesta tutkimus- ja kehittämismallista (Hyötyläinen 2007). Tutkimusavusteinen tutkimus- ja kehittämismalli tuo metodologiset ja teoreettiset lähtökohtansa pragmatismiin pohjautuvasta konstruktivisesta lähestymistavasta ja realistisesta tieteenteoriasta ja pohjaa siten samankaltaisiin ajattelutapoihin kuin konstruktivistinen kehittämismalli. Kehittämishankkeen lähtökohta oli praktinen eli käytäntöhakuinen, eikä siinä pyritty objektiivisuuteen, vaan toimijat kehittivät omaa työtään, jolloin oli perusteltua lähestyä aihetta tulkinnalliskokemuksellisen paradigman näkökulmasta (Anttila 2006).

Pragmatismien perusajatuksiin kuuluu, ettei käsitteillä ole merkitystä ilman niiden kokemista käytännössä, intersubjektiivisessä eli ihmisten välisessä toiminnassa. Toiminnan tapoja arvioidaan ja kehitetään sosiaalisessa ympäristössä. (Pihlström 2015, 163-164.) Koiviston (2007, 395-398) mukaan teoriat ovat oikeastaan todellisuuden kompleksista tulkitsemista ja realismissa teoria onkin tärkeä väline ei-havaittavan todellisuuden tutkimiseen (Mäntysaari 2006, 151). Tutkimusavusteisessa tutkimus- ja kehittämismallissa keskeistä on kiinnittyminen sekä reaali- että mallimaailmaan, joiden välillä teoreettinen tieto ja toisaalta tieto kohdeorganisaation toiminnasta ja muutosprosessista liikkuu. Samalla kun luodaan uutta tietoa, sitä myös käytetään reaali maailmassa ja täten tieto on vahvasti toimintaan sidottua. (Hyötyläinen 2007, 380-384.)

Tämän kehittämishankkeen puitteissa teoreettisena tietona ovat toimineet aikaisemmat tutkimukset ja muut julkaisut perhetyön historiasta, sisällöstä ja toimintaympäristöstä sekä valtakunnallisessa kehittämistyössä tarkentuneet määritelmät ja mallinnukset, joiden varassa hankkeen toimijoiden synnyttämä tieto luo merkityksensä. Hankkeessa toteutettu kehittämistoiminta muokkaa osaltaan sitä tietoa mitä yhteiskunnassamme perhetyöstä on omaksuttu ja pyrkii vaikuttamaan myös Turussa perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa vallitsevaan käsitykseen perhetyöstä syventävästi ja tarkentavasti. Mäntysaari (2006, 160) on pohtinut kasautuvan tiedon metaforan korvaamista syventyvän ja tarkentuvan tiedon metaforalla ja juuri tällaista syventyvää ja tarkentuvaa tietoa kehittämishankkeessa oli tarkoitus tuottaa.

Kehittämishanke ajoittui organisaation muutosvaiheeseen, jolloin hankkeessa tapahtuva kehittäminen väistämättä kietoutui yhteen muun organisaatiossa tapahtuvan kehittä-

tämisen kanssa. Hankkeen johtamiselle se toi omat haasteensa erityisesti kehittämis-tehtävissä pysymisen ja toiminnan rajaamisen suhteen. Toisaalta useat samanaikaiset kehittämisprosessit myös tukivat hankkeessa tapahtunutta kehittämistoimintaa, kun toimijoiden kehittämisvalmius ja osittain myös kehittämisen rakenteet, kuten perhetyötä käsitellyt työryhmä, olivat sellaisenaan hankkeen käytössä. Hankkeessa toteutuneen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan voidaan katsoa kulkeneen organisaatiossa käyn-nissä olleen muutoksen rinnalla ja hankkeen aikana syntyneen tiedon olleen heti käy-tettävissä siellä, missä sitä kuuluukin hyödyntää, välittömästi tiedon synnyinympäris-tössä.

## 2.5 Kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelmä on järjestelmällinen menettelytapa, joka toimii välineenä päästä tavoitteeseen tai tuloksiin. Kehittämismenetelmä sisältää sille ominaisen kommunikoin-nin rakenteen ja oletuksen kehittäjän roolista. Menetelmän avulla pyritään osallisuutta ja tutkimuksellisuutta edistävään kehittämisprosessiin. Hyvä kehittämismenetelmä mahdollistaa yksilöllisen ja sosiaalisen reflektion, jotka palvelevat kehittämishankkeen onnistumista. (Seppänen-Järvelä 2006, 21-23, 27; Toikko & Rantanen 2009.)

Salonen (2013, 22-23) jakaa kehittämisessä käytettävät menetelmät kehittämisen ja osallistamisen sekä tiedonhankinnan menetelmiin. Rajaa näiden välille voi joskus olla hankala määrittää, ja tässäkin hankkeessa useimmat menetelmät toimivat sekä kehit-tämisen, osallistamisen että tiedonhankinnan edistäjinä. Kehittäminen oli monimetodis-ta (ks. Vilkkä 2015, 70-72) siten, että aineistoa kerättiin useammalla eri menetelmällä. Aineistojen oli tarkoituksellista jossakin määrin sekoittua ja sulautua yhteen sekä kes-kenään että lähdeaineiston kanssa, jotta hermeneuttinen, kehämäisesti täydentyvä ymmärrys perhetyön paikasta pääsi muodostumaan.

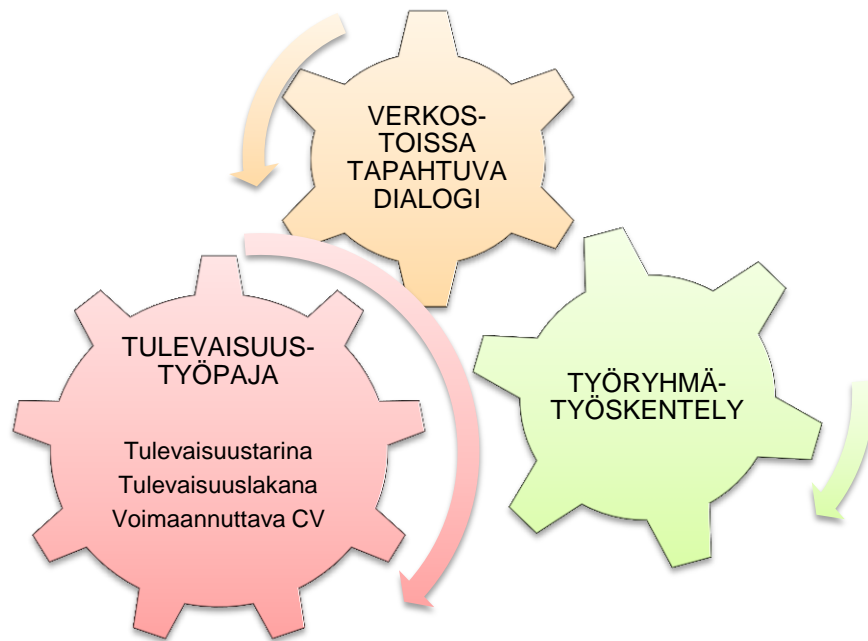
Menetelmiä valittaessa on olennaista pohtia millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä on tarkoitus käyttää (Ojasalo ym. 2014). Käytettävien menetelmien valintaa ohjaavat Vil-kan (2015, 68) mukaan yhtäläillä niin tutkimusongelma, tutkimuskysymykset kuin tie-donintressi. Kehittämishankkeen ollessa kyseessä kehittämismenetelmien valintaa määrittäviä tekijöitä ovat Vilkkä mukailleen siis kehittämistehtävä ja tiedonintressi. Tie-donintressi oli hankkeessa praktinen, eli siinä tavoiteltiin kommunikatiivista, tulkinnallis-ta, symbolisiin prosesseihin liittyvää tietoa. Praktinen tiedonintressi tuottaa hermeneut-tista tietoa, jolla pyritään lisäämään inhimillisen toiminnan ymmärtämistä (Vilkkä 2015,

65). Kehittämistehtävässä oltiin kiinnostuneita perhetyölle sopivasta paikasta systeemisesti toimivassa organisaatiossa. Tavoitteena ei ollut löytää yhtä totuutta, vaan etsiä merkityksiä sosiaalisessa todellisuudessa, tulkiten kokemuksia ja käsityksiä, jolloin on perusteltua käyttää kehittämisessä laadullisia menetelmiä (Vilka 2015, 118-122).

Kehittämishankkeessa käytettiin soveltaen useampia menetelmiä. Monimetodisuus ja menetelmien soveltaminen olivat perusteluja toimintatapoja erityisesti siksi, että kyseessä on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Olin valinnut ja muokannut menetelmät palvelemaan kehittämistehtävän ratkaisua juuri tässä toimintaympäristössä. Vilkan (2015, 212) mukaan suunnittelu-, tutkimus- ja kehittämistehtävissä vaaditaan tällaista kykyä joustavasti soveltaa ja kehittää tietojaan ja taitojaan.

Menetelmien käyttöä tässä kehittämishankkeessa kuvaa alla oleva kuvio (KUVIO 3). Merkittävimmissä rooleissa olivat työryhmätyöskentely ja tulevaisuustyöpaja. Tulevaisuustyöpajan kokonaisuuteen sisällytettiin menetelminä tulevaisuustarina, tulevaisuuslakana ja voimaannuttava CV, joiden avulla työpaja sovitettiin mahdollisimman tarkasti työyhteisön lähtötilanteeseen ja saatiin toimimaan sekä osallistavana että tiedonhankintaa edistävänä menetelmänä. Tulevaisuustyöpajan ja työryhmätyöskentelyn lisäksi kehittämishankkeen aikana täydennettiin menetelmien valikoimaa verkostoissa tapahtuvalla dialogilla, jota käytettiin apuna varsinaisten kehittämismenetelmien jälkeen, kun perhetyön paikan löytyminen vaati vielä uutta kehää, aineiston syventävää tarkastelua dialogissa.





Kuvio 3. Kehittämishankkeessa käytetyt kehittämis-, osallistamis- ja tiedonkeruumenetelmät.

Kehittämishankkeen loppupuolella syntyi vielä tarve tarkistaa toiminnan suuntaa ja reflektoida syntyvää tietoa toimijoiden kanssa, jolloin tässä kuvattujen menetelmien lisäksi otettiin avuksi avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake toimijoille. Lomake toimi reflektion apuna aineiston synteesivaiheessa ja sillä oli siten Toikon & Rantasen (2009, 167) kuvaama funktio prosessinhallintaa tukevana välineenä. Tietoa oli tarpeen saada nopeasti ja se oli luonteeltaan täydentävää, jolloin analyysin tutkimuksellinen syvyys voi perustellusti jäädä ohuemmaksi (Toikko & Rantanen 2009, 121). Näin ollen lomaketta hyödynnettiin ainoastaan varmistamaan, että hankevastaavan ymmärrys vastaa toimijoiden käsitystä eikä raportoinnissa tehdä vääränlaisia yleistyksiä.

### **Työryhmätyöskentely**

Kehittämishankkeissa voidaan käyttää kehittämis- ja osallistamismenetelmänä pienryhmää tai kokousta (Salonen 2013, 22). Työryhmätyöskentely voidaan lukea näiden kanssa samankaltaiseksi menetelmäksi. Työskentely työryhmässä tapahtui kokousten muodossa ja tietoa hankkeeseen kerättiin kokouksissa käydyistä keskusteluista ja kokousmuistioista. Salonen ehdottaa kehittämishankkeiden kokouksissa käytettäväksi

dialogista keskustelua, mikä työryhmässä toteutuikin, kun osallistujat toivat omia näkemyksiään avoimesti tarkasteltaviksi ja muokattaviksi.

Työryhmätyöskentelyä käytettiin kehittämishankkeessa enemmänkin tiedonkeruun kuin kehittämisen menetelmänä johtuen siitä, että työryhmää ei muodostettu kehittämishanketta varten, eikä minulla hankevastaavana ollut osuutta ryhmän tavoitteiden asetteluun. Työryhmä oli muodostettu perhe- ja sosiaalipalveluiden toiminnallisen ja organisaatiouudistuksen valmistelua varten ja sen tehtävät oli etukäteen määritelty. Tehtävät olivat kuitenkin siinä määrin yhteneväisiä kehittämishankkeen teemojen kanssa, että työryhmän tuottamaa tietoa voitiin hyödyntää kehittämisprosessissa.

Työryhmässä työskentely soveltuu myös Heikkilän (2008) mielestä erinomaisesti opinäytetyönä toteutettaviin kehittämishankkeisiin. Heikkilä korostaa ryhmän kokoamisessa olevan tärkeää, että työryhmään valitaan erilaisissa tehtävissä toimivia asiantuntijoita. Kun paras asiantuntemus on saatu yhteen, työryhmä pyrkii luontevasti löytämään ratkaisun annettuun ongelmaan. (mts. 101-102.) Työryhmätyöskentely valittiinkin tähän hankkeeseen juuri siksi, että sen avulla saatiin aiheeseen näkökulmaa useammasta perhetyötä tekevistä yksiköistä.

### **Tulevaisuustyöpaja**

Tulevaisuustyöpaja<sup>1</sup> on menetelmä, jonka perusajatuksena on koota ihmiset yhteen pohtimaan jollekin määrätulle, heitä itseään koskevalle asialle uudenlaisia ratkaisumahdollisuuksia. Pohdittavana on jokin asia, joka tulevaisuudessa halutaan muuttaa tai joudutaan muuttamaan. Tulevaisuustyöpaja on käyttökelpoinen menetelmä ihmisten aktivoinnissa. Tulevaisuustyöpajan avulla voidaan luoda mahdollisuuksia sille, että osallistujilla olisi valta käyttää omia kykyjään vaikuttaa tulevaisuuteen heitä itseään koskevissa asioissa. (Horelli ym. 2002; Rubin 2004.)

Tulevaisuustyöpajaa voi Rubinin (2004) mukaan soveltaa julkishallinnon piirissä esimerkiksi jonkin organisaation tulevaisuuteen liittyvän ongelman jäsentämiseksi tai ideaalisen päämäärän hahmottamiseksi ja siihen johtavien vision, mission ja strategian rakentamiseksi. Tässä kehittämishankkeessa tulevaisuustyöpaja valittiin kehittämismenetelmäksi siksi, että halusin saada tietooni, minkälainen on perhetyötä tekevien työn-

---

<sup>1</sup> Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään tulevaisuustyöpajan rinnalla myös käsitettä tulevaisuusverstaas. Tässä kehittämishankkeessa olen valinnut käytettäväksi käsitteen tulevaisuustyöpaja.

tekijöiden oma visio perhetyön tulevaisuudesta. Tulevaisuustyöpajan avulla haluttiin visioida tulevaisuuden perhetyötä vapaasti, vailla erityisiä sääntöjä tai rajoituksia.

Tulevaisuustyöpajaa voidaan käyttää erityisesti tilanteissa, joissa käsillä oleva ongelma ei ole vielä täysin hahmottunut. Tulevaisuustyöpajan avulla osallistujia voidaan motiivoida, kannustaa ja herkistää kriittiseen ajatteluun ja ideoiden ja ajatusten esille tuomiseen. Sen avulla voidaan saada esiin uusia tulevaisuuden kuvia ja sosiaalisia innovaatioita. (Horelli ym. 2002.) Tulevaisuustyöpajaa käytettiin kehittämishankkeessa ohjaamaan kehittämistehtävän suuntaa ja tuomaan esiin hiljaista tietoa. Sen avulla osallistettiin ja voimaannutettiin kehittämishankkeen toimijoita ja lisäksi syntyneitä tietoja käytettiin hyväksi perhetyön paikan jäsentelyssä. Näin tulevaisuustyöpaja toimi sekä kehittämisen, osallistamisen että tiedonkeruun menetelmänä.

Tulevaisuustyöpaja toteutettiin Lastensuojelun perhetyö –yksikön kehittämispäivänä. Tulevaisuustyöpajaa sovellettiin kehittämishankkeessa niin, että sen kolmesta vaiheesta: kritiikkivaihe, mielikuvitusvaihe ja ratkaisujen laadinta (Horelli ym. 2002) jokainen suunniteltiin omana osionaan ja käyttäen tukena tarkoitukseen sopivia muita kehittämismenetelmiä. Tulevaisuustyöpajaa käytettiin näin ollen kokoavana menetelmänä, jonka puitteissa sovellettiin tulevaisuustarinan, tulevaisuuslakanan ja voimaannuttavan CV –työskentelyn menetelmiä.

### **Verkostoissa tapahtuva dialogi**

Kehittämisaineistoa jäseneltiin kehittämishankkeessa käyttäen hyväksi organisaation ulkopuolelle ulottuvia verkostoja. Verkostot eivät olleet niinkään tarkasti järjestäytyneitä, mitattavissa olevia järjestelmiä, vaan ennemminkin hajautuneita, monimuotoisia prosesseja ja tapahtumia, kuten Eriksson (2015, 302) yhtä verkostojen ymmärtämisen tapaa kuvaa. Heikkilä ja Heikkilä (2001, 168-169) kutsuvat tällaisia spontaaneja tiedon käsittelyn verkostoja käytäväkeskusteluiksi, mikä on tässä kohtaa hyvin osuva termi, koska kehittämishankkeen verkostoja luotiin monesti juurikin käytävillä, seminaarien ja muiden tilaisuuksien siirtymätilanteissa. Kaikki verkoston jäsenet eivät olleet verkostoituneita keskenään, muutoin kuin suhteessa hankevastaavaan. Jokainen verkoston jäsen oli kuitenkin käsiteltävän teeman kannalta merkityksellinen.

Dialogisen periaatteen mukaan toteutuvissa keskusteluissa nostetaan esiin mahdollisesti toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Näitä näkemyksiä siedetään ja tarkastellaan,

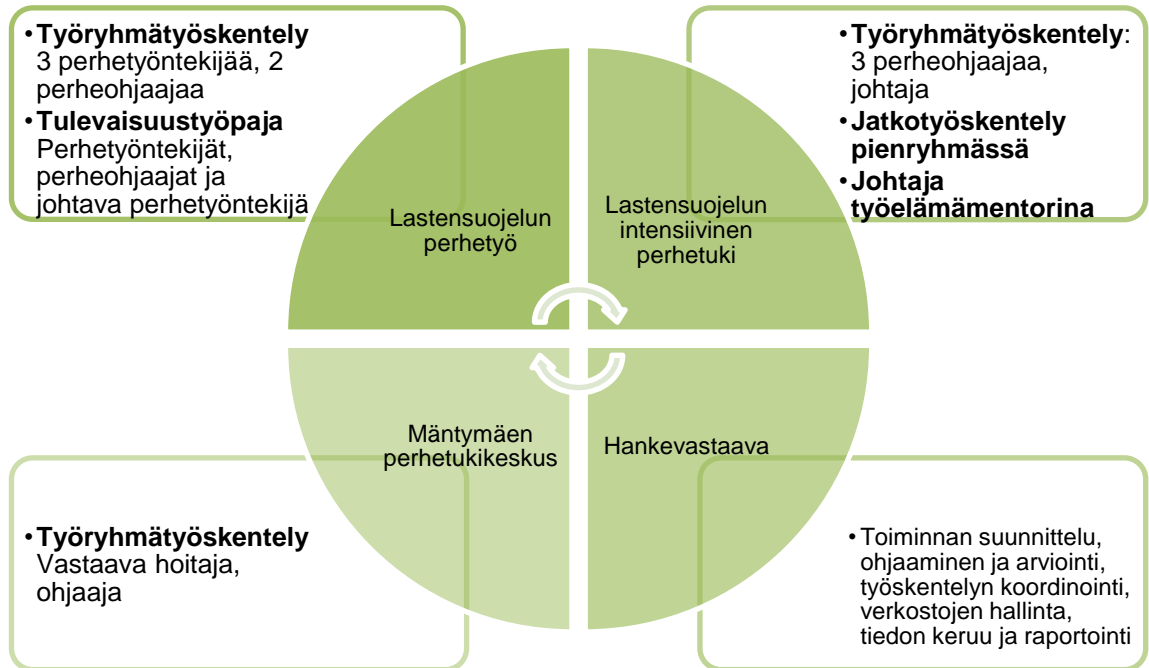
näkemykset viipyvät prosessissa riittävän kauan ja dialogin seurauksena käsiteltävälle asialle ehtii kehittyä uusi merkitys. Dialogien tarkoituksenmukainen tulos on uudenlainen, jaettu asioiden ymmärtäminen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 168-176.) Dialogia voidaan käyttää johdonmukaisesti välineenä oman kokemuksen tarkistuttamiseen toisilla. Ymmärrys siitä, mitä on kokenut ja miten sen on hahmottanut, tulee selvemmäksi ja kokonaisemmaksi dialogissa. (Varto 1996, 12.)

Heikkilä ja Heikkilä (2001, 171) korostavat dialogin mahdollisuutta tuottaa täysin uutta tietoa. Monet erilaiset näkökulmat selkeyttävät asiaa ja täten on mahdollista rikastuttaa oppimista. Dialogia käytettiin hankkeessa nimenomaan kehittymässä olevan tiedon rikastuttajana ja sen avulla pyrittiin saavuttamaan käsiteltävästä aiheesta sellainen ymmärrys, jota ei yksin pohtimalla olisi ollut lainkaan mahdollista saavuttaa.

## 2.6 Kehittämishankkeen toimijat

Salosen (2013) mukaan kehittämishankkeen toimijoiksi luokitellaan hankkeen eri vaiheissa keskeisesti mukana olevat henkilöt. Toimijoiden mukanaolo voi vaihdella hankkeen eri vaiheissa ja toimijat voivat toimia vaihtelevissa, kulloinkin tarkoituksenmukaisissa kokoonpanoissa (mts. 21). Tässä kehittämishankkeessa keskeisinä toimijoina on ollut Turun kaupungilla eri yksiköissä perhetyötä tekeviä työntekijöitä.

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta rakentuu useampien, usein eri intressejä omaavien toimijoiden varaan ja erilaisten näkemysten kautta voidaan toiminnalla saavuttaa yhteinen ymmärrys kehitettävästä aiheesta. Myös Salonen (2013, 5-6) korostaa toimijoiden aktiivista roolia ja erottaa kehittämisen perinteisestä tutkimuksesta, jossa tutkija toimii usein yksin ja kerää tietoa. Hankkeen toimijat ovat toimineet oman työnsä asiantuntijoina ja kehittäjinä, joiden toiminta on muokannut kehittämisprosessia ja siinä syntyneitä tuloksia.



Kuvio 4. Kehittämishankkeen toimijat.

Kehittämishankkeen toimijoina oli työntekijöitä kolmesta eri yksiköstä: Lastensuojelun perhetyöstä, Lastensuojelun intensiivisestä perhetuesta ja Mäntymäen perhetukikeskuksesta (KUVIO 4). Toimijoiden osallistumisen aste ja rooli kehittämistoiminnassa vaihteli työryhmän nimellisestä jäsenyydestä aktiiviseen toimintaan hankkeen kaikissa vaiheissa. Aktiivinen toiminta painottui Lastensuojelun perhetyö – yksikköön käytännön järjestelyiden vuoksi, hankevastaavan työskennellessä kyseisen yksikön alaisuudessa.

Oma roolini oli toimia hankevastaavana. Toiminnan suunnittelun, ohjaamisen ja arvioinnin ja hankkeen koordinoinnin lisäksi tehtäviini kuului verkostojen hallinta. Verkostojen merkitys kehittämishankkeessa onkin tärkeää tiedostaa. Kehittämishankkeen puitteissa sekä luodaan uusia verkostoja että yhdistetään verkostoja kokonaisuuksiksi. Verkostoja voidaan hyödyntää tehostamaan sektorirajat ylittävää yhteisyyttä, tuomaan ulkopuolista asiantuntemusta sekä levittämään tuloksia. (Paasivaara ym. 2013, 118-121.) Tässä kehittämishankkeessa verkostojen hallinnalla tuettiin eri yksiköistä tulevien työntekijöiden välistä yhteistyötä, haettiin täydentävää tietoa organisaation ulkopuolelta ja luotiin väylää tulosten levittämiseksi myös omaa organisaatiota laajempaan käyttöön.

Kehittämishankkeen työelämämentorina toimi Lastensuojelun intensiivisen perhetuen johtaja. Työelämämentorina toimi reflektointikumppanina hankkeen eri vaiheissa ja auttoi selkiyttämään ajatuksia ja suuntaamaan kehittämishankkeen kulkua eteenpäin. Hän, johtavan perhetyöntekijän lisäksi, välitti myös tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, jotka olennaisesti vaikuttivat hankkeen kulkuun. Ammattikorkeakoulun puolesta prosessia seurasi ja arvioi ohjaava opettaja. Lisäksi sosionomi (YAMK) –tutkinnon opiskelijoista koottu lastensuojelun tutorryhmä vaikutti kehittämishankkeen kulkuun asiantuntijoina kommentoimalla ja kysymällä tarkennuksia työskentelyn aikana.

## 3 PERHETYÖ AMMATTIKÄYTÄNTÖNÄ

### 3.1 Suomalainen perhetyö 1930-luvulta nykypäivään

Perhetyön pohjana Suomessa voidaan pitää kodinhoitajatoiminnan käynnistymistä 1930- 1940 – luvuilla, vaikka työmuodot nykypäivänä ovatkin kehittyneet melko kauaksi toisistaan. Kodinhoitajat ja kotisisaret tarjosivat tuolloin työvoima-apua ja valistusta kodin ja lasten hoidossa lähinnä vähävaraisille, monilapsisille perheille. 1970-1980 - luvuilla alettiin kiinnittää huomiota asiakkaiden laaja-alaisemman tukemisen mahdollisuuksiin. Kotihoitoa alettiin kutsua kotipalveluksi ja sen toimintamuotoja pyrittiin monipuolistamaan. Vuonna 1976 otettiin mallia Ruotsista ja aloitettiin kotipalvelun tehostetun perhetyön kokeilu. Kotipalvelun kehittämiseen kiinnitettiin enemmän huomiota sekä kunnissa että poliittisessa päätöksenteossa. Vuonna 1984 voimaan tullut sosiaalihuoltolaki (710/1982, kumottu 1301/2014) määritteli kotipalvelun järjestämisen kuntien tehtäväksi. (Satka, M. 1994, 329-330; Reijonen 2005, 9; Järvinen ym. 2012, 46-49.)

Tehostetulla perhetyöllä<sup>2</sup> pystyttiin tukemaan lasten hoitoa ja kasvatusta moniongelmaisissa perheissä, mikä olikin Satkan (1994, 330) mukaan ollut yksi ennaltaehkäisevän lastensuojelutyön vaikeimpia haasteita. Kodinhoitajan työ koostui käytännön kotiöistä, joista perhe ei selvinnyt itse, perheen omatoimisuuden ja vastuun kehittämisestä sekä perheen innostamisesta vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Tämän kaltaiselle työmuodolle oli ollut suuri tarve. Tehostettua perhetyötä kehitettiin ensin hankkeissa ja kokeiluissa, kunnes se vakiinnutti asemansa julkisena sosiaalipalveluna. Tehostetussa perhetyössä erityistä oli vahva julkinen väliintulo perheen yksityiseksi koettuun arkeen. (Satka 1994, 329-330.)

1990 –luvun laman aikana peruspalveluita karsittiin ja heikennettiin, minkä seurauksena kodinhoidollinen työ lapsiperheissä väheni, osassa kunnista katosi lähes kokonaan. Tehostettu perhetyö kuitenkin levisi laajemmalle erilaisten projektien ja kokeilujen voimalla. Näiden myötä syntyi uusi ammattikunta, perhetyöntekijät. 2000- luvulla perhetyöntekijöitä oli jo kolmessa kunnassa neljästä. Perhetyö sijoittui lastensuojelun avohuoltoon, jossa se jatkoi kehittymistään, laajentui ja juurtui lastensuojeluun. (Heino 2008, 20-21.) Vuonna 2007 perhetyö kirjattiin Lastensuojelulakiin (417/2007)

---

<sup>2</sup> Huomaa käsitteen merkityksen muuttuminen perhetyön työmuotojen kehittyessä. Nykyään tehostettu perhetyö on lastensuojelulakiin perustuvaa työtä avohuollon tukitoimena. Vuonna 1976 se oli perhetyön esimuotona toiminutta kodinhoitajan työtä.

avohuollon tukitoimeksi, mitä pidetäänkin perhetyön historiassa merkittävänä käännekohtana (Järvinen ym. 2012, 52). Suomalaisen perhetyön alkuvaiheita olen kuvannut alla olevalla kuviolla (Kuvio 5).

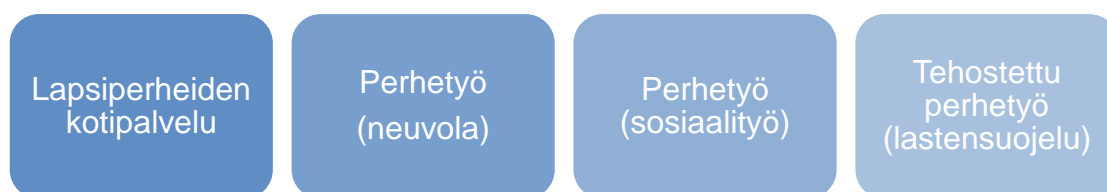


Kuvio 5. Perhetyön kehitys 1930-luvulta 2000-luvulle.

2000-luvun alkupuolella lastensuojelun avohuollossa tehtävän perhetyön lisäksi alettiin kaivata takaisin ennaltaehkäisevämpää, varhaisempaan tuen vaiheeseen kohdennettua perhetyötä. Tämän lisäksi virisi keskustelu kodinhoidollisen tuen tarpeesta ja puutteesta. Lapsiperheet tarvitsivat psykososiaalisen tuen lisäksi konkreettista käytännön apua arkeensa, eikä tällaista apua monessakaan kunnassa ollut enää saatavilla ilman lastensuojelun asiakkuutta. (Heino 2008, 37; Sippu ym. 2011.)

Lapsiperheiden kotipalvelua alettiin ottaa uudelleen käyttöön ja vuonna 2015 voimaan tulleen uuden sosiaalihuoltolain (1301/2014) myötä sen saanti turvattiin lainsäädännöllä. Ennaltaehkäisevää perhetyötä kokeiltiin kunnissa eri tavoin, esimerkiksi palkkaamalla neuvoloihin perhetyöntekijöitä ja perheohjaajia. Ohjaavana ajatuksena oli tarjota lapsiperheille tukea mahdollisimman varhain ja paljon jo peruspalveluissa.





Kuvio 6. Lapsiperheille kotiin tarjottavan tuen monipuolistuminen 2010-luvulla.

Ehkäisevä lastensuojelu alkoi vahvistua ja perhetyön käsitteen käyttö laajentui tarkoittamaan lastensuojelun avohuollossa tehtävän perhetyön lisäksi jälleen myös peruspalveluiden perhetyötä. (Heino 2008, 37.) Vuonna 2015 voimaan tullut sosiaalihuoltolain (1301/2014) uudistus velvoitti kunnat tarjoamaan perhetyötä myös ilman lastensuojelun asiakkuutta erityistä tukea tarvitsevien lasten<sup>3</sup> perheille. Samalla lastensuojelulakiin tehtiin muutos, jolla lastensuojelun avohuollon tukitoimena tarjottava perhetyö määriteltiin tehostetuksi perhetyöksi. Nämä viimeaikaiset uudistukset käyvät ilmi yllä olevasta kuvioista (KUVIO 6).

### Perhetyön historia Turussa

Koko Suomessa tapahtunutta kehityskulkua noudattaen Turussakin perhetyön matka oli 2000-luvulle tultaessa kulkenut lapsiperheiden kotipalvelun kautta lastensuojelun avohuoltoon, palvelujärjestelmän ehkäisevältä puolelta korjaavalle. Vuoteen 1992 turkulaisille lapsiperheille oli ollut tarjolla kotipalvelua mittavalla työntekijäresurssilla, kunnes kotipalvelutyö alkoi painottua vanhusasiakkaiden hoitoon. Kotipalvelun tehostettu

<sup>3</sup> Erityistä tukea tarvitsevalla lapsella tarkoitetaan lasta, jonka kasvuolosuhteet vaarantavat tai eivät turvaa lapsen terveyttä tai kehitystä tai joka itse käyttäytymisellään vaarantaa terveyttään tai kehitystään tai joka täyttää erityisen tuen tarpeessa olevan henkilön ja asiakkaan määritelmän. (THL 2018.)

perhetyö jäi avohuollon tukitoimeksi lastensuojelun asiakkaana oleville perheille ja alkoi muotoutua omaksi ammattialakseen. (Metsäranta 2009.)

Lastensuojelun perhetyö –yksikkö perustettiin vuonna 2004. Perhetyön käsitettä ja toimintalinjoja työstettiin yhdessä sosiaalityöntekijöiden ja perhetyöntekijöiden kesken. Metsäranta (2009, 21) kuvaa työskentelyä ”arvokkaaksi solmutyöskentelyksi, joka edisti yhteisen ammattikielen löytymistä” lastensuojelun perhetyön ja sosiaalityön välillä. Perhetyöstä kehittyi ratkaisukeskeinen avohuollon työskentelymuoto. (Metsäranta 2009, 18-21.)

2000 –luvun alkupuolen julkinen keskustelu lapsiperheiden ennaltaehkäisevän tuen puutteesta vaikutti Turussakin. Lastensuojelun perhetyö –yksikköön palkattiin lisää työntekijöitä ja palvelut jaoteltiin ennaltaehkäisevään ja lastensuojelun perhetyöhön. Käytännössä ero näiden välillä ei vielä ollut selkeä. (Metsäranta 2009, 20-21.) Neuvolan perhetyö käynnistyi Turussa 2010-luvulla. Sosiaalihuoltolain uudistus vuonna 2015 kiinnitti uudelleen huomion työmuotojen erotteluun ja aiempaa ennaltaehkäisevää perhetyötä alettiin tehdä sosiaalihuoltolain mukaisena perhetyönä. Lapsiperheiden kotipalvelu tuli kaikkien saataville vuonna 2015 uuden sosiaalihuoltolain (1301/2014) tultua voimaan.

Lastensuojelun puolella avohuollon perhetyö sai vahvistusta vuonna 2012, kun Lastensuojelun intensiivinen perhetuki perustettiin siirtämällä sijaishuollon resursseja avohuoltoon. Uudessa yksikössä kehitettiin perhetyön työmuoto, jolla pyrittiin tarjoamaan intensiivistä, vuorovaikutuksellista tukea nuorisoikaisille lastensuojelun avohuollon asiakkailla ja heidän perheilleen (Leino 2015). Mäntymäen perhekeskus aloitti myöhemmin avo- ja sijaishuollon välimaastoon sijoittuvan jalkautuvan perhetyön, joka nimettiin tehostetuksi kotiinpäin tehtäväksi työksi.

### 3.2 Perhetyö palvelujärjestelmässä

Lastensuojelu voidaan jakaa ehkäisevään ja lapsi – ja perhekohtaiseen lastensuojeluun. Ehkäisevään lastensuojeluun sisältyy kaikki sellainen toiminta, jolla edistetään ja turvataan lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tuetaan vanhemmuutta. Ehkäisevän lastensuojelun kautta kaikilla, jotka työskentelevät lasten ja perheiden kanssa, on vastuu heidän hyvinvoinnistaan ja tuen tarpeiden mahdollisimman varhaisesta tunnistamisesta. Lasten kasvuolosuhteiden sekä lasten palveluiden seuraaminen ja kehit-

täminen ovat osa ehkäisevää lastensuojelua. Ehkäisevään lastensuojeluun kuuluvat tuki ja erityinen tuki esimerkiksi koulun, nuorisotyön, päivähoidon tai äitiys- ja lastenneuvolan tarjoamana. Erityistä tukea voidaan järjestää kunkin hallintokunnan sisällä tai hallintokuntien välisenä yhteistyönä. Yksi esimerkki peruspalveluissa järjestettävästä erityisen tuen muodosta on neuvolan perhetyö. (Taskinen 2010, 19-23; THL 2018.)

Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat lastensuojelun tarpeen selvittäminen ja siitä mahdollisesti alkavan lastensuojelun asiakkuuden perusteella myönnettävät palvelut: avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä sijaishuolto ja jälkihuolto. Lastensuojelulain (417/2007) mukaan lastensuojelun tehtävänä on tukea vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa järjestämällä tarvittavia palveluja ja tukitoimia. Lastensuojelun on edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. Avohuollon tukitoimien, kuten tehostetun perhetyön, tulee perustua asiakassuunnitelmaan ja niiden tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien ja lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatustaitoja ja -mahdollisuuksia. (LSL 417/2007 §3; Taskinen 2010, 19-23; THL 2018.)

Perhetyön sijoittumista perhepalveluiden kentälle on aiemmin kattavasti hahmotellut mm. Myllärniemi (2007, 6-12). Perhetyö voi Myllärniemen mukaan paikantua sekä kuntouttavaan ja korjaavaan työhön että varhaiseen tukeen. Varhaiseen tukeen linkittyvä perhetyö on Myllärniemen tutkimuksen aikaan kuitenkin ollut vähäistä ja perhetyö on tällöin profiloitunut lähes yksinomaan lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun työmuodoksi.

Nykyisen lainsäädännön mukaan perhetyötä on yksiselitteisesti kahdenlaista: perhetyötä ja tehostettua perhetyötä. Perhetyö on sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukainen palvelu, eikä vaadi lastensuojelun asiakkuutta. Perhetyötä järjestetään eri kunnissa eri tavoin. Sitä voidaan järjestää esimerkiksi sosiaalityön, neuvolan, varhaiskasvatuksen tai koulun yhteydessä tai osana perhekeskustoimintamallia<sup>4</sup>. Tehostettu perhetyö perustuu lastensuojelulakiin (417/2007). Tehostettua perhetyötä ovat oikeutettuja saamaan vain lastensuojelun asiakkaina olevat lapset ja heidän perheensä, mistä johtuen

---

<sup>4</sup> Perhekeskustoimintamallia kehitetään ja otetaan käyttöön Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman tuella. Perhekeskus kokoaa yhteen lapsiperheiden palveluita. Perhekeskustoimintamallista lisää tämän raportin luvussa viisi.

tehostettu perhetyö toteutuu aina lastensuojelun sosiaalityön kontekstissa. (LSL 417/2007; SHL 1301/2014; Kantoluoto & Hedman 2017; THL 2018.)

<b>Ehkäisevä lastensuojelu</b>		<b>Lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu</b>
<b>PERHETYÖ</b>		<b>TEHOSTETTU PERHETYÖ</b>
<b>Peruspalvelut:</b> neuvola, päiväkoti	<b>Lapsiperheiden sosiaalityö</b> koulu,	<b>Lastensuojelun sosiaalityö</b>
SOSIAALIHUOLTOLAKI		LASTENSUOJELULAKI

Kuvio 7. Perhetyö ja tehostettu perhetyö palvelujärjestelmässä.

Yllä olevassa kuviossa (KUVIO 7) on hahmoteltu perhetyön ja tehostetun perhetyön sijoittuminen palvelujärjestelmään ja lainsäädännön puitteisiin. Taulukkoa luettaessa on pidettävä mielessä, ettei lastensuojelun asiakkuus, so. kuuluminen lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun piiriin, sulje lasta pois ennaltaehkäisevistä palveluista. Taulukon vasemman puoleiset palvelut ovat siis universaaleja, kun taas oikean puolen palvelut niiden lisäksi tarjottavia palveluja lastensuojelun asiakkaille.

Kananojan (2018) selvityksessä lastensuojelutyön kuormittavuudesta korostetaan varhaisen tuen merkitystä ja erityisesti neuvoloissa ja perhekeskuksissa tehtävää perhetyötä sen mahdollistajana. Kananoja toteaa äitiys- ja lastenneuvoloiden olevan perheille tärkeitä peruspalveluita, joita voidaan käyttää leimautumatta. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen tavoitteena oleva sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio toteutuisi Kananojan mielestä esimerkiksi neuvolatiimissä, jossa olisi mukana perhetyöntekijä. Tällöin lapsen kasvun sosiaalisten riskitekijöiden tunnistaminen olisi helppompaa ja perheillä olisi mahdollisuus saada tukea varhaisemmin. Näin ehkäistäisiin myös sosiaalityön kuormitusta. Kananoja muistuttaa perhekeskuksen mahdollisuuksis-

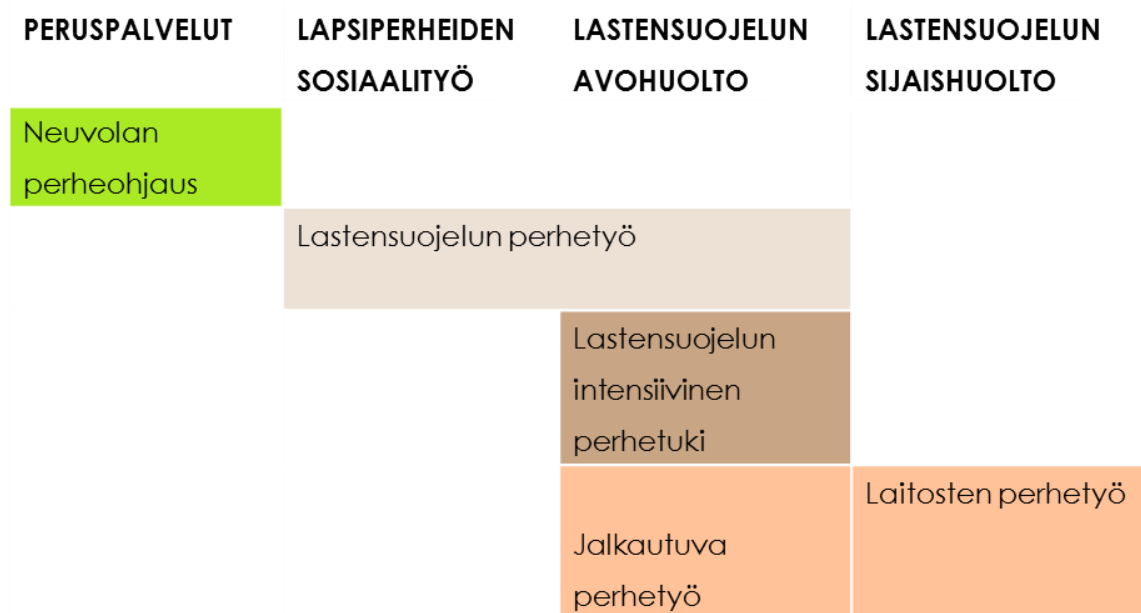
ta toimia lapsiperheiden matalan kynnyksen yhteyspaikkana, jossa työskentelyn jatku-  
mo myös lapsen ja perheen myöhemmissä vaiheissa voisi toteutua. (mts. 22.)

Kantoluoto ja Hedman (2017) ovat työryhmiensä kanssa etsineet sosiaalihoitola-  
in mukaisen perhetyön rajapintoja ja todenneet lasten ja perheiden ohjautuneen aiemmin  
herkästi lastensuojelun perhetyön asiakkaaksi heidän tarvitessaan vahvempaa tukea,  
vaikka lastensuojelun asiakkuus ei muuten olisi ollut tarpeen. Sosiaalihoitola-  
in mukaisen perhetyön myötä perheille on tullut tarjolle aiempaa nopeammin saatavilla olevaa  
ja sopivammin mitoitettua tukea. Sosiaalihoitola-  
in mukainen perhetyö on siten tärkeä  
matalan kynnyksen palvelu. (mts. 16, 20-22.)

### **Perhetyö Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa**

Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden järjestämää perhetyötä on toistaiseksi  
saatavilla Ehkäisevästä terveydenhuollosta, Lastensuojelun perhetyöstä, Lastensuoje-  
lun intensiivisestä perhetuesta ja sijaishuollon yksiköistä (KUVIO 8). Turun kaupungilla  
on myös oma perhekuntoutusyksikkö, jonka toiminnan olen tässä hankkeessa rajannut  
tarkastelun ulkopuolelle. Mäntymäen perhekeskuksen jalkautuva perhetyö sijoittuu avo-  
ja sijaishuollon välimaastoon.

Neuvolan perheohjaus voidaan luokitella selkeästi ehkäiseväksi työksi sen toimiessa  
peruspalveluiden piirissä ja ollessa kaikkien saatavilla jo varhaisessa tuen tarpeen vai-  
heessa. Lastensuojelun perhetyö –yksikön tarjoama sosiaalihoitola-  
in mukainen per-  
hetyö on kohdennettu erityistä tukea tarvitseville lapsille ja vaatii alkaakseen kontaktin  
sosiaalityöntekijään; kuitenkin sekin paikantuu vielä ehkäisevän lastensuojelun palve-  
luihin. Lastensuojelun perhetyö ja intensiivinen perhetuki ovat lastensuojelun avohuol-  
lon tukitoimia, jotka perustuvat lastensuojelun asiakassuunnitelmaan.



Kuvio 8. Perhetyö Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa, nykytilanne.

Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki ovat kumpikin omat hallinnolliset yksikkönsä, joilla on omat johtajansa. Neuvolan perheohjaus toimii ehkäisevässä terveydenhuollossa ja on neuvolatoiminnoista vastaavan osastonhoitajan alaisuudessa. Ehkäisevän terveydenhuollon koordinoimana toteutuu myös lapsiperheiden kotipalvelu, jonka päätökset tekee perheohjaaja ja palvelun toteuttavat ulkopuoliset palveluntuottajat palveluseteleillä.

Kotona tehtävän perhetyön lisäksi työtä tehdään myös perheryhmissä. Ehkäisevä terveydenhuolto ja seurakunta tarjoavat ryhmämuotoista perhetyötä perhekeskus Torin Kulmassa. Lastensuojelun perhetyö –yksikkö toteuttaa perheryhmiä sekä omin voimin että yhteistyössä kaupungin varhaiskasvatuksen ja yksityisen säätiön kanssa. Perheryhmistä osa on kaikille avoimia, osa kohdennettu esimerkiksi vauvaperheille. Joihinkin ryhmiin ohjaututaan lastensuojelun sosiaalityöntekijän kautta ja ryhmät paikantuvat näin lastensuojelun tukitoimeksi. Perheryhmissä perheet saavat vertaistukea sekä ohjausta lasten hoidossa ja kasvatuksessa. Ryhmien tavoitteena on ennaltaehkäistä vanhempien uupumusta ja yksinäisyyttä. (Turun kaupunki 2018c.)

Lastensuojelun perhetyö –yksikön perhetyöntekijöitä on mukana myös moniammatillisessa mielenterveys- ja päihdetiimissä (LASTU -työ), joka tarjoaa lapsiperheiden van-

hemmille kokonaisvaltaista tukea matalalla kynnyksellä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita yhdistävä työmuoto perustuu tiimi- ja verkostotyöhön. (Ahola & Vainio 2016, 61.) Perhetyöntekijät pitävät työskentelyssä esillä erityisesti lasten näkökulmaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio ja asiakkaan ympärille rakentuva palvelukokonaisuus ovat tärkeitä LASTU –työtä määrittäviä periaatteita.

Perhetyön kentällä on totuttu tekemään joustavaa, monialaista, yli ammatillisten ja hallinnollisten rajojen menevää yhteistyötä. Metsäranta (2009, 66) toteaa perhetyön toimintakenttää hallitsevan vahvasti systeemiteoreettinen näkökulma, jossa työntekijän on huomioitava koko perheen ja sen jäsenten elämään vaikuttava laaja vuorovaikutuskenttä. Turussa perhetyön yhteistyöverkostoon kuuluvat mm. avohuollon sosiaalitoimistot, sosiaalipäivystys, ulkomaalaistoimisto, päihdeyksiköt, Turun yliopistollinen keskussairaala, nuorisotoimi, kasvatus- ja perheneuvola, psykiatria, päivähoido, neuvolat, koulut, vastaanotokodit ja jälkihuolto. (mts. 66-67.) Näiden lisäksi yhteistyökumppaneina on myös kolmannen sektorin palveluntuottajia mm. perhekuntoutuksen puolella.

### 3.3 Perhetyön tavoitteet ja toimintatavat

Perhetyö on asiakkaana olevan lapsen ja hänen perheensä hyvinvoinnin tukemista. Perhetyö on luonteeltaan kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä tukea tilanteissa, joissa lapsi ja hänen perheensä tarvitsevat tukea ja ohjausta omien voimavarojen vahvistamiseksi ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Perhetyötä annetaan lapsen tai nuoren terveyden ja kehityksen turvaamiseksi. (SHL 1301/2014 18§; THL 2018.)

Perhetyön tavoitteena on edistää lapsiperheiden itsenäistä toimintakykyä ja lisätä perheiden elämänhallintaa ja arjessa selviytymistä. Perhetyössä vahvistetaan vanhemmuutta ja tuetaan lapsen tasapainoista kasvua ja kehitystä. Tavoitteena on tarjota lapsiperheille tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa heti huolen havaitsemisen jälkeen. (THL 2018.) Lähtökohtana perhetyössä ovat aina perheestä nousevat yksilölliset tarpeet, niissä tukeminen ja niiden yhteensovittaminen. Työssä korostuu perheen omien voimavarojen näkyväksi tekeminen ja niiden käyttöönotto. (Rönkkö & Rytönen 2010, 27, 40-41.)

Perhetyötä tehdään lähellä perheen arkea, pääasiassa perheiden kotona. Perhetyön toteuttamisesta laaditaan suunnitelma yhdessä perheen kanssa ja sitä arvioidaan

säännöllisesti. Yhdessä perheenjäsenten kanssa kartoitetaan perheen voimavaroja ja pohditaan tuen tarpeita. Vanhempia tuetaan lasten hoidossa ja kasvatuksessa, ohjataan kodin arjen ja arkirutiinien hallintaan, vahvistetaan perheen toimintakykyä, tuetaan perheen vuorovaikutustaitoja ja annetaan tukea perheen sosiaalisen verkoston käytössä. Vanhemmille annetaan tietoa lapsen kasvusta ja kehityksen vaiheista sekä ohjataan heitä keskustelujen ja mallintamisen avulla. (THL 2018.)

Lastensuojelun kontekstissa perhetyössä korostuu erityisesti pyrkimys lapsen ja vanhempien yhtäaikaiseen tukemiseen. Työskentelyä määrittää tiivis intensiteetti ja siinä painottuu tavoitteellinen muutostyö. (Myllärniemi 2007, 83.) Käytännössä perhetyö ja lastensuojelun avohuollon tukitoimena toteutettava tehostettu perhetyö saattavat olla hyvinkin saman sisältöisiä. Rajapintojen ja työmuotojen erityispiirteiden hakeminen näiden kahden välillä on erittäin ajankohtaista ja tarpeellista.

Korkiakangas (2005, 39–40) on jakanut perhetyön selvittelytyöhön, kriisityöhön ja muutostyöhön. Lastensuojelussa perhetyö on lähes yksinomaan muutostyötä, korjaavan vaiheen työskentelyä, jolla pyritään tehostetusti ja intensiivisesti vastaamaan perheen ”erityiseen, lastensuojelulliseen tuen tarpeeseen”. Tavoitteena on pyrkiä arvioimaan ja vahvistamaan perheen psykososiaalista toimintakykyä. Palvelun viimesijaisuudesta huolimatta voimavarakeskeisyys määrittää työskentelyä myös lastensuojelussa. (Myllärniemi 2007, 82-87.)

### **Lastensuojelun perhetyön ja intensiivisen perhetuen palvelupaketit Turussa**

Perhetyön toimintatapoja on Turussa pyritty määrittelemään palvelupakettien avulla. Lastensuojelun perhetyö –yksikön työmuodot on jaoteltu seuraavanlaisiin palvelupaketteihin: akuutti perhetyö, tutustumis- ja kartoitusvaiheen perhetyö, sosiaalihuoltolain mukainen perhetyö, lastensuojelun perhetyö, pitkäaikainen perhetyö, perheryhmät ja perhearviointi (Turun kaupunki 2015b). Tämä jaottelu on sinänsä hieman ongelmallinen, koska sosiaalihuoltolain mukainen perhetyö ja lastensuojelun perhetyö ovat lakeihin perustuvia yläkäsitteitä, joiden alle lähes kaikki muut mainitut työmuodot jakautuvat. Tämä kertonee osaltaan perhetyön käsitteellisestä epämääräisyydestä, jota kehittämishankkeen puitteissa pyritään jäsentämään.

Akuutti perhetyö alkaa nopeasti, ilman aloituspalaveria, ja sillä vastataan lapsiperheessä ilmi tulleeseen, välitöntä tukea vaativaan kriisitilanteeseen. Työmuoto kohdentuu



perheisiin, joilla ei ole tukiverkostoa heti saatavilla. Perhetyön tuki on lyhytaikaista ja sisältää usein konkreettista apua. Akuutti perhetyö kestää korkeintaan kaksi viikkoa, jona aikana perheen tilanne on ehditty selvittää perusteellisemmin ja heille on saatu järjestymään pysyvämmät tukitoimet, mikäli tilanne vielä jatkuu. (Turun kaupunki 2015b)

Tutustumis- ja kartoitusvaiheen perhetyö käynnistyy, kun perheessä päätetään aloittaa sosiaalityöntekijän, perheen ja perhetyöntekijän yhteisessä aloituspalaverissa perhetyö. Työskentelyn kesto on kuusi viikkoa. Työskentelyssä keskeisintä on luottamuksen rakentaminen, perheenjäsenten voimavarojen ja huolenaiheiden selvittely, perheen sitoutuminen ja motivaatio työskentelyyn sekä perheen läheis- ja viranomaisverkoston kartoittaminen. Tutustumis- ja kartoitusvaihe saattaa joillekin perheille olla siinä tilanteessa riittävä perhetyön tuki. Jatkoa arvioidaan kuuden viikon jälkeen yhdessä. (Turun kaupunki 2015b.)

Sosiaalihuoltolain mukaisessa perhetyössä, mikäli työ tutustumis- ja kartoitusvaiheen jälkeen jatkuu, työskennellään kolmen kuukauden jaksoissa, joiden jälkeen tavoitteiden aavuttamista arvioidaan tarkistuspalaverissa. Työskentelyn sisältö on ohjausta, neuvontaa ja yhdessä tekemistä. Sekä sosiaalihuoltolain mukaisessa että lastensuojelun perhetyössä tapaamisia on yhdestä viiteen viikossa ja tapaamisten kesto vaihtelee yhdestä viiteen tuntiin. Tapaamisten ajankohdat, tiheys ja kesto pyritään sovittamaan perheen arjen rytmiin ja tarpeisiin. (Turun kaupunki 2015b.)

Pitkäaikainen perhetyö on joskus tarpeen. Asiakkuudet ovat eripituisia, riippuen asiakkaiden yksilöllisistä tilanteista. Asiakasperhe voi selvitä jonkin ajanjakson ilman perhetyötä, joidenkin perheiden kohdalla asiakkuus päättyy vasta lapsen tultua täysi-ikäiseksi. Käyntejä on pitkäaikaisessa perhetyössä yleisimmin kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. (Turun kaupunki 2015b.)

Perheelle voidaan tarjota myös Perhearviointia. Perhearviointi on strukturoitu malli, jossa tavoitteena on saada perhe löytämään vahvuudet ja kehittämisen kohteet toiminnassaan. Perhearvioinnissa käyntejä on kokonaisuudessaan 10-15. Perhearviointi on perheterapian periaatteisiin perustuvaa työskentelyä (Bentovim & Miller 2001), johon sekä Lastensuojelun perhetyön että Lastensuojelun intensiivisen perhetuen työntekijät on koulutettu. (Turun kaupunki 2015a; Turun kaupunki 2015b.)

Uutena työmuotona palvelupakettien määrittelyn jälkeen on tullut sosiaalityöntekijän tekemän palvelutarpeen arvioinnin aikana tehtävä perhetyö. Työskentelyssä korostuvat

selvittelyn ja tuen tarpeen kartoittamisen elementit. Perhetyöntekijä tai perheohjaaja on toisinaan toiminut sosiaalityöntekijän työparina palvelutarpeen arvioinnissa myös ilman varsinaista perhetyön prosessia.

Lastensuojelun intensiivisen perhetuen palvelu on määritelty peruspaketiksi, jonka sisältö muodostuu työskentelyn tavoitteiden kautta. Siihen voi kuulua erilaisia tavoite- ja menetelmäkokonaisuuksia, kuten vanhemmuuden tuki, koulunkäynnin tuki, sijoituksen jälkeinen tuki, perhearviointi tai toiminnallinen vuorovaikutusmenetelmä ”Pysähdy, näe ja kuuntele”, joka on intensiivisen perhetuen kehittämä menetelmäkokonaisuus. Lastensuojelun intensiivinen perhetuki on korjaavaa ja kuntouttavaa. Työskentelyllä vahvistetaan perheen voimavaroja ja se edellyttää perheeltä muutoshalukkuutta. Työ toteutuu perheen arkiympäristössä. (Turun kaupunki 2015a.)

### 3.4 Käyttöteoriat, työotteet ja menetelmät

Perhetyötä koskevan tutkimuksen kirjo on laaja ja sillä on kytköksiä useaan eri tieteenalaan (Rautio 2014, 76). Joidenkin lähteiden mukaan perhetyö paikantuu sosiaalityön työmuodoksi, mutta toisaalta sosiaalityöhön halutaan tehdä selvä ero ja määrittää sosiaalityö ainoastaan sosiaalityöntekijöiden harjoittamaksi ammattialaksi (mm. Pohjola 2001). Kuten sosiaalityön, myös perhetyön työotteiden taustalla vaikuttaa useampia teorioita, joista Rönkkö ja Rytönen (2010, 189) mainitsevat systeemisen ja sosiaalikonstruktivistisen teorian. Hovi-Pulsa (2011) puolestaan on tutkinut arkiikäisen sosiaalipedagogiikan soveltumista perhetyön taustateoriaksi.

Myllärniemen (2007, 38) mielestä perhetyön työkäytännöistä paikannettavia, teorioiden pohjalta muodostuneita teoreettisia otteita voitaisiin kuvata perhetyön käyttöteorioiksi. Käyttöteorioita voidaan kutsua myös työotteiksi. Näistä Myllärniemi mainitsee systeemisuuden ja ratkaisukeskeisyyden. Systeemitheoriaan nojaavassa perhetyössä perhe nähdään kokonaisuutena, jossa perheenjäsenet muodostavat keskinäisen vuorovaikutusjärjestelmänsä ja vaikuttavat toistensa toimintaan. Perheenjäseniä tuetaan heidän omissa muutoksissaan, jotka toteutuessaan voivat saada aikaan muutoksia vuorovaikutussysteemissä ja sitä kautta perhekokonaisuudessa. (Mt.)

Ratkaisukeskeisyys ja voimavaraistava työote linkittyvät vahvasti yhteen. Rönkkö ja Rytönen (2010, 188-191) näkevät voimavaraistavan työotteen perhetyötä määrittävänä asenteena ja vuorovaikutustapana. Lahtinen (2008) on löytänyt tutkimuksessaan

seuraavanlaiset perhetyön toimintaorientaatiot, jotka voidaan määritellä myös työotteiksi: voimavara- ja ratkaisukeskeisyys, terapeuttisuus, sosiaalipedagogiikka ja arjen pedagogiikka, dialogisuus, perhekeskeisyys ja kumppanuus, ehkäisevä työ ja varhainen puuttuminen, lastensuojeluorientaatio ja lapsilähtöisyys sekä voimaantumisen.

Lähtökohtana asiakastilanteessa on vuorovaikutussuhde. Mitä turvallisempi suhde on, sitä paremmin työskentely asiakkaan kanssa sujuu. Lähtökohtana hyvässä vuorovaikutuksessa on kyky kuunnella. Tärkeää on myös keskustelun dialogisuus, jolloin keskustelu on molemminpuolista vuorovaikutusta. (Kalliola ym. 2010,45-47.) Heino ym. (2008, 23) kuvailevat perhetyön tärkeimmäksi osuudeksi sitä matkaa, jonka työntekijä asiakasperheen rinnalla kulkee.

Perhetyössä käytetään erilaisia menetelmiä, jotka määräytyvät asiakkaan tarpeesta ja perhetilanteesta. Tärkein menetelmä on keskustelu, jossa korostuu dialoginen kohtaaminen asiakkaan kanssa (THL 2018). Lahtisen (2008) tutkimuksessa työmenetelmiksi luokitteivat mm. keskustelu- ja neuvottelumenetelmät, vuorovaikutustyö, arkielämän ohjaus, käytännöllinen tuki, toiminnalliset menetelmät ja arviointi- ja kartoitustyöskentely. Rautio (2016) on todennut, että menetelmien valintaa ja käyttöä tulisi arvioida refleksiivisessä ja sensitiivisessä suhteessa perhetyön tarkoituksiin ja tavoitteisiin.

Perhetyön välineinä käytetään mm. erilaisia perhetilanteen kartoituslomakkeita, kortteja ja roolikarttoja. Kuten menetelmien myös välineiden kirjo on laaja. Yhteistä välineille on, että ne ovat toiminnallisia ja perheenjäseniä voimaannuttavia. (Lahtinen 2008; THL 2018.) Lisäksi niiden on oltava sopivia perheen tilanteeseen ja perhetyön tavoitteisiin. Jokainen perhe ja perheenjäsen ovat ainutlaatuisia, mikä vaatii työntekijältä tutustumista perhetilanteeseen sekä ymmärrystä siitä, että asiakas ja perhe ovat tilanteensa asiantuntijoita. Työntekijän asiantuntijuutta puolestaan on työprosessin tunteminen ja hallinta. (Järvinen ym. 2012, 23-24.)

### **Käyttöteoriat, työotteet ja menetelmät Turussa**

Metsäranta (2009, 28-30) on korostanut Turussa tehtävässä Lastensuojelun perhetyössä systeemiteoreettista näkökulmaa ja ekologista teoriaa, jossa lapsen elämään vaikuttavat erilaiset mikro-, meso-, eko- ja makrosysteemit. Perhetyön orientaatiokehyyksiksi Metsäranta (2009, 73-74) on määritellyt lapsikehyksen, vanhemmuuskehyyksen, perhekehyyksen ja lastensuojelukehyyksen, joiden välillä työntekijät joustavasti liik-

kuvat. Työotteina toimivat dialoginen, toiminnallinen, tarinallinen ja ohjauksellinen työote (mts. 70-73).

Lastensuojelun perhetyön keskeisiksi työotteiksi on määritelty voimavarakeskeisyys ja dialogisuus. Tiettyihin ikäkausiin liittyy omat piirteensä, jotka työskentelyssä huomioidaan, esimerkiksi vauvaperhetyössä tärkeänä pohjana ovat kiintymyssuhdeteoria ja reflektiivinen työote. 13-17 -vuotiaiden kanssa korostuu toiminnallisuus, ja työskentely kohdentuu koko perheen lisäksi myös yksilöllisesti nuoreen. (Turun kaupunki 2015b.) Työssä käytetään lukuisia erilaisia välineitä, joita valitaan käyttöön työntekijän harkinnan ja perheen tilanteen mukaan.

Lastensuojelun intensiivisessä perhetuessa työtä tehdään intensiivisellä työotteella. Työotetta määrittävät erityisesti työparityöskentely, ammattitaito, riittävä aika, joka mahdollistaa työskentelyn intensiivisyyden, ja työskentelyn tavoitekeskeisyys. Työ on ajallisesti rajattua, muutokseen tähtäävää ja siihen motivoivaa. Työskentely perustuu keskusteluihin ja toiminnallisuuteen. Menetelminä käytetään erityisesti tunteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä menetelmiä ja niitä tukevia välineitä. (Leino 2015.)

### 3.5 Perhetyön osaamisalueet

Rönkkö ja Rytönen (2010) toteavat perhetyön keskeisimmän osaamisvaatimuksen kietoutuvan vuorovaikutuksen ympärille. Työntekijältä edellytetään kuulemisen ja kohtaamisen, sensitiivisen havainnoinnin ja tilanneherkkyyden taitoja, sekä kykyä pitää huolta omista rajoista, antaa ja ottaa tilaa joustavasti sekä oppia ja omaksua asioita vuorovaikutustilanteissa. (mts. 166-167.) Vilén ym. (2010, 63-64) huomauttavat työntekijän oman persoonan tuntemisen olevan erityisen tärkeää ja antavan perustan myös empatiakyvyn ja kunnioittavan ammatillisuuden osaavalle käytölle. Empatiakyky pitää sisällään asiakkaan aidon kuulemisen ja aidon ymmärryksen muodostumisen asiakkaan tilanteesta. Jotta tämä mahdollistuisi, työntekijän on tunnistettava ja ymmärrettävä omat tunteensa. (Kalliola 2010, 48.)

Oleellinen osa ammattitaitoa sosiaalialalla yleisesti ja siten myös perhetyössä ovat työntekijän ammattieettinen valmius, kypsyys ja harkinta. Näihin sisältyvät mm. arvostava vuorovaikutus, luottamus, asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja osallisuuden tiedostaminen ja edistäminen, voimavarojen, vahvuuksien ja jokaisen yksilöllisten tilanteiden huomioiminen kokonaisuutena. (Talentia 2017a, 7.). Eettiset kysymykset korostu-

vat perhetyössä työskenneltäessä perheiden omassa arkiympäristössä ja tuen ja kontrollin rajapinnassa.

Koulutustaustat perhetyötä tekevien joukossa ovat kirjavia. Useimmiten perhetyöntekijältä vaaditaan sosiaali- ja terveysalan perustutkinto ja perheohjaajalta sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto. Kananojakin (2018, 20) toteaa, ettei perhetyöhön ole erillistä peruskoulutusta. Ammattikorkeakoulujen sosionomikoulutus antaa hänen mielestään hyvät valmiudet perhetyön tekemiselle, mutta perhetyöhön valmentavaa täydennyskoulutusta pitäisi kehittää. Perhetyötä tekevien työntekijöiden nimikkeet vaihtelevat. Käytössä eri kunnissa ovat esimerkiksi sosiaaliohjaaja, perheohjaaja, ohjaaja, perhetyöntekijä, perhevalmentaja ja perhekoutsi.

### **Perhetyön osaamisalueet Turussa**

Metsäranta (2009) on todennut perhetyössä tarvittavan osaamisen olevan hyvin laaja-alaista ja laatinut Lastensuojelun perhetyö –yksikölle perhetyön kompetenssikartan. Siinä tarvittaviksi osaamisalueiksi luetellaan vuorovaikutustaidot, tavoitteellisuus, paineensietokyky, pitkäjänteisyys, luovuus, johdonmukaisuus, tietämys eri-ikäisten lasten kehityksestä, erilaisten työmenetelmien hallinta, tietotekniikan hallinta, muutosvalmius, innovatiivisuus, työhön sitoutuminen, joustavuus, suunnitelmallisuus, päätöksentekovalmius, valmius kehittää itseään, näkemys omasta rajallisuudestaan, oman alan verkostotietämys sekä tietämys oman alan vastuista ja velvollisuuksista (mts. 53).

Lastensuojelun perhetyössä ja Lastensuojelun intensiivisessä perhetuessa perhetyötä tehdään perhetyöntekijän, perheohjaajan ja ohjaajan nimikkeillä. Työntekijät ovat koulutustaustaltaan mm. sosionomeja (AMK), sairaanhoitajia, yhteisöpedagogeja, lähihoitajia, kodinhoitajia ja perushoitajia. Osalla on perhetyön erikoistumiskoulutus. Työntekijät ovat hankkineet täydennyskoulutusta omien ammatillisten suuntautumistensa mukaisesti mm. kasvatustieteissä, yhteiskuntatieteissä, psykoterapiassa, perheterapiassa, logoterapiassa, vuorovaikutusterapiassa, neuropsykiatriassa sekä lukuisissa työotteissa, menetelmissä ja toimintamalleissa.

### 3.6 Perhetyön vaikuttavuus

Vaikuttavuutta sosiaalihuollon palveluissa on jokseenkin vaikea määritellä saati mitata yksiselitteisesti. Lopputulokseen vaikuttavat monet tekijät, kuten asiakkaiden ja ympäristötekijöiden myötävaikutus. Julkisella sektorilla tavoiteltavat muutokset ovat usein epävarmoja ja monitahoisia. Syrjäytymistä ja hyvinvoinnin puutteita ei voida pyrkiä kokonaan poistamaan, jolloin hyväksyttävää vaikuttavuutta on niiden mahdollisimman laajamittainen vähentäminen. (Kettunen 2017, 19-20.)

Perhetyön vaikuttavuutta voidaan tarkastella kahdeltakin kannalta. Yhteiskunnallisesti perhetyön riittävän laajalla tarjonnalla on mahdollisuus vähentää korjaavampien palvelujen tarvetta ja vähentää sosiaalihuollon kokonaiskustannuksia. Oikea-aikaisella tukemisella on mahdollista ehkäistä perheiden ongelmien vaikeutumista, syrjäytymistä ja tarvetta erityispalveluihin. (THL 2018.) Toisena ulottuvuutena on asiakaskohtainen vaikuttavuus.

Kettunen (2017, 20) kehottaa tarkastelemaan vaikuttavuuskeskustelussa tulosten sijaan enemmänkin prosessia ja sitä mikä toimii. Perhetyössä työn toimivuuden ja vaikuttavuuden on todettu rakentuvan ennen kaikkea suhdetyöskentelyn ympärille. Kaikko (2004) on tutkinut perhetyön kuntoutusta tukevia elementtejä ja nostanut vaikuttavimpina esiin työn selkeyden, tuen ja perheen kunnioittamisen. Kuorilehto (2014) on korostanut perheiden omia voimavaroja vahvistavien työmenetelmien merkitystä. Pölkin ym. (2016) tutkimuksessa merkittäviksi vaikuttavuuden elementeiksi osoittautuivat riittävä aika, luottamus ja sitoutuminen, käytännön apu, kommunikaation tukeminen ja lapsen edun huomioiminen. Suojelutehtävään kiinnittyvällä lapsen edun varmistamisella on merkityksensä työn vaikuttavuudessa mm. Alatalon ym. (2017, 23) mukaan.

#### **Perhetyön vaikuttavuus Turussa**

Pölkin ym. (2016) tutkimuksessa suurin osa perheistä hyötyi intensiivisestä perhetyöstä. Samansuuntaisia tuloksia on Turussa saatu asiakaskyselyissä. Vuonna 2017 sekä Lastensuojelun perhetyön että Lastensuojelun intensiivisen perhetuen keräämissä asiakaskyselyissä suurin osa perheistä oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän kokonaistilanteensa oli työskentelyn myötä parantunut.

Virolaisen (2012, 29) kehittämishankettaan varten tekemässä haastattelussa Lastensuojelun intensiivisen perhetuen palvelua saaneet nuoret kokivat tuesta olleen hyötyä. Hyötyä koettiin, vaikka työskentelyn alkaessa asetetut tavoitteet eivät olisikaan toteutuneet. Palvelusta koettu hyöty voidaan ajatella yhdeksi vaikuttavuuden osatekijäksi.

Perhetyön vaikuttavuutta olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa enemmänkin puhtaasti lasten kokemana. Asiakaskyselythän pienten lasten perheissä täyttävät pääsääntöisesti vanhemmat. Joillakin toimialoilla on jo käytössä asiakasraadit, jotka osallistuvat palveluiden kehittämiseen. Asiakasraatien avulla voitaisiin mahdollisesti parantaa myös perhetyön vaikuttavuutta lisäämällä lasten osallisuutta.

## 4 LASTENSUOJELUN SYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI

### 4.1 Lastensuojelun kriisi luo tarpeen muutokselle

Suomessa lastensuojelun asiakasmäärät ovat olleet jatkuvassa kasvussa ja tilanne on jo pitkään ollut sellainen, ettei resursseja siihen voida nykyisillä toimintatavoilla enempää lisätä (mm. Heino ym. 2008, 53; Sinko & Muuronen 2013; Sipilä & Österbacka 2013, 18-19, 22). Lastensuojelun asiakkuuteen, eli nk. lapsi- ja perhekohtaiseen lastensuojeluun (ks. esim. Bardy 2009, 11) päätyy liian moni lapsi, vaikka usein nämä lapset olisivat voineet tulla autetuiksi jo aikaisemmassa vaiheessa, ehkäisevän lastensuojelun eli peruspalveluiden: neuvolan, päiväkodin, koulun tai muun lasten luontaisen elinympäristön tarjoaman tuen avulla. Toisaalta resursseja näidenkin palvelujen järjestämiseen on kunnissa osoitettu riittämättömästi (Sinko & Muuronen 2013, 24).

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöillä ei ole riittävästi aikaa kohdata asiakkaita (Sinko & Muuronen 2013). Sosiaalityöntekijöistä monet kokevat, etteivät he voi tehdä työtään eettisesti kestävästi (Ruonti ym. 2016). Lastensuojelun sosiaalityötä kuormittavat suuret asiakasmäärät, työntekijöiden uupuminen ja suuri vaihtuvuus, kustannusten kasvu, ammattilaisten välisen yhteistyön vaikeudet, yksin tekemisen kulttuuri, työskentelyn alhainen intensiteetti ja ongelmakeskeisyys, työntekijöiden kannalta riittämätön tuki ja ohjaus sekä se, että tuen tarpeeseen päästään reagoimaan liian myöhäisessä vaiheessa. (Eriksson 2017.) Lapset ovat lisäksi eriarvoisessa asemassa, kun alueellinen palveluiden erilaistuminen maan eri osissa on lisääntynyt (Heino 2008, 54). Palveluiden koordinoimattomuus lisää myös päällekkäisten palveluiden ja siten kustannusten määrää (Alatalo ym. 2017).

Koko lastensuojelujärjestelmän on kritisoitu olevan uudistamisen tarpeessa. Pohjalla on ajatus siitä, etteivät nykyiset palvelurakenteet toimi, eikä nykyisenlainen resurssointi tue sellaisen työn toteuttamista, johon ammattilaisten osaaminen, valmiudet ja tahto riittäisivät. (Sinko & Muuronen 2013, 38; Rimpelä 2014.) Sen lisäksi, että peruspalveluihin ehkäisevänä lastensuojeluna tulee panostaa lisää, lapsi- ja perhekohtaiseen lastensuojeluun kaivataan uudenlaista lähestymistapaa. Lisäksi palveluista on rakennettava lapsi- ja perhelähtöinen kokonaisuus asiakkaan ympärille.



## 4.2 Systeemisen toimintamallin matka suomalaiseseen lastensuojeluun

Systeeminen toimintamalli sovitettiin lastensuojelutyöhön lontoolaisessa Hackneyn kaupunginosassa vuonna 2007. Mallissa luovuttiin perinteisestä sosiaalityön tekemisen tavasta ja tuotiin tilalle moniammatillinen tiimi, joka kantoi yhdessä vastuun asiakkaasta. (Lahtinen ym. 2017, 9, 14.) Mallin pohjalla vaikutti seitsemän S:n organisaatioteoreettinen malli, joka koostuu seuraavista tekijöistä:

1. Shared values /yhteiset arvot
2. Strategy /strategia
3. Structure /strukturi
4. Systems /systeemit
5. Staff /työntekijät
6. Skills /työtaidot
7. Style /tyyli.

Hackneyn mallin avulla tavoiteltiin tilannetta, jossa systeeminen ajattelu läpäisee organisaation kaikki tasot ja edellä mainitut seitsemän kohtaa. (Fagerström 2016, 19.) Hackneyn malli osoittautui toimivaksi ja sai tuekseen laajalti tutkimustietoa ja kirjallista perustaa (mm. Cross ym. 2011; Goodman & Trowler 2012; Forrester ym. 2013). Mallin käytön osoitettiin tuottavan asiakkaalle laadukkaampaa ja vaikuttavampaa palvelua, kun sosiaalityöntekijöillä oli enemmän aikaa kohtaamiseen (Cross ym. 2011).

Vuonna 2015 toimintamallin ottivat soveltaen käyttöön suomalaiset Mäntsälän ja Pornaisten kunnat, jotka etsivät uudenlaista tapaa ratkaista sosiaalityön haasteita (Talentia 2017b; YLE 2017). Hackneyn malli, Reclaiming Social Work, jota on arviointitutkimuksissa kutsuttu nimellä Systemic Unit Model, on muokattu suomalaiseen toimintaympäristöön sopivaksi lastensuojelun systeemiseksi toimintamalliksi ja Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman myötä toimintamalli on tarkoitus ottaa laajemmin käyttöön. Mallin juurruttamiseksi ja kehittämiseksi Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitos verkostoi toimijoita ja tutkii mallin vaikuttavuutta ja toimivuutta. (Petrelius 2017.) Turussa systeeminen toimintamalli otetaan käyttöön sekä aikuissosiaalityössä, lapsiperheiden sosiaalityössä että lastensuojelun sosiaalityössä. (Kuronen 2017; Toiminnallinen ja orga-

nisaatiomuutos 2018.) Turku on Suomen kunnista ensimmäinen, joka suunnittelee otavansa mallin käyttöön näin laajasti (Kuronen 2017), kun useimmat muut ovat muodostaneet ensin nk. pilottitiimejä kokeillakseen mallin toimivuutta.

Systeemiseltä tiimimallilta odotetaan paljon. Kananojan (2018, 17) mukaan sen odotetaan vähentävän sosiaalityöntekijöiden kuormitusta pienemmäksi rajautuvan asiakasmäärän myötä ja varmistavan laadukkaan ja lapsikeskeisen työskentelyn. Turussa odotetaan tämän lisäksi systeemisen mallin käyttöönoton vähentävän ostopalveluiden tarvetta, kun oman organisaation toiminta tehostuu (Turun kaupunki 2018a).

#### 4.3 Systeemisen toimintamallin keskeiset periaatteet

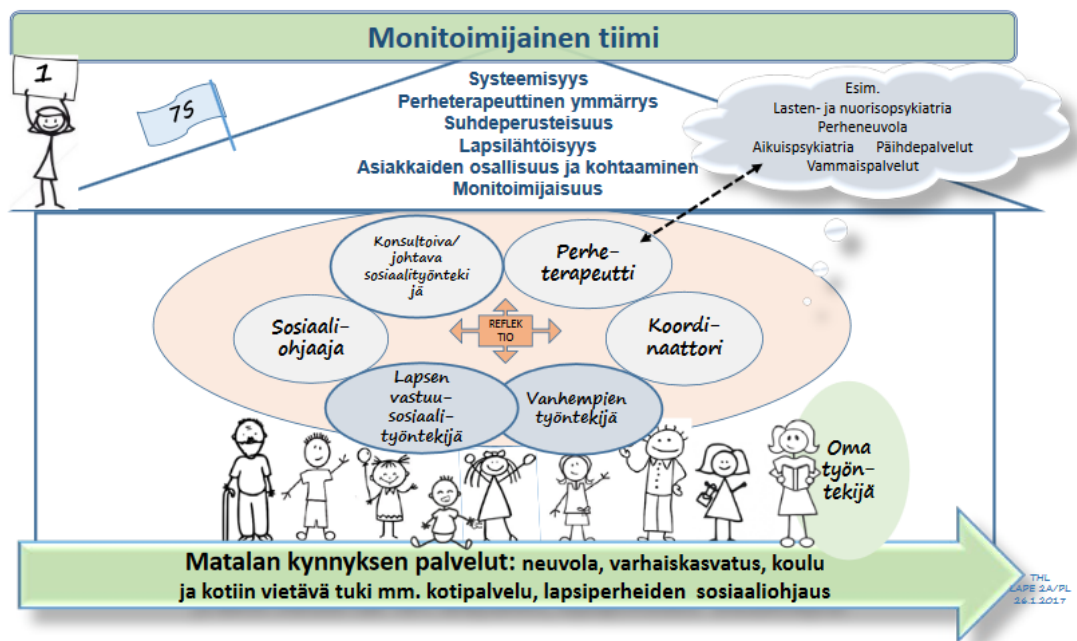
Systeeminen toimintamalli ei ole metodi, vaan käytäntö, jonka sisällä systeemit, arvot ja rakenteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Mallissa merkittävässä roolissa on organisaatorakenne, joka mahdollistaa vuorovaikutustyön lapsen ja hänen läheistensä kanssa. Perheterapeuttinen lähestymistapa korostaa systeemisyyttä myös perheen ongelmissa ja mallissa etsitään mahdollisuuksia vaikuttaa häiriöitä ylläpitäviin systeemeihin lapsen ympärillä. (Fagerström 2016.) Vuorovaikutusta ja systeemien merkitystä korostavan rakenteen lisäksi mallissa on joitakin keskeisiä ja luovuttamattomia periaatteita.

Lahtinen ym. (2017) määrittelevät systeemisen toimintamallin keskeisiksi periaatteisiksi systeemisyyden, suhdeperusteisuuden ja perheterapeuttisen ymmärryksen, lapsilähtöisyyden, asiakkaiden osallisuuden ja kohtaamisen toteutumista tukevat rakenteet, jaetut arvot ja yhteen sovittavan johtamisen. Raivion ym. (2016) mukaan luovuttamat periaatteet ovat lapsilähtöisyys, suhdeperusteisuus, systeeminen ajattelu ja sitä tukevat työmenetelmät, sosiaalityö asiakasprosessin johtajana ja monitoimijuus.

Hackneyn mallista ei Fagerströmin (2016) mukaan voi poimia palasia, mikä tuo haasteensa sen soveltamisessa suomalaisiin olosuhteisiin. Suomessa ei ollakaan ottamassa käyttöön puhdasta Hackneyn mallia, vaan siitä on kehitetty ja sovellettu lastensuojelun systeeminen toimintamalli, josta siitäkin käytännössä muotoutuu erilaisia versioita. Yksi näistä versioista oli kehittämishankkeen aikana valmistelun alla Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa.

#### 4.4 Tiimi systeemisen työotteen ytimessä

Hackneyn mallin ytimessä on systeemisenä yksikkönä toimiva sosiaalityön tiimi, josta on muokattu suomalaiseseen toimintaympäristöön omanlaisensa hahmotelma (KUVA 1). Tiimin sisällä jokaisella on oma ammatillinen roolinsa. Tiimiä johtaa konsultoiva sosiaalityöntekijä, lisäksi tiimiin osallistuvat lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä ja mahdollisesti muita sosiaalityöntekijöitä, joista joku nimetään perheen aikuisten työntekijäksi. Näiden lisäksi tiimiin kuuluvat perheterapeutti ja yksikkökoordinaattori. (Lahtinen ym. 2017, Petrelius 2017.)



Kuva 1. Lastensuojelun systeeminen montoimijainen tiimi (Lahtinen ym. 2017, 21).

Perheohjaajat ja perhetyöntekijät ovat suomalaisessa lastensuojelussa merkittävässä roolissa, mutta systeemisen tiimiin kuvioihin heitä ei ole suomalaisissa(kaan) julkaisuissa toistaiseksi piirretty. Lahtinen ym. (2017, 21) mainitsevat, että tiimiin voi Suomessa kuulua myös sosiaaliohjaaja ja/tai perhetyöntekijä. Heidän tehtävänsä arvellaan voivan liittyä esimerkiksi vanhempien tai perhesysteemin kanssa työskentelyyn. Siihen määrittely on kuitenkin jäänyt. Perhetyöntekijän ja perheohjaajan tehtävien erottelemi-

nen sosiaaliohjaajan tehtävistä ja perhetyön paikan määrittely systeemisessä toimintamallissa on vielä jäänyt vaille tarkempaa huomiota.

#### 4.5 Asiakasnäkökulma systeemisessä toimintamallissa

Vaikka organisaatorakenteella, organisaation kulttuurilla ja työtavalla on suuri merkitys työntekijälle, jotta hän pystyy toimimaan parhaiden kykyjensä mukaan, asiakasta eivät nämä seikat ensisijaisesti kiinnosta. Asiakasta kiinnostaa, ”millainen ihminen hänet kohtaa ja tuleeko hän kuulluksi ja autetuksi”. (Kuparinen & Lahtinen 2017.) Systeemisessä toimintamallissa tähän pyritään sillä, että asiakasta tapaa yksi tai kaksi työntekijää, mutta koko tiimi tuntee perheen tilanteen. Kuparinen ja Lahtinen (2017) pitävät tärkeänä, että lapsella ja vanhemmalla on tiimissä omat työntekijänsä. Lapsen näkökulmasta on Kuparisen ja Lahtisen mielestä hyvä, että joku on hänen puolellaan, eikä vikaa etsitä ”ongelmalapsesta”, vaan häntä ympäröivistä systeemeistä.

Asiakkaalle merkityksellistä on se, että apu tulee perheen luokse, eikä perhe mene avun luokse (Kuparinen & Lahtinen 2017). Tiimiin kootaan palveluintegraation hengessä se tuki, mitä asiakas kulloinkin tarvitsee. Tiimityöskentelyssä asiakkaan oikeusturva paranee, asiakkaan tilanteesta muodostuu kokonaisvaltaisempi kuva ja työn laatu on entistä tasaisempaa. (Lahtinen ym. 2017, 18). Lastensuojelussa omatyöntekijänä on aina lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä, mutta muutoin omatyöntekijänä voi toimia asiakkaan rinnalla jo pidempään kulkenut muu aikuinen, esim. peruspalveluiden työntekijä.

Asiakkaan osallistumista tiimiin on pohdittu sekä ammattilaisten että asiakkaiden taholla. Onko tiimi ammattilaisten reflektointifoorumi, vai voisiko se olla avoinna myös asiakkaan osallistumiselle? Perheterapian piirissä ammattilaiset tarkkailivat perheen tilannetta peiliseinän takaa 1990-luvulle saakka, kunnes havahduttiin asiakkaan osallisuuden mahdollisuuksiin (Fagerström 2016). Kuparisen ja Lahtisen (2017) mukaan asiakas on yksi tiimin jäsenistä ja he ovat todenneet sosiaalityön olevan avoimempaa, kun asiakas itse on mukana pohtimassa tilannettaan.

#### 4.6 Mallin herättämää kritiikkiä ja pohdintaa

Systeemistä toimintamallia on kritisoitu asiantuntijalähtöiseksi ja -valtaiseksi. Sen koetaan sisältävän hienoja, mutta utopistisia tavoitteita. Ammattilaisten on pelätty sivuuttavan perheen merkitys oman asiansa asiantuntijoina ja mallin rakenteiden ajavan työntekijät keskustelemaan entistä enemmän keskenään, etäällä asiakkaista. (Lokakuun Liike 2018.) Pelko on sinällään aivan ymmärrettävä, koska keskustelu on toistaiseksi keskittynyt enemmän organisaatorakenteisiin kuin asiakkaan kohtaamisen uusiin tapoihin. Nykypäivänä asiakkaan osallisuus on onneksi nostettu jopa trendiksi asti, ainakin puheissa, vaikka matkaa todelliseen osallisuuteen monin paikoin vielä onkin. Systeemisessä toimintamallissa mahdollisuus aitoon asiakasosallisuuteen on olemassa, kunhan se muistetaan pitää esillä sekä puheen että käytännön tasolla.

Systeemisen toimintamallin perustana on rakenne, jossa työntekijöillä on enemmän aikaa kohtaavaan asiakastyöhön. Tämä edellyttää, että asiakasmäärät pitäisi saada laskemaan. Vaikuttaa absurdilta, että samaan aikaan, kun päteviä sosiaalityöntekijöitä ei löydy tarpeeksi, panostetaan malliin, joka vaatisi ainakin ensi alkuun enemmän työntekijöitä toimiakseen tarkoitettuna kaltaisesti. Joissakin kaupungeissa systeemiseen toimintamalliin siirtyminen onkin jo aiheuttanut tarvetta lisäkrytoinneille ja asiakaspaineen kasautumista muille työntekijöille osan toimiessa pienemmän asiakasmäärän kanssa systeemisellä tavalla.

Voidaan kysyä myös, miksi systeemistä toimintamallia ei voisi ottaa käyttöön vain lastensuojelussa, josta on uuden sosiaalihuoltolain myötä siirtynyt asiakkaita muihin palveluihin. Esimerkiksi Raivio ym. (2016) ovat vastanneet tähän toteamalla että systeeminen muutos pelkästään lastensuojelun sosiaalityön tiimirakenteessa ei riitä. Muutoksen pitää tapahtua myös peruspalveluissa, erityistason palveluissa ja vaativan tason palveluissa. Kuparinen ja Lahtinenkin (2017) toteavat, että malli olisi toimiva ratkaisu jo ennen lastensuojelua. Näillä linjoilla Turkuakin on kokonaisvaltaisen muutoksensa kanssa.

Kritiikkiä on esitetty myös näytön puuttumisesta siinä, miten systeeminen toimintamalli suomalaiseseen yhteiskuntaan sopii. Mallin implementointi paikallisiin olosuhteisiin vaatii erityistä tarkkuutta (Fagerström 2016) ja sovellutuksia onkin jo tehty niin, että mallia ei aina edes voi enää kutsua systeemiseksi toimintamalliksi. Näin on käymässä Turussa-

kin, jossa mallista poimitaan käyttöön sellaisia osia, jotka käytössä olevilla resursseilla ovat toteutettavissa. Näyttöä saadaan vasta ajan kuluessa ja kokemusten karttuessa.

Kritiikkiä kannattaa aina kuunnella ja hyödyntää, sillä muutosvastarinta on monella tapaa hyödyllistä (Pirinen 2014, 97-99), mutta toisaalta, tulevaisuuden visioista on valittava jokin, johon uskoo ja kuljettava sitä kohti (Sydänmaanlakka 2006, 192). Sydänmaanlakka myös uskoo, että sellaiset organisaatiot, jotka kääntävät jatkuvan muutoksen edukseen ja tarttuvat sen tuomiin mahdollisuuksiin, menestyvät parhaiten. Systemisen toimintamallin käyttöön ottamiseksi on jo käytetty mittavasti resursseja, joten sille lienee parasta antaa mahdollisuus ja osallistua mallin kehittämiseen ja käyttöön soveltamiseen.

## 5 PERHETYÖ LAPSI- JA PERHEPALVELUIDEN MUUTOSOHJELMASSA

### 5.1 Perhetyö osana perhekeskustoimintamallia

Yksi lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman kokonaisuuksista on perhekeskustoimintamallin kehittäminen. Perhekeskustoimintamallilla pyritään vastaamaan mm. palvelujen hajanaisuuden, avunsaannin hitauden ja palvelujen tarpeisiin vastaamattomuuden haasteisiin. Tarkoituksena on verkostoida sosiaali- ja terveystoimen, sivistystoimen, järjestöjen, seurakuntien ja muiden lapsiperheille palveluja tarjoavien toimijoiden palvelut yhteisen perhekeskustoimintamallin alle. Toimintamallin tavoitteena on palvelujen yhteensovittaminen ja koordinoiminen lapsi- ja perhelähtöiseksi kokonaisuudeksi. Perhekeskus tuo palvelut lasten ja perheiden lähelle. (Heinonen ym. 2018, 80; Pelkonen & Hastrup 2016.)

Perhekeskuksen palvelukokonaisuuteen kuuluvat lapsiperheiden terveystoimet, sosiaalipalvelut, järjestöjen ja seurakuntien tarjoamat palvelut, sähköiset palvelut, erityis- ja palvelujen tuki, konsultaatio ja jalkautuvat palvelut sekä lapsiperheille tarkoitettavat avoimet kohtaamispaikat. Sosiaalipalveluista perhekeskuksen alle sijoittuvat mm. lapsiperheiden sosiaalityö ja perhetyö. (Heinonen ym. 2018, 81; Pelkonen & Hastrup 2016.)

Perhekeskustoiminnalle on jo kehittynyt pohja Perhe- ja Kaste-hankkeissa ja perhekeskuksia toimii useissa kunnissa. Perhekeskustoimintamallia ei kuitenkaan Heinosen ym. (2018, 83) mukaan ole kansallisten linjausten mukaisena vielä olemassa, vaan malli kehittyy maakunnissa aikaisemman kehittämistyön ja kunkin maakunnan omien lähtökohtien pohjalle. Haasteena toimivan mallin rakentumisessa on kokonaisuuden johtamisen ja koordinaation onnistuminen. Maakuntaudistuksen toteutuessa suunnitellun kaltaisena vastuu koordinoinnista voisi Heinosen ym. (2018, 83-84) mielestä luontevasti kuulua maakunnan liikelaitokselle. Onnistuneen koordinaation edellytyksenä on, että tiedetään mitä palvelut sisältävät. Perhetyön palveluiden luonteva sijoittuminen osaksi perhekeskuksen kokonaisuutta riippuu siten pitkälti siitä, miten perhetyön sisältö ja sen eri muotojen keskinäiset yhdyspinnat onnistutaan määrittelemään.

## 5.2 Monitoimijainen perhetyö

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman yhtenä tavoitteena on vahvistaa lastensuojelun perhetyötä ja perhekuntoutusta työmuotoina ja määrittellä palveluiden keskeiset periaatteet. Tätä toteuttamaan perustettiin ohjelman puitteissa mallinnustyöryhmä, jossa eri alojen asiantuntijat hakivat uudenlaista tapaa lastensuojelun perhetyön ja perhekuntoutuksen määrittelylle. Näiden palveluiden toteuttamiselle ja kuvaamiselle pyrittiin löytämään yhtenäisyyttä, jota ei aiemmissa paikannuksissa ole löydetty. (Alatalo ym. 2017, 13-19.)

Mallinnustyöskentelyn tuloksena käyttöön tarjotaan monitoimijaisen perhetyön käsitettä, joka määrittää perhetyön laajempaan kokonaisuuteen kuin sosiaalihuollon tuottama ohjauksellinen perhetyö. Kokonaisuus muotoutuu monen toimijan tietojen ja taitojen yhteen sovitetusta, suunnitelmallisesta työskentelystä. Toisistaan irralliset palvelut pyritään integroimaan lapsen ja perheen näkökulmasta kokonaisuuteen hahmottuvaksi interventioksi. Mallin perustana on jatkumollinen tuki, joka rakentuu peruspalveluista saatavalle tuelle ja siihen integroitavalle tarpeen mukaiselle, yhteiseen asiakassuunnitelmaan perustuvalla tuella. (Alatalo ym. 2017, 13-16, 56-59.)

Monitoimijaisen perhetyön mallin kokonaisuus rakentuu

1. Tuen jatkumollisuudesta perus- ja erityistason yhteistyönä
2. Monitoimijaisesta arvioinnista työskentelyn lähtökohtana
3. Yhteiseen asiakassuunnitelmaan perustuvasta koordinoitusta työskentelystä
4. Yhteen sovittavasta johtamisesta ja toimivista yhteistyörakenteista
5. Sisältöelementteihin perustuvasta yhteisestä perhetyön viitekehuksesta.

Teoreettisena perustana monitoimijaisella perhetyöllä ja sisältöelementeillä on lapsikeskeinen hyvinvointimalli (Fattore ym. 2009), jonka mukaan lapsen hyvinvoinnin keskiössä ovat emotionaalinen hyvinvointi ja ihmissuhteiden toimivuus. Apua on monitoimijaisen perhetyön avulla mahdollista tarjota oikea-aikaisesti ja se rakentuu parhaimmillaan useista kohdennetuista työskentelyjaksoista, jotka perustuvat tarkempiin, tavoitteita konkretisoiviin työskentelysuunnitelmiin. Lasten ja perheiden toimijuus ja osallisuus toteutuvat yhteisen tavoitteidenasettelun kautta. (Alatalo ym. 2017, 56-59.)

Perhetyön käsitteen irrottaminen perinteisestä sosiaalipalveluihin kuuluvasta ohjauksellisesta tukemisesta saa pohtimaan, mikä perhetyön paikka lopulta on ja miten nykyiset



toimiviksi kehittyneet käytännöt muutoksessa säilytetään. Mallinnuksessa otetaankin tähän kantaa selventämällä, että kunkin alan ammattilaiset osallistuvat tiimissä toteutettavaan monitoimijaiseen perhetyöhön kuitenkin omista taustayhteisöistään käsin ja tuovat ammatillisen erityisosaamisensa tiimin käyttöön. Omaan taustayhteisöön kuulumisella varmistetaan ammattitaidon ylläpitäminen. (Alatalo 2017, 59.) Tästä on kyse myös lastensuojelun laatusuosituksessa, kun mainitaan tiimin jäsenten tuovan mukanaan kukin oman taustayhteisönsä mahdollisuudet tukea asiakkaana olevaa lasta (Lavikainen ym. 2014, 27-28).

### 5.3 Perhetyön sisältöelementit

Perhetyön palveluiden jäsentämiseen Alatalon ym. (2017, 26) työryhmä ehdottaa käytettäväksi yhteisiä sisältöelementtejä. Näiden avulla voitaisiin paitsi tarkastella työn sisältöä, myös perustella työtä ja tunnistaa vaikuttavuuden kannalta keskeisiä mekanismeja työssä. Sisältöelementtien käyttö edistäisi myös asiakkaana olevan perheen osallisuuden toteutumista, kun tuen tarpeita ja niihin vastaavia palveluita pystyttäisiin yhteisesti tarkastelemaan. Työryhmän keskeisiksi määrittelemät sisältöelementit: lapsikeskeinen suojeleminen, koko perheen kuntoutus, lapsen ja perheen elämäntilanteen ja tuen tarpeen arviointi, ohjaus, konkreettinen apu, läheisten, yhteisön ja vertaisten tuki sekä hoito on esitelty alla olevassa kuvassa (KUVA 2). Näistä suojeleminen ja kuntoutus, nähdään työskentelyä läpileikkaavina, lastensuojelun perhetyön kontekstissa aina läsnä olevina elementteinä.



Kuva 2. Monitoimijaisen perhetyön sisältöelementit (Alatalo ym. 2017).

Lapsikeskeinen suojelu korostaa lapsen yksilöllistä huomioimista ja työskentelyn keskiössä pitämistä. Perhetyössä pitäisi aina pyrkiä ymmärtämään, mitä juuri tämä, kulloinkin asiakkaana oleva lapsi tarvitsee, mihin pitäisi kiinnittää hänen tukemisessaan erityistä huomiota ja miten eri toimijat voivat lapsen tarpeisiin vastata. Lapsen kokemukset ja lapsen oma tieto tulisi saada näkyväksi ja työskentelyä ohjaamaan. Suojelu elementtinä erottaa lastensuojelun perhetyön aikaisemmassa tuen vaiheessa tehtävästä perhetyöstä. Näin ollen se on merkittävässä asemassa myös keskustelussa työntekijöiden osaamistarpeista lastensuojelun perhetyössä verrattuna varhaisemman vaiheen perhetyöhön. (Alatalo ym. 2017, 27-32.)

Kuntoutus sisältöelementtinä pitää sisällään arkeen kiinnittyvän, laaja-alaisen muutostyön, jonka kohteena ja toimijoina on koko perhe. Kyse on koko perheen kanssa työskentelystä vuorovaikutuksen ja arkisen elämän tukemisen kautta. Työote on perheen toimijuutta vahvistava. Perheiden arkea konkreettisesti kuormittavia asioita ratkotaan yhdessä ja samalla pidetään mukana hoidollisterapeuttista näkökulmaa. Kuntouttava työskentely ulottuu useammalle tasolle perheen toiminnassa ja ympäristössä ja on siten eri näkökulmia ja eri tieteenaloja yhdistävää työskentelyä, jossa keskeistä on perheen mukaan ottava yhteistoiminnallisuus. (Alatalo ym. 2017, 32-36.)

Arviointiin liittyvien tehtävien ja arvioinnin tapojen ja paikan selkiyttäminen olisi Alatalon ym. (2017, 37-39) mielestä tärkeää, jotta arviointi näyttäytyisi todellisena mahdollisuus-

tena tarkastella perheen tilannetta yhdessä lapsen ja perheen kanssa. Perhetyön ja perhekuntoutuksen tehtäviksi on sosiaalityön resurssipulan vuoksi valunut enenevässä määrin arviointitehtäviä, mikä puolestaan vie perhetyöltä mahdollisuuksia perheen tavoitteelliselta tukemiselta. Alatalon ym. näkemys on, että ennen perhetyön työskentelyä tapahtuva lapsikeskeinen ja monitoimijainen arviointi auttaisi ohjaamaan perhetyön tavoitteiden asettelua lapsikeskeisesti ja arkeen kiinnittyvästi. Perhetyössä tapahtuva arviointi täydentäisi tietoa lapsen ja perheen kokemuksista ja tuen tarpeesta ja vahvistaisi lapsen ja perheen osallisuutta ja toimijuutta. (mt. 36-42.)

Ohjausta on yleisesti pidetty perhetyön keskeisimpänä sisältönä. Alatalo ym. (2017, 43) näkevät, että ohjaus yksinään on riittämätön keino perheiden moninaisten tarpeiden äärellä. Ohjauksen tulisi olla mukana yhtenä sisältöelementtinä, jota suojele ja kuntoutus läpileikkaavina elementteinä määrittävät. Koko perheen huomioiminen ohjaustyöskentelyssä on erityisen tärkeää. Erityisesti suoraa lasten kanssa tehtävää ohjauksellista työskentelyä olisi tarpeen vahvistaa ja kehittää. Vanhemmuustyöskentelyn rinnalle Alatalon ym. työryhmä kaipaa systemaattisempaa lapsikeskeisten ohjauksellisten menetelmien käyttöä, jolloin perheen keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminenkin olisi vahvemmin lapsen turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokemusten ympärille keskittyvää. (mt. 42-26.)

Konkreettinen apu niveltyy perhetyön ohjauksellisen työskentelyn lomaan ja oikein ajoitettuna ja asiakaslähtöisenä sillä on myös tutkittua vaikuttavuutta (Pölkki ym. 2016). Perheen voimavarojen vahvistuminen voi Alatalon ym. (2017, 46) mielestä joskus edellyttää myös puolesta tekemistä. Konkreettinen apu voi olla myös apua esimerkiksi asiointissa tai tarvittavien palveluiden piiriin hakeutumisessa. Konkreettisen avun tarjoamisessa vaaditaan joustavaa työskentelytapaa ja herkkyyttä havaita avun merkitystä suuremmassa kokonaisuudessa. Joustava ja laaja-alainen perhetyö on usein tarpeen perheen moniulotteisten tarpeiden täyttämässä ja sillä on paikkansa myös luottamuksen ja perheen autetuksi tulemisen kokemuksen saavuttamisessa. (mts. 46-47.) Aina perheen auttaminen puheen ja sanojen tasolla ei ole mahdollistakaan, jolloin toiminnallisuus työtapanä voi linkittyä konkreettisen avun elementteihin (Myllärniemi 2007, 31-32).

Läheisten, vertaisten ja yhteisön tukea hyödyntävien työkäytäntöjen kehittämiseen olisi Alatalon ym. (2017, 50) mielestä tärkeää kiinnittää huomiota. Yhteisöllistä tukea käytetään erityisesti laituskuntoutuksen piirissä, kun taas avohuollon perhetyössä tyypillisiä vertaistuen muotoja ovat ohjatut vertaisryhmät, joissa yhteisöllisyys ja ammatillinen tuki

täydentävät toisiaan. Perhetyössä läheisverkoston huomioiminen ja työskentelyyn mukaan ottaminen on tärkeä osa työskentelyä. Läheisten merkitys korostuu palvelun päättyessä, kun perhe jatkaa arkea oman lähiverkostonsa ympäröimänä. Tällöin on hyödyllistä, kun läheiset on otettu osallisiksi perhetyön prosessiin jo aikaisessa vaiheessa. (mt. 47-54.)

Hoito perhetyön sisältöelementtinä paikantuu erilaisiin terapeutteihin lähestymistapoihin ja menetelmiin. Alatalon ym. (2017, 54-55) mukaan perhetyössä voi hyödyntää terapia-koulutusten tuomaa näkökulmaa tai niistä ammentavia menetelmiä, mutta varsinaisen hoidon ja terapian työryhmä rajaa terveydenhuollon piiriin. Hoidollisuuden toteutumisessa tärkeässä roolissa on monitoimijainen yhteistyö, jonka puitteissa on mahdollista löytää kunkin asiakkaan, lapsen ja aikuisen, tilanteeseen ja tarpeisiin parhaiten vastava työmuoto ja sopia yhdessä miten se integroituu muuhun asiakkaan saamaan tukeen. (mt.)

#### 5.4 Katse tulevaisuuteen

Vaikka perhetyön tutkimuksen hajanaisuutta on vuosien varrella kritisoitu ja perhetyön käsitteiden ja sisällön todettu olevan jäsentymättömiä, uskaltaisin väittää, että kaiken tutkimuksen ja kehittämisen tuloksena on pikkuhiljaa hahmottumassa kohtalaisen selkeä kuva perhetyöstä. Raution (2016, 76) havainnon mukaan perhetyön tutkimuksessa ovat olleet kiinnostuksen kohteina ainakin työmenetelmät ja -orientaatiot, kokemukset perhetyöstä, asiantuntijuus, perhe- ja asiakaslähtöisyys ja kumppanuuteen ja yhteistyöhön liittyvät kysymykset. Perhetyön vaikuttavuudestakin on jo löydetty näyttöä.

Vuonna 2000 Heino oli sitä mieltä, että perhetyö eli voimakasta kehittämisen ja innovaatioiden vaihetta. Nyt, 18 vuotta myöhemmin perhetyö näyttäisi olevan jonkinlaisessa vakiinnuttamisen vaiheessa. Jatkossa ei välttämättä niinkään tarvita katsauksia siihen mitä kaikkea perhetyön käsitteen alle mahtuu, vaan fokuksen tulee olla kokoavasti siinä, minkälaiset yhteiset rakenteet perhetyön tekemiselle luodaan valtakunnallisesti.

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman puitteissa on luotu viitekehys, jolla perhetyötä voidaan tarkastella yhtenäistään ja pyrkiä kohti kansallista konsensusta. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma on toki vain yksi hanke kehitystyön jatkumossa ja elämää on ohjelman jälkeenkkin. Ohjelma tarjoaa kuitenkin sen tason verkostovoimaa ja yhteiskehittämisessä syntyvää tietoa, ettei niitä kannata jättää hyödyntämättä. Syste-

minen toimintamalli on valikoitunut yhteisesti käyttöön otettavaksi, jolloin perhetyön kehittämisenkin on kytkeydyttävä systeemisesti toimivan organisaation ympärille. Tämä kehittämishanke pyrkii olemaan osa yhteistä kehittämistä ja tuomaan oman, paikallisen äänensä perhetyön integroimiseksi systeemiseen lapsi- ja perhepalvelujen kokonaisuuteen.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

### 6.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen rakenne mukaili konstruktivistista kehittämismallia, jossa toiminta rakentuu vaiheittain. Konstruktivistisessa mallissa prosessi jaetaan aloitus- ja suunnitteluvaiheeseen, mahdolliseen esivaiheeseen ja näiden jälkeen tarvittavan monta kertaa toistuviin työstämisen, tarkistamisen ja viimeistelyn vaiheisiin. Viimeisenä vaiheena on valmis tuotos. (Salonen 2013, 16-20.) Olen kuvannut kehittämishankkeen etenemisen taulukkomuodossa (TAULUKKO 1). Hankkeen vaiheet olen nimennyt suunnittelu- ja organisointivaiheeksi, toteutusvaiheeksi ja arvioinnin, raportoinnin ja levityksen vaiheeksi. Toteutusvaihe koostui lopulta viidestä työstämisen, tarkistamisen ja viimeistelyn syklistä.

Ajan-kohta	Menetelmät / Toiminta	Toimijat	Tuotos
<b>SUUNNITTELU JA ORGANISOINTI</b>			
8-12/16	Aiheen valinta Aiempiin tutkimuksiin ja kehittämishankkeisiin perehtyminen	Hankevastaava Opinnäytetyön ohjaaja	Alustava hankesuunnitelma
1-8/17	Suunnittelupalaverit Sähköpostikeskustelut	Hankevastaava Opinnäytetyön ohjaaja Joht. perhetyöntekijä Avohuollon sos. työn toimistopäällikkö	Hankesuunnitelma
3-6/17	Tietoperustan tarkastelu syventävästi	Hankevastaava	Hankkeen teoriapohja Toiminnan suuntaaminen tiedon pohjalta
<b>TOTEUTUS</b>			
9-12/17	<b>SYKLI 1: Työryhmätyöskentely</b>	Työryhmä	Näkemyks perhetyön paikasta Työotteiden määrittely
12/17	<b>SYKLI 2: Tulevaisuustyöpaja</b> Tulevaisuustarina, tulevaisuuslakana ja voimaannuttava CV	Työntekijät	Tulevaisuuden perhetyön periaatteet Muutokseen valmistautuminen Osaamisen tiedostaminen
1-2/18	<b>SYKLI 3: Dialoginen verkostotyöskentely</b> Osallistuminen alan tapahtumiin, verkostoituminen Keskustelut Sähköpostikeskustelut	Hankevastaava Organisaation ulkopuoliset kollegat ja asiantuntijat Työntekijät	Tarkentunut näkemys perhetyön paikasta
2/18	<b>SYKLI 4: Kirjoittaminen</b>	Hankevastaava	Vahvan perhetyön malli
2/18	<b>SYKLI 5: Vaikuttamistoiminta</b>	Työntekijät	Perhetyö näkyväksi muutoksessa
<b>RAPORTOINTI, ARVIOINTI JA LEVITYS</b>			
3-5/18	Raportointi	Hankevastaava	Opinnäytetyöraportti
5/18	Tulosten esittely toimijoille	Hankevastaava Työntekijät	Power Point –esitys + video Prosessin sulkeminen
5/18	Tulosten esittely organisaation johdolle	Hankevastaava Johtoryhmä	Yhteenveto
8-12/18	Tulosten soveltaminen valtakunnalliseen keskusteluun	Hankevastaava	Artikkeli
	Perhetyön jatkuva kehittäminen	Hankevastaava Työntekijät	Kehittyvä asiantuntijuus

Taulukko 1. Kehittämishankkeen eteneminen.

Konstruktivistisen kehittämismallin suunnitteluvaiheessa ei pystytä suunnittelemaan kaikkea työskentelyä tarkasti etukäteen (Salonen 2013, 17). Näin oli tässäkin kehittämishankkeessa, jossa toteutusvaiheen aikana tapahtui uutta suuntaamista ja painopisteiden tarkentumista. Prosessi eteni kierroksittain kehittyvien syklien kautta. Syklien aikana kehittämistoiminnassa tapahtuu Anttilan (2006) mukaan tarkkailua ja havainnoimista, joiden pohjalta tehdään korjauksia ja muutoksia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Anttilan (2006) mukaan prosessit voivat edetä joskus myös itsestään, prosessin omaan dynamiikkaan liittyvän voiman toimeenpanemana. Tällaista dynaamista voimaa syntyi hankkeen aikana, kun työntekijät käynnistivät viidennen syklin, jonka olen nimennyt vaikuttamissykliksi. Tässä näkyi parhaimmillaan kehittämishankkeen prosessorientoitunut luonne, joka hyväksyy toimintaympäristön ja toiminnan muuntuvuuden ja käyttää jatkuvaa reflektiota muutoksen ja kehittämisen välineenä (Toikko & Rantanen 2009, 49-53). Kehittämisen refleksiivisyydestä huolimatta hanke eteni pääpiirteittäin ennalta asetetun aikataulun ja kehittämistehtävän puitteissa, päättyen lopulta tuotokseen ja tulosten raportointiin. Tulosten levittäminen jatkuu kehittämishankkeen jälkeen ja hankkeessa syttynyt perhetyön kehittämisen kipinä jää toivottavasti vaikuttamaan pidempiaikaisesti sen toimijoiden keskuudessa.

## 6.2 Työryhmä perhetyön paikkaa pohtimassa

Turun perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmä perusti toiminnallisen ja organisaatio-uudistuksen valmistelua tukemaan elokuussa 2017 työntekijöistä koostuvia työryhmiä. Perhetyötä käsittelevän työryhmän aihe oli jossakin määrin yhteneväinen kehittämishankkeen teemojen kanssa, minkä vuoksi oli luontevaa käyttää valmista työryhmää hankkeen tukena. Työryhmään kuului kolme perhetyöntekijää ja kaksi perheohjaajaa Lastensuojelun perhetyö –yksiköstä, kolme perheohjaajaa ja johtaja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki –yksiköstä ja vastaava hoitaja ja ohjaaja Mäntymäen perhetukikeskuksesta. Lastensuojelun intensiivisen perhetuen johtaja toimi työryhmän puheenjohtajana. Olin mukana ryhmässä jäsenenä ja sihteerinä.

Työryhmä sai perhe- ja sosiaalipalveluiden johdolta seuraavanlaisen tehtäväksiannon: ”Työryhmä luo systeemiseen malliin perustuen ohjaajan, sosiaaliohjaajan, perheohjaajan ja perhetyöntekijän työtteen sekä miettii, miten asiakastyö ja mahdolliset palvelupäätökset kirjataan asiakastietojärjestelmä Efficaan. Työryhmä ottaa kantaa miten ja kuka tekee palvelupäätökset ohjaajan, sosiaaliohjaajan, perheohjaajan ja perhetyönte-



kijän työpanoksesta. Työryhmä määrittelee tehdäänkö annetusta palvelusta päätös. Jos tehdään päätös, kuka valmistelee, kuka päättää.” Reunaehtona oli, että Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki –yksiköt lakkautetaan ja työntekijät siirtyvät sosiaalityön tiimeihin.

Työryhmän tehtäväksiannon ja kehittämishankkeen kehittämistehtävän välisen eron hahmottaminen ja mielessä pitäminen vaati erityistä huomiointia ja mielessä pitämistä. Työryhmän oli pohdittava laajasti mm. kirjaamista ja palvelupäätösten tekoa ja työryhmän jäsenenä velvollisuuteni oli näihinkin pohdintoihin osallistua täysipainoisesti. Osallistuin kokouksiin ja kirjoitin kokousmuistiot työryhmän sihteerin roolissa ja vasta tämän jälkeen kävin kokouksen läpi hankevastaavan näkökulmasta. Poimin keskusteluista hankkeen kannalta merkityksellisiä asioita ja uskoakseni näin toimiessani onnistuin valjastamaan työryhmän toiminnan palvelemaan suunnittelemani tavalla kehittämishankkeen etenemistä.

Työryhmä kokoontui elokuun ja joulukuun 2017 välisenä aikana kuusi kertaa. Keskustelua käytiin tehtäväksiannon puitteissa mm. työotteista, työn sisällöstä eri yksiköiden palveluprosesseissa, nimikkeistä ja niiden mahdollisesta yhtenäistämisestä, dokumentoinnista ja palvelupäätösten tekemisestä, työn jakautumisesta sosiaaliohjaajan ja perhetyötä tekevien perheohjaajan, perhetyöntekijän ja ohjaajan kesken sekä yhtenäisen yksikön tärkeydestä. Viimeisen kokoontumisen jälkeen työryhmän puheenjohtaja kokosi työryhmän esityksen kirjalliseen muotoon ja esitti sen perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmälle ja muiden työryhmien puheenjohtajille.

Työryhmä päätyi ottamaan kantaa Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköiden lakkauttamiseen ja ehdotti annetun reunaehdon hylkäämistä. Vaihtoehtona työryhmä ehdotti perustettavaksi keskitetyn Perhetyön palvelut – kokonaisuuden, jonka alaisuudessa yksiköt voisivat toimia. Yksiköiden toiminnan jatkuminen omana kokonaisuutenaan mahdollistaisi sen, että perhetyön erityisosaamista voidaan johtaa ja kehittää ja sitä pystytään tarjoamaan tasapuolisesti koko kaupungin alueella.

Perhetyön työotteita määriteltiin kaksi erilaista. Lapsiperheiden sosiaalityössä tehtävää perhetyötä tehtäisiin työryhmän esityksen mukaan Lastensuojelun perhetyö –yksikössä aiemmin määritellyllä työotteella, joka on perheiden tarpeista lähtevää, sopimukseen perustuvaa, asiakaslähtöistä, joustavaa, määräaikaista, kotiinpäin tehtävää joko kannattelevaa työtä tai muutostyötä. Lastensuojelussa tehtävää tehostettua perhetyötä

tehtäisiin työryhmän esityksen mukaan intensiivisellä työotteella. Työote on kehitetty ja sitä on käytetty Lastensuojelun intensiivisen perhetuen yksikössä. Ehdotuksen mukaan työote laajenisi käsittämään kaiken tehostetun perhetyön. Intensiiviseen työotteeseen kuuluvia elementtejä ovat tiivis työskentely, työparityö, rajattu asiakasmäärä työntekijää kohti, työskentelyn aloitus neljän kuukauden jaksolla ja työskentelyn noin vuoden pituinen maksimikesto.

Työryhmä halusi korostaa eroa sosiaaliohjaajan ja perhetyötä tekevien työntekijöiden välillä. Työtehtävät eroteltiin määrittelemällä perheohjaajan ja perhetyöntekijän työ perhetyön prosessien suunnitteluksi, toteuttamiseksi ja arvioimiseksi ja sosiaaliohjaajan työ sosiaaliohjaukseksi sosiaalityöntekijän työparina. Nimikkeiden yhtenäistämiseksi ehdotettiin intensiivisen perhetuen ohjaajien muuttamista perheohjaajiksi ja pidemmällä aikavälillä vakanssien kelpoisuuksien ja nimikkeiden päivittämistä niin, että lastensuojelun tehostetussa perhetyössä työskentelee jatkossa vain perheohjaajia.

Työryhmän virallisen työskentelyn päätyttyä Lastensuojelun intensiivisen perhetuen työntekijöistä muotoutui vielä pienempi työryhmä, joka jatkokehitteli ajatusta siitä, että perhetyön yksiköt säilyisivät. Sain käyttööni myös tämän työryhmän luonnoksen. Luonnos oli yhteneväinen sen kanssa, minkälaisia aiemman virallisen työryhmän ajatukset perhetyön paikan suhteen olivat ja toimi kehittämishankkeessa työryhmän esitystä täydentävänä aineistona.

### 6.3 Tulevaisuustyöskentelyä työpajassa

Joulukuussa 2017 suunnittelin ja toteutin Lastensuojelun perhetyö – yksikön työntekijöille tulevaisuustyöpajan. Organisaatiouudistuksen valmistelussa tämä ajoittui vaiheeseen, jossa työryhmätyöskentelyn määräajat lähenivät loppuaan, mutta työskentely oli vielä käynnissä. Osa työntekijöistä oli osallistunut organisaatiouudistusta valmisteleviin työryhmiin ja suurin osa myös tiedotustilaisuuksiin, joita perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmä oli uudistuksen vaiheista ja systeemisestä työskentelytavasta järjestänyt. Hankevastaavana olin kiinnostunut siitä, miten yksikkö kokonaisuudessaan näkee uudistuksen ja perhetyön tulevan paikan organisaatiossa.

Halusin organisaatiomuutosta valmistelemissä työryhmissä mukana olevien työntekijöiden jakavan tietoaan sen osalta, miten työryhmissä on käsitelty perhetyötä. Ryhmiin osallistuneet valmistelivat etukäteen viiden minuutin puheenvuorot, joiden lisäksi aikaa

jätettiin myös yhteiselle keskustelulle ja kysymyksille. Tämä orientoiva keskustelu toimi tulevaisuustyöpajan ensimmäisenä vaiheena, jota Horelli ym. (2002) kutsuvat kritiikkivaiheeksi. Keskustelu osoittautui tarpeelliseksi ja tärkeäksi ja auttoi kokoamaan ajatuksia siitä, minkälaisia ongelmia on ratkaistavana.

Kritiikkivaiheen jälkeen tulevaisuustyöpajassa seuraavat mielikuvitus- ja ratkaisuvaiheet (Horelli ym. 2002). Tulevaisuustyöpajan mielikuvitusvaiheessa käytettiin apuna tulevaisuustarinaa, josta siirryttiin luontevasti luomaan ratkaisuja tulevaisuuslakanan avulla. Tulevaisuuslakanana toimi siltana mielikuvitus- ja ratkaisuvaiheiden välillä ja työskentelyn sulki tulevaisuuteen ratkaisukeskeisesti suuntaava ja voimaannuttava CV - työskentely.

Tiesin yksikön työntekijöillä olevan paljon hiljaista tietoa ja vuosien aikana karttunutta osaamista, jonka pelkäsinkin muutostilanteessa olevan vaarassa jäädä tunnistamatta. Useimmissa organisaatioissa työntekijöillä on paljon sellaista osaamista, josta työnantaja ei ole tietoinen. Osaamisresursseja jää näin hyödyntämättä ja organisaatio ikään kuin alisuoriutuu tehtävistään. Ratkaisuna hajallaan olevan osaamisen tunnistamiseen ja käyttökelpoiseksi saattamiseen mm. Viitala (2008, 153) esittää tiedon systemaattista kokoamista, josta hän käyttää käsitettä osaamisen inventointi. Varsinainen osaamisen inventointi oli edessä organisaatiouudistuksen myöhemmässä vaiheessa ja koin, että tässä kohtaa olisi työntekijöiden kannalta mielekästä pohtia kunkin omia vahvuuksia ja osaamista niin, että ne on myöhemmin helppo ilmaista ja tuoda esiin.

Jotta yksilöt hyödyntäisivät osaamistaan työssään, suuri merkitys on Viitalan (2008, 160) mukaan heidän asenteellaan. Myönteisen asenteen ylläpitäminen nousee näin merkittävään asemaan osaamisen johtamisessa. Ryhmän sosiaaliset prosessit ja ryhmän kyky reflektoida toimintaansa sekä jakaa osaamista ovat merkittävässä asemassa yksilön tehdessä päätöstä siitä, millä tasolla hän liittyy osaamispanoksensa ryhmän toimintaan. Osaamisen johtamisessa tulisi kannustaa ja innostaa oppimiseen. (Viitala 2008, 161). Pyrin kaikella toiminnalla luomaan tulevaisuustyöpajaan tällaisen myönteisen ja innostavan ilmapiirin.

### **Tulevaisuuslakanana**

Jotta tulevaisuustyöskentelyn mielikuvitusvaihe käynnistyisi innostavasti ja luovat ajatukset saisivat tilaa, käytin ratkaisukeskeisyydestä tuttua ihmekysymystä (ks. Ahola &

Furman 2016), jonka ympärille rakensin tarinan tulevaisuuden perhetyöstä (LIITE 2). Tarinassa oli tapahtunut ihme ja osallistujat heräsivät aamulla työpäivään, jossa tekivät edelleen perhetyötä Turun kaupungilla, mutta jokin oli muuttunut ja muutokset olivat tehneet työstä unelmatyön. Osallistujat kuuntelivat tarinan silmät suljettuina ja vastasivat tarinassa esitettyihin kysymyksiin mielessään. Tarinan päätyttyä ajatukset oli mahdollista kirjata ylös. Esittelin osallistujille tulevaisuuslakanan (KUVA 3), johon päivän aikana sai kiinnittää ajatuksiaan kuvien ja sanojen muodossa.



Kuva 3. Valmis tulevaisuuslakanana.

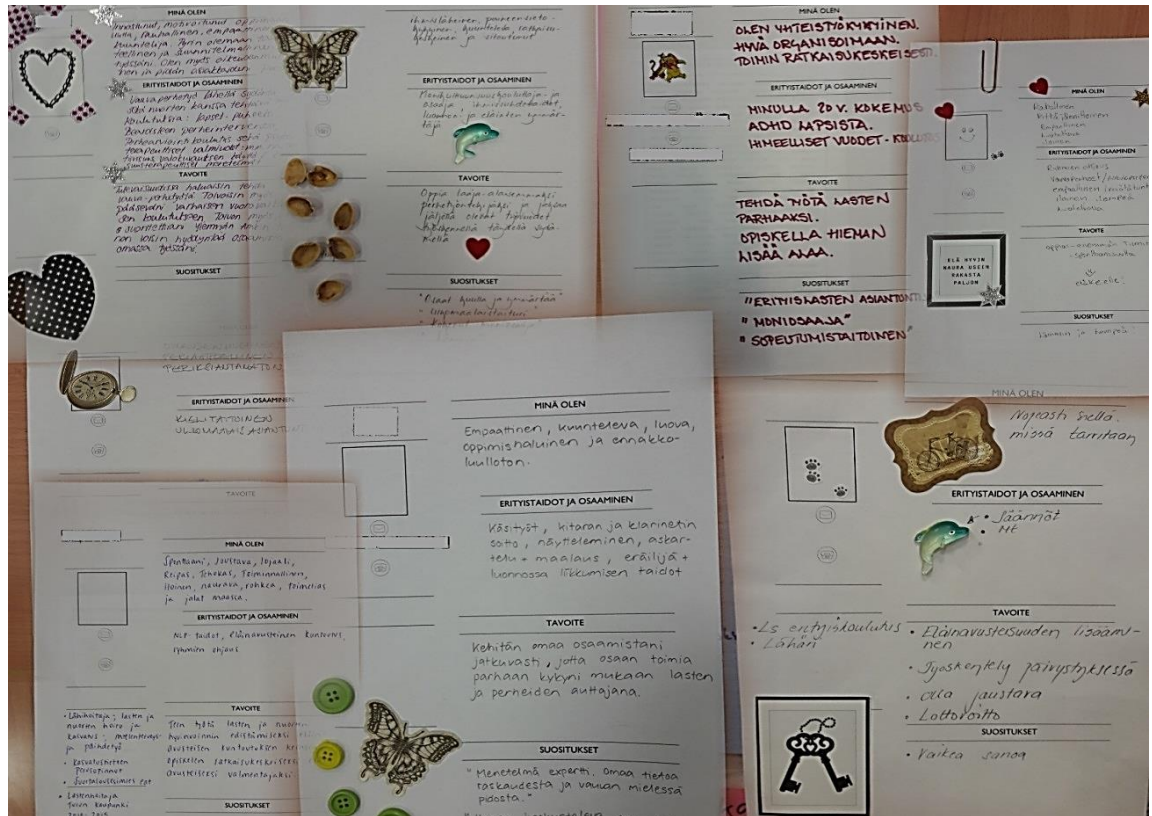
Tulevaisuuden perhetyö –tarina herätti ajatuksia ja osallistujat kirjasivat niitä ylös. Päivän mittaan tulevaisuuslakananaan kiinnitettiin sanoja, lauseita ja kuvia, työntekijöiden itsensä kirjoittamina ja piirtäminä sekä lehdistä leikattuina. Lakanan äärellä vaihdettiin mielipiteitä ja ajatuksia. Tulevaisuuslakanasta muodostui värikäs kuvaus tulevaisuuden perhetyöstä sellaisena kuin perhetyötä tekevät sen haluaisivat nähdä.

## Voimaannuttava CV

Osaamisen inventointia silmälläpitäen olin päätenyt kehittämispäivässä nostamaan työntekijöiden omaan tietoisuuteen heidän vahvuuksiaan ja tavoitteitaan. Yksilön osaamisen arvioinnissa tärkein hyöty on saattaa kukin tietoiseksi oman henkilökohtaisen osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista (Viitala 2008, 160). Näin ollen on perusteltua aloittaa osaamisen johtaminen tukemalla työntekijöiden itsearviointia ja omien vahvuuksien tutkiskelua.

Vahvuuksien ja tavoitteiden pohdintaan kehitelin voimaannuttava CV -menetelmän. CV eli ansioluettelo tuntui loogiselta muodolta tuoda osaamista esiin, koska tulevan organisaatiomuutoksen jälkeen työntekijät aloittavat ikään kuin uudessa työssä. Kävin läpi erilaisia valmiita CV-pohjia internetissä ja pohdin mitkä asiat haluaisin työskentelyssä nostaa esiin. Listasin aluksi useampia otsikoita, mutta lopulta päädyin jättämään enemmän tilaa työntekijöiden omalle vapaudelle. Tärkeimmiksi aiheiksi valikoituivat vahvuudet, osaaminen ja tavoite.

Vahvuuksien tunnistamista varten löysin hyvinkin kattavia listoja vahvuuksista (mm. Ståhlberg, L. & Herlevi, M. 2017, 207), mutta päädyin kuitenkin valmiiden listojen sijaan osallistamaan työntekijät pohtimaan toistensa vahvuuksia. Kukin työntekijä sai selkäänsä paperin, jolle muut saivat kirjoittaa heidän vahvuuksiaan. Näitä vahvuuksia sai halutessaan laittaa "suosituksiksi" omaan ansioluetteloonsa, mutta jo ilman jatkotyöstämistä ne toimivat voimaannuttavina ja yhteisöllisyyttä vahvistavina.



Kuva 4. Voimaannuttavia CV:ita.

Voimaannuttavan CV-työskentelyn aluksi jokaiselle jaettiin laatimani tyhjä CV-pohja sekä kuvitteellisen henkilön CV, josta sai suuntaa sille, minkä tyyppisiä asioita kuhunkin kohtaan saattoi kirjoittaa. Halusin kannustaa luovaan työskentelyyn ja vapaaseen tilassa kulkemiseen, minkä vuoksi ympäri huonetilaa oli tarjolla erilaisia materiaaleja ansioluettelon koristeluun. Kaikki osallistuivat työskentelyyn omalla tyyllillään, sen hetkisen kiinnostuksensa ja tunnetilansa ohjaamina. Kaikki työskentelytavat olivat hyväksytyjä ja sallittuja. Korostin erityisesti sitä, että valmis tuotos on vain työntekijöille itselleen. Valmiin ansioluettelon sai niin halutessaan antaa kuvattavaksi raporttia varten. Osa työntekijöistä keskusteli ajatuksistaan toistensa kanssa, osa halusi työskennellä yksityisemmin. Yhteishenki työskentelyn aikana oli lämmin, huumorintäyteinen ja kannustava.

#### 6.4 Kehittämisaineiston analyysi

Tulevaisuustyöpajan jälkeen oli selvää, että kehittämistehtävän kannalta merkittävä tieto löytyy tulevaisuuslakanasta. Työntekijöiden osaamiset ja vahvuudet jäivät työntekijöiden henkilökohtaiseksi pääomaksi, jonka tukemana he organisaatiomuutoksessa hakevat ja perustelevat paikkaansa. Tutkin tulevaisuuslakanaa aluksi kokonaisuutena nähdäkseni minkälaisia ajatuksia työyhteisö oli tuottanut. Halusin muodostaa yksittäisistä ajatuksista merkityksellisen kokonaisuuden ja tarkasteltuani lakanaa jonkin aikaa alkoi ajatuksista löytyä yhtäläisyyksiä. Poimin tekstit paperille sisällönanalyysia varten, minkä lisäksi dokumentoin alkuperäiset tuotokset valokuvaamalla.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikenlaiseen laadulliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93) ja siten myös tutkimusavusteiseen kehittämiseen. Kehittämishankkeessa käytin soveltuvin osin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä etsiessäni aineistosta yhtäläisyyksiä ja toistuvia teemoja. Olin kiinnostunut myös yksittäisistä innovatiivisista ajatuksista tulevaisuuden perhetyön suhteen, jolloin teemojen esiintymistiheydellä ei ollut merkitystä, vaan yksikin maininta saattoi aluksi muodostaa oman luokkansa.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa ryhmiteltäessä samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään luokiksi ja luokat nimetään sisältöään vastaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 112-113). Luokittelin samaa teemaa käsittelevät ajatukset samalla värillä ja annoin luokille nimet. Aineistoa ei tarvinnut pelkistää sen koostuessa jo lähtökohtaisesti tiivistä ilmaisuista, joten otin sisällönanalyysin vaiheista käyttöön koodaamisen, luokittelun ja käsitteellistämisen. Käsitteellistämässä luokkia yhdistellään niin kauan, kuin se aineiston kannalta on mahdollista ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään (mts. 114-115). Tässä kehittämishankkeessa tulevaisuustyöpajan aineiston ollessa vain osa prosessissa syntyvää tietoa, vastausta kehittämistehtävään ei vielä saatu, mutta näkemys siitä, minkälaiselle perhetyölle tässä haetaan paikkaa, alkoi hahmottua.

Tulevaisuustyöskentelyssä työntekijöiden ajatuksista nousi kuusi teemaa, jotka määrittelivät tulevaisuuden perhetyötä:

1. KOHTAAMINEN: Aito, kunnioittava ja vaikuttava
2. SUUNNITELMALLISUUS JA SELKEYS: Yhteiset säännöt, kommunikointi
3. AVOIMUUS JA LUOVUUS: hyödynnetään kokemusta, hiljaista tietoa, erilaisia menetelmiä
4. OSAAMINEN: Täydennyskoulutusmahdollisuudet, palkan vastaavuus työn vaativuuteen
5. YHTEISTYÖ: Jaetut vastuut, kunnioittava moniammatillisuus
6. ARVOSTUS: Asiakkaiden ja kollegojen

Tarkastutin aineiston pohjalta listaamani periaatteet vielä työntekijöillä ja tein niihin työntekijöiden mainitsemat lisäykset ja korjaukset. Periaatteiden tarkastuttaminen tapahtui sähköpostikyselyllä, jonka laadin nopealla aikataululla halutessani varmistaa paitsi kyseisten periaatteiden paikkansapitävyyden myös muutaman muun kysymyksen siitä, mitä mieltä työntekijät ovat hankkeen aikana käsitellyistä asioista. Työntekijöiden määrittelemää tulevaisuuden perhetyötä rakentavat perustavanlaatuiset, eettisesti ja moraalisesti kestävät teemat, jotka ainakin osittain toteutuvat jo nykyisellään. Näiden teemojen valossa tarkastelin taas perhetyön paikkaa systeemisessä toimintamallissa.

#### 6.5 Verkostot aineiston rikastajana

Tammikuussa 2018 minulla oli erilaisia aineistoja, joista ei vielä ollut muodostunut kokonaisuutta. Kuuntelin erilaisia mielipiteitä ja kävin keskustelua mm. johtavan perhetyöntekijän, sosiaalityöntekijöiden, Lastensuojelun intensiivisen perhetuen johtajan ja lukuisten perhetyötä tekevien työntekijöiden kanssa. Tein keskustelujen jälkeen muistiinpanoja ja täydensin kokonaisuutta mielessäni. Organisaatiouudistusta koskevissa tiedotustilaisuuksissa sain virallista tietoa valmistelun etenemisestä ja lisäksi arvokasta tietoa siitä, mitä työntekijät tulevasta muutoksesta ajattelivat.



Seurasin tiiviisti sote -uudistuksen, lastensuojelun systemisen toimintamallin ja perhetyön ympärillä käytävää valtakunnallista keskustelua internetsivuilla ja sosiaalisessa mediassa, sosiaalialan lehdissä ja muissa medioissa. Osallistuin myös perhetyötä käsittelevään seminaariin. Seminaarissa verkostoiduin ja kävin keskusteluja eri kuntien perhetyötä tekevien työntekijöiden kanssa. Olin seminaarin jälkeen aktiivisesti yhteydessä eri kuntien toimijoihin ja kyselin ja keskustelin heidän ajatuksistaan perhetyön paikasta systemisen mallin mukaisessa sosiaalityössä. Tämä verkostoituminen ja verkostoissa käyty dialogi rikasti aineistoani merkittävästi ja toi mukaan laajempaa näkökulmaa kehitettävän organisaation ulkopuolelta.

Kehittämisen prosessin tässä vaiheessa aineistosta alkoi nousta vahvana näkökulma siitä, että perhetyöntekijöiden ja perheohjaajien osallistuminen systemisiin tiimeihin on täysin mahdollista omasta yksiköstä käsin, mikä ei ollut aiemmin näyttänyt lainkaan näin selkeältä. Muissa systemiseen työtapaan siirtyvissä kunnissa oli säilytetty perhetyön rakenteet ja Turun malli herätti ihmetystä ja huolta siitä, miten perhetyötä koordinoidaan. Lisäksi perhetyötä tekevillä työntekijöillä oli halua tehdä toisin, mutta päällimmäisenä kokemuksena tunne siitä, että vaikutusmahdollisuuksia ei ole, eikä heitä kuulla. Näin muodostui selkeäksi käsitys siitä, että kehittämishankkeessa tähän mennessä muodostunut tieto oli tuotava keskusteluun heti, jotta sitä voidaan hyödyntää.

Työskentelin aineiston kanssa intensiivisesti ja työskentelyn tuloksena syntyi Vahvan perhetyön malli (LIITE 1). Vahvan perhetyön malli oli puheenvuoro Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki –yksiköiden säilyttämisen puolesta. Vahvan perhetyön malli oli tiiviisti esitetty kuvaus siitä, miten perhetyö ja tehostettu perhetyö Turun kaupungilla voitaisiin järjestää perhe- ja sosiaalipalveluiden toiminnallisen ja organisaatiouudistuksen myötä.

Kuvauksessa esittelin taustaa, perusteluja, yksiköiden sijoittumista perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiokaavioon sekä systemisen toimintamallin toteutumista käytännön rakenteissa. Vahvan perhetyön mallissa olennaista oli se, että nykyiset Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköt säilyvät ja tekevät jatkossa tiivistä yhteistyötä paitsi keskenään myös ehkäisevän terveydenhuollon puolella toimivan neuvolan perhetuen kanssa. Perhetyöntekijät ja perheohjaajat osallistuvat systemisiin sosiaalityön tiimeihin ja tuovat niihin oman ammatillisen osaamisensa ja näkemyksensä.

Lähetin kuvauksen Vahvan perhetyön mallista sekä Lastensuojelun perhetyö –yksikön työntekijöille että perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmälle. Toivoin heidän pohtivan sitä vaihtoehtona perhetyön ja tehostetun perhetyön järjestämiselle. Työntekijöiden vastaukset olivat pohdiskelevia ja innostuneita. Malli vaikutti vastaavan heidän ajatuksiaan perhetyön paikasta. Avohuollon sosiaalityön toimistopäällikön toimesta malli saattekirjeineen oli liitetty organisaatiouudistuksen valmistelumateriaaleihin kommentiksi, mutta keskustelua uudistuksesta vastaavan johtoryhmän kanssa se ei tässä vaiheessa synnyttänyt. Annoin kaikille tahoille vapauden kehittää mallia ja käyttää sitä pohjana erilaisissa kannanotoissa, keskusteluissa ja suunnitelmissa.

## 6.6 Työntekijät toimijoina ja vaikuttajina

Stenvall (2018) on kuvannut suomalaisen julkisen hallinnon uudistamiseen liittyvänä ilmiönä sisä- ja ulkopiirejä. Uudistusten tekeminen annetaan herkästi vain sisäpiiriläisten tehtäväksi, jotka usein aidosti uskovatkin olevansa ”oikealla asialla” ja parhaita tahoja viemään uudistusta eteenpäin. Yhteinen tahtotilakin on helpompi muodostaa, kun valmistelussa on mukana pienempi joukko toimijoita.

Sisäpiirin ja ulkopiirin välille syntyy kuitenkin helposti vastakkainasettelua ja jännitteitä. Sisäpiirin ollessa itse motivoitunut ja innokas viemään uudistusta läpi, heiltä jääkin kuulematta ulkopiiriläisten tieto ja heidän tarpeensa, jolloin syntyy tilannetta Stenvall (2018) kutsuu ”on kuunneltu, mutta ei kuultu” – asetelmaksi. Ulkopiirissä kriittisyys uudistusta kohtaan kasvaa ja epäluuloisuus ja huhut saavat valtaa. Koska muutos on toisten tekemä, siihen ei sitouduta. Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden toiminnallisen ja organisaatiomuutoksen valmistelussa näytti käyneen perhetyön osalta juuri näin. Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköiden työntekijät kokivat kokeneet tullessa näennäisesti osallistetuiksi työryhmätyökentelyn kautta, mutta kokemusta todellisesta kuulemisesta ja keskustelusta ei saavutettu.

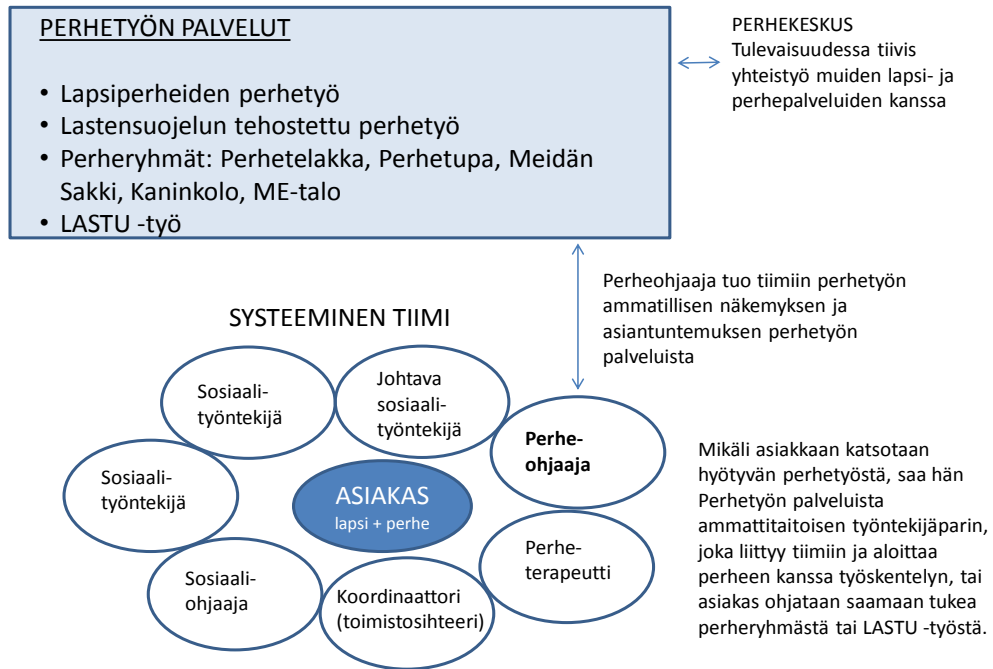
Yhteistoimintalain mukaisessa työpaikkakokouksessa työntekijät käyttivät useita puheenvuoroja yksikön säilyttämisen puolesta. Sekä Lastensuojelun perhetyö –yksikössä että Lastensuojelun intensiivinen perhetuki –yksikössä asiaa oli työstetty, kummassakin omanlaisissa prosesseissaan, ja työntekijät olivat valmiita taistelemaan oman ammattitaitonsa ja asiakkaidensa puolesta. Erityisinä huolenaiheina olivat ammattitaidon ylläpitäminen ilman omaa yksikköä ja perhetyön substanssin tuntevaa johtajaa, asiakkaiden

epätasa-arvo perhetyön erityisosaamisen hajaantuessa eri tiimeihin, perhetyön prosesseihin käytettävien resurssien väheneminen sekä perhetyön katoaminen työmuotona, jos työtehtävät sekoittuvat sosiaaliohjaajan tehtäviin, kuten joidenkin työryhmien pohdinnoissa oli käynyt.

Työntekijät olivat jo pitkään yrittäneet järjestää keskustelua palvelualuejohtajan kanssa, jotta lakkautuksen taustalla olevat perustelut olisi saatu tiedoksi ja niitä olisi voitu paremmin ymmärtää. Lisäksi olisi haluttu keskustella vaihtoehtoisista ratkaisuehdotuksista. Ajankohta oli kuitenkin palvelualuejohtajan kannalta niin kiireinen, ettei keskustelu toteutunut. Työntekijät ottivat tällöin käyttöönsä toisenlaisia vaikuttamisen keinoja.

Lastensuojelun intensiivisen perhetuen työntekijöistä osa otti yhteyttä mediaan. He antoivat haastattelun Turun Sanomien toimittajalle ja korostivat siinä työn vaikuttavuutta ja huolta yksikkönsä lakkauttamisesta (Turun Sanomat 2018a). Lisäksi Turun Sanomissa julkaistiin nimimerkillä kirjoitettu mielipideteksti, jossa vedottiin sosiaali- ja terveyslautakunnan jäseniin ja toivottiin perhetyön säilyvän (Turun Sanomat 2018b).

Kummankin yksikön työntekijät ottivat yhteyttä sosiaali- ja terveyslautakunnan jäseniin yrittääkseen vaikuttaa muutokseen. Työntekijät esittivät yhteydenotoissaan perusteluja, miksi ehdotus yksiköiden lakkauttamisesta tulisi kyseenalaistaa. Lastensuojelun perhetyö –yksikön työntekijät halusivat liittää mukaan Vahvan perhetyön mallin, minkä lisäksi piirsin pyynnöstä vielä kuvion siitä, miten mahdollinen Perhetyön palvelut -yksikkö voisi liittyä sosiaalityön systeemiseen tiimiin ja toteuttaa monitoimijaista perhetyötä myös muiden perhepalveluiden yhteydessä (KUVIO 9).



Kuvio 9. Vahvan perhetyön mallin mukainen yhteistyö sosiaalityön systeemisen tiimin ja perhekeskusten kanssa.

Uusien ratkaisujen käytäntöön viemisessä törmätään usein organisaation aiempiin käytäntöihin ja niiden rajoihin (Hyötyläinen 2007, 372). Työntekijöiden vaikuttamisyrityksissä törmättiin siihen, että uusi organisaatorakenne oli jo suunniteltu. Sen toimeenpanossa toteutettiin käytäntöä, jossa muutosehdotuksista ei aidosti keskusteltu vaan tiedotettiin. Sosiaali- ja terveyslautakunnassa asia herätti paljon keskustelua ja kysymyksiä. Muutos toteutettiin toimialajohtajan päätöksellä, hieman viivästetyssä aikataulussa. Turussa päädyttiin näin sellaiseen perhetyön järjestämisen malliin, jossa 1.1.2019 alkaen perhetyötä tekevät perhetyöntekijät, perheohjaajat ja ohjaajat sijoitetaan suoraan sosiaalityön tiimeihin.

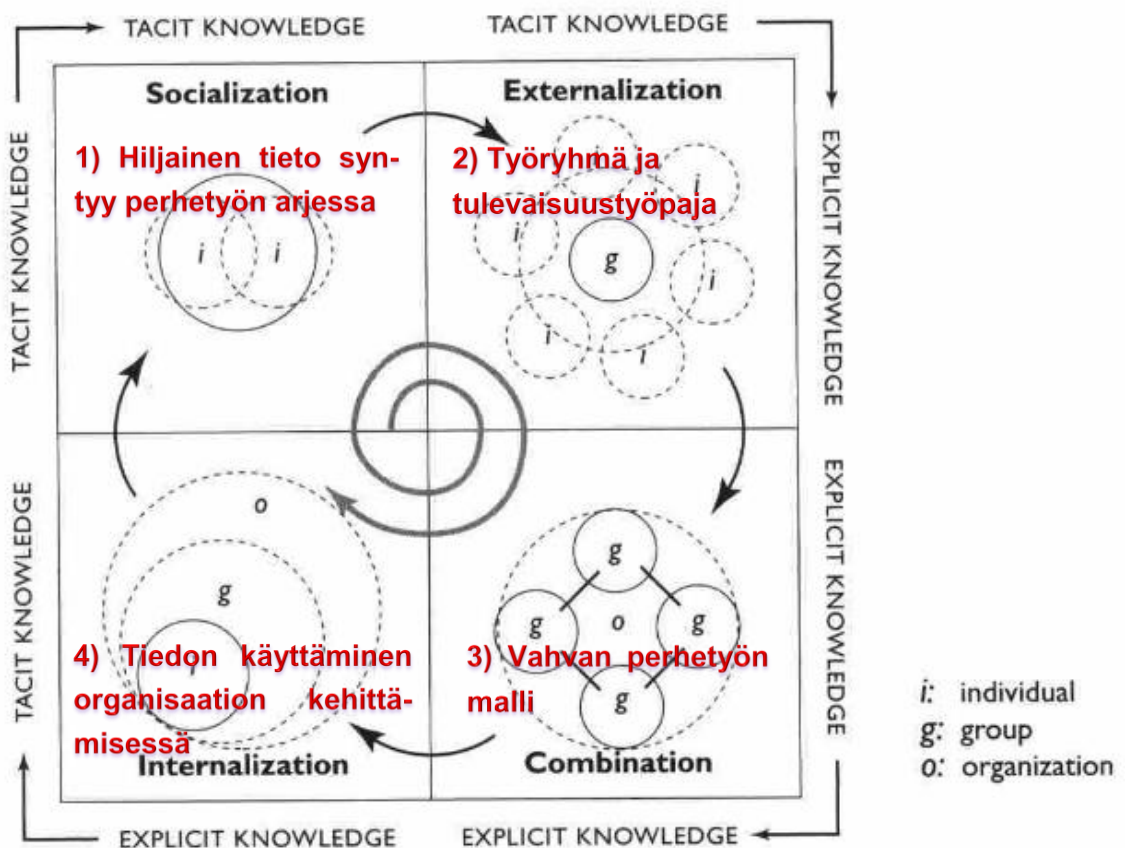
Keskusteluyhteys palvelualuejohtajan kanssa löytyi myöhemmin ja tapaaminen työntekijöiden kanssa saatiin järjestymään. Vaikka työntekijät eivät olleet päässeet vaikuttamaan perhetyön yksiköiden säilymiseen, heidän aktiivisuutensa perhetyön esiintuomisessa sai kuitenkin tässä vaiheessa aikaan joitakin muutoksia, joiden avulla perhetyötä tuetaan uudessa organisaatorakenteessa. Johtavan perhetyöntekijän vakanssi säily-

tettiin ja muutettiin johtavaksi perheohjaajaksi. Johtavan perheohjaajan tehtäväkuvausta luvattiin muokata siten, että perhetyötä tekevien työntekijöiden ammattitaidon ja erityisosaamisen tukeminen mahdollistuu. Perheryhmät ja LASTU-työskentely jäivät johtavan perheohjaajan alaisuuteen. Tehtäväkuvauksia muokattiin uudistusta valmistelemissä työryhmissä, joissa työntekijät saivat äänensä kuuluville. Muutososallisuus ei valmisteluvaiheessa työntekijöiden kokemana täysin onnistunut, mutta jospa yhteiskittämisellä muutoksen toteuttamisessa ja sen jälkeisessä ajassa olisi sijansa.

## 7 PERHETYÖN PAIKKA

### 7.1 Tulosten muodostuminen

Kehittämishankkeen tulosten muodostumisessa voidaan ajatella olleen kyse hiljaisen tiedon esiintuomisesta ja sen käyttämisestä kehittämiseen. Nonaka ja Konno (1998) ovat luonnehtineet hiljaisen tiedon vaiheittaista kehittymistä SECI –mallin (KUVIO 10) avulla. Hiljainen tieto (tacit knowledge) kehittyi käsitteelliseksi tiedoksi (explicit knowledge) neljän eri vaiheen kautta. Tieto syntyy sosialisatiovaiheessa (socialization), alkaa jalostua ulkoistamisvaiheessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa (externalization) ja yhdistämisvaiheen (combination) kautta tieto päätyy käyttöön (internalization) ja sitä aletaan harjoittaa. (Nonaka & Konno 1998.)



Kuvio 10. Tiedon jalostuminen kehittämishankkeessa SECI -mallin mukaisesti (Mukailen Nonaka & Konno 1998, 43).

Työntekijöillä on vuosien varrella muodostunutta, koulutustaustasta riippumatonta käytännön tietoa siitä, miten perhetyötä tehdään ja mikä sen paikka palvelujärjestelmässä on (1). Kehittämishankkeen puitteissa tätä hiljaista tietoa jalostettiin yhteisöllisen reflektion kautta. Reflektion välineinä toimivat kehittämismenetelmät: työryhmä ja tulevaisuusverstaas (2). Esiin saatu tieto yhdistettiin muuhun ajankohtaiseen perhetyötä koskevaan tietoon ja tältä pohjalta tieto systematisoitiin ja muunnettiin laajemmaksi tietokokonaisuudeksi, Vahvan perhetyön malliksi (3). Tuotetun tiedon käyttö ja harjoittaminen tapahtui osin jo organisaatiomuutoksen valmisteluvaiheessa ja jatkuu kehittämishankkeen jälkeen, kun tietoa arvioidaan ja muokataan käytännössä (4).

Kuvaus Vahvan perhetyön mallista oli kirjoitettu puheenvuoroksi Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden toiminnallisen - ja organisaatiomuutoksen yhteydessä käytävään keskusteluun ja se jäseni perhetyön paikkaa siinä toimintaympäristössä, jossa oli syntynyt. Olin hyvin tietoinen siitä, että malli sellaisenaan sisälsi paljon kuntakohtaisia erityispiirteitä ja vaatisi laajaa muokkaamista eri toimijoiden kesken ollakseen käytökelpoinen laajemmassa mittakaavassa. Vahvan perhetyön malli hahmottuikin tiedon jalostumisen välineeksi ja perhetyön näkyväksi tuleminen organisaatiossa hankkeen varsinaiseksi tulokseksi. Kehittämisaineistosta oli löydettävissä tiettyjä osa-alueita, jotka määrittivät perhetyön paikkaa yleisellä tasolla, ja näihin osa-alueisiin tukien laadin valtakunnallisesti käytävään keskusteluun soveltuvan yhteenvedon tulevaisuuden perhetyön suuntaviivoista.

## 7.2 Perhetyön uusi paikka Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa

Turun perhe- ja sosiaalipalveluissa perhetyö jakaantuu tulevaisuudessa peruspalveluissa tehtävään neuvolan perhetukeen, lapsiperheiden sosiaalityössä tehtävään perhetyöhön, lastensuojelun sosiaalityössä tehtävään tehostettuun perhetyöhön, sekä sijaishuollon perhetyöhön. Neuvolan perheohjaus ja sijaishuollon perhetyö säilyvät omissa hallinnollisissa paikoissaan osana neuvolapalveluita ja sijaishuoltoa. Lastensuojelun perhetyön ja Lastensuojelun intensiivisen perhetuen työntekijät jakautuvat lapsiperhesosiaalityön ja lastensuojelun avohuollon sosiaalityön tiimeihin, johtavien sosiaalityöntekijöiden toimiessa jatkossa heidän esimiehinään.

Lapsiperhesosiaalityössä ja lastensuojelun perhetyössä perhetyöntekijät, perheohjaajat ja ohjaajat tuovat oman ammatillisen näkemyksensä ja työpanoksensa perheiden kanssa tehtävään työhön. Jatkossa pyritään nimikkeiden osalta siihen, että ohjaaja –

nimike poistuu perhetyöstä ja käyttöön jäävät perhetyöntekijän ja perheohjaajan nimikkeet. Jatkossa tavoitteena on myös kaikkien lastensuojelun perhetyössä työskentelevien nimikkeiden muuttaminen perheohjaajaksi. Tämä tapahtuu pikkuhiljaa sen myötä, kun vakanssit tulevat uudelleen täytettäviksi työntekijöiden eläköityessä tai irtisanoutuessa.

Työnjako sosiaaliohjaajan ja perhetyötä tekevien perhetyöntekijän ja perheohjaajan välillä pyritään tekemään selkeäksi. Sosiaaliohjaaja tekee työtään puhtaasti sosiaaliohjauksen viitekehystä, kun perhetyötä tekevät työntekijät puolestaan vastaavat perhetyön prosessien suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista perhetyön taustateorioilla ja työotteilla. Tiimeissä pyritään toimimaan tasavertaisina ammattilaisina lasten ja perheiden hyvinvoinnin mahdollistamiseksi. Osaava henkilöstö on organisaation voimavara.

Lastensuojelun perhetyön ja intensiivisen perhetuen yksiköistä yksi johtajan vakanssi poistuu perhetyön käytöstä, kun se muutetaan johtavaksi sosiaalityöntekijäksi. Toinen muutetaan johtavaksi perheohjaajaksi. Johtava perheohjaaja on jatkossa olennaisen tärkeässä roolissa siinä, miten perhetyön ammatillisuus pysyy yllä ja kehittyy sekä siinä, että perheet saavat laadukasta perhetyön palvelua. Tämä vaatii paneutunutta pohdintaa sen suhteen, miten yhden henkilön koordinoitavaksi voidaan luoda sellainen perhetyön ammatillinen tila, joka voi muodostua yli 50 työntekijän yhteiseksi tukirakenteeksi samalla, kun työntekijät kuuluvat hallinnollisesti sosiaalityön eri tiimeihin. Molemmille perhetyön johtajille olisi löytynyt työsarkaa jatkossakin. Jaetulla johtajuudella olisi ollut vahvuutensa tässä kuviossa.

Johtavan perheohjaajan tehtäviin tulee kuulumaan johtavien sosiaalityöntekijöiden ja muiden työntekijöiden konsultointi perhetyön asiasisällöissä. Tämä rooli on olennaisen tärkeä mm. pohdittaessa työnjakoa tiimeissä sekä perhetyön erityispiirteitä lapsiperheiden sosiaalityössä ja lastensuojelun avohuollon sosiaalityössä. Hämmennyksen siitä, mitä eroa on sosiaalihuoltolain mukaisella perhetyöllä (perhetyö) ja lastensuojelun perhetyöllä (tehostettu perhetyö) pitäisi selkeästi hälventyä. Tässä tarvitaan perhetyön asiantuntemuksen omaavaa henkilöä, joka voi olla työntekijöiden tukena näiden muodostaessa tehtävänkuvaansa ja muokatessaan työtään uuteen työympäristöön. Johtavan perheohjaajan työ tulee todennäköisesti keskittymään siirtymävaiheessa pitkälti tämänkaltaiseen toimintaan, mutta tarve johtavan perheohjaajan työlle säilyy tämänkin jälkeen.



Perhetyötä tekevien työntekijöiden osaamisen johtaminen on jatkossa haastavampaa hallinnollisen hajaantumisen vuoksi, mutta se on uudessakin rakenteessa varmistettava. Johtavan perheohjaajan tehtäviin tulee kuulua myös perhetyötä tekevien työntekijöiden osaamisen koordinointi, jolloin olemassa on koottu tietoa siitä, mitä kaikkea perhetyön tekemiseen liittyvää erityisosaamista organisaatiosta löytyy. Tällöin lasten ja perheiden on ainakin periaatteessa mahdollista saada käyttöönsä yhtä laadukkaat ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaavat resurssit huolimatta siitä, minkä sosiaalityön tiimin asiakaina ovat.

Jatkossa johtavan perheohjaajan työssä painopiste on perhetyön kokonaisuuden koordinoinnissa ja kehittämistehtävissä. Perhetyön yhteistyörakenteet ehkäisevästä korjataan työhön vaativat työstöä ja ylläpitämistä. Verkostoituminen ja vahva yhteistyö eri tason perhetyön palveluiden kesken ovat tarpeen ja tässä johtava perheohjaaja edustaa kokoavaa näkökulmaa. Johtavan perheohjaajan työssä on mahdollista panostaa myös perhetyön alueelliseen kehittämiseen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja siten helpottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen mukanaan tuomia haasteita.

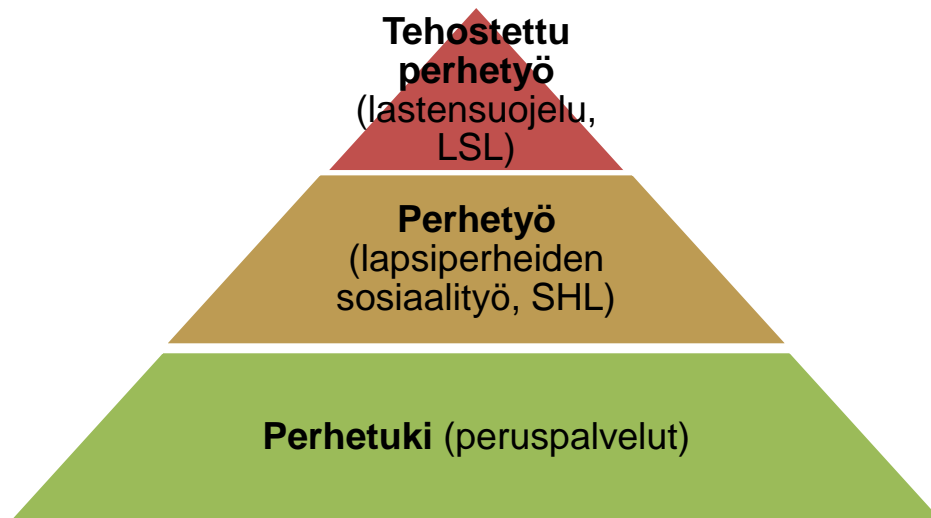
### 7.3 Tulevaisuuden perhetyön suuntaviivoja valtakunnalliseen keskusteluun

#### **Tasot ja käsitteet**

Perhetyötä kuvaavia käsitteitä on määritelty eri tavoin perhetyön kehityshistoriassa (esim. Heino 2000, 57; Myllärniemi 2007), eikä ehkä ole realistista olettaa niiden missään vaiheessa lopullisesti vakiintuvankaan, niin kauan kuin työmuodot seuraavat aikaansa ja kehittyvät. Käsitteiden päivittäminen vastaamaan tämän päivän tilannetta on kuitenkin paikallaan ja perusteltua, jotta ne vastaavat voimassaolevia lakeja ja toimintaympäristön vaatimuksia ja yhteinen keskustelu mahdollistuu.

Perhetyön palvelut olisi järkevää jakaa kolmeen tasoon: 1) perhetukeen 2) perhetyöhön ja 3) tehostettuun perhetyöhön (KUVIO 11). Perhetuki olisi peruspalveluiden yhteydessä tarjottavaa ohjauksellista tukea, johon osoitettaisiin nykyistä laajemmin resursseja. Perhetyö olisi lapsiperheiden sosiaalityössä tarjottavaa, sosiaalihuoltolain mukaista palvelua erityistä tukea tarvitseville lapsille ja heidän perheilleen. Tehostettu perhetyö

olisi lastensuojelun asiakkaina oleville lapsille ja heidän perheillensä kohdennettua, vahvasti muutosorientoitunutta työskentelyä.



Kuvio 11. Perhetyön tasot.

Työntekijöiden nimikkeitä olisi hyvä yhtenäistää niin, että perhetyössä toimisi jatkossa vain perhetyöntekijöitä ja perheohjaajia. Ammattiteille voitaisiin määrittää pätevyysvaatimukset ammattihenkilölaissa ja perhetyön koulutuspolkuun kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Perhetyön yhteisen teoriaperustan ja käyttöteorioiden vahvistamiseksi valtakunnallisesti yhtenäinen perhetyön pätevyitysmiskoulutus voisi hyvin olla edellytys perhetyössä toimimiselle pohjakoulutuksen lisäksi.

Monitoimijaisen perhetyön käsite olisi mahdollista integroida tulevaisuuden perhetyöhön siten, että systemaattisesti toimiva tiimi, oli se sitten perhekeskuksen, lapsiperhesosiaalityön tai lastensuojelun tiimi, tuo perhetyön tueksi useampia toimijoita. Perhetyöntekijät ja perheohjaajat voivat edelleen olla vastuussa perhetyön prosessista ja osatavoitteiden asettelusta perheen arjessa, mutta työtä reflektoidaan enemmän yhdessä asiakkaiden ja muiden ammattilaisten kanssa ja siihen voidaan joustavasti nivelittää tuen muotoja muista palveluista.

## Ulottuvuudet

Perhetyön ulottuvuudet ovat laajat ja niiden pitäisi jatkossa sujuvasti läpäistä perhepalvelut ennaltaehkäisevistä korjaaviin ja kuntouttaviin (KUVIO 12). Systemisen työtavan mukaisesti palvelut on tärkeää viedä asiakkaan luo. Perhetyön pitäisi olla vahvasti edustettuna perhekeskuksissa ja työntekijöitä toimia neuvoloissa, päiväkodeissa, kouluissa ja perheryhmissä. Sosiaalityön puolella työntekijöitä osallistuisi asiakastiimeihin sekä lapsiperhesosiaalityössä että lastensuojelussa tuomassa niihin sosiaalipedagogista, systemistä, perhekeskeistä ja arkilähtöistä asiantuntemustaan. Perhetyön vahvuus on jatkossakin siinä, että työ suunnitellaan ja toteutetaan lasten ja perheiden arjessa.



Kuvio 12. Perhetyön ulottuvuudet.

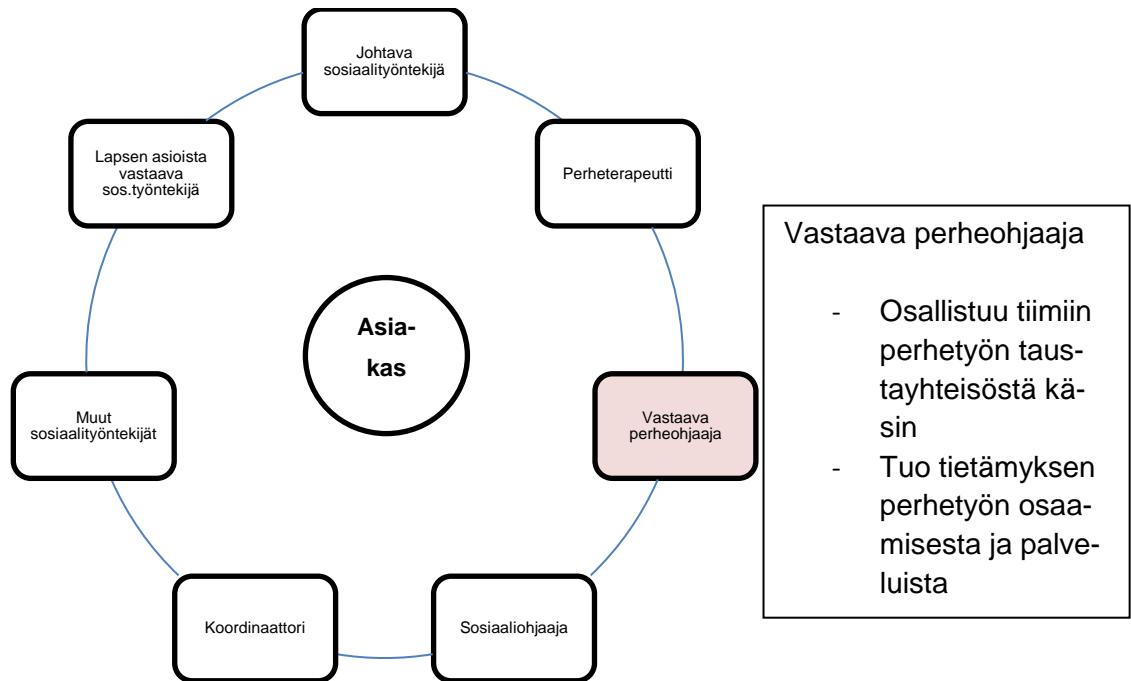
Perhetyön monien ulottuvuuksien hallitsemiseksi perhetyötä olisi hyvä johtaa ja koordinaida selkeästi omasta toimintayksiköstään käsin. Eri osa-alueille voitaisiin nimetä vastaavia perheohjaajia, jotka osaltaan vastaisivat yhtenäisistä linjoista. Kokonaisuutta johtaisi perhetyön johtaja tai johtava perheohjaaja. Perhetyön keskitetty toimintayksikkö

olisi työntekijöille ammatillinen koti ja asiakkaille tasalaatuisen ja jatkuvasti kehittyvän perhetyön tae. Kehittämisen näkökulmasta se toimisi jäsenyteenä yksikkönä, joka pystyy tekemään yhteistyötä maakunnallisesti ja valtakunnallisesti ja liittymään erilaisiin kehittämisrakenteisiin.

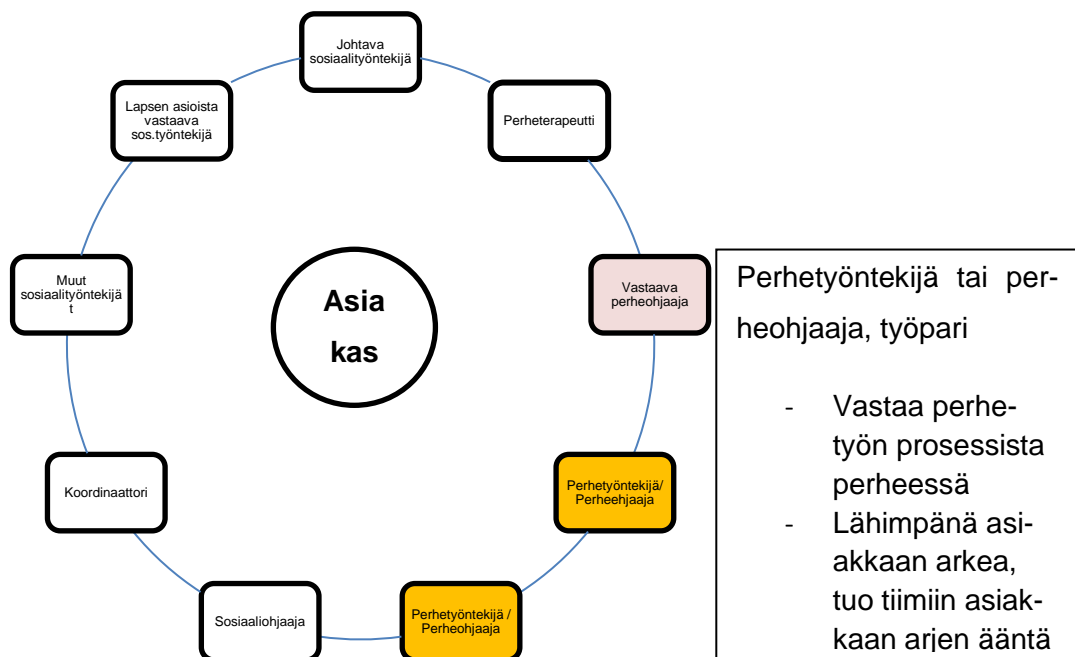
### **Perhetyö systeemisen tiimin osana**

Perhekeskeisen lähestymistavan tukemiseksi systeemiseen tiimiin olisi hyvä kuulua aina sekä lapsiperheiden sosiaalityössä että lastensuojelussa joko perhetyöntekijä tai perheohjaaja. Käyttökelpoisia toteuttamisvariaatioita on lukuisia, joista nyt esitellyssä (KUVIO 13) tiimin kiinteänä jäsenenä on vastaava perheohjaaja, joka tuo ammattitaitonsa lisäksi tiimin käyttöön tietämyksensä perhetyön käytettävissä olevasta palveluvalikoimasta ja palveluiden soveltuvuudesta erilaisiin perhetilanteisiin. Jos perheessä aloitetaan perhetyö, tiimiin liittyvät perheelle nimetyt perhetyöntekijät/perheohjaajat, joiden vastuulla on perhetyön prosessin hallinta.

Kun asiakkaalla ei ole perhetyön palvelua, asiantuntijarooli:



Kun asiakas saa perhetyön palvelua, asiantuntija- ja toteuttajarooli:



Kuvio 13. Perhetyöntekijän ja perheohjaajan rooli systeemissä sosiaalityön tiimissä.

Saman periaatteen mukaan voidaan osallistua mihin tahansa vastaavanlaiseen tiimiraikenteeseen. Esimerkiksi peruspalveluissa perhetyöntekijä tai perheohjaaja voi olla osana koulun, neuvolan tai päiväkodin koordinoimaa tiimiä joko asiantuntija- tai toteuttajaroolissa. Perhekeskustoimintamalliin on luontevaa mennä mukaan tällä käytännöllä.

### **Käytännön apuvälineitä**

Jonkin verran keskustelua on käyty siitä, tarvitaanko jatkossa erillistä päätöstä perhetyön palveluista. Toistaiseksi sosiaalihuollon palveluista on aina annettava valituskelpoinen viranhaltijapäätös, ellei sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen yhteydessä tehdä käytäntöön muutoksia. Päätöksen odottaminen ei saa viivästyttää palvelun aloittamista, joten sen valmistelun ja hyväksymisen pitää hoitua mutkattomasti.

Perhetyön päätös hoituisi yksinkertaisimmillaan niin, että päätös valmistellaan samalla, kun perhetyön tarve todetaan ja sitä pyydetään. Yhteisessä keskustelussa asiakkaan ja tiimin kanssa pohdittaisiin, minkälaisia odotuksia perhetyölle on ja minkälaista muutosta perhetyöllä tavoitellaan. Keskustelusta kirjattu teksti voi toimia päätöksen pohjana ja päätöksen voi hyväksyä joko lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä, johtava sosiaalityöntekijä tai perhetyön johtaja/ johtava perheohjaaja, mihin käytäntöön sitten päädytäänkään, ja palvelu voisi alkaa viipymättä.

Perhetyön sisällön määrittelyssä hyvänä apuvälineenä voisivat toimia Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa kehitetyt perhetyön sisältöelementit. Sisältöelementtien avulla voidaan nähdä yhdellä silmäyksellä, miten asiakkaan tarvitsema tuki ja eri palvelumuodoissa tarjolla oleva tuki kohtaavat. Palvelut räätälöitäisiin aina asiakkaan tilanteeseen sopiviksi jokaisen tiimin jäsenen ollessa tietoinen asiakkaan ympärille integroidusta palvelukokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä. Sisältöelementit ovat toki vain yhdenlainen luokitus, jota ei ole vielä käytetty sitä vertaa, että hyödyistä olisi konkreettista tietoa, mutta käytännön kokemuksen myötä luokittelua voidaan muokata.

Tärkeimpänä perhetyön käytäntönä tulisi olla lapsen hyvinvoinnin huomioiminen työkentelyn keskiössä. Tähän pitäisi löytää järjestelmällisesti ja systemaattisesti käyttöön otettavia menetelmiä, joilla lasten todellinen osallisuus perhetyön käytännöissä saadaan toteutumaan. Lasten ja perheiden osallisuus myös perhetyön kehittämisessä olisi tärkeää saada vakiintuneeksi käytännöksi.

## 8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 8.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Se, ettei Vahvan perhetyön malli itsessään saanut aikaan konkreettisia toimenpiteitä, sai aluksi ajattelemaan, ettei tavoitteita täysin saavutettu. Sitten syntyi oivallus siitä, miten malli toimi välineenä perhetyön näkyväksi tekemisessä. Arnkil (2006, 85) on viisaasti todennut, ettei innovoinnissa useinkaan synny mitään täysin uutta, vaan fuusioita, kun kontekstiin tuodaan uusi elementti. Hankkeessa esiin saatu hiljainen tieto ja sen pohjalta muokattu Vahvan perhetyön malli toimivat välineinä työntekijöiden osallistumiselle organisaatiossa käytävään muutoskeskusteluun ja tätä kautta malli toi uutta näkökulmaa aiheeseen. Tavoite tukea perhetyön paikan löytymisessä siis toteutui. Perhetyölle löytyi keskustelujen tuloksena paikka, joka ei välttämättä ollut kaikkein ihanteellisin, mutta reunaehtoien sisällä paras mahdollinen.

Toisena tavoitteena oli sellaisen perhetyön järjestämisen mallin aikaansaaminen, joka voisi olla käytettävissä myös valtakunnallisesti. Tavoitteeseen ei ylletty siinä laajuudessa, että olisi saatu aikaan käyttövalmista mallia, mikä olikin jälkikäteen ajateltuna melko epärealistinen ja naiivisti asetettu tavoite. Ensiksikin, systeemiseen malliin siirtymisen prosessi on koko maassa vasta alkuvaiheissaan ja käsitteet ja taustatekijät tarkentuvat ja muuttuvat jatkuvasti. Näin ollen mallin luominen olisi vaatinut hyvin laajaa valtakunnalliseen kehittämistoimintaan osallistumista, jotta malli olisi kiinnittynyt olemassa oleviin rakenteisiin. Toiseksi jouduin kehittämishankkeen kuluessa toteamaan, että tavoite oli liian kunnianhimoinen jo sen vaatiman ajankäytön suhteen ja siten opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen puitteissa lähes mahdoton toteuttaa. Kehittämishankkeessa laadittiin mallin sijaan suuntaviivat tulevaisuuden perhetyölle, mikä sai tavoitteen toteutumaan siinä laajuudessa, kuin se näissä olosuhteissa oli mahdollista.

Hankkeen varsinaisena kehittämistehtävänä oli perhetyön paikan jäsentäminen ja näkyväksi tekeminen systeemisen mallin mukaisesti toimivassa perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa. Perhetyön paikka Turun tulevassa perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiossa jäsenyi kehittämistyöskentelyssä. Perhetyö tuli näkyväksi työntekijöiden tuodessa tietoaan ja kokemuksiaan julki erityyppisissä puheenvuoroissa. Vahvan perhetyön mallin pohjalta laadituissa perhetyön suuntaviivoissa paikka hahmottui organisaation tasoa laajemmin ja yleistettävämmin.



Mäntysaari (2006, 137-139) on kritisoinut sosiaalityön tutkimuksessa, erityisesti opin- näytetöissä esiintyvää empirismiin perustuvaa tutkimuksen ja tieteen logiikkaa. Mänty- saaren mukaan pienellä joukolla toteutettuja laadullisia tutkimuksia on vaikea yleistää ja hän kehottaakin pohtimaan, millä tavoin saavutetut tulokset kehittävät sosiaalityön tietoperustaa. Vaikka omassa työssäni on kyse tutkimuksellisesta kehittämisestä eikä varsinaisesta tutkimuksesta, tunnistan kritiikin aiheen.

Mäntysaaren ajatteluun peilaten voin todeta, että perhetyön tietoperustaa kehittävä askel tässä hankkeessa on pieni, mutta toisaalta suurempaa ei tässä mittakaavassa olisi ollut realistista tavoitellakaan. Kuten Seppänen-Järvelä ja Karjalainenkin (2006, 3) toteavat, kehittämistyö on aina riippuvaista siitä arjesta ja mahdollisuuksista, joiden keskellä toimijat elävät. Perhetyön tietoperusta Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipal- veluissa kehittyi hankkeen aikana, kun kehittämishankkeessa syntynyttä tietoa haluttiin hyödyntää mm. perheohjaajan ja perhetyöntekijän tehtäväkuvauksia päivitettäessä ja uusia tehtäväkuvauksia luotaessa. Lisäksi hankkeessa koottua ajankohtaista tietoa perhetyöstä toivottiin voitavan hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tähän olen valmistelemassa materiaalia kehittämishankkeen päätyttyä.

## 8.2 Kehittämishanke prosessina

Kehittäjän tehtävänä on luoda kehittämisprosessi, jossa toimijoilla on mahdollisuus kokea osallisuutta sen kaikissa vaiheissa (Hyötyläinen 2007, 371). Tämän kehittämis- hankkeen onnistumista ei lopulta mitata vain sillä, minkälainen malli hankkeessa onnis- tuttiin tai ei onnistuttu luomaan, vaan myös sillä, miten prosessi vietiin läpi tavoitteista tuloksiin saakka niin, että toimijoiden osallisuus mahdollistui ja toteutui. Osallisuuteen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota jo kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa. Osallisuus kyllä toteutui, mutta sen kokonaisvaltainen suunnittelu tapahtui vasta toteu- tusvaiheen aikana prosessin edetessä. Huomioitavaa on, että Lastensuojelun perhetyö –yksikön työntekijät tulivat vahvasti osallistetuiksi mm. tiedottamisen ja monipuolisen toimintaan osallistumisen kautta, mutta muut perhetyötä tekevät yksiköt jäivät toimijoi- na sivummalle. Kehittämishankkeeseen olisi ollut mahdollista osallistaa vahvemmin muidenkin yksiköiden työntekijöitä.

Koivisto (2007, 390-392) korostaa herkkyyttä huomata, milloin kehittäminen on organi- saatiolähtöistä, milloin taas asiantuntijalähtöistä. Hankevastaavana toiminkin eräänlai- sessa kaksoisroolissa: toisaalta organisaation työntekijänä, toisaalta opintovapaan ta-

kia organisaation ulkopuolisena kehittäjänä. Hanke ei käynnistynyt toimeksiannosta, vaan itse havaitsemastani tarpeesta kehittää perhetyötä. Tarpeen toki vahvistivat sekä työntekijät että avohuollon toimistopäällikkö ja työntekijöiltä nousevia kehittämisideoita pidetään yleisesti ottaen tärkeinä ja merkityksellisinä. Tällaisten ideoiden pohjalta syntyvällä kehittämisellä koetaan olevan lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet onnistua, niiden noustessa todellisista tarpeista (Stenvall & Leponiemi 2012, 25-30). Kirjonekin (2009, 119) korostaa työntekijöiltä tulevien signaalien merkitystä ja toteaa työntekijän olevan usein paras kehittämistarpeen ilmaisija. Hankkeen aikana palasin kuitenkin useasti kysymykseen siitä, onko hankkeesta todellista hyötyä.

Tässä kohtaa tulee tietenkin muistaa, että kyseessä on yksittäinen opinnäytetyö, eikä sen painoarvo suuren organisaatiomuutoksen keskellä ole merkittävä. Kehittämisyhteistyö on tunnistettu ilmiö, joka kunnissa todentuu, kun kehittämisaloitteita saadaan hallitsemattomasti monesta suunnasta ja käynnissä on samanaikaisesti monentasoisia hankkeita. (Stenvall & Leponiemi 2012, 23; Harisalo 2012, 99-100.) Kuntien osallistumisrakenteiden saumaton toimivuus olisi Stenvallin ja Leponiemen (2012, 24) mukaan edellytys sille, ettei kehittäminen näyttäytyisi kuntasektorilla kaoottisena. Koordinaation puute vie helposti kehittämiseltä tehokkuuden ja vaikuttavuuden (Harisalo 2012, 99). Näin ollen kehittämishankkeen välillä löyhältä tuntunut sidos organisaation perustyöhön ei johtunut vain omasta hapuilustani toimijoiden ja johdon osallistamisessa, vaan yhtä lailla rakenteellisista seikoista, joihin voisi jatkossa kiinnittää huomiota sekä kunnan että tutkimus- ja kehittämistoimintaa harjoittavien korkeakoulujen taholta.

Koska kehittämishanke on opinnäytetyö, on se samalla oma kehittymisen prosessini tutkijana, kehittäjänä, kirjoittajana ja vaikuttajana. Kehittämishankkeen läpi vieminen on lisännyt paitsi tietoa kehittämisestä substanssista: perhetyöstä, systeemisestä toimintamallista, osaamisen johtamisesta ja kehittämisen valtakunnallisista rakenteista, myös kykyäni toimia asiantuntijana. Vilka (2015, 213) on todennut, että reflektointi, innovointi ja argumentointi ovat taitoja, jotka vain tekemällä ja harjoittamalla kehittyvät asiantuntijatasolle.

Kehittämishanke ja sen raportointi on kypsyttänyt kohti asiantuntijuutta. Kirjonekin (2009, 124) muistuttaa kuitenkin, ettei mikään koulutus tuota valmiita asiantuntijoita, vaan parhaimmillaan auttaa oman persoonallisen identiteetin kehittämisessä. Suuri arvo oman ymmärrykseni kehittämisessä on ollut sillä, miten olen oppinut ymmärtämään asiantuntijuuden yhteisöllisenä ominaisuutena. Kuten perhetyön arjessa perheenjäsenet ovat oman elämänsä asiantuntijoita ja työntekijä tuntee perhetyön prosessin, samalla tavoin

tuntee kukin työyhteisö parhaiten oman työnsä. Kehittäjän tehtäväksi jää tällöin mahdollistaa heidän asiantuntemuksensa käyttöön saaminen. Yksin ei voi kehittää.

Sydänmaanlakan (2006, 118-120) mukaan johtajan tulee antaa toiminnalle tarkoitus ja merkitys ja liittää visioon emootiot ja arvot. Hyvä visio synnyttää energiaa, joka voidaan kanavoida toiminnaksi. Kehittämishankkeen johtamisessa koen onnistuneeni tällä alueella varsin hyvin. Työntekijöiden omasta tiedosta syntyi visio, johon he päättivät uskoa ja jonka puolesta toimia. Työntekijät käyttivät valmiuksiaan osallistua oman työnsä tulevaisuudesta käytävään keskusteluun moniäänisesti ja tuoda esiin osaamistaan ja toimivia työkäytäntöjä. Työntekijät nousivat toimimaan ja vaikuttamaan sellaisella tasolla, jota kukaan ei ollut ennalta suunnitellut.

### 8.3 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Kehittämishankkeen arvioinnissa huomiota tulee kiinnittää erityisesti tulosten käyttökelpoisuuteen, niiden hyödynnettävyyteen ja siirrettävyyteen. Perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmatkin on syytä huomioida, mutta se on tehtävä kehittämistoiminnan ominaispiirteet huomioiden. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet on pyritty laadullisessa tutkimuksessa korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä ja tätä voidaan soveltaa myös tutkimukselliseen kehittämistoimintaan. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. (Anttila 2007, 147; Toikko & Rantanen 2009, 123-126; Vilkkä 2015, 195-198.)

Kehittämishankkeen uskottavuus ja johdonmukaisuus tulee esiin erityisesti siinä, miten olen pyrkinyt saamaan hankkeen kauttaaltaan läpinäkyväksi. Uskottavuutta voidaan katsoa lisäävän oma henkilökohtainen perehtyneisyys aiheeseen ja toimintaympäristöön. Kehittämishankkeen monimetodisuus edistää hankkeen tulosten luotettavuutta., vaikkakaan monimetodisuus itsessään ei ole luotettavuuden tae, vaan ollakseen validi kehittämishankkeen on vastattava parhaalla mahdollisella tavalla kehittämistehtävään strategiansa osalta. (Anttila 2007, 143.)

Tässä hankkeessa lähestymistapa oli konstruktivistinen, jolloin strategiaa ei ollut mielekästä suunnitella kokonaisuutena etukäteen, vaan se kehittyi toiminnan aikana. Strateginen ajattelu toiminnan suuntaamisessa eteni loogisesti, minkä johdosta esimerkiksi uusien kehittämismenetelmien ottaminen käyttöön prosessin aikana oli luontevaa, kun

tarvetta niille havaittiin. Näin käytetyt menetelmät vastasivat juuri niihin tarpeisiin, joita kehittämistehtävän ratkaiseminen kulloisessakin tilanteessa vaati.

Erolan (2008, 27) mukaan sosiaalitieteilijöillä yleensä on vahva sosiaalinen omatunto ja sitä kautta herkkyys eettisten periaatteiden noudattamiseen myös tutkimuksissa. Eettisyys on vahvasti läsnä lastensuojelussa ja perhetyössä ja sitä kautta myös työn kehittämisessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että eettisyyttä tulisi pitää itsestäänselvyytenä, vaan päinvastoin, siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Se, että kehittämishankkeessa kehitettiin omaa työtäni, vaatii tarkastelemaan erityisesti sitä, miten tämä on kehittämishankkeen kulkuun vaikuttanut. Koen olleeni tavoitteiden suhteen lähtökohtaisesti neutraali ja varsinainen käsitykseni perhetyön paikasta uudessa rakenteessa kehittyi vasta hankkeen aikana. Käsityksen myötä tosin muodostui myös mielipide, enkä työntekijänä voinut välttyä ottamasta asioihin kantaa, kun eteen tuli YT-menettelyn mukaisen työpaikkakokouksen kaltaisia tilaisuuksia, joissa kannanotto oli välttämätöntä. Tämä tapahtui kehittämishankkeen siinä vaiheessa, kun kehittämisaineistoista muodostunut tieto oli jo alkanut puhua perhetyön oman yksikön säilyttämisen puolesta. Kaksoisrooli kehittäjänä ja työyhteisön jäsenenä aiheutti tässä kohdalla eettistä ristiriitaa. Olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan ja analysoimaan kehittäjäpositiotani avoimesti läpi koko hankkeen sekä toiminnassa että raportoinnissa, jolloin kehittämisen voidaan katsoa olleen tältä osin eettisesti kestävä (Toikko & Rantanen 2009, 128-129).

Asiakkaat eivät tässä kehittämishankkeessa saaneet ääntään kuuluviin, minkä voidaan ajatella heikentävän kehittämisen eettisyyttä. Toisaalta kehittäminen ei kohdistunut niinkään asiakasrajapinnassa tehtävään työhön, vaan perhetyön paikkaan organisatorakenteissa. Kamppailin hankkeen kuluessa sen kanssa, miten puutteelliseksi hanke jää ilman asiakkaiden ääntä, mutta totesin tämän hankkeen olennaisiksi toimijoiksi työntekijät, joiden ääni saatiin työskentelyn kautta esiin. Kehittämistyössä oli kuitenkin nähtävissä, miten työntekijät kantoivat mukanaan myös asiakkaan näkökulmaa ja kaiken aikaa oli selvää, että työtä kehitetään asiakkaita varten.

#### 8.4 Tulosten raportointi ja levittäminen

Kehittämishankkeella on syytä olla selkeä päätöspiste, jonka jälkeen keskitytään tulosten systemaattiseen levittämiseen. Tuloksista tiedottaminen olennaisille sidosryhmille

on olennaisen tärkeää, jotta päästään levittämään hankkeessa syntynyttä tietoa ja käytäntöjä. (Lumijärvi 2012, 109.) Kehittämishanke voi kuntaorganisaatiossa helposti kiihtyä niin, että alun innostuksen ja mahdollisten nopeasti saatujen ensimmäisten tulosten jälkeen kehittämisinto loppua kohti lopahtaa. Hankkeen selkeä lopetus on tärkeässä roolissa, jotta toimijoille ja sidosryhmille muodostuu selkeä kuva siitä, milloin hanke päättyi ja mitä sillä saavutettiin. (Rannisto 2012, 57-58.)

Hankkeen päättyessä sen aktiivisimmille toimijoille, Lastensuojelun perhetyö –yksikön työntekijöille tiedotettiin asiasta yksikön kokouksessa. Tilaisuutta varten valmistelin esityksen, jossa käytiin läpi hankkeen alussa asetetut tavoitteet ja kehittämistehtävä, hankkeen kulku lyhyesti sekä hankkeen tulokset. Tämän lisäksi olin koostanut tulevaisuustyöpajassa otetuista valokuvista videon, joka kokouksessa katsottiin yhdessä. Sekä esityksessä että videossa korostui työntekijöiden osallistumisen tärkeys ja sen merkitys, mitä he olivat mukana olloaan hankkeelle tuottaneet. Lopuksi katse suunnattiin tulevaisuuteen ja siihen, kuinka työntekijät tulevassa organisaatiomuutoksessa vievät oman tietämyksensä ja osaamisensa uuteen työyhteisöön.

Tulosten levittäminen alkoi jo kehittämishankkeen toimintavaiheessa, kun Vahvan perhetyön malli esiteltiin hankkeen toimijoille. Työntekijät käyttivät Vahvan perhetyön mallia perusteluna kannanotolleen ja toisin tekemisen ehdotuksena ollessaan yhteydessä sosiaali- ja terveyslautakunnan jäseniin. Mallin sai luettavakseen ja kommentoitavakseen myös perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmä, joka vastasi organisaatiouudistuksen valmistelusta. Tiedon leviäminen organisaatiossa ja sen sidosryhmissä oli siis jokseenkin laajamittaista. Näin ollen tulosten levittäminen ei ollut Toikon ja Rantasen (2009, 62) kuvailema kokonaan oma vaiheensa, joka tapahtuu vasta kehittämisprosessin jälkeen, vaan pidempikantoinen prosessi.

Arnkil (2006, 74, 84) korostaa yhteenliittymisen merkitystä kehittämisessä ja sen käytäntöön linkittymisessä. Kehittämisellä on vakavasti otettavaa merkitystä vasta yhteensovittamisen ja vastavuoroisuuden myötä. Sen lisäksi, että pyrin hankkeella ja sen raportoinnilla saamaan aikaan vastavuoroista kehittämistä organisaation sisällä, haluan osallistua myös valtakunnalliseen keskusteluun perhetyön kehittämisestä. Jatkan aiheen parissa kirjoittamalla artikkelin uudistuvaa lastensuojelua käsittelevään julkaisuun. Hirsjärven ym. (2014, 251) mukaan artikkeli on vaikuttava tapa levittää kehittämishankkeen aikana syntynyttä tietoa ja ymmärrystä. Näin myös Nonakan ja Konnon (1998) tiedon jalostumisen ympyrä sulkeutuu, kun hiljainen tieto on kehittämishank-

keessa saatu esiin, muunnettu laajemmaksi tietokokonaisuudeksi, otettu käyttöön ja artikkelin avulla vielä viety yhteisesti ja julkisesti koeteltavaksi.

### 8.5 Soveltamis- ja jatkokehittämismahdollisuudet

Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa on mahdollisuus luoda esimerkillinen, tämän päivän haasteisiin vastaava perhetyön kokonaisuus toiminnallisen ja organisaatiomuutoksen yhteydessä. Nyt, kun perhetyön olemassa olleet johtamis- ja kehittämismallit hajotetaan, on erityisen tärkeää pitää huolta siitä, että uudet rakenteet luodaan vähintään yhtä toimiviksi. Perhetyöntekijöiden ja perheohjaajien kuuluessa hallinnollisesti sosiaalityön yksiköihin erityistä huomiota pitää kiinnittää perhetyön tukirakenteisiin.

Johtavan perheohjaajan työnkuva on Turussa ensisijainen jatkokehittämisen kohde. Myös johtavien sosiaalityöntekijöiden perehdyttäminen perhetyön erityiskysymyksiin nousee lähitulevaisuudessa tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Samalla tulee mietittäväksi, tarvitaanko johtavan perheohjaajan vastuuta jakamaan mahdollisesti vastaavia perheohjaajia, jotka omilla alueillaan toimisivat perhetyön vastuuhenkilöinä. Turku on väestömäärältään suuri kaupunki, joten tämä voi hyvinkin olla tarpeen. Jatkokehittämistä vaatii myös perhetyön kokonaisuuden koordinointi yli hallinnollisten rajojen, mikä linkittyy myös siihen, miten perhetyö tulevaisuudessa on mukana perhekeskustointimallissa.

Tutkimus- ja kehittämishankkeita tarvitaan organisaatiossa, mutta erityisen tärkeänä pidän keskustelun jatkumista valtakunnallisesti. Tässä kehittämishankkeessa esitetyt suuntaviivat tulevaisuuden perhetyölle osoittavat joitakin asioita, joita tulisi pohtia, kun luodaan perhetyölle kansallisia linjauksia. Suuntaviivat vievät askeleen lähemmäs, mutta yksinään ne eivät riittävän pitkälle kannan. Ammattiala voi kehittyä vain yhteisen määrittelyn avulla. Nyt tarvitaankin lisää keskustelua, yhteiskehittämistä, vahvaa tahtoa ja ylpeyttä ja arvostusta perhetyötä kohtaan. Kehittämistyössä ei saa unohtaa myöskään asiakkaita. Etenkin lasten asiantuntijuus ja aktiivinen toimijuus perhetyön keskiössä on otettava huomioon.

Seuraava askel kannattaisi ottaa vielä Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman aikana. Perhetyön asiantuntijat maakunnista voisi koota työryhmäksi. Työryhmässä kuulutaisiin sekä asiakkaita että työntekijöitä kaikilta perhetyön tasoilta ja sysättäisiin muu-

tosohjelman voimaa ja verkostoja hyväksi käyttäen alkuun työskentely sekä kansallisen toimintalinjauksen että laatukriteereiden aikaansaamiseksi. Riippumatta siitä, minkälaisia toimintamalleja ja uudistuksia tulevaisuus tuo, perhetyö toimisi näin vahvalta pohjalta ja pystyisi horjuttamattomasti vastaamaan lasten hyvinvoinnin tukemisen haasteeseen. Toivon, että perhetyö on 2020-luvulle tultaessa entistä toimivampi ja jäsen-tyneempi lapsia ja perheitä vaikuttavasti ja aidosti palveleva tuen muoto.

## LÄHTEET

Ahola, H. & Vainio, S. (toim.) 2016. Oikeita palveluita oikeaan aikaan. Miten vastaamme paremmin riskiryhmien palveluntarpeeseen? Palvelumuotoilulla parempia palveluita riskiryhmille -hanke 2013–2016. Sosiaali- ja terveysministeriön KASTE-ohjelma.

Ahola, T. & Furman, B. 2016. Ongelmista ratkaisuihin: Lyhytterapian perusteet. Helsinki: Lyhytterapia-instituutti.

Alatalo, M. & Lappi, K. & Petrelius, P. 2017. Lapsikeskeinen suojelu ja perheen toimijuuden tukeminen lastensuojelun perhetyössä ja perhekuntoutuksessa. Kohti monitoimijaista, yhteistä perhetyötä. Työpaperi 21/2017. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi

Arnkil, T. 2006. Okavango –kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Sepänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006 (toim.). Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: STAKES. 75-88.

Arnkil, T. & Seikkula, J. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

LSKL & Suomen kuntaliitto 2018. Avohuollon perhetyö. Keuruun perhetyön prosessin kuvaus ja lomakkeisto. Haravan hyviä käytäntöjä. Lastensuojelun keskusliitto ja Suomen kuntaliitto. [https://www.innokyla.fi/documents/67330/68710/avohuollon\\_perhetyo.pdf](https://www.innokyla.fi/documents/67330/68710/avohuollon_perhetyo.pdf) Viitattu 19.3.2018

Bardy, M. (toim.) 2009. Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Bentovim, A. & Miller, L. 2001. The Family Assessment – Assessment of family competence, strengths and difficulties. Queen's Printer and Controller of HMSO, Department of Health. Brighton: The Pavilion Publishing Ltd.

Cross, S. & Hubbard, A. & Munro, E. 2010. Reclaiming Social Work. London Borough of Hackney, Children and Young People's Services. London: The London School of Economics and Political Science.

Eriksson, K. 2015. Verkoston erkaantuvat tiet. Teoksessa Eriksson, K. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus. 295-308.

Eriksson, P. 2017. Lastensuojelun systeeminen toimintamalli osana erityispalveluiden uudistamista. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPEn valtakunnalliset päivät 29.-30.5.2017. <https://thl.fi/documents/605877/3375830/Pia+Eriksson.pdf/abeda835-f881-4981-ad1f-0695045053f5> Viitattu 6.3.2018

Erola, J. 2008. Tutkimusetiikkaa mutta ei sovinnaisuudentavoittelua. Sosiologia 2008:45. 143–145

Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelussa. Työpaperi 42/2016. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Fattore, T., Mason, J. & Watson, E. 2009. When Children are Asked About Their Wellbeing: Towards a Framework for Guiding Policy. Child Indicators Research 2 (1). 57-77.



Forrester, D. & Westlake, D. & McCann, M. & Thurnham, A. & Shefer, G. & Glynn, G. & Killian, M. 2013. Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services. Bedfordshire: University of Bedfordshire.

Goodman, S. & Towler, I. (toim.) 2012. Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers.

Harisalo, R. 2012. Organisaatiokulttuuri kaupunkien kehittämistoiminnan perustana. Teoksessa Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämissuunnitelmien hallinnan nykytila ja käytännöt. Tampereen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi –avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heino, T. 2000. Perhetyön ilo ja hämmennys. Lastensuojelun perhetyömuotojen esittelyä ja jäsenyyksiä. Helsinki: STAKES.

Heino, T., Berg, J. & Hurtig, J. 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämissuunnitelmat. Selvitys Lastensuojelun kehittämissuunnitelmalle. Työpapereita 9/2008. Helsinki: STAKES.

Heinonen, O-P., Ikonen, A-K., Kaivosoja, M. & Reina, T. 2018. Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi - Selvitys lapsi- ja nuorisoi- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, S. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Horelli, L., Kytä, M. & Kaaja, M. 2002. Lasten ja nuorten osallistumista tukevia menetelmiä. Teoksessa Gretschel, A. (toim.), Lapset, nuoret ja aikuiset toimijoina: artikkeleita osallisuudesta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 31-47

Hovi-Pulsa, R. 2011. Arkilähtöinen perhetyö. Strukturoitua avoimuutta. Licensiaattityö. Itä-Suomen yliopisto.

Hurtig, J. 2003. Lasta suojelemassa –etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Hyötyläinen, R. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53/2007. Helsinki: Tykes. 364-388.

Juurikkala, V. & Kaikko, K. 2016. Lapsiperheiden kotiin annettavat palvelut. Sosiaalihuoltolain täydennyskoulutus 29.11.2016 Helsinki

Järvinen, R., Lankinen, A., Taajamo, T., Veistilä, M. & Virolainen, A. 2012. Perheen parhaaksi. Perhetyön arkea. Helsinki: Edita.

Kaikko, K. & Friis, L. 2009. Menetelmät lastensuojelun tukena. Teoksessa Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. 76-88.

Kaikko, K. 2004. Lastensuojelun avoperhetyön kuntoutumista tukevat elementit. Licensiaattityö. Sosiaalihuollon ja sosiaalipedagogiikan laitos. Lapsi- ja nuorisososiaalihuollon ammatillinen licensiaattikoulutus. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kananoja, A. 2018. Selvityshenkilön arvio lastensuojelun henkilöstön riittävydestä ja ratkaisuehdotukset kuormituksen vähentämiseksi. <http://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>. Viitattu 10.4.2018

Kantoluoto, A. & Hedman, J. 2017. Sosiaalihuoltolain mukaisen perhetyön rajapinnat – Sosiaalisen raportoinnin pilotti Vantaan perhepalveluissa. [https://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/135436\\_sosiaalihuoltolain\\_mukaisen\\_perhetyon\\_rajapinnat\\_sosiaalisen\\_raportoinnin\\_pilotti\\_vantaan\\_perh.pdf](https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/135436_sosiaalihuoltolain_mukaisen_perhetyon_rajapinnat_sosiaalisen_raportoinnin_pilotti_vantaan_perh.pdf) Viitattu 15.3.2018

Kettunen, P. 2017. Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Turun kaupunki. Kaupunkitutkimusohjelma. Tutkimusraportteja 2/2017.

Koivisto, T. 2007. Soveltavan organisaatiotutkimuksen paradokseista reflektiiviseen interventioon. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53/2007. Helsinki: Tykes. 389-416.

Korkiakangas, M. 2005. Perheen voimavaroja etsimässä – tapaustutkimus asiakaslähtöisistä työorientaatioista lastensuojelun perhetyössä. Lisensiaatintyö. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House Oy.

Kuparinen, M. & Lahtinen, P. 2017. Suhteita ja systeemisyyttä: ”Se on tunnin tapaaminen ja kiitos hei!” Pesäpuun havinaa –blogi. <https://pesapuuuublog.wordpress.com/2017/03/10/suhteita-ja-systeemisyytta-se-on-tunnin-tapaaminen-ja-kiitos-hei/> Viitattu 6.3.2018

Kuronen, M., & Lahtinen, P. 2010. Supporting families: The role of family work in child welfare. Teoksessa H. Forsberg & K. Kröger (toim.) Social work and child welfare. politics through Nordic lenses. Bristol: The Policy Press. 65–81

Kuronen, S. 2017. Iso laiva kääntyy. Ihmevideo. <https://www.lupaauttaa.fi/ihmevideot-2/> Viitattu 2.4.2018

Lahtinen, P. 2008. Perhetyön menetelmät opiskelijoiden teksteissä: tutkimus perhetyön opiskelijoiden menetelmäkuvauksista. Lisensiaatintyön tiivistelmä. Jyväskylän yliopisto.

Lahtinen, P. & Männistö, L. & Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Työpäpaperi 7/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

LAPE-lausunto 2016. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman lopullinen lausunto Sote -lakipakettiin 9.11.2016.

Lastensuojelulaki 417/2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lavikainen, M., Puustinen-Korhonen, A & Ruuskanen, K. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4.

Leino, R. 2015. Lastensuojelun intensiivinen perhetuki Turussa. Power Point -esitys. Julkaisuamaton.

Lokakuun liike 2018. Hackneyn mallin negatiiviset seuraukset näkyvät jo. <https://www.lokakuunliike.com/ll- uutiset/hackneyn-mallin-negatiiviset-seuraukset-nakyvat-jo> Viitattu 2.4.2018

- Metsäranta, K. 2009. Turun kaupungin kotiintehtävä perhetyö. "Näkymätön näkyväksi". Opin-  
näytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaalialan koulutusohjelma. Turku: Turun Am-  
mattikorkeakoulu.
- Myllärniemi, A. 2007. Lastensuojelun avohuollon perhetyö ammattikäytäntönä – jäsenyyksiä  
perhetyöstä toimintatutkimuksen valossa. Socca:n ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja.
- Mäntysaari, M. 2006. Tarkentuva tieto sosiaalityössä. Teoksessa Kuusela, P. & Niiranen, V.  
Realismin haaste sosiaalityöissä. UNIPress Ab. 137-162.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation.  
California Management Review Vol 40, No.3.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamis-  
ta liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paasivaara, L. & Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa.  
Helsinki: Tietosanoma Oyj.
- Pelkonen, M. & Hastrup, A. 2016. Matalan kynnyksen palvelujen verkostoiminen - Perhekeskus-  
toimintamalli. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi (projektisuunni-  
telma). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Petreljus, P. 2017. Systeeminen lastensuojelun toimintamalli –mallinnuksen esittely. THL. Yh-  
teiskehittämisspäivä 28.9.2017.
- Pihlström, S. 2015. Pragmatismi. Teoksessa Eriksson, K. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa.  
Helsinki: Gaudeamus. 162-179.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pölkki, P., Vornanen, R. & Colliander, R. 2016. Critical factors of intensive family work connect-  
ed with positive outcomes for child welfare clients. European Journal of Social Work, Volume  
19, Issue 3-4. 500-518.
- Raivio, M., Männistö, L., Lahtinen, P. & Petreljus, P. 2016. Lukijalle. Teoksessa Fagerström, K.  
2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackney'n malli ja systeeminen käy-  
täntö lastensuojelussa. Työpäpaperi 42/2016. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomes-  
sa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53/2007.  
Helsinki: Tykes.
- Rannisto, P-H. Projektin prosessina. Teoksessa Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lu-  
mijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämissuunnitel-  
mien nykytila ja käytännöt. Tampereen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki: Suomen kunta-  
liitto.
- Rautio, Susanna 2016. Neuvolan perhetyö vanhemmuuden varhaisena tukena ja yhteistyönä.  
Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Reijonen, M. 2005. Mitä se perhetyö oikein on? Ammattina perhetyöntekijä. Teoksessa: Reijo-  
nen, M. (toim.) Voimaa perhetyöhön: Arjen tuki ja ammatilliset verkostot. Jyväskylä: PS-  
kustannus. 7-15.
- Rimpelä, M. 2014. Suomen on uudistettava lastensuojelu perustuksia myöten. Haastattelu.  
<https://yle.fi/uutiset/3-7058644> Viitattu 7.3.2018

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

Ruonti, H., Rantonen, O. & Salo, P. Sosiaalityössä työn kuormitus taittuu hitaasti. <https://www.talentia-lehti.fi/sosiaalityossa-tyon-kuormitus-taittuu-hitaasti/> Viitattu 1.4.2018

Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö "käytännöllisenä toimintana". julkaisussa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim) 2007 Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa, Työministeriön raportteja 53. Helsinki: Työministeriö. 40-66.

Salmi, A. 2001. Voiko ja pitääkö sosiaalityötä luokitella. Teoksessa Kallinen-Kräkin, S. (toim.) Sosiaalityö näkyväksi. Aiheita 3/2001. Helsinki: Stakes. 31-33.

Salonen, K. 2012. Kehittämistoiminnan konstruktivistinen malli. Teoksessa Hautala, T. & Ojala, M. & Saarinen, J. (toim.) 2012. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun Ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. 22-31

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turun Ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.

Satka, M. 1994. Hyvinvointivaltion rakentajat. Teoksessa Jaakkola, J., Pulma, P., Satka, M. & Urponen, K. (toim.) Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva: Suomalaisen sosiaaliturvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto. 301-330.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006 (toim.). Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: STAKES.

Sinko, P. & Muuronen, K. 2013. Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Sipilä, J., & Österbacka, E. 2013. Enemmän ongelmien ehkäisyä, vähemmän korjailua? Perheitä ja lapsia tukevien palvelujen tuloksellisuus ja kustannusvaikuttavuus. Valtiovarainministeriön julkaisuja.

Sippu, E., Vepsäläinen, E. & Kaasalainen, M. 2011. Kotona lapsen paras - Aluehallintoviraston väliintulon vaikutukset lapsiperheiden kotipalvelun järjestämiseen. Etelä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 11/2011 Hämeenlinna: Juvenes Print, Tampereen yliopistopaino.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>

Stenvall, J. & Leponiemi, U. 2012. Kehittämisalitteet. Teoksessa Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Tampereen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Stenvall, J. 2018. Sisäpiirit vievät hallinnon uudistamisen epäonnistumisiin. <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2018/sisapiirit-vievat-hallinnon-uudistamisen-epaonnistumisiin>

Ståhlberg, L. & Herlevi, M. 2017. Omannäköinen elämä. Näin teet hyviä valintoja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy

Systeeminen toimintamalli: Ihmissuhteet lastensuojelun ytimeen. Systeeminen toimintamallin esite. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

[https://thl.fi/documents/605877/3580987/Systeeminen\\_lastensuojelu\\_11092017\\_verkkoesite.pdf/d2ea3bd7-5b2c-472a-8a08-5da8e674b153](https://thl.fi/documents/605877/3580987/Systeeminen_lastensuojelu_11092017_verkkoesite.pdf/d2ea3bd7-5b2c-472a-8a08-5da8e674b153) Viitattu 6.3.2018

Talentia 2015. Lastensuojelun vallankumous. 30 päivää 1/2015 20-23.

Talentia 2017a. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet.

Talentia 2017b. Kenttäkokemuksia Hackneysta. Talentia -lehti. <https://www.talentia-lehti.fi/kenttakokemuksia-hackneysta/> Viitattu 7.3.2018

THL 2017. Systeeminen lastensuojelu -Yhteiskehittämispäivä Varsinais-Suomi 1.9.2017. Työpajamateriaalit. <https://thl.fi/documents/605877/3522593/Ryhm%c3%a4.pdf/1b421922-dc8a-4326-8829-5e463856795b> Viitattu 6.3.2018

THL 2018. Lastensuojelun käsikirja. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja> Viitattu 18.3.2018

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Toiviainen, S. & Kilponen, M-R. 2001. Sosiaalityön näkyvyyden lisäämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Teoksessa Kallinen-Kräkin, S. (toim.) Sosiaalityö näkyväksi. Aiheita 3/2001. Helsinki: Stakes. 21-26.

Turun kaupunki 2015a. Lastensuojelun intensiivisen perhetuen palvelupaketit. Julkaisematon.

Turun kaupunki 2015b. Lastensuojelun perhetyön palvelupaketit. Julkaisematon.

Turun kaupunki 2018a. Toiminnallinen ja organisaatiomuutos 2018. Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelut. Aineisto henkilökunnan tiedotustilaisuuteen. Julkaisematon.

Turun kaupunki 2018b. Lastensuojelun intensiivinen perhetuki. <https://www.turku.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/lasten-ja-nuorten-hyvinvointi/lastensuojelu-2>. Viitattu 10.4.2018.

Turun kaupunki 2018c. Perheryhmät. <https://www.turku.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/lasten-ja-nuorten-hyvinvointi/lastensuojelu-5>. Viitattu 10.4.2018

Turun Sanomat 2018a. Intensiivisen perhetuen alasajo hirvittää perheohjaajia Turussa. <http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/3854244/Intensiivisen+perhetuen+alasaajo+hirvittaa+perheohjaaja+Turussa> Viitattu 7.3.2018

Turun Sanomat 2018b. Perhetyö joutunut pelinappulaksi. <http://www.ts.fi/mielipiteet/lukijoilta/3869667/Lukijalta+Perhetyo+joutunut+pelinappulaksi> Viitattu 10.3.2018

Uusimäki, M. 2005. Perhetyö palvelujärjestelmässä. Teoksessa Reijonen, M. (toim.) Voimaa perhetyöhön. Arjen tuki ja ammatilliset verkostot. Jyväskylä: PS-Kustannus, 17-42.

Uusitalo, I. 2012. Prosessi- ja dialogikeskeinen viitekehys organisaation kehittämisessä. Teoksessa Hautala, T. & Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) 2012. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun Ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. 63-77.

Varto, J. 1996. Dialogisuus ymmärtämisen lähteenä. Teoksessa Vilka, M. (toim.) Kohtaaminen taitona. Dialogisuus ihmistutkimuksen lähtökohtana ja menetelmänä. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 1996:1. 6-14.

Viitala, R. 2008. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Vilén, M., Hansen, M., Janhunen, T., Kytöpuu, K., Salo, S., Seppänen, P. & Tapio, N. 2010. Perhe ja perhetyö. Teoksessa Vilén, M., Seppänen, P., Tapio, N. & Toivanen, R. (toim.) Kohtaamisia lapsiperheissä. Menetelmiä perhetyöhön. Helsinki: Kirjapaja, 9-59.

Vilén, M., Tapio, N., Janhunen, T., Nissinen, L. & Seppänen, S. 2010. Ammattina perhetyö. Teoksessa Vilén, M., Seppänen, P., Tapio, N. & Toivanen, R. (toim.) Kohtaamisia lapsiperheissä. Menetelmiä perhetyöhön. Helsinki: Kirjapaja, 61-99.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Violainen, E. 2012. Nuorten kokemukset intensiivisestä perhetuesta. Teoksessa Lunqvist, K. & Komulainen, S. (toim.) Lastensuojelun sosiaalityötä kehittämässä. Lastensuojelun sosiaalityön täydennyskoulutuksessa 2011–2012 tuotettuja kehittämishankkeiden kuvauksia. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea julkaisuja B:16 Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. 29-30.

YLE 2017. Itä-Lontoon opeilla lasten huostaanotot vähenivät Mäntsälässä ja Pornaisissa – nyt suuret suomalaiskunnat aikovat seurata perässä. <https://yle.fi/uutiset/3-9852664> Viitattu 6.3.2018

# VAHVAN PERHETYÖN MALLI

---



## Ehdotus perhetyön järjestämiselle Turun kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa 2018

---

*Elina Myllymäki, Lastensuojelun perhetyö*

*Perheohjaaja, sosionomi (YAMK)-opiskelija*

## SISÄLLYS

### 1. Lähtökohdat

- 1.1 Taustaa mallille
- 1.2 Organisaatiokaavio

### 2. Mallin edut

- 2.1 Valtakunnalliset perhetyön kehittämissuunnat ja niihin vastaaminen
- 2.2 Johtamisresurssit
- 2.3 Perhetyön ammatillinen osaaminen ja kehittäminen
- 2.4 Tilakysymykset

### 3. Systeminen työote

- 3.1 Systeminen ajattelu perhetyössä
- 3.2 Monitoimijainen perhetyö



## Lähtökohdat

### 1.1 Taustaa mallille

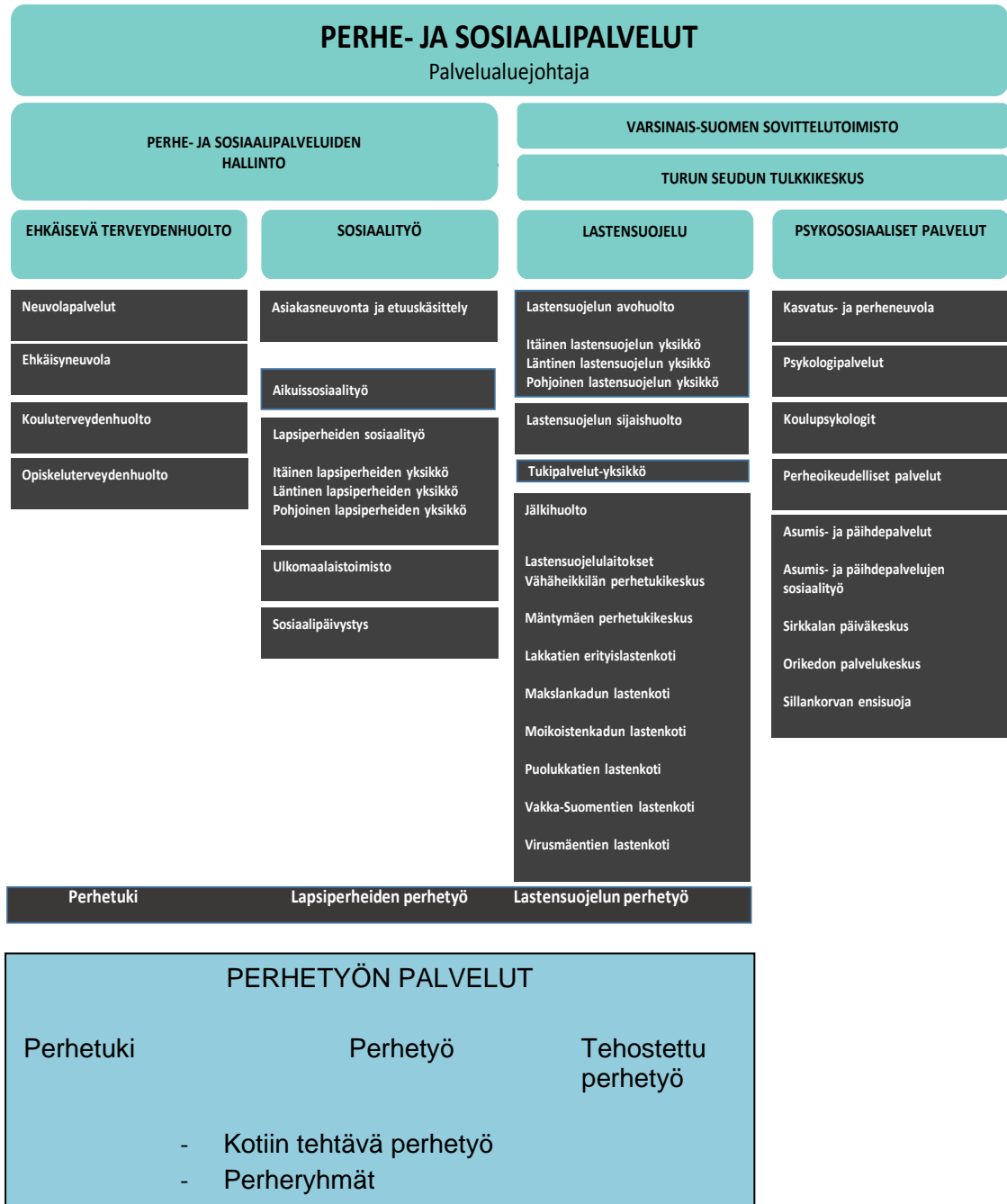
Turun kaupungin Hyvinvointitoimialalla perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelualueella esitetään toteutettavaksi toiminnallista - ja organisaatiomuutosta vuonna 2018. Muutoksen yhteydessä Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköt esitetään lakkautettaviksi. Näiden yksiköiden työntekijöiden (54 henkilöä) on ajateltu hajaantuvan sosiaalityön eri yksiköihin, osaksi systeemisen mallin mukaisia sosiaalityön tiimejä. Perhetyön paikan määrittely uudessa rakenteessa tuntuu kuitenkin jääneen vajavaiseksi ja perhetyöntekijöiden ja –ohjaajien tehtävät ovat uudistusta valmisteleavassa työskentelyssä sekoittuneet sosiaaliohjaajan tehtäviin.

Tämä Vahvan perhetyön malli täydentää esitystä toiminnallisesta – ja organisaatiomuutoksesta 2018 ja toimii puheenvuorona laadukkaamman perhetyön puolesta. Malli ei sinänsä ole ristiriidassa jo esitetyn kanssa, vaan päinvastoin saattaa ratkaista joitakin muutoksen toteuttamisessa ilmeneviä ongelmakohtia. Lisäksi se nostaa esiin sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaisen perhetyön ja lastensuojelulain (417/2007) mukaisen tehostetun perhetyön siinä laajuudessa, kuin niiden valtakunnallisten kehittämisen painopisteidenkin mukaan tulisi olla.

### 1.2 Organisaatiokaavio

Vahvan perhetyön mallissa perhetyötä tekeviä yksiköitä ei lakkauteta, vaan niihin päinvastoin panostetaan. Perhetyötä ja tehostettua perhetyötä mallissa tarjoavat tiiviissä yhteistyössä toimivat Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö -yksiköt. Yksiköt vastaavat jo olemassa olevia Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköitä, joiden nimet muutetaan vastaamaan niitä sosiaalityön alueita, joilla ne jatkossa pääsääntöisesti toimivat. Alla olevan organisaatiokaavion pohjana on sama kaavio, joka on ollut esillä esityksessä toiminnallisesta – ja organisaatiomuutoksesta 2018. Kaavion alareunaan on lisätty Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö – yksiköt.

Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö – yksiköiden kanssa rinnakkain on kaaviossa sijoitettu ehkäisevän terveydenhuollon puolelta Perhetuki – yksikkö, jonka alla toimivat neuvolan perheohjaajat. Nämä kolme yksikköä ovat erillisiä ja tarjoavat keskenään erilaisia palveluprosesseja tuen tarpeen eri vaiheisiin, mutta niitä kaikkia yhdistäviä tekijöitä ovat perheiden kotona ja ryhmissä tehtävä perhetyö ja ratkaisukeskeinen, sosiaaliohjauksesta poikkeava perheohjauksen viitekehys. Näiden kolmen yksikön tiivis yhteistyö tuo jatkossa kullekin synergiaetuja, mikäli sitä osataan oikein hyödyntää. Yhteistyöstä hyötyvät erityisesti kuntalaiset, joille Vahvan perhetyön malli takaa tasalaatuista ja jatkuvasti sisäisesti kehittyvää perhetukea, perhetyötä ja tehostettua perhetyötä.



= VAHVA PERHETYÖ

## 2 Mallin edut

### *2.1 Valtakunnalliset perhetyön kehittämissuunnat ja niihin vastaaminen*

Turku on lähtenyt rohkeasti toteuttamaan laajaa uudistusta perhe- ja sosiaalipalveluissa ja onkin siinä edelläkävijänä ja esimerkkinä muille kunnille. Tehtävä on vastuullinen ja siinä onnistumista seurataan laajalti ympäri Suomen. Erityisesti perhetyön ja tehostetun perhetyön osalta on tärkeää pohtia olemmeko viemässä kehitystä oikeaan suuntaan.

Sekä perhetyölle että tehostetulle perhetyölle on kaavailtu yhteisiä, valtakunnallisia toimintalinjauksia (mm. THL). Perhetyön käsitteiden selkiyttämistä, työmuotojen sisällön konkretisoinnista ja palveluiden sisällön yhtenäistämistä on pidetty edellytyksinä perhetyön laadun ja vaikuttavuuden vahvistamiselle ja asiakkaiden yhdenvertaisuuden parantamiselle. Tätä on varmasti vaikea saavuttaa hajauttamalla perhetyötä tekevät työntekijät erilleen. Hajanaisuus palveluiden tuottamisessa vaikeuttaa palveluiden laadun ja sisällön vertailua. Vahvan perhetyön mallilla Turun kaupunki vastaa ajankohtaisiin kehittämishaasteisiin ja luo puitteet sisällöltään yhtenäisen perhetyön kehittämiseksi. Tällä vastaamme tulevaisuuden haasteisiin ja olemme mukana kehityksen etulinjassa.

### *2.2 Johtamisressit*

Vahvan perhetyön mallissa Lapsiperheiden perhetyötä ja Lastensuojelun perhetyötä johdetaan nykyisillä johtajan ja johtavan perhetyöntekijän vakansseilla, jotka yksiköissä jo ovat olemassa. Vahvan perhetyön mallissa johtavat sosiaalityöntekijät voivat keskittyä vastuulliseen tehtäväänsä systeemisen mallin mukaisesti toimivan yksikön johtajina ja konsultoivina sosiaalityöntekijöinä, eikä heidän kuormitustaan lisätä sillä, että heidän johdettavikseen jaettaisiin kaikki nykyisten Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki -yksiköiden perhetyöntekijät, perheohjaajat ja ohjaajat.

Kotiin tehtävä perhetyö ja perheryhmissä tehtävä perhetyö ovat kumpikin erityisiä, avoimuuden sosiaalityöstä erillisiä ammattialueita. Työhön liittyy monia erityispiirteitä ja positioita, jotka vaativat omanlaistaan työorientaatiota. Vaikka johtavilla sosiaalityöntekijöillä onkin johtamisosaamista ja ammattitaito oman laajan tehtävänkuvansa hoitamiseen, perheen arkiympäristössä tehtävä perhetyö poikkeaa tästä. Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköiden johtajilla on jo nykyisellään perhetyön kentän tuntemus ja spesifi, alakohtainen osaaminen. Sen hyödyntäminen jatkossakin on paitsi järkevää, myös kustannustehokasta, kun vuosien kokemusta ja tietotaitoa ei tarvitse kerätä uudelleen.

Vahvan perhetyön mallissa johtajat tekevät tiivistä yhteistyötä. Kullekin yksikölle laaditaan selkeät visiot ja niiden mukaiset strategiat, joihin sekä johtajat että työntekijät sitoutuvat. Huomiota kiinnitetään sekä työn laatuun että työntekijöiden osaamiseen ja hyvinvointiin. Vah-

van perhetyön mallilla Turun kaupungin perhetyötä tekevät yksiköt ovat jatkossa haluttuja työpaikkoja, jotka vetävät puoleensa kokeneita ja koulutettuja osaajia.

### *2.3 Perhetyön ammatillinen osaaminen ja kehittäminen*

Vahvan perhetyön mallissa jokaisella kuntalaisella asuinalueesta ja asiakkuuden paikasta riippumatta on mahdollisuus saada käyttöönsä yhtäläinen perhetyön ammattitaito. Perhetyötä tekevillä työntekijöillä on erilaisia erityisosaamisen alueita, jotka kohdentuvat tietynlaisiin asiakasryhmiin ja tuen tarpeisiin, esimerkiksi varhaiseen vuorovaikutukseen, autismin kirjon lapsiin, monikulttuuriseen työhön, päihde- ja mielenterveysongelmiin jne. Työntekijöillä on monipuolista erityisosaamista myös erilaisten menetelmien ja työvälineiden hallinnassa, esimerkiksi Perhearviointi, Lapset puheeksi, Theraplay jne. Mikäli työntekijät olisi jaettu sosiaalityön tiimeihin, kuten esityksessä toiminnallisesta – ja organisaatiomuutoksesta 2018 kaavailaan, olisi kunkin työntekijän osaaminen helposti saatavilla vain kyseisen tiimin asiakkaina oleville lapsille ja perheille. Vahvan perhetyön mallissa on mahdollisuus luoda sellaiset rakenteet, joissa osaamista voi jakaa ja kehittää myös yksikkörajojen yli.

Osaamis pääomaan kuuluu inhimillisen pääoman lisäksi suhde- ja rakennepääomaa. Nämä ovat olennaisia organisaation menestystekijöitä. Lastensuojelun perhetyö ja Lastensuojelun intensiivinen perhetuki – yksiköissä suhde- ja rakennepääomaa on muodostunut toimintavuosien aikana runsaasti, eikä sen arvoa ole helppo mitata. Tämän pääoman kehittämiseen on käytetty aikaa ja tehty systemaattisesti työtä, eikä se ole suoraan siirrettävissä, vaan kehitys alkaa toiminnan – ja organisaatiomuutoksen myötä alusta, mikäli perhetyötä tekevät yksiköt lakkautetaan. Vahvan perhetyön mallissa Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö – yksiköt jatkavat ammatillista kehittymistään sen vahvan kivijalan varassa, joka on vuosien saatossa rakentunut. Seuraava askel on rakentaa kivijalan päälle yhteinen systeemisen mallin mukainen osaaminen.

### *2.4 Tilakysymykset*

Toiminnallisen – ja organisaatiouudistuksen suunnittelun yhteydessä pohdittavana ovat olleet tilakysymykset. Ongelmia on tuottanut kaikkien työntekijöiden sijoittaminen Linnankadulle nk. Eskelin kiinteistöön. Vahvan perhetyön mallissa Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö –yksiköt sijoitetaan omiin tiloihinsa, joista toinen on jo valmiina käytössä nykyisellä Lastensuojelun intensiivinen perhetuki –yksiköllä. Näin ollen mm. aikuissosiaalityön, lapsiperhesosiaalityön ja avohuollon lastensuojelun työntekijöiden tilaongelmat suurelta osin ratkeavat, kun 54 työntekijää poistuu Eskeliin sijoitettavista. Työtiloilla on suora vaikutus työhyvinvointiin, joten purkamalla painetta Eskelistä lisätään sinne sijoitettavien työntekijöiden edellytyksiä jaksaa työssään.

## 3 Systeminen työote

### 3.1 Systeminen ajattelu perhetyössä

Systeminen ajattelu ei ole perhetyössä uutta. Perhetyön työskentelyn lähtökohtana on jo pitkään ollut perhekokonaisuuden systemisen merkityksen tiedostaminen. Systemiteorian huomioivassa perhetyössä on luotu ja testattu hypoteeseja ja pyritty tukemaan perheenjäseniä pienissä tavoitteissa, jotka toteutuessaan voivat saada aikaan isompia muutoksia perheessä.

Vahvan perhetyön mallissa Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö eivät suinkaan sanoudu irti systemisen mallin mukaisen sosiaalityön kehittämisestä. Päinvastoin, säilyttäen kosketuspintansa omaan perhetyön taustayhteisönsä perhetyöntekijät ja perheohjaajat pysyvät paremmin tuomaan tiimeihin oman ammattialansa osaamisen. Systemisesti työskentelevään tiimiin osallistuminen ei edellytä, että kaikki kuuluisivat samaan yksikköön, vaan erilaiset taustayhteisöt ovat pikemminkin rikkaus monitoimijaiselle tiimille.

Perhetyöntekijöiden ja perheohjaajien ammattitaito säilyy Vahvan perhetyön mallissa systemisten tiimien käytössä. Hyvin lähellä asiakasta työskentelevänä ammattiryhmänä perhetyöntekijät ja perheohjaajat ovat merkittävässä roolissa siinä, miten asiakkaan näkökulmaa onnistutaan tiimissä pitämään yllä.

### 3.2 Monitoimijainen perhetyö

Monitoimijaisen perhetyön käsite on noussut esille viimeaikaisissa pohdinnoissa ja puheenvuoroissa erityisesti Lapsi- ja perhepalveluiden kehittämishankkeen (LAPE) alla. Monitoimijaisen perhetyön käsitteellä tarkoitetaan monen toimijan yhteistä, lapsi- ja perhelähtöistä yhteisiin tavoitteisiin perustuvaa työskentelyä. Monitoimijainen perhetyön malli kietoutuu systemisen sosiaalityön malliin ja yhtymäkohtia ja rajapintoja näiden kesken haetaan varmasti vielä pitkään.

Vahvan perhetyön mallilla varmistamme sen, että perhetyön ominaispiirteet, erityisosaamiset ja huolella rakennetut asiakastyön prosessit säilyvät ja kehittyvät nimenomaan Lapsiperheiden perhetyön ja Lastensuojelun perhetyön omassa kontekstissa. Näistä lähtökohdista Lapsiperheiden perhetyö ja Lastensuojelun perhetyö –yksiköt voivat keskittyä tekemään rakentavaa yhteistyötä osana monitoimijaisia, systemisesti orientoituneita tiimejä.

# Tulevaisuuden perhetyö

---

Sulje silmäsi.

On aamu. Heräät sängyssäsi. Ennen kuin ehdit avata silmiäsi, olet jo tietoinen siitä, minkälaiseen päivään olet heräämässä. On tavallinen torstai. Työpäivä. Ajatus työstä ei harmita eikä ahdistaa. Oikeastaan olet innoissasi. Tiedät, että työsi on nykyään juuri sitä, mistä vielä jokin aika sitten vain haaveilit. Se on edelleen perhetyötä, olet edelleen töissä Turun kaupungilla. Työ voi olla melko samanlaista kuin aiemminkin, mikäli työssä ei mielestäsi ole ollut mitään minkä haluaisit muuttaa. Kuitenkin ne muutamat pikkuasiat, joihin olit salaa toivonut muutosta, ovat muuttuneet. Ehkä asiat ovat isompia. Joka tapauksessa, muutos on tapahtunut.

Nouset sängystä, teet aamutoimet ja kohta olet jo matkalla työhön. Ajatuksesi ovat rauhallisia ja tasapainoisia, olosi on seesteinen. Olet onnellinen siitä, että saat tehdä tätä työtä. Saavut työpaikalle. Menetkö toimiston kautta, vai ehkä suoraan asiakkaan kotiin? Vai kenties jonnekin aivan muualle? Keitä näet, mitä teet, mitä sinulla on mukana? Mitä muut tekevät? Miten sinä teet työtäsi? Miltä se tuntuu? Työpäiväsi jatkuu, työtehtävät seuraavat toisiaan, mutta eivät samalla tavalla kuin aiemmin, vaan jokin on muuttunut. Mikä on erilaista? Mikä saa sinut tyytyväiseksi ja onnelliseksi? Onko työtä vähemmän tai enemmän? Onko se rytmittynyt eri tavalla kuin aiemmin? Onko jotakin työtehtävää enemmän tai vähemmän? Onko tiimisi ennallaan vai onko siinä tapahtunut muutoksia? Onko asiakkaissa tapahtunut muutoksia? Vai suhtaudutko kenties itse asiakkaisiin eri tavalla? Onko asenteissa tai arvostuksissa muuttunut jokin?

Työpäivän päättyessä olet tyytyväinen. Olet kokenut lukuisia onnistumisen kokemuksia ja saanut käyttää omaa osaamistasi. Sinulle on annettu haasteita, joista olet selviytynyt. Saitko kenties kehuja? Kuka kehui? Miltä se tuntui?

Mieti vielä hetki tapahtunutta muutosta ja sitä mikä työssäsi oli ihanaa. Avaa silmäsi. Voit kirjata näitä kokemuksia yhteiseen tulevaisuuslakanaan.