

DIAK

Krista Iivonen

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Sosionomi YAMK

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö, 2025

Johtamisen rooli implementoinnissa

**Palautetietoisien työskentelytavan (FIT) implementointi
Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa**

TIIVISTELMÄ

Krista Iivonen

Johtamisen rooli implementoinnissa- Palautetietoisien työskentelytavan (FIT) implementointi Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa

60 s. 5 liitettä

Kevät 2025

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palautetietoisien työskentelytavan (FIT) implementoinnin johtamisen tilaa Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa. Tavoitteena oli selvittää jakavatko esihenkilöt yhteisen näkemyksen palautetietoisesta työskentelytavasta (FIT) ja sen tarpeesta, sekä millaiseksi he näkevät oman roolinsa implementoinnissa. Tavoitteena oli myös löytää implementointia tukeneita johtamisen toimenpiteitä, sekä mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyö on laadullinen implementointitutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineistona käytettiin esihenkilöiden (päälliköt ja johtavat työntekijät) ryhmähaastatteluja, perheiden erityispalveluiden henkilöstölle teetettyjä NoMAD- kyselyjen vastauksia, sekä Kestävän Kasvun- hankkeen projektisuunnittelijan ja projektiasiantuntijan puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen.

Opinnäytetyön tuloksien mukaan Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluiden esihenkilöt jakoivat yhteisen näkemyksen palautetietoisesta työskentelytavasta (FIT) vaikuttavuustiedon kerääjänä. Esihenkilöt näkivät merkittävimpinä rooleinaan käyttöönoton edistämisen, sekä -seurannan. Tuloksien mukaan esihenkilöillä ei ole edistämiseen ja käyttöönoton seurannalle riittävästi aikaa ja osaamista. Kestävän Kasvun- hanke on johtanut vahvasti käyttöönoton rakenteiden ja -tuen syntyä. Hanke päättyy syksyllä 2025. Hankkeen luomat rakenteet eivät ole juurtuneet osaksi organisaation toimintatapaa. Syyksi näyttäytyi esihenkilöiden suuri työmäärä sekä erilaiset muutostilanteet palveluissa.

Johtopäätöksinä todettiin, että hankkeen kautta tulleet rakenteet ja resurssit ovat riittävät palautetietoisien työskentelytavan juurtumiselle. Organisaation tulee sitoutua vahvemmin näiden rakenteiden ympärille. Palautetietoisien työskentelytavan merkitystä tulee korostaa enemmän koko organisaation tasolla vahvemmalla viestinnällä. Tavoitetilaa tulee kirkastaa kaikilla organisaation tasoilla, sekä sopia yhteisiä linjauksia resurssien käytöstä. Käyttöönoton seuranta tulee yhdenmukaistaa ja vahvistaa.

Asiasanat: implementointi, johtaminen, laadullinen tutkimus, näyttöön perustuvat käytännöt

ABSTRACT

Krista Iivonen

The role of management in implementation- Implementation of Feedback-Informed Treatment (FIT) in Special services for families of the City of Helsinki

60 p. and 5 appendices

Spring 2025

Diaconia University of Applied Sciences

Master of Social Services

The intention of the thesis was to study the state of management in the implementation of Feedback Informed Treatment (FIT) in the Special services for families of the City of Helsinki. The aim was to investigate whether supervisors share a common view of FIT and its necessity, as well as how they experience their own role in the implementation. The goal was also to identify management actions that supported the implementation and development targets of implementation process.

The thesis is a qualitative implementation study. The research method used was semi-structured thematic interviews. The research material consists of a group interview of supervisors and responses to NoMAD- surveys of personnel, as well as semi-structured thematic interviews with the project planner and project specialist of the Sustainable Growth project of City of Helsinki. The data was analysed using content analysis.

According to the results of the thesis, the supervisors in the Special services for families of the City of Helsinki shared a common view of FIT as an effectiveness information gatherer. The most important roles of supervisors in the implementation process were promoting implementation and implementation monitoring. Based on the results supervisors felt they lack time and there is lack of knowledge to promote implementation successfully. The Sustainable Growth project of City of Helsinki has strongly led structures and support of implementation. The project will end in autumn 2025. The structures brought by the project are not being used as intended and feedback informed culture is still in its initial stages. The reasons were the high workload of the superiors and the constant changes in the organization.

The structures and resources brought by the project are sufficient for the implementation of the Feedback Informed Treatment (FIT). The organization must make a stronger commitment to these structures. The importance of a Feedback Informed Treatment should be emphasized at all the levels of organization with stronger communication. The goal and purpose of the Feedback Informed Treatment should be clarified at all levels of the organization, and common policies should be made on the use of resources. The monitoring of the implementation process should be harmonized with common policies.

Keywords: implementation, management, qualitative research, evidence-based practice

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 NÄYTTÖÖN PERUSTUVA TOIMINTA	5
3 PALAUTETIETOINEN TYÖSKENTELYTAPA (FIT)	7
4 IMPLEMENTOINTI	10
4.1 Lähestymistapoja implementoinnille.....	11
4.2 Implementointi organisaatiossa EPIS-viitekehystä mukailleen.....	12
4.3 Implementoinnin johtaminen	14
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	19
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	20
6.1 Tutkimusympäristö	21
6.2 Aineiston keruu	23
6.3 Aineiston käsittely ja analyysi.....	26
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	29
7.1 Esihenkilöiden näkemys palautetietoisesta työskentelytavasta	30
7.2 Esihenkilöiden roolit implementoinnissa.....	33
7.3 Implementoinnin johtaminen perheiden erityispalveluissa	38
8 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	46
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	49
10 POHDINTA	55
LÄHTEET	61
LIITE 1. Teemahaastattelurunko: päälliköt ja johtavat työntekijät	65
LIITE 2. Teemahaastattelu: projektisuunnittelija ja projektiasiantuntija	67
LIITE 3. Informaatiokirje tutkittaville	68
LIITE 4. Tietosuojaseloste	70

LIITE 5. Suostumuslomake	72
--------------------------------	----

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveyspalveluihin haetaan jatkuvasti uusia keinoja tuottaa asiakaslähtöisempiä ja tehokkaampia palveluja näyttöön perustuvilla menetelmillä. Lähtökohtana tälle vaikuttavuuden lisääminen niin asiakas- kuin kustannusnäkökulmastakin. Palautetietoinen työskentely (Feedback Informed Treatment eli FIT) on yksi tähän tähtäävä toimintatapa. Palautetietoisuutta hyödyntämällä voidaan vahvistaa asiakkaan osallisuutta ja kohdentaa työskentelyä niihin tavoitteisiin, jotka asiakas kokee itselleen merkityksellisiksi, sekä vähentää muun muassa työskentelyn keskeytyksiä tai vaikuttavuudeltaan vähäisiä työskentelyjaksoja. Jotta tämä toteutuisi, menetelmän juurruttamiseksi käytäntöön tarvitaan suunnitelmallinen ja laadukkaasti johdettu implementointi.

Implementointi on muutoksen johtamista, joka vaatii implementointistrategian mukaisia johtamisen toimenpiteitä organisaation, sekä yksittäisen johtajan toimesta. Implementointiin ei voida antaa yhtä suoraa ohjenuoraa, kuinka se tulisi toteuttaa, vaan siihen vaikuttaa niin muutoksen laajuus, implementoitava menetelmä, kuin ympäristö, johon muutosta tarvitaan. On kuitenkin paljon tunnistettuja tekijöitä, joilla implementointia voidaan tukea ja onnistua siinä paremmin. Sosiaali- ja terveyspalveluissa implementointi on perinteisesti ollut heikkoa, ja alalla työskentelevillä on siitä varmasti myös omakohtaisia kokemuksia. Implementoinnin johtamisen hallinta onkin yksi nykyjohtamisen oleellinen taito, jottei haaskata niin aikaa kuin rahaa menetelmiin, jotka eivät juuru käytännön työhön eheinä.

Helsingin kaupunki on lapsi- ja perhepalveluissa aloittanut palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) käyttöönottojen kokeilut vuonna 2019 lastensuojelun perhekuntoutuksen ja pariterapian yksiköissä, sekä vuosina 2021–2022 kuuden lapsi- ja perhepalvelun tiimin pilotoinnissa. Vuosien 2023–2025 aikana tarkoituksena on toteuttaa laaja käyttöönotto Helsingin lapsi- ja perhepalveluissa osana Kestävän Kasvun hanketta. Laajan käyttöönoton vaihe on käynnistynyt portaittain, ja palvelut ovat eri vaiheissa palautetietoisesta työskentelyn käyttöönottoa. Tavoitteena on, että palautetietoinen työskentely olisi osana

käyttöön otossa mukana olevien tiimien perustyötä vuoteen 2025 mennessä. Olen ollut ottamassa palautetietoista työskentelyä käyttöön työntekijänä 2021–2022 tapahtuneessa pilotoinnissa. Kokemukseni kautta minulla on herännyt mielenkiinto siitä, kuinka johtamisella tuetaan implementointia, sekä miten palautetietoista kulttuuria luodaan ja tuetaan organisaation tasolla.

Tutkin johtavien työntekijöiden, sekä palveluiden päälliköiden rooleja implementoinnissa. Tutkimuskohteena on myös organisaation visio palautetietoisesta työskentelystä. Tutkimusympäristönä on Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluiden kokonaisuuden palvelut, joissa palautetietoinen työskentely tullaan ottamaan käyttöön vuoteen 2025 mennessä.

2 NÄYTTÖÖN PERUSTUVA TOIMINTA

Näyttöön perustuva toiminta sosiaalialalla uutta verrattuna terveydenhuoltoon, jossa tutkimusnäyttöön perustuvat käytännöt ovat ohjanneet työtä jo vuosikymmeniä. Tutkimusperustaisuuden huomioiminen sosiaalityössä on kuitenkin lisääntynyt viime vuosina ja siihen on osaltaan vaikuttanut mm. sosiaalihuoltolain (2014/1301, §15) veloitteet työn vaikuttavuuden arvioinnista. Moottorina näyttöön perustuvan toiminnan vahvistamiselle on toiminut myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu- ja rakenneuudistus (sote-uudistus). Tämän myötä rahoitusta saivat erilaiset ohjelmat ja hankkeet, kuten Tulevaisuuden sote-keskus-ohjelma, Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) vuosina 2020–2024 sekä kestävä kasvun ohjelma vuosina 2023–2025. Näiden hankkeiden avulla on pyritty vahvistamaan erityisesti lapsiperheiden palveluiden kehittämistä ja vaikuttavuutta, sekä sote-alan työntekijöiden vahvempaa näyttöön perustuvaa toimintaa, mm. psykososiaalisten menetelmien hallintaa. (Kouvonen ym., 2023.)

Näyttöön perustuva toiminta sisältää tutkimuksessani käsitteet näyttöön perustuvat menetelmät sekä -toimintatavat. Sosiaali- ja terveystieteissä se on parhaan, sillä hetkellä käytettävissä olevan tieteellisen tiedon käyttöä päätöksenteon ja työn tukena. Näyttöön perustuvaan toimintaan sisältyy tieteellisen tiedon ja tutkimusnäytön lisäksi asiakkaan toiveiden ja tarpeiden huomiointi, sekä työntekijän ammattitaito ja kokemus. Näyttöön perustuva toiminta lisää työn kustannustehokkuutta, yhdenvertaisuutta ja vaikuttavuutta, sekä työn eettisyyttä. (Kouvonen ym., 2023.)

Näyttöön perustuva toiminta syntyy tutkimustiedosta, joka tiivistetään tutkijoiden ja asiantuntijoiden toimesta. Tiivistelmää varten tehdään kattava haku olemassa olevasta tutkimustiedosta, arvioidaan tutkimusten menetelmällistä laatua, sekä harhan riskiä ja tiivistetään luotettavaksi todettu tieto. Tiivistelmän pohjalta tehdään johtopäätökset näyttöön perustuvasta toiminnasta, sen kohderyhmästä ja hyödyistä. Näitä tietoja päivitetään uuden tutkimustiedon ollessa saatavilla. Tiedon tiivistämistä seuraa näytön levittäminen ja saatavaksi tekeminen passiivisilla (esim. hoitosuositukset) ja aktiivisilla (koulutukset) keinoilla, sekä näyttöön perustuvan toiminnan implementointi eli käyttöönotto. (Kouvonen ym., 2023.) Nykyinen suuntaus on se, että näyttöön ja tutkimustietoon perustuvien toimintatapojen, sekä menetelmien implementoiminen vaatii suunnitelmallisuutta ja aktiivisuutta sen sijaan, että odotetaan tiedon siirtyvän passiivisesti organisaatiossa ylhäältä alas (Piirainen & Linnankangas, 2021). Käsittelen implementaatiota enemmän omassa osiossaan. Jotta näyttö vakiintuisi toimintaan tarvitaan aktiivisia toimia toimeenpanevassa organisaatiossa tai työyhteisössä tämän eteen. Arvioinnin ja seurannan avulla saadaan tietoa siitä, toteutuuko käytäntö yhtenäisesti, sitoutuuko henkilöstö siihen ja millaisia tuloksia näyttöön perustuvalla toiminnalla on saatu. (Kouvonen ym., 2023.)

Raunio (2011, s. 120–121) määrittelee näyttöön perustuvalla käytännöllä suppean ja laajan näkemyksen. Suppean näkemyksen mukaan toiminnan taustalla vaikuttaa vain tutkimustieto, eikä työntekijän omat näkemykset tai arvot saa vaikuttaa hänen rooliinsa standardoidun toimenpiteen toteuttajana. Laajassa näkemyksessä työntekijän rooli on vapaampi. Työntekijän tulee arvioida parasta saatavilla olevaa tutkimustietoa kriittisesti ja hyödyntää tietoa osana ammatillista

osaamistaan asiakkaan arvot huomioiden. Käytännön asiantuntemuksen merkitys korostuu laajassa näkemyksessä ja sen nähdään olevan oleellinen tekijä tiedosta käytäntöön siirryttäessä.

3 PALAUTETIETOINEN TYÖSKENTELYTAPA (FIT)

Palautetietoinen työskentelytapa (FIT- Feedback Informed Treatment) on näyttöön perustuva viitekehyksestä riippumaton lähestymistapa, jolla pyritään vahvistamaan asiakkaan ja työntekijän välistä allianssia, sekä tuottamaan tietoa työskentelyn vaikuttavuudesta asiakassuhteissa. Allianssilla tarkoitetaan asiakkaan ja työntekijän välisen yhteistyön laatua ja vahvuutta. Työntekijä yhteistyössä asiakkaan kanssa muokkaa palvelua asiakkaan tarpeisiin ja arvioihin sopivaksi, jotta asiakkaan saama hyöty ja palvelun vaikuttavuus olisi mahdollisimman hyvä. Taustalla on Feedback Informed Treatment- niminen ajattelutapa. FIT on lähtöisin terapiakontekstista, mutta sen on todettu olevan sovellettavissa muuhunkin ihmissuhdetyöhön. (Miller ym., 2018.) Sitä käytetään kansainvälisesti niin terveydenhuollossa, kuin sosiaalityössäkin (Isoaho & Wieliczko, 2023). Palautetietoisesta työskentelystä on todettu vähentävän asiakkaan tippumista palvelusta, koska asiakas kokee työskentelyn ja sen tavoitteet itselleen sopivammiksi (Miller ym., 2018).

FIT- menetelmä sisältää ORS- ja SRS-mittarit. ORS-mittarin (Outcome Rating Scale) avulla mitataan asiakkaan hyvinvointia ja muutoksia siinä työskentelyn aikana. ORS- mittari sisältää neljä kysymystä asiakkaan hyvinvoinnista yksilöllisellä, ihmisten välisellä ja sosiaalisen toimintakyvyn alueilla. Lisäksi kysytään yleistä arviota omasta elämän tyytyväisyydestä. SRS-mittari (Session Rating Scale) mittaa työskentelyn allianssia neljän kysymyksen avulla. (Miller ym., 2018.) Kysymykset ovat: onko asiakas kokenut tulleensa kuulluksi, ymmärretyksi ja kunnioitetuksi, onko työstyetty asiakkaalle tärkeitä asioita, kuinka työntekijän työtapana on sopinut asiakkaalle sekä asiakkaan yleisarvio

tapaamisesta (Yliruka, 2021). SRS-mittari toimii keskustelutyökaluna, kun tarkastellaan jakaako ammattilainen samanlaiset ajatukset asiakkaan kanssa yhteistyöstä, sekä työskentelyn tavoitteista ja tehtävistä (Mackrill ym., 2020). Laajan tutkimuspohjan perusteella näiden mittareiden voidaan todeta olevan valideja, muutosherkkiä, luotettavia ja soveltuvia (Miller ym., 2018).

ORS- ja SRS-mittareiden avulla työntekijän on mahdollista kehittää palautetietoista työskentelytapaansa allianssin vahvistamiseksi. Työntekijä pystyy mittareiden avulla arvioimaan hoidon ja työn vaikuttavuutta asiakkaalle reaaliaikaisesti. Asiakkaan on mahdollista tuoda oma näkökulmansa, sekä toiveensa työskentelyn osalta esille. Yhteisen ja läpinäkyvän keskustelun kautta tarkoituksena on muokata ja räätälöidä palvelua asiakaspalautteen perusteella niin, että asiakas kokee saavansa itselleen sopivaa tukea. (Miller ym., 2018). Palautetietoisuutta voi työskentelyssä olla ilman FIT-mittareitakin, mutta opinnäytetyössäni rinnastan palautetietoisien työskentelytavan ja FIT-menetelmän käsitteet, koska ne käsitetään tutkimusorganisaatiossakin yhtenä kokonaisuutena.

Palautetietoinen työskentely vaatii palautetietoisien kulttuurin kehittämistä ja pelkkien kliinisten mittareiden hallinnalla sitä ei saada aikaiseksi. Työntekijän tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa asiakkaan on mahdollista ilmaista itseään vapaasti ilman pelkoa rangaistuksista tai siitä, että työntekijä loukkaantuu vastauksista. Asiakkaan on tärkeää tietää, miksi FIT-kyselyjä käytetään ja kuinka niistä saatuja tietoja hyödynnetään. Työntekijän tulee uskoa asiakkaan oman kokemuksen, sekä asiantuntijuuden omasta näkökulmastaan olevan työskentelyä edistävä tekijä. (Miller ym., 2018). Palautetietoisessa kulttuurissa korostuu työntekijän kyky palautteen vastaanottamiselle ja sen hyödyntämiselle niin oman ammatillisuuden, kuin palvelun kehittämisen näkökulmasta. Palautetietoinen työskentely ja -kulttuuri haastaa työntekijän ja työyhteisön tapaa työskennellä ja kehittää itseään. (Mackrill ym., 2020). Palautetietoisien kulttuurin syntymiseen vaikuttaa organisaation ajatus asiakaspalautteen merkityksestä. Asiakastyön tehokkuus ja asiakkaiden kokema kohtaaminen eivät kulje käsi kädessä. Tasavertaiseen työskentelyyn pyrkiminen ja asiakkaan kokemuksen hyödyntäminen asiakassuhteessa jäävät usein jalkoihin tehokasta työtä

tavoitellessa. Palautetietoisuuden avulla päästäänkin sen äärelle, kuinka tehdä jokaisesta tapaamisesta asiakasta tukeva, jolloin myös työn tehokkuus lisääntyy. (Isoaho & Wieliczko, 2023).

Kiinnostus palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) käyttöön Suomessa osana sosiaalipalveluita on lisääntynyt viime vuosien aikana ja tällä hetkellä useammalla hyvinvointialueella valmistellaan käyttöönottoa. Pohjana tälle on toiminut vahvasti Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) vuonna 2021 käynnistämä FIT- palautetietoisesta työskentelytavan pilotointi osana systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Ennen tätä palautetietoista työskentelytapaa oli Suomessa hyödynnetty mielenterveystyössä, muttei lastensuojelussa. Pilotointiin osallistui yhteensä 11 tiimiä kuudelta eri alueelta. Pilotoinnissa nähtiin mahdollisuus sille, että palautetietoinen työskentelytapaa tukee systeemisen toimintamallin ydinasioita, kuten läsnäoloa ja kuuntelua. Sen nähtiin myös nopeuttavan sopivan yhteisen työtavan löytymistä ja tukevan suunnitelmallista työskentelyä. Pilotointi loi myös epäilyksiä sen sopivuudesta lastensuojelun työhön, jossa asiakkaiden motivaatio työskentelyyn on terapiakontekstia heikompi. (Tippet & Yliruka, 2023.) Tanskassa toteutettiin palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) käyttöönotto ja tutkimus Gladsaxen kunnan lastensuojelussa vuonna 2017. Tanskassa lastensuojelun kontekstissa palautetietoisesta työskentelyn yhtenä hyötynä nähtiin palveluiden vaikuttavuuden lisääntymisen asiakkaiden näkökulmasta (Mackrill ym., 2020, s.15). Helsingin kaupunki on ottanut palautetietoisesta työskentelytavan laajasti käyttöön muun muassa lastensuojelussa ja perhesosiaalityössä, lapsiperheiden sosiaaliohjauksessa, kasvatusta- ja perheneuvonnassa sekä lasten ja nuorten vastaanotoilla.

4 IMPLEMENTOINTI

Implementointi sana on käännetty Sipilän ym. (2016) teoksessa toimeenpanoksi, käyttöönotoksi ja käyttöön vienniksi. Joissakin yhteyksissä puhutaan myös jalkauttamisesta. Käytän tutkimuksessani käsitteitä implementointi ja käyttöönotto rinnakkain.

Implementointi tässä tutkimuksessa liittyy vahvasti näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin, mutta sen juuret ovat syvemmällä poliittisissa päätöksissä ja niiden toimeenpanemisessa. Toimeenpano-ohjauksessa poliittisella ja hallinnollisella järjestelmällä on tavoitteena ohjata yhteiskunnan toimintaa eri osa-alueilla. Toimeenpanemista ohjataan jonkun toimesta, esimerkkinä tästä on valtionhallinnolliset ohjaukset, joiden avulla ministeriöt toteuttavat kuntien ja muun julkishallinnon ohjausta. Perinteisen jaottelun mukaan nämä on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: säädösohjaukseen, talousohjaukseen ja informaatio-ohjaukseen. Säädösohjaus pitää sisällään lait sekä asetukset, talousohjaukseen sisältyy budjetit, määrärahat sekä tulosohtaus ja informaatio-ohjaus on ohjaamista mm. ohjeistuksilla ja sanavalinnoilla. Lisäksi nykyisin puhutaan strategisesta ohjauksesta, jonka tarkoituksena on toteuttaa hallitusohjelmaa hankkeiden ja ohjelmien kautta. Kaikessa ohjaamisessa tarkoituksena on kuitenkin se, että ohjattava toimisi ohjaajan tavoitteen mukaisesti. (Vartiainen ym. 2020).

Implementoinnin käsite ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen ja pelkästään poliittiseen päätöksentekoon ja ohjaukseen perustuvaa. Useiden eri teorioiden kautta sitä on implementointitutkimuksen kehittyessä selitetty eri tavalla. Sihvonen (2006) on väitöskirjassaan nostanut mm. Pressmanin ja Wildavskyn (1984) määritelmä, jonka mukaan implementaatio on vuorovaikutusta tavoiteltujen olosuhteiden ja tämän saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen välillä, sekä Lanen määritelmän (2000), jossa implementaatiolla nähdään olevan kaksoismerkitys toimeenpanon toteuttamisena (prosessina) tai aikaansaannoksena (lopputilana).

4.1 Lähestymistapoja implementoinnille

Implementaatiotutkimuksissa on kolme eri lähestymistapaa sille, miten ja mistä suunnasta toimeenpanoa ohjataan ja toteutetaan: ylhäältä alas (top-down), alhaalta ylös (bottom-up) sekä uusi toimeenpanotutkimus (iterative). Kaikissa lähestymistavoissa tarkastellaan toimeenpanon toteuttamista hallinnossa, mutta eri hallinnon kohdissa (Kivinen, 2017, s.46).

Ylhäältä alas- lähestymistavassa implementaatiota johdetaan nimensä mukaisesti ylhäältä alaspäin hierarkkisesti, esimerkiksi politiikantekijöiden toimesta. Tästä syystä Sipilä ym. (2016) käyttävät ylhäältä alas tapahtuvasta implementoinnista käsitettä käyttöön vienti, koska toimijat eivät ole itse aktiivisesti vaikuttamassa prosessiin. Ylhäältä alas tapahtuvan implementoinnin ajatellaan lisäävän toimeenpanon eri osa-alueiden hallittavuutta toimeenpanijan näkökulmasta. (Piirainen & Suikkanen, 1993, s.21). Ylhäältä alas- lähestymistavassa arvioidaan onnistumisia ja tutkitaan implementointia asetettujen tavoitteiden ja niiden täyttymisen kautta. Henkilöstö ja keskijohto hyväksyy ylhäältä tulevan kontrollin toimeenpanoa koskien, eivätkä osallistu päätöksentekoon. Implementoinnin onnistumisen ja henkilöstön sitouttamisen kannalta tämä ei ole välttämättä ole toimivin tapa. Ylhäältä alaspäin suuntautuva toimeenpano voi aiheuttaa henkilöstössä enemmän vastarintaa sen pakottavuuden vuoksi, henkilöstö nähdään automaattisina toimijoina ja toteuttajina. (Kivinen, 2017, s. 47).

Alhaalta ylös- lähestymistavassa asetelma on käännetty ylösalaisin, ja toimijat ovat aktiivisia käyttöönottajia (Sipilä ym., 2016). Piiraisen ja Suikkasen (1993, s.21) mukaan bottom-up-mallissa keskitytään asiakaskohtaamisiin ja katutason byrokraatiaan, sekä politiikan soveltamiseen. Toimeenpanoa toteutetaan toimijoiden kautta ja määritellystä ongelmasta käsin. Keskiössä on vuorovaikutus kohderyhmän toimijoiden kesken. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat suuremmat, ja tämän on nähty vähentävän vastarintaa sekä hierarkkisuutta organisaatiossa. Onnistumista alhaalta ylös- mallissa mitataan esimerkiksi asiakasnäkökulman kautta. (Kivinen, 2017, s.47).

Uusi toimeenpanotutkimus on näiden kahden sekoitus, jonka tavoitteena on toimeenpanoprosessin kokonaisvaltaisempi tarkastelu niin johdon ja päättäjien, kuin ruohokuurin tason toimijoiden näkökulmasta. Keskeistä on tunnistaa toimeenpanoon ja sen seuraukseen vaikuttavia tekijöitä eri toimijuuden tasoilla. (Kivinen, 2017, s. 47). Kyseisessä lähestymistavassa on oleellista, että toimijoita on mukana kaikilta eri toimijuuden tasoilta. Toimijoiden erilaisten näkemysten kautta syntyy yhteinen toimintapolitiikka. (Sihvonen, 2006, s. 52). Yhdistelevä uusi implementaatiotutkimus syntyi perinteisten mallien puutteiden ja kapea-alaisuuden vuoksi (Kivinen, 2017, s. 47).

4.2 Implementointi organisaatiossa EPIS-viitekehystä mukaillen

Implementointi on tavoitteellinen, monivaiheinen prosessi, jonka tarkoituksena on menetelmän käyttöön saattaminen eheänä kokonaisuutena (Kouvonen ym. 2023). Avaan implementointiprosessia EPIS- viitekehysten kautta, jota käytetään kansainvälisesti erityisesti lapsi- ja perhepalveluissa implementoinnin tukena. EPIS muodostuu sanoista exploration = kartoitusvaihe, preparation= valmisteluvaihe, implementation= käyttöönottovaihe sekä sustainment=ylläpitovaihe. (Kasvuntuki,i.a.-a) Tutkimukseni organisaation palaute-tietoisien työskentelytavan implementointisuunnitelmassa on mukailtu EPIS-viitekehysten vaiheita. Tutkimukseni sivuaa useampaa kyseisen viitekehysten vaihetta, koska tutkimukseen osallistuvat palvelut ovat eri kohdissa implementointiprosessia.

Kaiken implementoinnin pohjana toimii organisaation yhteinen jaettu visio siitä, mitä muutoksella tavoitellaan (Kasvuntuki, i.a.-b). Kartoitusvaiheen tavoitteena on löytää oikea menetelmä tai toimintapa määriteltyyn ongelmaan tai tavoitetilään tietoperustaisesti. Tässä vaiheessa implementoinnin esteiden ja edistäjien kartoitus on tärkeää organisaation muutosvalmiuden selvittämiseksi. Esteitä ja edistäjiä tarkastellaan niin organisaation, työntekijöiden, asiakkaiden, kuin yhteiskunnallisestakin näkökulmasta. (Sipilä ym., 2016.) Estäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaation ja työntekijöiden vahva muutosvastaisuus, tai puutteellinen johtajuus. Organisaation halu ja kyky muutokseen, sekä

organisaation yhteinen ymmärrys implementoinnilla tavoiteltavasta tilasta on todettu implementointia edistäviksi tekijöiksi. Johtamisen osalta transformationalisella, eli innostavalla ja motivoivalla johtamistyyllillä, sekä esihenkilön esimerkkinä toimimisella on nähty olevan implementaatiota tukevia vaikutuksia. Organisaation valmiustilan näkökulmasta tärkeä johtajuuden ominaisuus on tutkimuksien perusteella implementointi kunnioittaen ja inhimillisesti työntekijöihin suhtautuen. (Kouvonen ym., 2023.)

Valmisteluvaiheessa implementoinnille luodaan suunnitelma, eli implementointistrategia, joka kertoo millä tavalla yhteisen vision pohjalta luotuun tavoitteeseen päästään. Strategia sisältää keinoja, joilla havaittuja uuden toimintatavan käyttöönoton esteitä pyritään ylittämään ja ratkomaan. Tämä tarkoittaa muun muassa resurssien, sekä työn muokkaamista ja sovittamista implementoitavaan menetelmään, ohjeistuksien luomista sekä koulutuksien suunnittelua. Osallistamalla työntekijöitä implementointi prosessiin ja tukemalla työntekijöitä tarvittaessa, johto voi tukea implementoinnin onnistumista. (Kouvonen ym., 2023.) Hyvän implementointisuunnitelman perusta on, että johto on valmis tekemään siihen muutoksia tarpeen vaatiessa. Tämä korostuu erityisesti ylhäältä alaspäin tapahtuvassa implementoinnissa. (Kasvuntuki, i.a.-b).

Käyttöönottovaiheessa henkilöstöä koulutetaan valitun menetelmän tai toimintatavan käyttöön ja sitä viedään asiakastyöhön. Menetelmän käytölle luodaan mahdollistavat raamit ja tuki, esimerkiksi työntekijöiden työnohjaus johdon toimesta. Menetelmäosaajien roolin henkilöstön kouluttajina ja tukijoina on nähty vähentävän vastustusta ja muutosvastaisuutta (Kasvuntuki, i.a.-b). Johdon roolina on toimia innostajana ja rohkaisijana, sekä luoda puitteita oppivalle ympäristölle. Johdon tulee havainnoida ja huomioida työntekijöiden tarpeita muutosprosessissa. Hyvällä viestinnällä on merkitystä yhteisen vision ja luottamuksen syntymisessä. Käyttöönottoa tuetaan organisaation eri tasoilla, tässä on tukena implementoinnin tukitiimi. (Kasvuntuki, i.a.-a). Käyttöönottovaiheessa seuranta ja arviointi on tärkeää implementoinnin kannalta. Seuranta voi kohdistua esimerkiksi menetelmän fideeliteettiin tai juurtumiseen liittyviin tekijöihin, joiden kartoittamiseen on luotu NoMAD-kysely. (Kasvuntuki, i.a.-b).

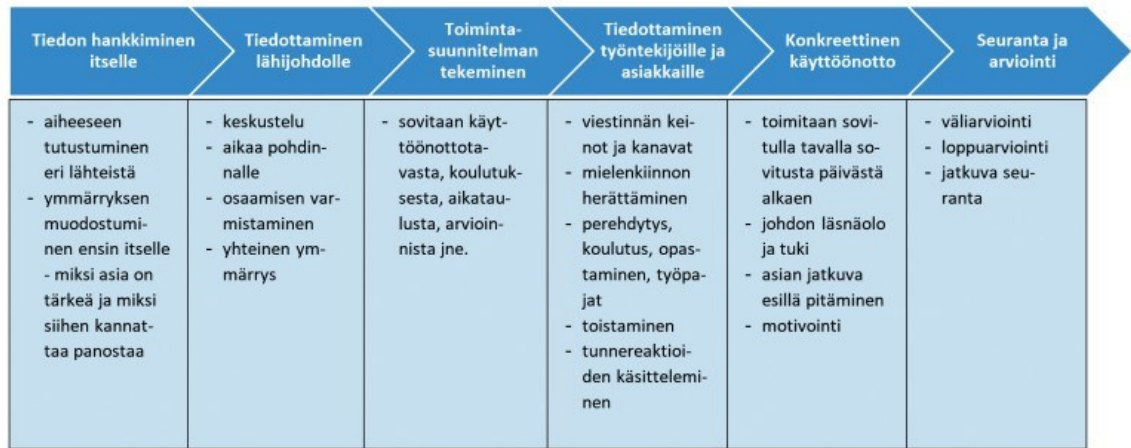
Ylläpitovaiheessa korostuu käyttöönottovaiheessa mainittujen resurssien turvaamisen lisäksi rekrytointien merkitys. Rekrytoitavan henkilön motivaatio uuden työtavan käyttöönottamiseen on syytä kartoittaa. Ylläpitovaiheeseen kuuluu myös menetelmän käytön laadun varmistus, eli menetelmäuskollisuuden säilyminen. Riippuen menetelmästä käytössä voi olla erilaisia tukikeinoja, kuten manuaaleja tai työnohjausta. (Kasvuntuki, i.a.-b).

4.3 Implementoinnin johtaminen

Implementoinnin johtaminen on muutoksen johtamista. Johtamisen tavoitteena muutostilanteessa on tavoitteellisen toiminnan ja hallittujen toimenpiteiden avulla kuroa umpeen nykytilan ja tavoitetilan eroa. Muutosjohtaminen on oma johtamisensa osa-alue, joka vaatii erikoistunutta osaamista, kuten laajaa asiahallintaa, muutoksen sisällön ja ilmiön hallintaa, sekä muutoksen johtamisen menetelmiä. Tämän lisäksi muutoksen johtamisessa tulee hallita oman organisaationsa strategia ja prosessit, sekä tiedostaa muutoksen vaikutukset näihin. Tarvittava johtamisosaaminen riippuu siitä, millaista muutosta ollaan toimeenpanemassa. (Kallankari, 2019.) Myös toimintaympäristöllä on merkitystä muutoksen kannalta, johtajan tulee ymmärtää toimintaympäristön tarpeet ja sovittaa toimenpiteet sen mukaan (Salunen & Mäkinen, 2023).

Muutosta johtaessa tulee tiedostaa, että muutosta tapahtuu eri tasoilla yhtä aikaa. Päällekkäin kulkee yleensä muutosmallin mukainen konkreettinen muutosprosessi asioissa, jota johdetaan asijahtamisen menetelmin, sekä muutoksen mielenprosessi ihmisissä, joka vaatii taas ihmislähtoisempää johtamistapaa. Asijahtamisen keskeisiä toimia ovat muutoksen etenemisen seuranta, sekä muutostoimenpiteiden hallinta. Ihmislähtöistä johtamista muutoksessa on mm. muutoksen tunne-elämän hallinnantaidot. Ihmisläheisempi johtamistapa vaatii johtajalta osittaista luopumista vallasta ja sen jakamista henkilöstön kanssa. Hyvinvoivan henkilöstön kyky muutokseen on parempi joustavuuden vuoksi. Tästä syystä työhyvinvoinnin johtaminen on muutosprosesseissa isossa osassa, eikä sitä tulisi unohtaa muutosjohtamisen strategiaa luodessa. (Kallankari, 2019.)

Salunen & Mäkinen (2023) ovat jakaneet implementointiprosessin johtamisen näkökulmasta kuuteen vaiheeseen, jotka ovat kuvattu Kuviossa 1.



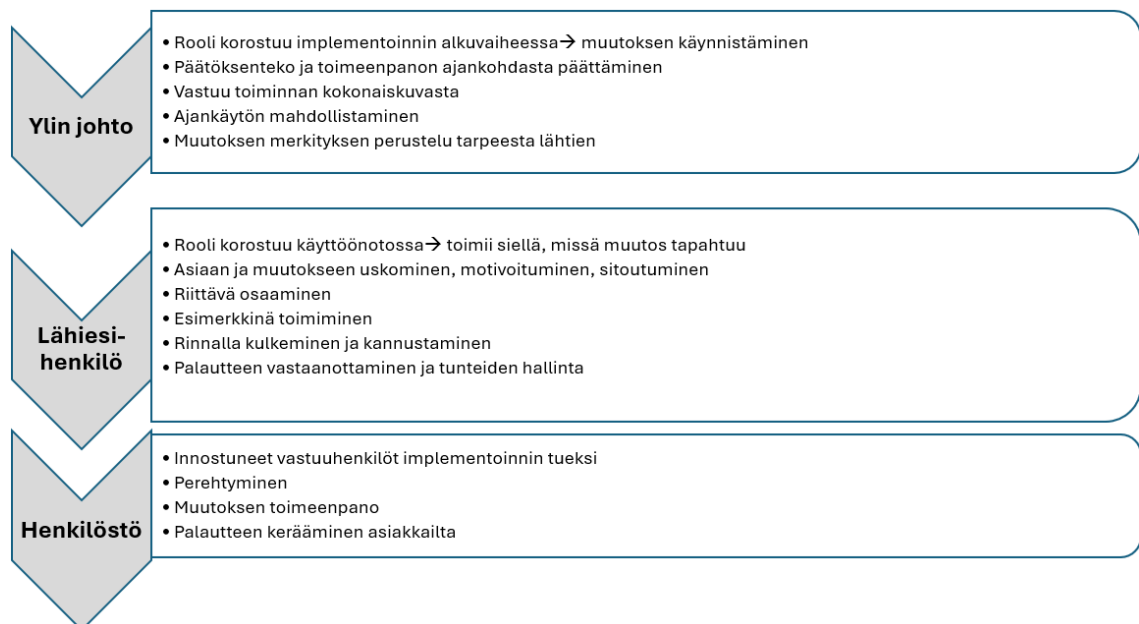
Kuvio 1. Implementointiprosessi johtajan näkökulmasta (Salunen & Mäkinen, 2023, 167)

Implementointia alkuun laittavan johtajan tulee hankkia tietoa aiheesta ja sisäistää sen tärkeys, sekä merkitys. Tämä luo pohjan asian perustelemiseksi muille. Muutos lähtee liikkeelle yleensä ylemmän johdon toimesta ja päätöksestä. Asiasta tiedottaminen etenee portaittain alaspäin organisaatiossa. Oleellista on jättää tiedotettaville riittävästi aikaa asian pohtimiseen. Ylemmän johdon tehtävänä on ajankäytön mahdollistaminen muutoksen tekemiseen. Tässä kohtaa luodaan ja varmistetaan yhteisen ymmärryksen olemassaolo, sekä yhteinen tahto asian suhteen. Kolmannessa vaiheessa päästään toimintasuunnitelman tekemiseen. (Salunen & Mäkinen, 2023.) Muutostoimenpiteiden hallinta lähtee tavoitteiden ja vision pilkkomisesta pienempiin osiin, joista voidaan muodostaa konkreettinen suunnitelma muutoksen toimeenpanolle (Kallankari, 2019).

Neljännessä vaiheessa tärkeää on kiinnittää huomiota viestinnän ilmeeseen, sen tulisi olla mielenkiintoa herättävää ja informatiivista. Viestinnässä on suositeltavaa käyttää laajasti eri keinoja, jotta asiasta saadaan luotua laaja-alainen ymmärrys. Lähiesihenkilön rooli viestinnässä on merkittävä hänen vastatessaan ruohonjuuritason viestinnästä ja siihen käytetystä ajasta, sekä

keinoista. Lähiesihenkilöllä on paras käsitys siitä, mikä on toimivin viestintätapa omassa tiimissään. Lähiesihenkilön tulee koostaa viestitulvaa henkilöstölle selkeämpään muotoon ja varmistaa, että henkilöstö on reagoinut toivotulla tavalla. Lähiesihenkilön tehtäviin kuuluu viestiä henkilöstön suuntaan myös implementoinnin etenemisestä, sekä onnistumisesta. Käyttööntovaiheessa korostuu henkilöstön tarvitsema tuki, sekä reflektoinnin ja keskustelun tarve. Implementoitava aihe tulee pitää puheissa jatkuvasti ja motivointia tulee jatkaa. (Salunen & Mäkinen, 2023.)

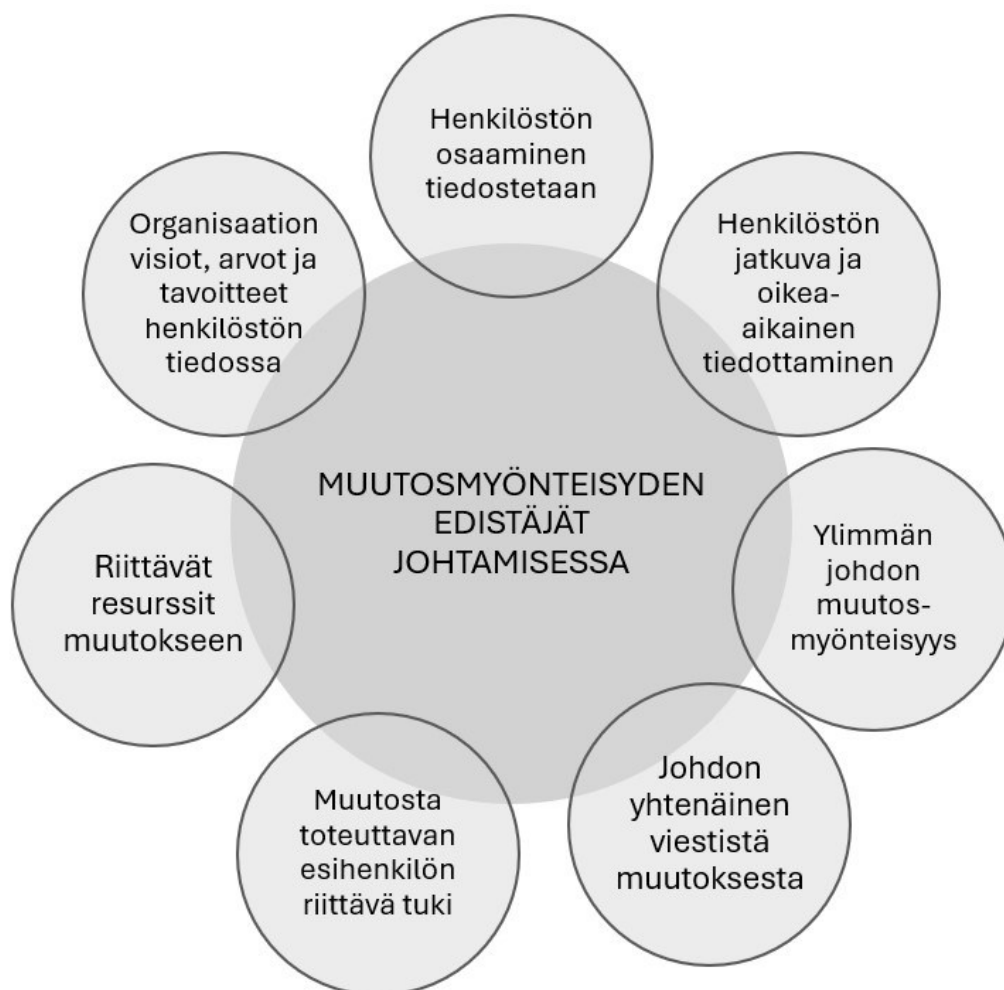
Tavoitteiden, suunnitelman ja onnistumisien tiivis muutoksenaikainen arviointi ja seuranta ovat keskeisiä asijaohjauksen toimenpiteitä muutoksen johtamisessa. Tämä mahdollistaa tarvittavat lisätoimenpiteet muutoksen onnistumisen varmistamiseksi. Asijaohjauksen seurannan lisäksi myös ihmisten johtaminen vaatii muutosprosessissa seuranta- ja arviointia. Henkilöstön motivaation, tunteiden, toimintojen sekä käytöksen muutoksia tulee seurata, ja niihin tulee reagoida muutoksen edistämiseksi tarvittaessa. Tarkoituksena ei ole seurata yksittäisen työntekijän edistymistä, vaan työn ja muutoksen edistymistä. Seurannan tulisi olla myös motivoivaa pomottavan sijaan. Johto ja muut sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla seurannan tuloksista riittävän usein mielenkiinnon ylläpysymiseksi muutosta kohtaan. (Kallankari, 2019.)



Kuvio 2. Toimijoiden roolit implementointiprosessissa (mukaihen Salunen & Mäkinen, 2023)

Ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden välillä tapahtuvan viestinnän tulisi olla avointa keskustelua ja näkemysten vaihtoa yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Ylimmä johdon olisi hyvä kuulla lähiesihenkilöiden näkemyksiä. Viestinnässä ja yhteydenpidossa olisi suositeltavaa mahdollistaa ajoittain kokoontuminen yhteen sähköpostien vaihtamisen sijaan. Ylimmän johdon merkitys korostuu implementoinnin alkuvaiheessa, mutta lähiesihenkilön rooli on merkittävä itse muutoksen onnistumisen kannalta. Lähiesihenkilöillä on yleensä vastuu varsinaisesta muutosprosessista toimiessaan siellä, missä muutos tapahtuu, henkilöstön parissa. Henkilöstön innostuneisuus on tarttuva voimavara ja sen valjastaminen on johtamisen näkökulmasta tärkeää. Implementointia tukee menetelmäosaajat, sisäiset kouluttajat sekä tutorit, jotka ovat motivoituneita ja innostuneita viemään muutosta eteenpäin. (Salunen & Mäkinen, 2023.)

Implementoinnin johtajan tulisi motivoida ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen heille sopivalla tavalla. Tämä edistää työyhteisön toimimista kohti tavoitteita. Henkilöstö on iso osa tapahtuvaa muutosta. He ovat luomassa, tekemässä sekä toteuttamassa muutosta yhdessä esihenkilön kanssa. Sitouttaminen vaatii henkilöstön sisäisen motivaation synnyttämistä ja tähän muutosta johtavan esihenkilön tulisi panostaa. Johtamisessa sisäistä motivaatiota henkilöstössä synnyttää johdolta saatu palaute ja tunnustus, realistiset tavoitteet ja selkeä tarkoitus, vapaus toimia itsenäisesti ja kehittyä, mahdollisuus onnistumiseen ja onnistumisesta iloitseminen sekä osallisuus. Lisäksi muutoksen tulisi olla innostavaa ja mielekästä. Jotta yhteiseen prosessiin päästään, tarvitaan toimivaa ja avointa viestintää, sekä vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä muutoksesta. Onnistuneen muutoksen edellytys on, että henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen syyt, tarkoituksen ja tavoitteet, sekä hyväksyneet muutoksen osaksi toimintaa. (Kallankari, 2019.) Kuviossa 1 on kuvattu laajemmin muutosmyönteisyyttä tukevia tekijöitä.



Kuvio 3. Muutosmyönteisyyden edistäjät johtamisessa (mukaillen Kallankari, 2019)

Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksista osa voi olla luonteenpiirteitä, jotka kaikessa yksinkertaisuudessaan sopivat muutosprosessin johtamiseen. Myös aikaisemmasta kokemuksesta ja hankitusta osaamisesta on hyötyä muutoksen johtamisessa. Muutosjohtajana on mahdollisuus kehittyä tietoisesti ja oman osaamisen arvioiminen on keskeisessä osassa kehitystä. Hyvä muutosjohtaja tunnistaa omat vahvuutensa, sekä kehitystarpeensa ja aktiivisesti kehittää itseään näiden mukaisesti. Itsearviointiin tueksi tarvitaan palautetta omasta toiminnasta ja sitä on hyvä kerätä laajasti mm. esihenkilöiltä, alaisilta ja kollegoilta. Palautteen avulla omien vahvuuksien hyödyntäminen laajemmin mahdollistuu, sekä kehittymiskohteet konkretisoituvat. (Kallankari, 2019.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena oli laadullisen tutkimuksen avulla selvittää, jaetaanko Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa päälliköiden ja johtavien työntekijöiden kesken yhtenäinen näkemys palautetietoisesta työskentelystä (FIT) ja sen implementoinnista, sekä esihenkilöiden roolista implementointiprosessissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea palautetietoisesta työskentelystä implementointia, erityisesti johtamisen osalta.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten palautetietoinen työskentely- ja kulttuuri nähdään esihenkilötasolla osana perheiden erityispalveluiden työyksiköiden työtä. Tavoitteena oli tuoda esille käytänteitä ja rakenteita, joiden avulla palautetietoisesta työskentelystä juurruttamista on työyksiköissä tuettu, sekä tutkia vastaako henkilöstön ja johdon näkemykset edellä mainituissa asioista.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten palautetietoinen työskentely (FIT) ymmärretään ja käsitetään päälliköiden ja johtavien työntekijöiden keskuudessa?
2. Miten palautetietoisesta työskentelystä (FIT) implementointia tuetaan johdon taholta?
3. Mikä on päälliköiden ja johtavien työntekijöiden rooli palautetietoisesta työskentelystä (FIT) implementoinnissa heidän omasta näkökulmastaan?

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö on laadullinen implementointitutkimus. Implementointitutkimuksen avulla on mahdollista edistää tutkimustiedon ja näyttöön perustuvien menetelmien käyttöön saattamista eri toimintaympäristöissä (Sipilä yms. 2016). Implementointitutkimuksen moniulotteinen kenttä antaa tutkijalle monia mahdollisuuksia kohdistaa tutkimusta oman mielenkiintonsa mukaan. Implementointitutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi implementointia edistäneet ja vaikeuttaneet tekijät tai implementointisuunnitelman toteutuminen. (Isokuorti & Aaltio, 2021, s. 229.)

Laadullinen tutkimus on ihmistieteissä yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä. Laadullisella tutkimuksella useimmiten pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus on siis kiinnostunut ihmisten kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja näiden merkityksistä. Useat filosofiset suuntaukset ovat vaikuttaneet laadullisen tutkimuksen kehittymiseen, kuten esimerkiksi hermeneutiikka ja fenomenologia. Laadullinen tutkimus on tutkimusasetelmana melko joustava, tutkijana pystyy liikkumaan ketterästi eri tutkimusvaiheiden välillä ja useat vaiheet limittyvät toisiinsa tutkimusprosessin aikana. Tutkijan oma oppiminen ja ymmärryksen lisääntyminen vaikuttaa laadullisen tutkimuksen kehittymiseen ja etenemiseen. (Juuti & Puusa, 2020, 11.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kiteytyy kolmeen toisiinsa liittyvään käsitteeseen: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus muodostuu raportin lukijan kautta. Uskottavan tutkimuksen raporttia lukeva hyväksyy käytetyt menetelmät, tulokset ja analyysivaiheet, sekä uskoo niiden luotettavuuteen. Luotettavuus tarkoittaa tutkijan perusteluja käytetyistä lähestymistavoista suhteessa tutkimusongelmaan. Perusteluiden on tarkoitus vakuuttaa lukija tutkijan ammattitaidosta tutkimuksen tekemisessä. Tämä vaatii tutkimusprosessin rehellistä raportointia. Eettisyys tarkoittaa eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksella täytyy pyrkiä hyvään, eikä se saa vaarantaa tutkimukseen osallistuvien elämää milään osin. Haasteensa laadulliseen tutkimukseen luo käsitteiden vaikeaselkoisuus sekä

monitulkintaisuus. Tutkimuksen laadun kannalta nämä käsitteet ovat kuitenkin oleellisia ja niiden kaikkien tulee toteutua, jotta laadullinen tutkimus on luotettava. (Puusa & Juuti, 2020, 128.)

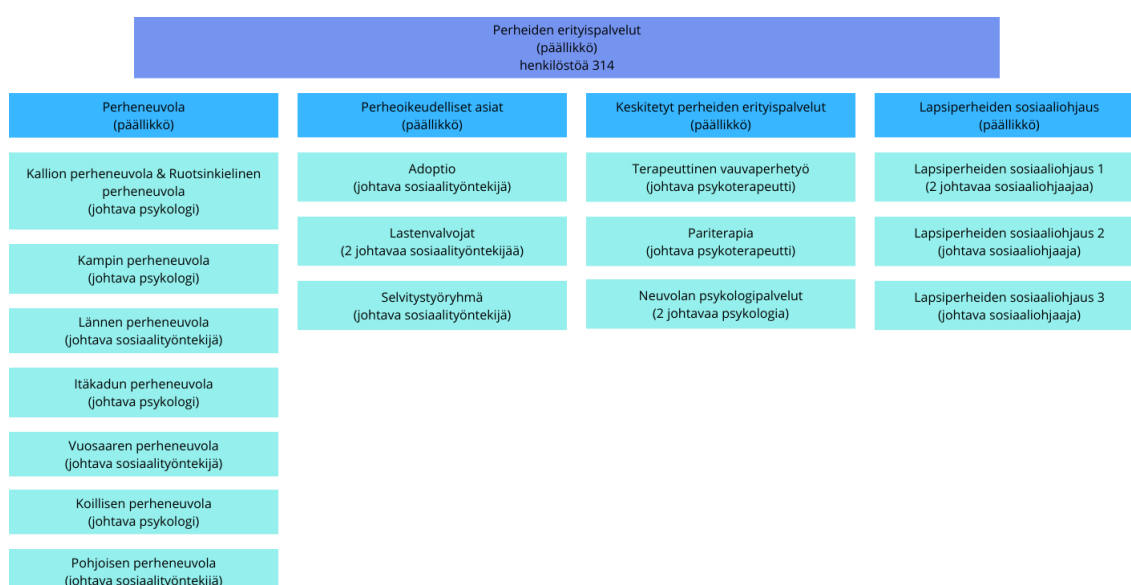
Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pelkästään perinteisten määrällisen tutkimuksen käsitteiden validiteetin ja reliabiliteetin kautta nähdään vaikeana. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään myös siirrettävyyden määritelmää. Siirrettävyyden kautta pohditaan voisiko tutkimus olla toteutettavissa uudestaan toisessa ympäristössä ja olisiko siellä mahdollista saada samat tutkimustulokset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös käytettyjen menetelmien kautta, huomioiden kyseisen tutkimuksen luonne ja tarkoitus. Raportoinnin tulee olla seurattavaa ja sen tulee perustella tutkijan tekemiä ratkaisuja, sekä keinoja tutkittavan ilmiön selittämiseen. Raportoinnin tulee vakuuttaa lukija tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnoissa sekä tulkinnoissaan. Tutkijan tekemät ratkaisut tulee pystyä kritisoimaan raportoinnin perusteella. Laadullisen tutkimuksen tuloksien tulkintaan vaikuttaa tutkijan reflektointikyky sekä subjektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tutkijan täydellistä objektiivisuutta, mutta luotettavuuden näkökulmasta tutkijan on kyettävä tunnistamaan oma subjektiivisuutensa ja sen vaikutus tutkimuksen toteuttamiseen sekä tulkintaan. Laadulliseen tutkimukseen liittyvä hyvä tutkimuskäytäntö sisältää omien valintojen kriittisen tarkastelun, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemuksen sekä luotettavuuskriteereiden hallinnan. Tutkijan työskennellessä tutkimusorganisaatiossa tutkimusprosessin ja subjektiivisuuden reflektointi ovat luotettavuuden näkökulmasta oleellista. (Aaltio & Puusa, 2020, 129-131.)

6.1 Tutkimusympäristö

Palautetietoisien työskentelytavan (FIT) laajempi käyttöönotto kuuluu Helsingin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan (sotepe) Kestävän kasvun hankkeeseen vuosina 2023–2025. Palautetietoinen työskentelytapa on otettu Helsingissä osittain jo käyttöön pilottien muodossa ja yksittäisinä kokeiluina Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelmassa sekä osana LAPE-hanketta. Palaute-

tietoisien työskentelytavan käyttöönotto kuuluu Kestävän kasvun hankkeen työpaketti 2:n. Palautetietoisien työskentelytavan osalta työpaketin tavoitteena on parantaa hoidon ja palveluiden vaikuttavuuden arviointia palautetietoisien työskentelytavan avulla. Tavoitteena on laajentaa palautetietoisien työskentelytavan käyttöönottoa ja vakiinnuttaa palautetietoinen työskentelytapa osaksi eri sosiaali- ja terveystalvveluja. Toimenpiteinä tätä varten on Helsingin kaupungin omien FIT-toimintamallin kouluttajien koulutus (4 henkilöä) sekä FIT-klinikkamallin luominen. Lisäksi uusitaan digitaalinen sovelluksen sopimus markkinakartoituksen perusteella. Tarkoituksena on vahvistaa vaikuttavuustiedolla johtamista. (Helsingin kaupunki, 2023, s.7–8.)

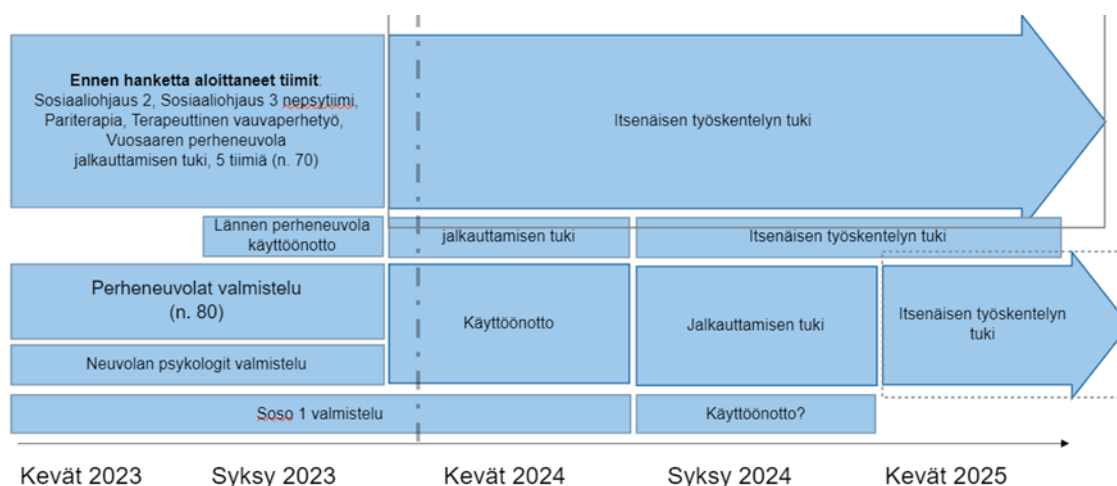
Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa, joissa on käytössä, tai otetaan käyttöön palautetietoinen työskentelytapa vuoteen 2025 mennessä. Perheiden erityispalvelut ovat osa Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys-, ja pelastustoimialan perhe- ja sosiaalipalveluita, joita johtaa perhe- ja sosiaalipalveluiden johtaja. Se kuuluu osaksi lapsiperheiden hyvinvoinnin- ja terveyden kokonaisuutta, jota johtaa perhepalveluiden päällikkö. Perheiden erityispalveluihin kuuluvat perheneuvolat, perheoikeudelliset asiat, keskitetyt perheiden erityispalvelut, sekä lapsiperheiden sosiaaliohjaus. Henkilöstöä perheiden erityispalveluissa on yhteensä 314 henkeä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluiden organisaatiokaavio

Perheneuvoloissa työskentelee psykologeja ja sosiaalityöntekijöitä. Perheoikeudellisten asioiden palveluissa työskentelee sosiaalityöntekijöitä. Keskitetyissä erityispalveluissa työskentelee psykoterapeutteja, psykologeja ja neuropsykologeja. Lapsiperheiden sosiaaliohjauksessa työskentelee sosiaaliohjaajia sosionomi amk- ja sosionomi yamk- koulutuksilla.

Palvelut perheiden erityispalveluissa ovat eri kohdissa palautetietoisien työskentelytavan (FIT) implementointia. Ennen Kestävän kasvun hanketta FIT-menetelmän oli ottanut käyttöön lapsiperheiden sosiaaliohjaus 2, lapsiperheiden sosiaaliohjaus 3 nepsy-työryhmä, pariterapia, terapeutin vauvaperhetyö ja Vuosaaren perheneuvola. Muiden yksiköiden valmistelu käyttöönottoon aloitettiin keväällä 2023. Suurin osan yksiköistä otti palautetietoinen työskentelyn käyttöön kevään 2024 aikana (Kuvio 5). (Helsingin kaupunki, i.a.-a).



Kuvio 5. Palautetietoisien työskentelytavan (FIT) käyttöönoton aikataulu (Helsingin kaupunki, ia-a, käyttöön pyydetty lupa)

6.2 Aineiston keruu

Aineiston keräämiseen hain tutkimuslupaa Helsingin kaupungilta helmikuussa 2024. Tutkimuslupa myönnettiin toukokuun 2024 alussa, jonka jälkeen aineiston keruu pääsi alkuun. Tutkimusluvan saamisessa kesti oletettua kauemmin, joten

tämä hidasti hieman tutkimukseni etenemistä. Aineiston keruu toteutettiin kesä-elokuussa 2024.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu sen joustavuuden vuoksi. Lisäksi tutkimusasetelmani korosti kokemuksia ja näkemyksiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tutkija määrittää teemat haastattelulle, muttei esitä strukturoituja kysymyksiä. Tällöin haastateltavien kertomalle, sekä vuorovaikutukselle on enemmän tilaa ja vapautta. Teemahaastattelussa tunnistetaan asioiden henkilökohtainen tulkinnallisuus ja merkityksellisyys. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Teemahaastattelussa edetään ennalta määritettyjen teemojen mukaan, jotka perustuvat tutkimusasetelmaan, sekä tutkimuksen viitekehukseen. Tutkimukseni haastatteliteemat (LIITE 1) pohjautuivat palautetietoisien työskentelyn- ja kulttuurin synnyn teemoihin, sekä implementoinnin edellytyksien teemoihin EPIS-viitekehystä mukaillen. Teemahaastattelun joustavuus syntyy kuitenkin mahdollisuudesta syventää ymmärrystä vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa esimerkiksi lisäkysymyksillä. Teemahaastatteluita toteuttaessa tulee kuitenkin huomioida yhdenmukaisuus haastateltavien kesken. Vapaus poiketa ennalta määritetyistä teemoista tuo myös mahdollisia eroavaisuuksia haastattelujen sisältöön. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 59.) Tutkijana pyrin pitämään lisäkysymykset ennalta-asetettuihin teemoihin liitännäisenä ja ohjaamaan keskustelua niin, että kaikki teemat ehdittiin käsittelemään sovitussa ajassa, kuitenkin rajoittamatta liikaa haastateltavien keskustelua. Teemahaastatteluiden metodologinen tausta korostaa vuorovaikutuksessa syntyviä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 59). Tästä syystä haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina.

Ryhmähaastattelu on keskusteleva haastattelumuoto, jonka avulla on mahdollista saada kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta lyhyessä ajassa. Ryhmähaastattelun käyttö on perusteltua erityisesti silloin, jos halutaan selvittää ryhmän yhteinen kanta tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Ryhmähaastatteluiden avulla sain laajemman tutkimusaineiston vähemmällä ajankäytöllä. Haastattelumateriaalia kerättiin koko tutkimusorganisaation laajuudelta neljällä ryhmähaastattelulla. Haastateltavia esihenkilöitä, eli

päälliköitä ja johtavia työntekijöitä, oli jokaisesta palautetietoista työskentelytapaa käyttävästä tai käyttöönnottavasta palvelusta ja työyksiköstä. Tällä tiedonantajien otannalla voidaan olettaa, että aineisto koskien perheiden erityispalveluiden palautetietoisien työskentelytavan implementointia on ollut luotettavuuden arvioinnin ja tutkimusasetelman näkökulmasta riittävä.

Ryhmähaastatteluryhmät päälliköille ja johtaville työntekijöille muodostuivat seuraavasti: päälliköt yhdessä ryhmässä ja johtavat työntekijät palveluittain (perheneuvolan johtavat, keskitettyjen erityispalveluiden johtavat ja sosiaaliohjauksen johtavat). Ryhmähaastatteluja oli yhteensä neljä, yhdessä ryhmässä 7 henkilöä, kahdessa ryhmässä 4 henkilöä ja yhdessä ryhmässä 3 henkilöä. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluihin. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurilla tutkijan henkilökohtaisen puhelimen muistiin, josta ne siirrettiin heti haastatteluiden jälkeen suojatulle muistitikulle. Haastattelu-aika oli tunti, eli nauhoitettua äänimateriaalia oli yhteensä neljä tuntia. Haastattelu-aika oli teemahaastattelun runkoon nähden lyhyt, joten riippuen haastattelusta jokin osa-alue jäi aina vähemmälle huomiolle keskusteluissa. Haastattelutilanteiden ollessa luonnollisia vaihtelua tapahtui myös luontaisestikin. Haastattelutilanteet olivat hyvin rentoja haastateltavien ollessa toisilleen tuttuja ja keskustelu oli vapautunutta.

Tutkimuksen aineistona käytettiin myös perheiden erityispalveluiden henkilöstölle teetettyä NoMAD-kyselyä. Tutkimuksessani käytin kolmea kyselyä, jotka oli toteutettu elokuussa 2023, tammikuussa 2024 ja syyskuussa 2024. Kyselyn tulokset olivat saatavilla anonyymisti. Materiaalit saatiin projektisuunnittelijan lähettämänä Excel-tilauksena. NoMAD-kysely on kehitetty implementoinnin tueksi ja se on tarkoitettu erityisesti työväliseksi johdolle implementoinnin eri vaiheisiin. NoMAD-kyselyllä voidaan mm. tunnistaa kohtia, joita kehittämällä implementointia voidaan vahvistaa (Kouvonen ym., 2023).

Projektisuunnittelija ja projektiasiantuntija Kestävän kasvun hankkeesta haastateltiin teemahaastattelulla (LIITE 2) tutkimuksen taustoittamiseksi ja tietojen tarkistamiseksi implementoinnin vaiheiden ja aikataulun osalta. Tällä hetkellä käytettävissä oleva Helsingin kaupungin sisäinen

implementointisuunnitelma-dokumentti ei ole reaaliaikaisesti päivittyvä. Tunnin mittainen haastattelu pidettiin Teamsissa ja se nauhoitettiin. Nauhoite tallennettiin salasanalla suojatulle muistitikulle. Kyseinen haastattelu oli pienessä osassa tutkimuksen lähteenä, mutta itselleni tutkijana suuremmassa roolissa ymmärryksen lisääjänä.

6.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastatteluaineistojen litterointi tehtiin elokuussa 2024 ja käsittely tapahtui elokuu- joulukuu 2024 välisenä aikana. Analysointi tapahtui joulukuu 2024-tammikuu 2025 välisenä aikana. Aineiston käsittelyn ja analyysin tekeminen venyi omista henkilökohtaisista syistäni.

Haastattelut litteroitiin käyttäen Word-tekstinkäsittelyohjelman litterointi-toimintoa. Jokainen litteroitu teksti käytiin manuaalisesti läpi kuunnellen haastattelunauha läpi ja verraten litteroituun tekstiin. Näin varmistettiin litteroidun tekstin oikeellisuus. Litterointi-toiminnon luomaan tekstiin täytyi tehdä korjauksia manuaalisesti melko paljon, joka työllisti odotettua enemmän. Litterointi tapahtui tekstitasolla, eikä siinä huomioitu esimerkiksi äänenpainoja tai taukoja käytettävien resurssien vuoksi. Ryhmähaastattelujen litterointi vie tekstitasollakin useita tunteja ja aineiston kannalta oleellisinta tutkimuksessani oli haastattelujen informatiivinen aineisto. Litterointi tehtiin luotettavuuden parantamiseksi mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Litteroitu haastattelumateriaali päälliköiden ja johtavien työntekijöiden haastatteluista anonymisoitiin, niistä poistettiin tunnistettavat henkilö- sekä palvelutiedot. Projektityöntekijän ja projektiasiantuntijan haastattelujen käytöstä mahdollisten tunnistetietojen kanssa oli sovittu haastateltavien kanssa, koska haastattelua käytettiin lähdemateriaalina. Kaikista haastatteluista syntyi yhteensä 5 Word-tallennetta, yhteenlaskettu sivumäärä oli 135 sivua. Ryhmähaastatteluiden materiaalia oli 114 sivua. Tallenteet haastatteluista poistettiin litteroinnin valmistuttua ja litteroidut haastattelut säilytettiin salasanalla suojatulla muistitikulla.

Litteroitu ja anonymisoitu esihenkilöiden haastattelumateriaali siirrettiin taulukoihin, jokainen haastattelu omassa dokumentissaan. Aineistoon merkattiin värikoodein kolmeen tutkimuskysymyksiin pohjautuvaan luokkaan liittyvää aineistoa. Luokat olivat palautetietoinen työskentely (keltainen), roolit (vihreä) sekä implementointi (sininen). Luokat löytyivät luonnollisella tavalla aineistosta teemahaastattelujen teemojen pohjautuessa tutkimuskysymyksiin. Värikoodatut aineistojen kohdat lyhennettiin ja luokiteltiin kahteen kertaan, luokituksissa pyrittiin löytämään yhteisiä nimittäviä tekijöitä (Taulukko 1). Tämä tehtiin kaikille neljälle esihenkilöiden haastattelulle.

Haastatteluaineisto	Tiivistäminen	Teemoittelu
<p>--voi. Haastateltava 1 on tehnyt musta hyvää tämmöistä pioneerityötä aina soluttautumalla erilaisiin uusiin ja uusiin vaiheisiin ja jotenkin tätä päivittäistä käännättämistä ihmisten tai ikään kuin informointia se on. Mutta että sitten mä ajattelin, että semmoinen voima joka tulee ikään kuin siitä. Siitä niinku. Kun koko tää meidän koko ympäristö puhuu sitä asiakkaan palautetta ja ja jotenkin halutaan sitä palautetta ja se tietynlainen tuskastuminen siitä, että se semmoinen. Erilaiset fiilismittarit ja muut palautekyselymittarit ja muut ei niinku tuo meille sitä haluamaamme tietoa. --</p>	<p>-päivittäinen käännättäminen -informointi -kollegan pioneerityö merkityksellistä</p> <p>-muilla mittareilla ei saada haluttua tietoa -tarve palautteen saamiselle</p>	<p>Edistäjä Tiedottaja Pioneerina toimiminen</p> <p>Toimimattomat aikaisemmat mittarit Tarve asiakaspalautteen keräämiselle</p>

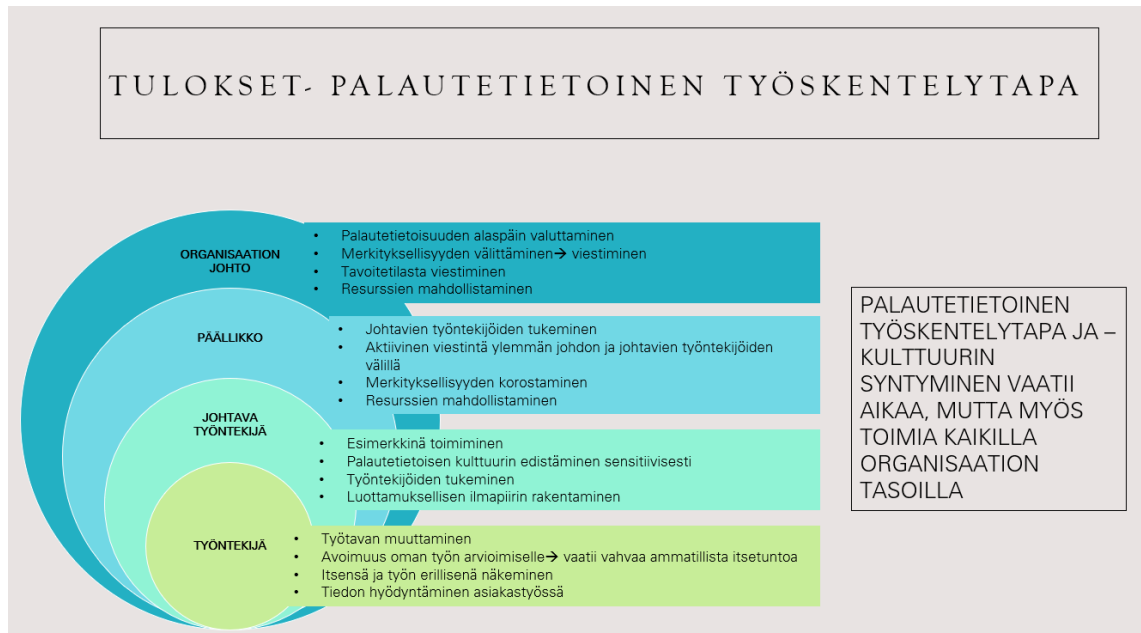
Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston käsittelystä värikoodein ja teemoittelusta

Tiivistämisen ja teemoittelun jälkeen kolmannen sarakkeen värikoodatut teemat siirrettiin uusiin taulukoihin, johon kerättiin saman värikoodin alla olevat nimikkeet neljästä eri haastattelusta. Dokumentteja syntyi näin kolmesta luokkaa; roolit, palautetietoinen työskentely sekä implementointi. Taulukossa 2 on esitetty kyseinen aineiston käsittelyvaihe implementointiluokan aineiston avulla.

IMPLEMENTOINTI			
Haastattelu 1	Haastattelu 2	Haastattelu 3	Haastattelu 4
Muutosvastaisuus tiimissä	Säännöllinen käyttöönotto kaikille asiakkaille	Yhteistä linjausta kunnioitetaan	Henkilöstöllä huolta käyttöönottovaiheessa
Käyttöönotto tiimin rakentuessa	FIT unohtuu ottaa käyttöön jos vähemmän käyttänyt	Fit tuotu ylhäältä alaspäin	Käyttöönotto herätti tunteita
Vaiheittainen käyttöönotto	Muiden palvelujen käyttöönoton hyvät kokemukset edisti käyttöönottoa	Fitin tavoitetilasta ei tietoa	Käytössä osan asiakkaiden kanssa
Oikea-aikainen- ja tahtinen käyttöönotto		Fitin käytön koetaan haittaavan asiakastyötä	Kaikki palvelut ei vielä käytä

Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston luokkien mukaisesta taulukosta

Aineiston laajuus ja eri teemojen tiivistäminen olisi vienyt paljon aikaa. Aineiston koko oli tässä vaiheessa kaksikymmentäkaksi Word-dokumentin sivua. Ajansäästämiseksi nimikkeiden yhdistämiseksi ja asiayhteyksien löytämiseen käytettiin apuna ChatGPT 4.0- tekoälytoimintoa (käytetty 5.1.2025). Tekoälylle syötetty tieto oli tutkijan itse luomia nimittäjiä, suoria lainauksia tai tunnistetietoja haastatteluista ei syötetty. Kunkin kolmen teeman alla olevat nimittäjät syötettiin tekoälytoimintoon käskyllä ”luokittele asiayhteyksien mukaan”. Tekoäly luokitteli sinne syötettyjä nimittäjiä ”otsikoiden” alle, esimerkiksi implementointiluokan nimittäjiä seuraavien otsikoiden alle: käyttöönotto ja siihen liittyvät prosessit, esihenkilöiden tuki ja rooli, hankkeet ja pilottivaihe, sekä sisäinen osaaminen ja koulutus. Tekoälyn luomia otsikoita muokattiin manuaalisesti sopimaan paremmin tutkimuksen tarkoitukseen yhdistellen ja sisältöjä muokaten. Lopputuloksena tekoälyn tuottamaa dataa ei hyödynnetty muokkaamattomana ollenkaan. Tekoälyn tekemästä luokittelusta oli kuitenkin hyötyä ja apua nimittäjien jäsentelyssä. Lopullisena tuotoksena syntyi kolme Word-dokumenttia teemojen (roolit, palautetietoinen työskentely ja implementointi) mukaan, sivuja yhteensä seitsemän. Word-dokumenttien pohjalta luotiin PowerPoint-dokumentti, johon tuloksia avattiin myös visuaalisesti (Kuva 1). PowerPoint-dokumenttia hyödynnettiin raportin tuloksien kirjoittamisessa, se toimi minulle tutkijana selkeänä ohjenuorana raporttia rakentaessa.



Kuva 1. Esimerkki opinnäytetyön tulosten koostamisesta PowerPoint-dokumenttiin

Perheiden erityispalveluiden palautetietoista työskentelytapaa käyttäville työntekijöille tammikuussa 2024 toteutettu NoMAD-kysely saatiin valmiiksi taulukoidussa muodossa anonymisoituna. Vastauksia oli 31 kappaletta kaikista toimialan palveluista. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 17, joista 13 kysymystä numeraalisia 1-5 asteikolla. Vastauksista laskettiin keskiarvot kysymyksittäin.

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyön tulokset on koostettu raporttiin kolmesta näkökulmasta aikaisemman analyysissäkin käytetyn luokituksen pohjalta. Näkökulmat ovat esihenkilöiden näkemys palautetietoista työskentelytavasta, esihenkilöiden roolit implementoinnissa ja implementoinnin johtaminen perheiden erityispalveluissa. Tuloksissa ja pohdinnassa esihenkilöillä tarkoitetaan sekä päälliköjä, että lähiesihenkilöinä toimivia johtavia työntekijöitä (johtavat sosiaaliohjaajat, -psykologit ja -sosiaalityöntekijät). Suurin osa tuloksista on

esitetty esihenkilöiden yhteisenä näkemyksenä ja osa tuloksista on eritelty koskemaan pelkästään päälliköitä, tai johtavia työntekijöitä.

7.1 Esihenkilöiden näkemys palautetietoisesta työskentelytavasta

Haastattelujen perusteella perheiden erityispalveluiden päälliköt, sekä johtavat työntekijät jakoivat yhtenäisen näkemyksen palautetietoisesta työskentelystä (FIT). Palautetietoisin kulttuurin syntyminen nähtiin vaativan aikaa ja työtä, se ei synny itsestään. Haastatteluissa laajasti esille noussut haaste oli ajan puute. Esihenkilöt kokivat, ettei palautetietoisin työskentelyn implementoinnin johtamiseen ja palautetietoisin kulttuurin luomiseen ole tarpeeksi aikaa. Esihenkilöt toivat esille tarpeen palautetietoisuuden toteutumisesta organisaation kaikilla tasoilla palautetietoisin kulttuurin syntyäkseen. Haastateltavien toiveena oli, että organisaatiossa palautetietoinen työskentelytapa ja palautetietoinen kulttuuri valuisivat johdolta ylhäältä alaspäin vahvemmin, jolloin työskentelytavan merkitys henkilöstölle korostuisi. FIT-menetelmä koettiin esihenkilöiden taholta monella tapaa toimivaksi ja sopivaksi, vaikka haastatteluissa nousi esille esihenkilöiden tiedostavan henkilöstön epäilykset menetelmän soveltuvuuteen liittyen.

Ja mä ajattelisin niin, että se ei voi niinku jäädä siihen että se on siellä väline. Että jotenkin se, että tähän organisaatioon myöskin pitäisi sitten valaa se, että millä tavalla niitä niin kun yhteisesti sitä suuntaa katsotaan että missä me ryhmänä on ehkä onnistuttu ja minkälaisia asioihin kiinnittää huomiota, että tavallaan niinku se teoreettinen tausta jotenkin pitää niin nivoa niin että se jatkaa siellä sitten elämistä. Ei mittaus sellaisenaan ei riitä—

Henkilöstöön liittyen haastateltavat esihenkilöt tunnistivat tekijöitä, jotka haastavat työntekijöitä palautetietoisin työskentelytavan käytössä. Työntekijöiden tulee esihenkilöiden mukaan kyetä asettamaan oma työnsä arvioinnille alttiiksi, pystyä joustamaan ja sopeutumaan työskentelyn aikana saadun palautteen mukaisesti, sekä nähdä oma työnsä erillisenä omana itsestään. Haastatteluissa korostui näkemys siitä, että työntekijä tarvitsee vahvaa ammatillista itsetuntoa, jotta palautetietoisuus todella toteutuu työskentelyssä.

Esihenkilöt kokivat, että heikko ammatillinen itsetunto vaarantaa palautteen hyödyntämisen oikein, jos työntekijä kokee sen kritiikkinä kehittymismahdollisuuden sijaan. Liian suorituskeskeinen käyttö voi haastateltavien mukaan vaikuttaa asiakkaan saaman palvelun laatuun. Esihenkilöiden mukaan työntekijän oma suhtautuminen voi vaikuttaa myös siihen, miten asiakas kokee FIT-mittareiden käytön.

Tarve palautetietoiselle työskentelylle (FIT) haastatteluiden pohjalta syntyy vaikuttavuustiedon saamisen ja asiakaspalautteen keräämisen tarpeesta. Esihenkilöt kokivat, että aikaisemmat asiakaspalautteen keräämisen keinot organisaatiossa ovat olleet toimimattomia, eivätkä ole tuottaneet tarvittavaa vaikuttavuustietoa. FIT- menetelmän SRS- mittari tuottaa vaikuttavuus tietoa yksittäisistä asiakastapaamisista ja ORS-mittarin avulla voidaan mitata työskentelyn vaikuttavuutta asiakkaan hyvinvointiin.

Esihenkilöt näkivät palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) soveltuvan osaksi perheiden erityispalveluiden palveluita hyvin. FIT-menetelmän koettiin sopivan useimmille palveluiden asiakasryhmille ja luonteeltaan psykososiaaliseen työhön, kuten myös prosessinomaiseen työskentelyyn. FIT-menetelmän mittaustapa nähtiin nopeana ja reaaliaikaista tietoa antavana. Menetelmää kuvattiin kevyeksi ja helppokäyttöiseksi.

Tää on niinku tutkimukseen perustuva menetelmä niin se oli mun mielestä ainakin yks niinku keskeinen peruste ja sitten myöskin se, että se tavallaan kulkee sen asiakasprosessin mukana koko ajan ja ja tota. On myöskin semmoinen niinku ei ole liian raskas siihen asiakastyön kylkeen, että jos ja tavallaan niitä perusteita millä sitä niinku meillä on on on myöskin sitten markkinoitu niin--

Hyötyjä FIT- menetelmästä nähtiin kolmella tasolla: palvelun, työntekijän sekä asiakkaan näkökulmasta. Palvelun näkökulmasta hyötyinä nousi esille vaikuttavuustiedon saaminen ja vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen. Useammassa haastattelussa nousi esille, että juuri vaikuttavuuden tieto jäisi ilman FIT- menetelmää saamatta. Lisäksi menetelmän nähtiin vähentävän hukkaa ja tehostavan palveluita. Menetelmän avulla asiakkaiden palveluntarpeet ja odotukset palvelua kohtaan tulevat paremmin esille, ja asiakasprofiilin

sopivuutta palveluun on mahdollista arvioida paremmin. FIT-menetelmä nostaa palvelun laadun työskentelyn keskiöön. Esihenkilöt näkivät sen toimivan myös palvelun kehittämisen ja tiedolla johtamisen työkaluna. Mittaustulokset tuovat pidemmällä ajalla esille palvelun mahdollisia muutos- ja kehittämistarpeita, jos jonkin tietyn asiakasryhmän tarpeisiin ei pystytä riittävän vaikuttavalla tavalla vastaamaan.

--halutaan niin kun että palvelut on tehokkaita ja tehdään oikeita juttuja ja sitä myötä sitten säästetään, jaksot lyhenee ja asiakkaat saa oikeanlaista palvelua ja ei tarvitse niin kun sitten mennä eteenpäin tässä palveluketjussa--

Työntekijän näkökulmasta hyötyinä nähtiin mahdollisuus vaikuttaa asiakasprosessiin työskentelyn aikana asiakkaalta saadun palautteen perusteella. Menetelmää kuvattiin muun muassa työskentelysuhteen parantamisen työkaluksi. Työntekijän on mahdollista saada menetelmän avulla paremmin tietoa asiakkaan odotuksista työskentelyä kohtaan ja kehittää saadun tiedon avulla työskentelyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Esihenkilöt näkivät FIT-menetelmän auttavan yhtenäistämään asiakkaan ja työntekijän näkemyksiä, sekä tavoitteita palvelun osalta. Lisäksi työntekijä saa työskentelyn aikana tietoa työskentelyn edistymisestä, asiakkaan voinnista ja vaikuttavuudesta. Työntekijä voi saada menetelmän avulla vahvistusta omalle työlleen saadun tiedon perusteella, tai tieto voi tuottaa työskentelyä estäviä tekijöitä. Esihenkilöiden näkemys oli, että FIT-menetelmä saadun tieto on työntekijälle arvokasta ja luo mahdollisuuksia työn sisällön kehittämiseen.

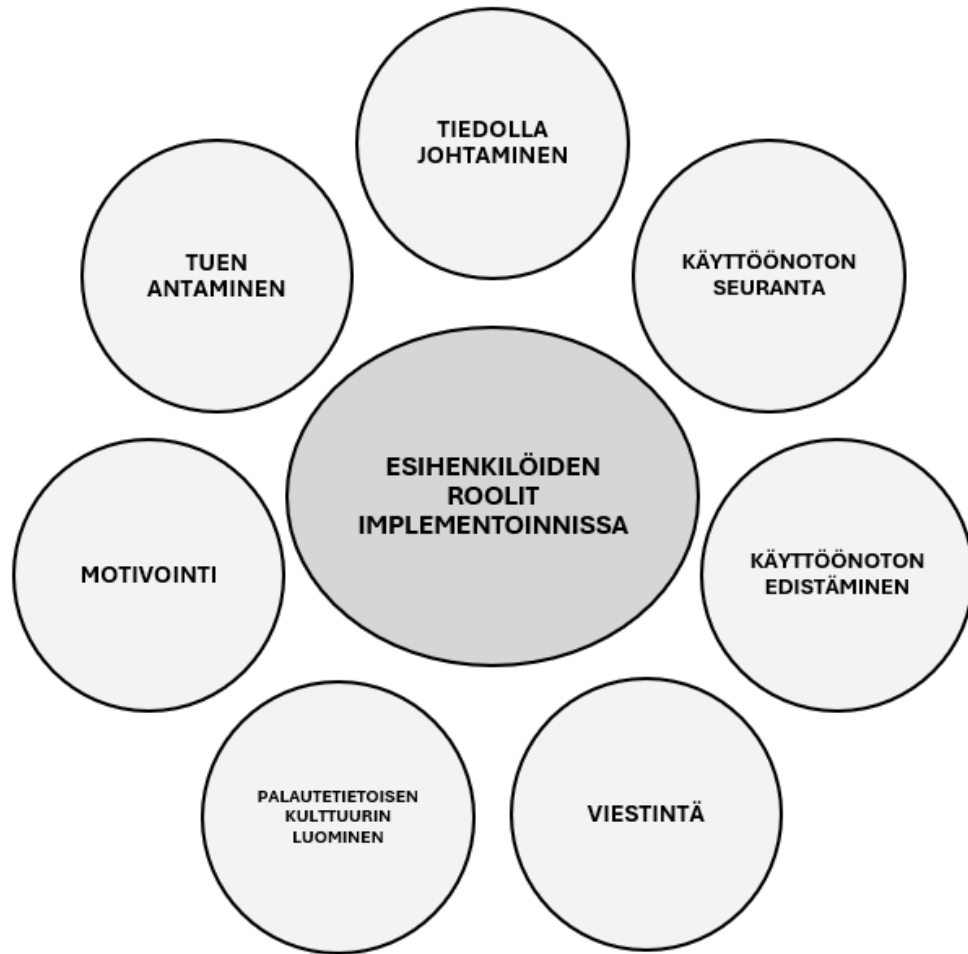
Niin mäkin lähinnä oon pohtinut paljon sitä sitä justiin, että että ennemmin niin päin että että se työntekijä saa sitä tietoa siitä niinku sen työskentelyn sen asiakkaan tilanteesta, mutta sitten sitä oman työskentelyn jotenkin sitten vaikuttavuudesta ja etenemisestä ja muusta, että onko se oikea aikaist--

Hyötyinä asiakkaan näkökulmasta kuvattiin asiakkaan äänen vahvistuminen ja asiakkaan tarpeen korostuminen. Menetelmä myös pakottaa työntekijän pysähtymään asiakkaan palautteeseen, jolloin asiakkaan kuulluksi tuleminen lisääntyy. Asiakaskin hyötyy vaikuttavuustiedosta ja hän voi itse reflektoida omaa tarvettaan, sekä odotuksiaan työskentelyn aikana. FIT-menetelmän kautta

asiakkaalle konkretisoituu hänen oma kokemuksensa. Useamman perheenjäsenen työskentelyssä FIT-menetelmä voi tuoda näkyväksi perheenjäsenten näkemuseroja. Vaikuttavuustiedon avulla voidaan arvioida, onko palvelu asiakkaalle oikea, vai voidaanko palvelun tarpeeseen vastata muulla keinoin. Tilanteissa, joissa vaikuttavuutta ei havaita, asiakkaan on mahdollista saada oikeaa tukea ja palvelua nopeammin, eikä asiakkuudet pitkity turhaan.

7.2 Esihenkilöiden roolit implementoinnissa

Esihenkilöiden näkemykset rooleistaan palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) käyttöönoton osalta olivat yhtenäisiä. Merkityksellisimpinä rooleina nähtiin käyttöönoton edistäminen ja käyttöönoton seuranta. Muita esille nousseita rooleja tai tehtäviä olivat motivointi, tuen antaminen, viestintä, tiedolla johtaminen ja palautetietoisesta kulttuurin luominen (Kuvio 6.). Roolien sisältö vaihteli hieman sen mukaan, oliko kyseessä päällikön, vai johtavan työntekijän asema. Päällikön asemassa toimet eri rooleissa kohdistuvat enemmän ylempään johtoportaan, sekä johtaviin työntekijöihin. Johtavien työntekijöiden toimet eri rooleista lähtien kohdistui enemmän henkilöstöön ja päivittäisjohtamiseen.



Kuvio 6. Esihenkilöiden nimeämät roolit palautetietoisien työskentelytavan implementoinnissa

Edistämällä tarkoitettiin toimeenpanoa, käyttömäärien seuranta, menetelmän käytön ohjaamista, tavoitteiden asettamista, esteiden raivausta ja käytön mahdollistamista resurssien muodossa. Myös verkostoitumisen, perehdyttämisen ja tiedolla johtamisen nähtiin olevan osa edistämistä. Edistämisen esteeksi nousi kuitenkin vahvasti ajanpuute. Esihenkilöille palautetietoinen työskentely (FIT) on vain yksi asia muiden joukossa, eikä siihen panostamiseen ole varattu erillistä aikaa. FIT nähdään merkityksellisenä, mutta työ määrän vuoksi sitä pidetään helposti itsestään selvyytänä. Implementointisuunnitelma ei ollut tuttu esihenkilöille ja haastatteluissa pohdintaa syntyikin siitä, miten esihenkilöiden odotetaan edistävän palautetietoisien työskentelyn käyttöönottoa.

Hirveästi kaikkea muuta niin tää on vähän silleen tää elää jotain omaa elämää—

--että jotenkin huomaa että itselläkin on niin paljon kaikkea muutakin täällä vähän jää—

--yritän nyt tässä niinku ne mitkä on ihan pakko tehdä--

Motivointi ja tuen antaminen korostui erityisesti johtavien työntekijöiden asemassa suhteessa henkilöstöön. Motivoinnin nähtiin olevan kannustusta, palkitsemista onnistumisista, sekä tavoitteisiin pääsemisestä. Esihenkilöt näkivät oman innostuneisuuden ja rohkaisevan työotteen motivoivan henkilöstöä palautetietoisien työskentelyn käyttöön. Motivointiin liittyi myös asenteiden johtaminen ja positiivisuuden, sekä toimivien asioiden korostaminen. Esihenkilöt toivat esille, että epäselvä tavoitetilä palautetietoiselle työskentelytavalle ja sen käytölle haastaa motivointityötä, kun ei ole konkretiaa, jolla perustella toimenpiteitä ja linjauksia.

No mä oon ainakin kokenut mun roolin itse niin että että on tietenk siellä koulutuksessa työntekijöiden mukana ja sitten myös useasti just niinku --sanoi, että kun on sekä niitä ketkä innostuu että sitten niitä ketkä ehkä vähän harmittaa niin sitten on yrittänyt motivoida—

Meillä on meidän esimiehet ja ja muuallakin niinku esimiehet me ollaan mun mielestä aika innostuneita niinku tästä kuulet, että me nähdään tästä monia hyötyjä.

Tuen antamisessa oleelliseksi nähtiin riittävä osaaminen ja asiantuntijuus menetelmän osalta, joka syntyy koulutuksia käymällä ja osallistumalla tiimin kanssa yhteisiin ohjaustunteihin. Tuen antamiseksi koettiin myös emotionaalisen tuen antaminen: kuuntelu, erilaisten tunteiden vastaanottaminen, empatia, huolien kuuntelu, rauhoittelu, kysymyksiin vastaaminen sekä vastustuksen vastaanotto. Tuen antamisen haasteena näyttäytyi kuitenkin vahvasti se, ettei kaikilla esihenkilöillä ole riittävää osaamista menetelmän osalta antaa tukea. Useampi esihenkilö koki tarvetta peruskoulutukselle, tai koulutuksien käymiselle uudelleen. Esihenkilöt kokivat, etteivät saa omilta esihenkilöiltään, eli päälliköiltä, riittävää tukea käyttönotolle ja juurruttamiselle.

-Tuki omalta esihenkilöltä?

- Ai Fittiin?
- Ai meidän esihenkilöltä eli --?
- Toisiltamme saa kun tässä jutellaan
- Ei mitään

Viestintään nähtiin liittyvän palautetietoisien työskentelytavan merkityksen korostaminen eri konteksteissa. Hankkeen rooli viestinnässä näyttäytyi vahvana. Projektisuunnittelija on esihenkilöiden mukaan ollut "kasvot" palautetietoiselle työskentelytavalle henkilöstön suuntaan. Päälliköiden viestinnälliset toimet kohdentuivat enemmän yhteistyöverkostoihin ja ylempään johtoon, johtavien työntekijöiden taas henkilöstöön. Viestinnälliset roolit vaihtelivat myös sen mukaan, millaisessa roolissa haastateltava henkilö oli liittyen palautetietoiseen työskentelytapaan. Osalla esihenkilöistä on nimettyjä rooleja ja he toimivat aktiivisemmin viestijän roolissa. Johtavien työntekijöiden kohdalla viestintään liittyi palautetietoisuuden puheissa pitäminen ja työyhteisöissä sen esille nostaminen säännöllisesti. Lisäksi erilaisten henkilöstössä nousseiden olettamuksien oikaiseminen oli haastatteluiden perusteella oleellinen osa arkipäivän viestintää esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Viestinnän koettiin kuitenkin olevan puutteellista ja vajaata. Koettiin, ettei eri johdon tasot viesti riittävästi keskenään palautetietoisesta työskentelystä, sen merkityksestä ja implementoinnin etenemisestä. Käyttäjätasollakin tapahtuva viestintä keskittyi tiimien sisäiseen viestintään, yhteistä keskustelua käyttöönotkokokemuksista ei jaettu palveluiden kesken perheiden erityispalveluiden sisällä.

--esihenkilölle on tässä merkittävä rooli, että muistaa ylläpitää niinku tän fitin käyttöä myös niinku ja pitää meteliä siitä tuolla kokouksessa tai puheissa tän Fitin myös--

Mutta kyllä tässä niinku monessa muussakin asiassa vähän kaipaisi semmoista vuoropuhelua johdolta, että sieltä niinku singotaan alaspäin niitä palloja ja sitten ne jää tänne, niin kyllä mekin niinku toi ottaisi vähän palautetta, että miltä se näyttää, mitä havaintoja on tehty, onko jotain palautetta niinku työntekijöille, että tää puoli puuttuu yksi sun toisesta asiasta on erikoista.

--että kuinka tärkeä tää lopulta on sitten organisaatiolle--

Esihenkilöt näkivät oman esimerkin olevan merkityksellistä palautetietoisien kulttuurin luomisessa. Pieni osa esihenkilöistä tekee asiakastyötä ja käyttää

palautetietoista työskentelytapaa päivittäistyössään. Suurin osa ei menetelmää käytä. Esimerkkinä oleminen ei haastatteluiden perusteella rajoitu pelkästään konkreettiseen käyttöön, vaan myös kulttuuriin ja toimintatapoihin. Esihenkilöt kuvasivat palautetietoisuuden käsittelyn työyhteisöissä olevan herkkää ja vaativan sensitiivistä lähestymistapaa. Palautetietoinen kulttuuri vaatii luottamuksen ilmapiiriä. Esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä luomaan tätä avoimuudella ja kohtaamalla erilaiset tunteet liittyen palautetietoisien työskentelytavan käyttöön. Haastetta on luonut joidenkin työyhteisöjen muutosvastaisuus ja vastustus menetelmän käyttöön. Johtavat työntekijät toivat esille toivovansa vahvempaa tukea omilta esihenkilöiltään palautetietoisien kulttuurin luomiseen, erityisesti työyhteisöissä, joissa vastustusta esiintyy enemmän.

Palautetietoisien kulttuurin syntymiseen vaikuttaa se, miten merkitykselliseksi asiakaspalaute organisaatiossa koetaan. Esihenkilöt toivat haastatteluissa esille, ettei palautetietoisien työskentelytavan merkitys ole täysin kirkas henkilöstölle ja palautetietoisuus organisaation tasolla jää vähäiseksi. Esihenkilöillä ei myöskään ollut täysin tarkkaa käsitystä siitä, miten saatua tietoa tulisi ja halutaan hyödyntävän. Tästä syystä esihenkilöiden rooli palautetietoisien kulttuurin luojana jäi haastatteluiden mukaan pintapuoliseksi, verrattuna esimerkiksi hankkeen projektityöntekijän rooliin. Haastatteluissa nousi esille vahvasti ajan puute palautetietoisien kulttuurin luomiseen. Työyhteisön keskustelua pyritään ylläpitämään, mutta keskustelut palautetietoisesta työskentelytavasta oli haastatteluiden perusteella myös ensimmäinen asia, josta luovuttiin ajan puutteen vuoksi.

Tiedolla johtamisen rooli nousi haastatteluissa esille, vaikka sen toteutuminen haastatteluiden aikaan oli niukkaa. Esihenkilöt näkivät, että heidän roolinsa olisi hyödyntää palautetietoisien työskentelytavan tuottamaa tietoa johtamisen työvälineenä. Tiedolla johtaminen käsitti käyttöönoton seurannan. Palautetietoisessa työskentelytavassa käytetty OpenFit-ohjelma tuottaa käyttömääristä tietoa esihenkilöille seurantatyökaluun. OpenFit- tuottaa myös vaikuttavuustietoa pidemmällä seurantavälillä ja riittäväillä käyttöasteilla. Tällä hetkellä validia vaikuttavuustietoa ei ole vielä kaikista palveluista saatavilla

vähäisten käyttömäärien ja -aikojen vuoksi. Esihenkilöt kertoivat haasteena olevan osaamattomuuden seurantatyökalun käyttöön. Kaikki eivät myöskään tiennet mitä heidän odotetaan seuraavan ja millä tavoin hyödyntävän tätä tietoa. Esihenkilöillä oli haastatteluiden perusteella halua hyödyntää OpenFit- ohjelman tuottamaa tietoa enemmän johtamisessa. Monet kokivat tarvitsevansa tähän erillistä koulutusta.

Mä ajattelin että se voisi olla myös niinku henkilöstöjohtamisen tukena—

-- siihen tiedolla johtamiseen, että sitten kun siitä tulee sitä dataa että mitenkä paljon meidän asiakkaat niinku hyötyy ylipäättään tässä palvelussa, että jos te olette hirveästi sellaisia mitkä sitten niinku käy eikä hyödy ollenkaan, niin sitten se on niinku pysähtymisen paikka, että millä minkälaista niinku palveluun me niinku tarjotaan asiakkaille—

Tää tiedolla johtaminen on tässä nyt kyllä hyvin alkutekijöissä semmoisena ajatuksena.

7.3 Implementoinnin johtaminen perheiden erityispalveluissa

Esihenkilöiltä kysyttiin haastatteluissa heidän johtamansa palvelun tai tiimin käyttöönoton tilanteesta, sekä käyttöönoton kokemuksista siihen mennessä. Suurimman osan mielestä käyttöönotto oli ollut oikea-aikaista ja -tahtista. Joidenkin tiimien kohdalla käyttöönottoa oli siirretty muiden päällekkäisten asioiden vuoksi. Näiden tiimien kohdalla oli koettu, ettei käyttöönotolle ollut suunnitellulla hetkellä riittävästi resursseja. Esille nousi myös kokemuksia hitaasta ja pitkittyneestä käyttöönotosta. Palveluiden sisällä on käyttöönoton aikana ollut erilaisia pilotteja. Piloteista oli hyviä kokemuksia, mutta niiden oli koettu antavan henkilöstölle myös virheellistä kuvaa väliaikaisuudesta, eikä jatkuvasta toimintamuodosta. Käyttöönottavat tiimit ovat olleet myös työskentelyn vakiintumisen näkökulmasta eri vaiheissa, osa hyvinkin vakiintuneita tiimejä ja osa taas vasta rakentuneita. Esihenkilöt toivat esille, että vakiintuneissa tiimeissä käyttöönotto on ollut hitaampaa ja on esiintynyt enemmän esteitä, kuin melko uusissa tiimeissä. Pohdintaa heräsi siitä, että vakiintuneissa tiimeissä on

vaikeampaa sulauttaa uutta työskentelytapaa osaksi työtä, kuin uudemmissa, vasta kehitysvaiheessa olevissa työyhteisöissä.

Johtavien työntekijöiden kokemus oli, että palautetietoinen työskentelytapa on tuotu heille ylhäältä alaspäin annettuna. Muutamat kokivat vahvempaa osallisuutta käyttöönoton suunnitteluun. Käyttöönoton taustalla on toiminut hanke, jonka rahoitus on mahdollistanut käyttöönoton siinä laajuudessa, jossa sitä on toteutettu.

Tietääkseni tähän siis on meille niinku tullut. Mä en nyt tiedä että mitä mitä sitten meille niinku pitäisi tavoitella--

Taustalla olleiden hankkeiden ja projektisuunnittelijan rooli on haastatteluiden perusteella ollut merkittävää käyttöönoton kannalta. Jokaisessa haastattelussa nousi esille projektisuunnittelijan ammattitaidon ja kokemuksen merkitys käyttöönotolle, sekä tiimien ja esihenkilöiden saamalle tuelle.

Hankkeen ja hanke rahoituksen avulla on mahdollistunut koulutukset henkilöstölle, sekä esihenkilöille. Projektisuunnittelija on vastannut tiimien käyttöönototuesta säännöllisillä tiimikohtaisilla ohjauksilla. Esihenkilöiden on ollut mahdollista saada yksilötukea, sekä tukea osallistumalla tiimikohtaisiin ohjauksiin. Hankkeen myötä on rakentunut organisaation sisäisiä tukirakenteita, kuten sisäisiä kouluttajia, mentoreita ja palautetietoista työskentelytapaa tukevia tiimirakenteita. Esihenkilöiden kokeman mukaan nämä ovat toimineet vahvasti projektisuunnittelijan ohjauksessa.

No tota mulla on semmoinen itsellä semmoinen kokemus että on jäänyt tosi paljon niinku hanketyöntekijöiden tehtäväksi että totta kai meillä niinku monet niinku esihenkilöt päällikkötasolla varmasti niinku kannustaa siihen käyttöönottoon ja innostaa siihen. Mutta että varmaan niinku ehkä se strategia siellä on jäänyt vähän ehkä etäiseksi just sen takia, että että tota että tässä on erillinen hanke.

Haastatteluissa nousi esille vahva näkemys hankkeesta rakenteiden johtajana tähän asti. Tämä koettiin hyvänä ja käyttöönottoa tukeneena tekijänä, mutta se aiheutti esihenkilöissä myös huolta tulevasta ja ajasta, jolloin hanke päättyy. Esihenkilöt pohtivat sitä, onko hankkeen rooli ollut liiankin vahva käyttöönotossa

ja millä tavoin tulevaisuudessa turvataan palautetietoisien työskentelytavan ja -kulttuurin jatkuminen, sekä juurtuminen organisaatiossa. Esihenkilöt näkivät, ettei heillä ole resursseja ottaa enempää vastuuta nykyisenkaltaisessa työtilanteessa ja työajan ollessa rajallista.

Jos ei nyt jotain tapahdu, että tavallaan sille kulttuurille, että se tulee tonne niinku muillekin kuin työyksikkö tasoille, niin kyllä se saattaa hankkeen myötä hävitä niinku moni muukin homma on hävinnyt, että sille pitää selkeästi tehdä jotain tai tää on niinku mun muttu tuntuma.

Esihenkilöt nostivat haastatteluissa esille tekijöitä, jotka ovat tukeneet ja edistäneet käyttöönottoa. He kuvasivat myös toimenpiteitä, joilla ovat johtamisen näkökulmasta pyrkineet tukemaan näitä tekijöitä. Näitä edistäjiä ja toimenpiteitä on kuvattu seuraavassa taulukossa (Taulukko 3).

EDISTÄJÄ	TOIMENPIDE
<ul style="list-style-type: none"> -työryhmän innostuneisuus - työryhmän kokema hyöty - positiivisuus henkilöstössä - avoin keskustelu tiimeissä - esihenkilöiden keskinäinen tuki - esihenkilöiden sitoutuminen - esihenkilöiden yhteistoiminta - esihenkilöiden innostuneisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -kokemusten jakaminen tiimeissä -keskustelua luotettavuudesta -vastustuksen sietäminen ja sille tilan salliminen -keskustelun ohjaaminen positiivisempaan ja kielteisten kehien katkaisu -esihenkilöiden oma FIT:n käyttö -positiivisuuden ruokkiminen positiivisia kokemuksia tiimeissä esille nostaen

Taulukko 3. Implementointia edistävät tekijät ja toimenpiteet näiden tekijöiden vahvistamiseksi

Esihenkilöt näkivät merkittäväksi edistäväksi tekijäksi työryhmän yhteisen keskustelun ja ajatuksien vaihdon. He kokivat, että esihenkilöiden on tärkeää osallistua näihin keskusteluihin osana työryhmää. Yhteisissä keskusteluissa merkityksellisimpänä koettiin positiivisten kokemusten ja näkökulmien jakaminen vastustajien asenteisiin vaikuttamisen työkaluna.

- Meillä toimii kyllä ne työryhmäkeskustelut, että me otetaan sitten tiimissä puheeksi ja yksi niinku ratkotaan sitä että kaikki vähän niinku osallistuu siihen että. Että jos joku kokee jonkun hankalana niin ihmiset tuo niitä näkökulmia siihen--

--työyhteisössä niitä ketkä kokee sen myöskin sillain positiivisena ja tuo sitä toista näkökulmaa.

Lähiesihenkilö- tasolla johtaminen ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat liittyneet vahvasti asenteiden johtamiseen. Työryhmien keskustelujen lisäksi luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen muutosvastarintaa kaataakseen, ja käyttöönottoa mahdollistaakseen, on ollut esihenkilöiden yksi merkittävimmistä tehtävistä. Luottamuksen rakentaminen on pitänyt sisällään myös vastuksen sietämisen ja sen käsittelyn työryhmäkeskusteluissa.

Edistävien tekijöiden lisäksi nousi esille esteitä ja käyttöönottoa hidastaneita tekijöitä. Osaan esteistä esihenkilöt kuvasivat selkeitä toimenpiteitä, joilla esteitä on pyritty poistamaan. Osa esteistä ei suoraan ollut esihenkilöiden sanoittamia, mutta nousi esille tutkimusaineistosta. Kaikkiin estäviin tekijöihin ei löytynyt kohdennettuja toimenpiteitä. (Taulukko 4.)

Esihenkilöt toivat haastatteluissa esille viestinnällistä puutetta ylemmältä johdolta palautetietoisien työskentelyn merkityksestä ja tavoitteesta. Lähiesihenkilöinä työskentelevät johtavat työntekijät kokivat, ettei heille ollut annettu riittävästi työkaluja viestinnän osalta henkilöstöjohtamiseen ja muun muassa muutosvastarinnan kanssa työskentelyyn. Esihenkilöt näkivät, että ylemmän johdon viestintä palautetietoisesta työskentelytavasta lisäisi myös henkilöstön ymmärrystä työtappaa kohtaan.

Kyllä se niinku vuoropuhelua ylemmän johdon taholta, niin sitä kyllä toivoisi.

Käyttöönoton esteenä joissakin tiimeissä on noussut myös työvälineet, sovelluksen epäkäytännöllisyys ja sopimattomuus esimerkiksi asiakastyössä tietokoneella käytettäväksi, sekä tietosuojaan liittyvät kysymykset. Osaan näistä estävistä tekijöistä oli pystytty vastaamaan toimenpiteillä. muun muassa

työvälineiden päivittämisellä ja mobiilisovelluksella, mutta esimerkiksi tietosuojan liittyen henkilöstö on reagoinut tekemällä epäkohtailmoituksen tietosuojan vaarantumisesta. Lähiesihenkilöt kokivat, että henkilöstöllä on oikeus toimia tavoilla, jotka organisaatio mahdollistaa. Erityisesti lähiesihenkilöt näkivät, ettei tämän tason estävät tekijä ole heidän hoidettavissaan, vaan siihen tarvitaan laajempaa ylhäältä tulevaa linjausta, sekä tiedottamista henkilöstön suuntaan.

ESTE	TOIMENPIDE
Muutosvastarinta	Käyttöä vaaditaan kaikilta vastustuksesta huolimatta ja vedotaan yhteisiin tavoitteisiin
Open FIT- ohjelman teknisen käytön alussa viemä aika	Mentorit tukevat käytössä ja teknisissä asioissa
Työvälineiden puuttuminen, paperilomakkeiden käyttö	Kaikilla tarvittavat työvälineet (tietokone ja puhelin)
Ajan puute FIT:n käsittelyyn	Osassa tiimejä FIT mukana säännöllisesti tiimirakenteissa
Tietosuoja-puute henkilöstön huolena	Henkilöstölle mahdollistettu epäkohdan ilmi tuominen
Henkilöstön pelko siitä, mihin kerättyjä tietoja käytetään ja kuka niitä katselee	Painottaminen, ettei tietoja käytetä työntekijän arvottamiseen tai arviointiin
-Henkilöstön vaihtuvuus -FIT:n käyttö omissa lokeroissa, kokemuksia ei jaeta palveluiden ja tiimien kesken -Esihenkilöt eivät jaa kokemuksia keskenään	-Ei havaittuja toimenpiteitä näiden esteiden osalta

Taulukko 4. Implementointia estävät tekijät ja toimenpiteitä niiden selättämiseksi

Henkilöstön vaihtuvuus nähtiin yhtenä estävänä tekijänä. Esihenkilöt puhuivat haastatteluissa perehdyttämisen merkityksestä ja siitä, kuinka palautetietoisien työtavan tulisi olla osana perehdytystä. Esihenkilöt kokivat, ettei heillä useimmiten ole aikaa ja resursseja perehdyttämiseen riittävästi, joten epäselväksi jäi, kenen vastuulla palautetietoisuuteen perehdyttäminen on.

Haastatteluiden perusteella esihenkilöt ovat sitoutuneet palautetietoisien työskentelytavan käyttöönottoon organisaation linjauksien mukaisesti. Käyttöä vaaditaan kaikissa käyttöönettävissä palveluissa ja tiimeissä. Käytölle ja käyttöasteelle on asetettu tavoitteita tiimi- tai palvelukohtaisesti. Selkeitä yhdenmukaisia tavoitteita perheiden erityispalveluille ei haastattelujen perusteella ollut asetettu. Tavoitteisiin pääsemisestä palkitseminenkin tapahtui tiimien ja palveluiden sisällä, tähänkään ei ollut yhdenmukaista toimintatapaa löydettävissä.

Esihenkilöt nimesivät tehtäväkseen käyttömäärien ja -asteen seurannan. Seurannassa oli haastatteluiden perusteella suuria vaihteluja. Seurannan suhteen näyttäytyivät ääripäät, pieni osa esihenkilöistä seuraa käyttömääriä säännöllisesti ja pieni osa ei seuraa käyttömääriä ollenkaan. Väliin jäi joukko, joka seuraa käyttömääriä vaihtelevalla tavalla. Esihenkilöt kertoivat kokevansa lisäkoulutuksen tarvetta OpenFit- ohjelman keräämän tiedon seuraamiseen ja hyödyntämiseen. Käyttömäärät ovat yksi kyseisen ohjelman keräämä tieto. Seuraamattomuuden syyksi näyttäytyi ajan puute, muiden seurattavien asioiden määrä ja ettei seurannalle ole asetettu odotuksia. Esihenkilöt eivät tieneet mitä heidän odotetaan seuraavan ja miten paljon.

Mutta se voisi kyllä jossain vaiheessa olla (osana esihenkilökokousta) kun sanoit että sä oot katsonut niitä määriä, mutta en mä ole mitään katsonut ja mistä edes katsotaan.

Mä oon ymmärtänyt että niitä pitää oikeasti seurata, että se nyt lähtee eteenpäin niinku en muuten katsoisi niitäkään.

Esihenkilöt tiedostivat, että käyttömäärien seuranta on yhteydessä heidän keinoihinsa edistää toimeenpanoa suhteessa henkilöstöön. Yleisin tapa pyrkiä edistämään FIT-menetelmän käyttöä haastatteluiden perusteella oli tiimien käyttömäärien tarkastelu yhdessä tiimin ja projektisuunnittelijan kanssa. Jotkut esihenkilöistä olivat ottaneet FIT- menetelmän ja -käytön mukaan yksilökeskusteluihin henkilöstön kanssa. Useimmat esihenkilöt näkivät tarpeelliseksi ottaa FIT-menetelmän käyttö mukaan yksilökeskusteluihin, mutteivat sitä olleet vielä tehneet. Joissain tiimeissä yhteiselle seurannalle ei ollut esihenkilön mukaan mahdollisuutta vahvan vastustuksen vuoksi.

--pitäisi ehkä olla aktiivisempi että niinku katsoa työntekijöiden kanssa--

Henkilöstölle on toteutettu palautetietoisien työskentelyn käyttöönoton aikana Kestävän Kasvun-hankkeen toimesta NoMAD-kyselyjä puolivuositain. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) on kuvattu tuloksia elokuun 2023, tammikuun 2024 ja syyskuun 2024 tuloksien osalta. Tuloksien tulkinnassa tulee ottaa huomioon vastaajamäärä, joka kasvaa jokaisen toteutetun kyselyn myötä. Syyskuun 2024 osalta käynnissä oli laajennettu käyttöönotto, jolloin vastaajamäärä ja vastanneiden palveluiden monimuotoisuus oli kolminkertainen ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Tuloksista on poistettu esihenkilöiden antamat vastaukset, jotta selville saadaan pelkästään henkilöstön tuloksien keskiarvot. Vastausasteikko kyselyssä on 1-5: 1 = täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3= en samaa mieltä enkä eri mieltä, 4= osittain samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.

VÄITTÄMÄ	Elokuu 2023 n=29	Tammikuu 2024 n=31	Syyskuu 2024 n=92
Näen, kuinka palautetietoinen työskentely eroaa tavallisista työskentelytavoista	3,2	3,4	4
Tiimissä on jaettu, yhteinen käsitys palautetietoisesta työskentelyn tarkoituksesta	2,7	2,9	2,8
Ymmärrän, kuinka palautetietoinen työskentely vaikuttaa oman työni luonteeseen	3,5	3,4	3,4
Pystyn näkemään palautetietoisesta työskentelyn potentiaalisen arvon työni kannalta	3,3	3,1	2,9
Uskon, että palautetietoinen työskentely on perusteltu osa työtäni	2,8	2,8	2,5
Olen avoin palautetietoiseen työskentelyyn liittyville uusille työskentelytavoille kollegoiden kanssa	3,5	3,2	3,2
Pystyn helposti integroimaan menetelmän olemassa olevaan työhöni	2,8	2,7	2,4
Luotan työympäristössäni olevien toisten ihmisten kykyyn käyttää palautetietoista työskentelyä	3,7	3,4	3,6
Resursseja (esim. koulutusta ja muuta tukea) on riittävästi tarjolla palautetietoisesta työskentelyn tukemiseksi	3,4	2,8	3,7
Olen tietoinen palautetietoisesta työskentelyn vaikutusten raportoinneista (esim. tulosten ja menetelmäuskollisuuden seuranta)	2,4	2,4	2,6
Tiimissä ollaan yhtä mieltä siitä, että palautetietoinen työskentely on kannattavaa	2,3	2,4	1,9
Arvostan vaikutuksia, joita palautetietoisella työskentelyllä on ollut työhöni	3,0	2,7	2,4

Taulukko 5. Perheiden erityispalveluiden henkilöstön NoMAD- kyselyn tulokset vuosina 2023-2024

Kyselyiden tuloksissa näkyy henkilöstön ymmärryksen lisääntyminen siitä, mitä palautetietoinen työskentely on, ja millä tavoin se eroaa perinteisestä sosiaalialan työstä. Henkilöstön kokemus saatavilla olevista resursseista on parantunut käyttöönoton edetessä. Tulokset ovat pysyneet suhteellisen tasaisina vastaajamäärän lisääntymisestä huolimatta, mutta niissä ei ole myöskään tapahtunut merkittävää kasvua käyttöönoton edetessä. Havaittavissa on kuitenkin myös kriittisyyttä työskentelytapaa kohtaan. Työskentelytavan

integroiminen osaksi omaa työtään nähdään olevan melko vaikeaa. Käyttöön oton edetessä henkilöstön kokemus siitä, että palautetietoinen työskentely nähdään tiimissä kannattavana, on laskenut. Myös palautetietoisen työskentelyn vaikutuksien arvostaminen oman työn osalta on laskenut. Kyselyiden tuloksia ei ollut tuotu esihenkilöiden tietoisuuteen. Hanketyössä kyselyjen tuloksia oli hyödynnetty muun muassa strategian hiomisessa ja toimenpiteiden suunnittelussa. Esihenkilöt eivät ole pystyneet hyödyntämään näiden kyselyjen tuloksia omassa työssään henkilöstön kanssa. Esihenkilöillä oli mielenkiintoa tuloksia ja niiden hyödyntämistä kohtaan.

8 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti työn eri vaiheet suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin tieteellisesti laadukkaasti ja rehellisesti. (TENK, 2023.) Tutkimuksen aikana suhteeni tutkittavaan organisaatioon muuttui työntekijästä esihenkilöön, ja lopulta siirryin kokonaan toiseen organisaatioon. Haastatteluaineistojen keräysvaiheessa työskentelin tutkittavassa organisaatiossa. Tehdessäni tutkimusta omaan organisaatiooni pyrin luotettavuuden lisäämiseen tarkalla aineiston keräämisen sekä käsittelyn raportoinnilla, jotta tutkimuksen tekeminen olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Tutkimus toteuttamisessa, sekä raportoinnissa tutkijana toimin oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti kollegoita sekä haastateltavia arvostaen. (TENK, 2023.) Tutkimukseen osallistui kollegoitani ja esihenkilöitäni, joten toimin tutkijana opiskelijan roolissa. Toteutin tutkimuksen aineistonkeruuta omalla ajallani välttääkseni työnantajalle aiheutuvaa haittaa. Tutkimukseen liittyvän tiedottamisen hoidin opiskelija sähköpostin kautta. Huolehdin siitä, että tieteellinen laatu ylläpidetään koko työn elinkaaren ajan. Tutkimuksessa ei käsitelty asiakastietoja, mutta tutkimusta koskee salassapito velvollisuus.

Tutkimusprosessin aikana tutkimukseen osallistuvien tiedottamisesta ja informoinnista huolehdittiin vastuullisesti. Tutkittaville lähetettiin ennen haastatteluja informaatiokirje (LIITE 3), jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta, tutkimusmenetelmistä, ja tutkittavien oikeuksista tutkimuksen aikana. Lisäksi heille lähetettiin tietosuojaseloste (LIITE 4), jossa kuvattiin henkilötietojen käsittely ja kerääminen tutkimuksen aikana. Tutkimukseen osallistumiseen painotettiin olevan vapaaehtoista. Tutkimuksen osallistuneet haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksensa haastattelun toteuttamisesta (LIITE 5). Haastattelujen yhteydessä heistä kerättiin henkilötietoja, vaikkei niitä erikseen kysytykään haastattelukysymyksissä. Haastatteluaineistoissa esiintyi haastateltavien nimiä, sekä asema organisaatiossa. Tietosuojalain 1050/2018 4 § mukaan henkilötietoja saa käsitellä, jos se on tieteellisen tutkimuksen toteuttamista varten tarpeellista. Henkilötietoja tulee kerätä vain sen verran, kun tutkimuksen tarpeeseen nähden on oleellista. Henkilötiedot poistettiin haastatteluaineistosta heti haastattelujen jälkeen ja aineisto anonymisoitiin. Haastatteluaineiston säilyttäminen tapahtui salasanalla suojatulla muistitikulla, jonne vain minulla tutkijana oli pääsy.

Tutkimustuloksissa esiintyy kritiikkiä organisaation toimintatapaa ja johtoa kohtaan. Raportti on koostettu niin, etteivät yksittäiset henkilöt ja palvelut ole tunnistettavissa kommentaareista, tai fraaseista. Opinnäytetyöni tarkoituksena ei ole saattaa organisaatiota tai yksittäisiä henkilöitä huonoon valoon, vaan tutkimustulokset on raportoitu eettisesti rehellisesti. Tutkijana olen kuitenkin pyrkinyt kirjoittamaan kriittisetkin tulokset kehittävään ja asialliseen muotoon, josta voidaan hyötyä jatkossa.

Tutkimuksen toteuttamiseen ja aineistonkeruuseen tarvittiin tutkimusluvut Helsingin kaupungilta. Helsingin kaupunki vaatii tutkimusluvut, kun tutkimus koskettaa organisaation työntekijöitä tai asiakkaita (Helsingin kaupunki, i.a.-b). Tutkimuslupia haettiin johtavien työntekijöiden, päälliköiden sekä projektisuunnittelijan ja projektiasiantuntijan haastatteluihin. Lisäksi haettiin tutkimuslupaa perheiden erityispalveluiden henkilöstön täyttämän NoMAD-kyselyn aineiston käyttämiseen. Helsingin kaupunki myönsi näille aineistoille

tutkimusluvut toukokuussa 2024. Tutkimukseni ei vaatinut tietosuojaa koskevaa vaikutustenarviointia tai eettisen toimikunnan lausuntoa.

Tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa on käytetty ChatGPT 4.0-tekoälytoimintoa. Diakin tekoälyn käytön ohjeistuksen (Diakonia-ammattikorkeakoulu, i.a) mukaan tekoälyä voi hyödyntää esimerkiksi tekstin jäsentämiseen. Ohjeistuksen mukaan opiskelijan tulee huolehtia myös tietosuojasta tekoälyä käyttäessään. Käyttäessäni tekoälyä olin huolellinen siinä, ettei tekoälylle syötetty henkilötietoja tai suoria lainauksia aineistosta. Tekoälylle syötetty tieto oli tutkijan itse luomaa aineiston pohjalta. Syötetyn aineiston pohjalta ei pystynyt yhdistämään mistä organisaatiosta tai palvelusta oli kyse. Ohjeistuksen ja tutkintosäännön (Diakonia-ammattikorkeakoulu, 1.8.2024) mukaan tekoälyn tuottaman aineiston esittäminen omaan on vilppiä. Tutkimusraportissani ei ole käytetty suoria lainauksia tekoälyn tuottamasta materiaalista ja aineiston oikeellisuus on huolellisesti tarkistettu.

Tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusorganisaatioon minulla oli henkilökohtainen, melko läheinenkin suhde. Useamman vuoden työskentely tutkimusorganisaatiossa ja palautetietoisien työskentelytavan käyttöönotto ensimmäisten joukossa lapsiperheiden sosiaaliohjauksen tiimissä. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tästä oli niin hyötyä, kuin mahdollisesti haittaakin. Tutkittava aihe oli minulle, sekä haastateltaville lähtökohdiltaan samankaltainen, puhuimme samaa kieltä ja näimme sen samassa kontekstissa. Haasteensa se loi minulle tutkijana asettautua omien ajatuksieni, käsityksieni ja kokemuksieni ulkopuolelle. Laadullisessa tutkimuksessahan tiedetään, että tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa tulkintaan, mutta tarkoitukseni oli kuitenkin häivyttää suhdettani tutkittavaan aiheeseen luotettavuuden parantamiseksi. Haastattelutilanteissa en osallistunut keskusteluun esittämällä omia ajatuksia ja näkemyksiäni, vaan pysyin kuuntelijana tutkijan roolissa. Tutkimuksen tekeminen muokkasi myös omia näkemyksiäni ja käsityksiäni aikaisemmasta työntekijäroolista käsin muodostetusta kuvasta, joten uskon onnistuneeni tutkijaroolissa, kun en ole jämähtänyt aikaisempiin ajatuksiini, vaan pystynyt pysymään ”auki” uusille näkökulmille. Tuttuuteni osalle haastateltavista oli myös tekijä, jolla on voinut olla aineiston ja tutkimuksen kannalta vaikutusta. Tutkimustilanne oli

lähtökohdiltaan erilainen niissä haastatteluissa, joissa olimme haastateltavien kanssa tutumpia. Tutkittavat eivät tästä näkökulmasta katsottuna saaneet tutkimuksen aikana täysin tasapuolista kohtelua.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä tarkasteltiin palautetietoisien työskentelytavan (FIT) implementointia Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda näkyväksi johtamisen rooleja, -keinoja sekä -tilaa palautetietoisien työskentelytavan implementointia koskien. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka yhtenäinen näkemys esihenkilöillä oli palautetietoisesta työskentelytavasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla voidaan jatkossa vahvistaa palautetietoisien työskentelytavan implementointia tutkimusorganisaatiossa, sekä sen ulkopuolella.

Palautetietoista työskentelytapaa (FIT) on implementoitu laajasti Helsingin kaupungilla perhe- ja sosiaalipalveluissa, perheiden erityispalveluiden lisäksi muun muassa lastensuojelussa. Sen käyttöönoton taustalla ovat vahvasti toimineet hankkeet, viimeisimpänä Tulevaisuuden sotekeskus- ja Kestävän Kasvun- hanke. EPIS- viitekehityksen mukaiset kartoittamis- ja valmisteluvaiheet ovat tapahtunut vahvasti hankkeen, sekä organisaation ohjausryhmien kautta. Hanketyö on tutkimukseni mukaan tuonut paljon resursseja ja osaamista implementoinnin tueksi perheiden erityispalveluissa. Käyttöönotto vaihe on polkaistu käyntiin hankerahoituksella, joka on mahdollistanut koulutukset ja tiimien saaman ohjauksen. Hankkeen kehittämistyön tukena on käytetty palautetietoisien työskentelytavan implementoinnin pilotteja, henkilöstön NoMAD-kyselyjä, sekä koulutusten palautekyselyjä. Näiden pohjalta on tehty tarvittavia muutoksia implementointistrategiaan, muun muassa muokattu tukirakenteita vastaamaan paremmin organisaation tarpeita. (Charlotte Wieliczko & Maria Isoaho, henkilökohtainen tiedonanto, 3.6.2024).

Näin laajan implementoinnin toteuttaminen johdonmukaisesti ja menetelmäuskollisesti ilman hankkeen tukea olisi ollut haastavaa perheiden erityispalveluissa, jossa palvelukokonaisuudet olivat laajoja, sisällöltään toisistaan poikkeavia ja johtamista tapahtuu monella portaalla. Käyttöönottovaiheessa perheiden erityispalveluiden sisällä on ollut päällekkäisiä menetelmän käyttöönottoja ja organisaatiomuutokseen liittyviä muutoksia. Lisäksi palveluita on haastanut suuri työmäärä, ja taustalla vasta muutama vuosi sitten tapahtunut laaja Apotti-asiakastietojärjestelmän käyttöönotto. Muutamien tiimien käyttöönottoa on viivästetty näiden muutostekijöiden vuoksi, joka on ollut implementoinnin kannalta viisasta. Perheiden erityispalveluiden sisällä palvelut ja tiimit ovat kuitenkin hyvin erivaiheissa käyttöönoton osalta. Joissakin tiimeissä työn tulisi olla vakiintunut osaksi arkityötä, toisessa tiimissä aloitellaan koulutuksia. Käyttöönotto kyseisen palvelukokonaisuuden sisällä näyttäytyi melko pirstaleisena ja jäin pohtimaan millaisia vaikutuksia tällä on ollut implementoinnille?

Kallankarin (2019) mukaan aikaisemmasta implementointi kokemuksesta on esihenkilölle hyötyä, erityisesti jos se on onnistunut kokemus. Voitaisiin olettaa tämän saman koskevan myös organisaatiota. Implementoinnin ollessa porrasteista, se luo mahdollisuuden havaintojen tekemiseen ja oppimiseen, jotta seuraavana vuorossa olevan palvelun kohdalla voidaan tehdä muutoksia. Perheiden erityispalveluissa oli toimittu näin, kun henkilöstön NoMAD-kyselyiden perusteella strategiaan oli tehty tarvittavia muutoksia hanketyön toimesta. Organisaation johdon keskinäisen osaamisen ja ymmärryksen lisäämistä porrasteisuus ei kuitenkaan näyttänyt hyödyttävän, koska esihenkilöiden keskinäinen, sekä ylemmän johdon kanssa keskustelu onnistumisista ja kehittämiskohteista puuttui. Näin ollen porrasteisen käyttöönoton hyöty jäi hyödyntämättä organisaation sisällä.

Hankkeen mahdollistamien koulutuksien avulla suurin osa esihenkilöistä ja henkilöstöstä oli koulutettu palautetietoiseen työskentelytapaan (FIT). Lisäksi organisaatiossa oli koulutettu sisäisiä kouluttajia tukemaan käyttöönoton jatkumista ja uusien tiimien kouluttamista. Henkilöstölle ja esihenkilöille oli luotu

omat koulutusrakenteensa. Tiimeissä ja työyhteisöissä oli nimetty menetelmäosaajia eli mentoreita, joiden tarkoitus on tukea työtteen arjen käyttöä. Henkilöstöstä koostuvilla kouluttajilla ja mentoreilla on tutkimuksissa todettu olevan muutosvastaisuutta vähentävä vaikutus (Kasvuntuki, i.a.-b). Organisaation käytettävissä olevat sisäiset resurssit ja osaaminen ovat ulkoapäin arvioituna riittävät tukemaan käyttöönottoa, resurssit ovat määrällisesti suuremmat kuin hankkeella on ollut. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi epäselvyys siitä, miten sisäisiä resursseja kohdennetaan. Esihenkilöillä heräsi kysymyksiä siitä, paljonko sisäiset kouluttajat ja mentorit käyttävät esimerkiksi työaikaa palautetietoisien työskentelytavan tukemiseen muiden työtehtävien rinnalla. Toisena kysymyksenä nousi heidän oma roolinsa ja resurssinsa jatkossa hankkeen päätyttyä. "Mitä meiltä odotetaan?" oli useammankin esihenkilön huulilla haastatteluissa. Tähän kysymykseen liittyi huoli siitä, että heidän tehtävänsä lisääntyvät nykyisestään. Toiveena nousi resurssien käytön linjaaminen yhteisesti organisaatiossa selkeyden lisäämiseksi.

Implementoinnin onnistumisen kannalta on oleellista tavoitteiden ja tarkoituksen yhteinen ymmärtäminen. Yhteisen ymmärryksen tulisi syntyä jo valmisteluvaiheessa käsittäen koko organisaation, joka voi olla hyvinvointialue, kunta, tai palvelukokonaisuus (Kouvonen ym., 2023). Tulosten perusteella palautetietoisien työskentelytavan implementoinnin tavoitetila oli esihenkilöille, erityisesti johtaville työntekijöille, epäselvä. Heillä oli yhteinen näkemys siitä, miten FIT- menetelmä lisää työntekijän työskentelyn vaikuttavuutta, sekä siitä, miten sitä voisi hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Heillä ei ollut kuitenkaan tietoa siitä, mitä organisaatio tavoittelee isommassa kuvassa palautetietoisien työskentelyn avulla. He kertoivat henkilöstön haastavan heitä tällä organisaation tavoitteella ja vaativan perusteluja palautetietoisien työskentelytavan käytölle sen kautta. Hanketyössä palautetietoisien työskentelytavan implementoinnille on asetettu tavoitteita, muun muassa asiakasnäkökulman korostuminen ja vaikuttavuustiedon lisääntyminen. Perheiden erityispalvelujen osalta vaikuttavuustietoa haluttiin erityisesti varhaisen tuen palveluista ja asiakkuuksissa, jotka voivat lähtökohtaisesti olla lyhyitä ja "kevyitä". (Charlotte Wieliczko & Maria Isoaho, henkilökohtainen tiedonanto, 3.6.2024.) Tavoitetilan tulee olla koko organisaation läpileikkaavaa ja selkeää. Vahvemmallalla ylhäältä

alaspäin tapahtuvalla viestinnällä tavoitteesta ja odotuksista voidaan sitouttaa henkilöstöä, sekä esihenkilöitä vahvemmin palautetietoisien työskentelytavan käyttämiseen ja käytön edistämiseen. Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa perheiden erityispalveluissa olevan viestinnän vahvistamisen tarvetta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta hankkeen vastanneen rakenteiden johtamisesta ja esihenkilöiden vastanneen asenteiden, sekä resurssien johtamisesta. Haastatteluissa näyttäytyi, etteivät hankkeen tuomat rakenteet ja osaaminen ole alkaneet elämään tiimeissä esihenkilöiden odotuksien mukaisesti. Suurin syy puutteellisille rakenteille oli ajan puute. FIT- ajoista tiimikokouksissa luovuttiin ensimmäisenä ja keskusteluja tiimeissä jäi käymättä ajan puutteen vuoksi. Toisena syynä näyttäytyi, ettei tiimirakenteisiin varattu tilaa palautetietoiselle työskentelytavalle, eikä esihenkilö pyrkinyt edistämään rakenteiden muutosta aktiivisesti. Esihenkilöiden suhtautuminen palautetietoiseen työskentelytapaan oli positiivinen. Havaittavissa oli transformationaalisen johtajuuden piirteitä, kuten innostuneisuutta ja pyrkimystä motivoivaan johtamiseen, sekä esimerkkinä toimimista (Kouvonen ym., 2023). Lisäksi käyttöönottoa on viety eteenpäin organisaation linjauksen mukaisesti sovituisissa palveluissa. Käyttöä vaaditaan henkilöstöltä, myös tiimeissä, joissa esiintyy muutosvastaisuutta. Tästä syystä passiivisuus tukevien rakenteiden luomiseen selittyy mielestäni suurella työmäärällä ja ajanpuutteella, ei niinkään esihenkilöiden muutosvastaisuudella tai haluttomuudella.

Tällä hetkellä rakenteet tiimeissä vaihtelevat tiimin ja esihenkilön tilanteen mukaan. Johtavat työntekijät kertoivat, ettei heillä ole selkeänä mitä rakenteita tulisi luoda ja ylläpitää. Kuten resurssien käytöstä, myös rakenteista tulisi sopia jatkoa varten yhteisesti ja niiden toteutumista tulisi seurata aktiivisesti. Tämä vähentää vaihtelua palveluiden ja tiimien välillä, sekä pakottaa kiireenkin keskellä nostamaan palautetietoisien työskentelytavan keskiöön. Kouvosen ym. (2023) mukaan alkuvaiheessa luodut toimintatavat ja rakenteet helpottavat johtamista haastavissa tilanteissa ja lisäävät johdon adaptiivisia, eli muuntautumiskykyisiä, ominaisuuksia. Muuntautumiskyky lisää johdon joustavuutta tilanteissa, joissa havaitaan implementoinnin esteitä.

Esihenkilöistä suurin osa koki oman osaamisensa palautetietoista työskentelytavasta riittämättömäksi, toiset tiedolla johtamisen osalta (käytön seuranta ja saadun tiedon hyödyntäminen) ja toiset taas teknisen käytön osalta (OpenFIT- ohjelma). Melkein kaikki haastateltavat esihenkilöt olivat käyneet tarjotut koulutukset vähintään kerran. Koulutuksia eivät olleet käyneet ne johtavat työntekijät, joiden tiimeissä käyttöönotto oli vasta tulossa. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi se, ettei koulutukset tuo riittävää osaamista esihenkilöille palautetietoista työtavasta ja sen implementointiin liittyvistä toimenpiteistä, kuten seurannasta. Esihenkilöt kokivat, että osaamisen vahvistaminen vaatii aktiivista toimijuutta heiltä itseltään, muun muassa seurantaohjelmien säännöllistä käyttöä, sekä FIT- keskustelujen käymistä tiimeissä yhteisöllisen oppimisen mahdollistamiseksi. Omien työryhmien kanssa keskustelu nähtiin tutkimuksen perusteella vaikuttavaksi niin esihenkilöidenkin, kuin henkilöstön osaamisen kartuttamiseksi. Projektisuunnittelijan osallistuminen ja osaamisen merkitys näissä keskusteluissa korostui. Tähän asti ns. ohjaustuntien pitäminen oli ollut projektisuunnittelijan vastuulla, esihenkilöt olivat olleet ”oppilaina” mukana yhdessä tiimin kanssa. Esihenkilöiden antama tuki tiimeille ei ollut tuloksien mukaan yhdenmukaista osaamiserojen vuoksi. Annetun tuen määrään vaikutti paljon myös esihenkilön oma kiinnostus työtapaa kohtaan. Esihenkilöt lähtivät myös eri lähtökohdista implementoimaan palautetietoista työskentelytapaa. Jotkut esihenkilöistä olivat esimerkiksi käyttäneet menetelmää jo ennestään, tai kuulleet siitä. Toisille se oli taas täysin uusi asia. Esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä itsereflektointi ja palautteen saaminen ovat tärkeässä osassa oppimisprosessia (Kallankari, 2019). Esihenkilöille tulisi mahdollistaa tilaisuuksia reflektointiin keskenään, sekä omien esihenkilöidensä kanssa, esimerkiksi onnistumiskeskusteluiden muodossa. Aktiivinen palautteen kerääminen, sekä antaminen on osa palautetietoista kulttuuria, joten samalla vahvistettaisiin implementoitavaa työtapaa. Rakenteellisesta näkökulmasta tällainen toimintatapa olisi hyvä sitoa koulutusrakenteen sisään, jolloin se ei jäisi yksittäisten esihenkilöiden vastuulle toteuttaa tätä. Organisaatiossa, jossa palveluiden käyttöönotto on eri vaiheissa, voisi hyödyntää mentori-aktori-toimintatapaa reflektoinnissa ja oppimisessa.

Johtavat työntekijät kokivat omilta esihenkilöiltään, eli päälliköiltä, saadun tuen olevan vähäistä. Päälliköiden koettiin tukevan ja kannustavan käyttöön, mutta esimerkiksi seurannan ja siitä viestimisen alaspäin nähtiin puuttuvan. Johtavat työntekijät toivoivat päälliköiden olevan kiinnostuneempia tiimien käyttöönoton tilanteesta ja tarvittaessa antavan vahvempaa tukea esimerkiksi tiimeissä, joissa esiintyy vahvaa muutosvastarintaa. Myös esihenkilöiden keskinäinen tuki näyttäytyi jäävän heikoksi. Tuloksien mukaan palautetietoinen työskentelytapa on harvoin mukana esihenkilöiden keskinäisissä keskusteluissa edes saman palvelun sisällä. Esihenkilöt turvautuivat enemmän projektisuunnittelijan tukeen. Esihenkilöiden osaamista palautetietoisesta työskentelytavasta, sekä implementoinnin osalta tukisi vahvempi keskinäinen tuki ja kokemusten vaihto, erityisesti hankkeen päätyttyä. Pelkästään perheiden erityispalveluiden kesken olisi mahdollista luoda foorumeja, joissa olisi implementoinnin eri vaiheissa olevien tiimien esihenkilöitä, ja henkilöstöä. Laajempikin kokemusten vaihto olisi mahdollista esimerkiksi lastensuojelun kanssa. Hankkeen myötä on pyritty luomaan implementointiryhmiä palveluiden sisälle, kaikissa palveluissa näitä ei ole vielä aktiivisesti olemassa. Ajatuksena on, että palveluiden esihenkilöt pitävät palautetietoisesta työskentelytavasta mukana omissa kokousrakenteissaan ja tätä kautta saavat tukea implementoinnille. (Charlotte Wieliczko & Maria Isoaho, henkilökohtainen tiedonanto, 3.6.2024.) Implementointiryhmät eivät nousseet esille haastatteluissa, joten perheiden erityispalveluiden osalta voi olettaa niiden olevan vielä rakentumassa.

Tiimeissä esiintyi esihenkilöiden mukaan muutosvastaisuutta, joka vaikeutti FIT-keskustelujen käyntiä. Henkilöstölle tehdyn NoMAD-kyselyjen perusteella on nähtävissä, että palautetietoisesta työskentelytavasta kannattavuutta kyseenalaistetaan. Tuloksista on nähtävissä, ettei henkilöstö näe palautetietoista työskentelytapaa oman työn kannalta vahvasti vaikuttavana ja positiivisena asiana. Tämä on merkittävä juurtumista ja palautetietoisesta kulttuurin syntymistä hidastava tekijä. Näyttöön perustuvien menetelmien juurtumiseen vaikuttavina tekijöinä on havaittu erityisesti implementoinnin vaikutukset yksilötasolla, kuten työntekijöiden motivaatio ja menetelmäuskollisuus (Kouvonen ym., 2023). Palautetietoisesta työskentelyn ja -kulttuurin syntyminen vaatii aktiivista työtä koko organisaation tasolla, joten on ehkä väärin olettaakaan ilman esihenkilöiden

riittäviä resursseja ja henkilöstön sitoutumista palautetietoisuuden juurtuneen osaksi arkityötä. Innostuneisuudesta huolimatta kiire ja liiallinen työmäärä vaikeuttaa esihenkilöiden implementoinnin edistämistä. Palautetietoisuuden vahvistaminen ja tavoitteiden kirkastaminen ylemmästä johdosta lähtien tukisi työtavan juurtumista ja motivoi niin henkilöstöä, kuin esihenkilöitäkin panostamaan implementoinnin edistämiseen. Palautetietoisessa työskentelytavassa ei ole kyse pelkästä teknisestä lomakkeesta, vaan se vaatii syvempää ymmärrystä ja panostusta, sekä aikaa.

10 POHDINTA

Palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) implementoinnista on tehty muutamia tutkimuksia ja opinnäytetöitä Suomessa. Kyseinen menetelmä on vasta viime vuosina herättänyt kiinnostusta Suomessa sosiaalipalveluiden osalta, joten tutkimuksia palautetietoisesta työskentelytavasta suomalaisessa sosiaalityön kontekstissa on vähän. Aineisto näihin olemassa oleviin tutkimuksiin on kerätty henkilöstöltä, ja ne ovat keskittyneet enemmän työntekijän palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) käyttäjäkokemukseen ja – näkemykseen. THL pilotoi palautetietoista työskentelytapaa yhdessätoista systeemisen lastensuojelun tiimissä vuosina 2021–2022. THL:n raportti sisältää myös Ann-Mari Tippetin pro gradu- tutkielman. Tippetin tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten sosiaalityöntekijät kokivat palautetietoisesta työskentelytavan käyttöönoton lastensuojelun asiakastyössä. Pilotoinnin pohjalta työpaperissa tehtyjen pohdintojen mukaan FIT:n käyttöönotto vaatii riittävät resurssit, huolellista suunnittelua, koulutusta sekä käyttöönoton tukea. Johtamisen nähdään olevan pilotin perusteella merkittävä käyttöönoton tukeen vaikuttava tekijä. (Tippet & Yliruka, 2023.) Opinnäytetyöni on ensimmäinen, joka keskittyy vahvasti implementoinnin johtamiseen palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) osalta. Tutkijana itse koen opinnäytetyöni ja sen tulokset merkityksellisiksi palautetietoisesta työtavan (FIT) implementoinnin edistämiseksi, ne ovat

konkreettisia ja helposti hyödynnettävissä. Vaikka useat esille nousseet asiat ovat yleisesti tunnistettuja haasteita implementoinnissa, nousi tutkimuksessa mielestäni esille myös palautetietoisien työskentelytavan asettamat erityisvaatimukset implementoinnille. Hyvinvointialueet ovat tällä hetkellä kiinnostuneita palautetietoisesta työskentelytavasta ja Sosiaaliset innovaatiot lastensuojelussa (SOILA)- hanke rahoittaa hankkeita, joissa FIT on mukana (Yliruka, 2024). Tutkimukseni on herättänyt kiinnostusta kansallisessa FIT-verkostossa, jonne minua on pyydetty esittelemään opinnäytetyöni tuloksia.

Johtamisen rooli implementoimisessa on tutkimukseni, sekä lähdekirjallisuuden perusteella merkittävä. Hyvällä johtamisella on merkitystä niin implementointia ohjaaviin toimenpiteisiin ja päätöksiin, kuin henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tästä syystä siihen tulee panostaa riittävästi, eikä johtamisen voida ajatella olevan asia, joka jää taustalle implementoinnin edetessä. Sen eteen tarvitaan tekoja ja suunnitelmia. Sosiaali- ja terveyspalveluissa implementointi epäonnistuu tai jää usein vajaaksi, jolloin ajansaatossa toimeenpantu menetelmä, tai käytäntö hiipuu ja unohtuu. Tämä on tietenkin rahan, sekä ajan hukkaa.

Ajattelen, että perheiden erityispalveluiden kaltaisessa kokonaisuudessa implementointi on haastavaa. Johtamista kyseisessä organisaatiossa tapahtuu monella tasolla, eikä kosketus ruohonjuuritason työhön ja henkilöstöön yletä kovin korkealle johtoportaan. Perheiden erityispalvelut ovat kokonaisuus, joka pitää sisällään sisällöltään ja toiminnoiltaan erilaisia palveluita, joihin samaa menetelmää ei voida implementoida täysin samoilla suunnitelmilla. Osa palveluista on terapeutista työtä ja osa kotiin vietävää, konkreettista ohjausta ja neuvontaa. Se vaatii sopeuttamista ainakin implementointi strategiaan, jotta menetelmä saadaan sisällytettyä asiakastyöhön, sekä säilytettyä menetelmän fideliteettiä. Tutkimustulosten siirrettävyyden pohtimisen kannalta tutkimusorganisaation rakenne on yleisesti julkisissa organisaatioissa käytetty, niin sanottu linjaorganisaatorakenne. Helsingin kaupungin palvelukokonaisuudet, sekä yksittäiset palvelut ovat kuitenkin laajemmat kuin useimmilla hyvinvointialuilla, joten johtoportaanakin on useampi taso ja enemmän lähiesihenkilöitä. Tämä lisää implementoinnin haastetta verrattuna

matalampaan johtoportaiseen. Useimmat lähiesihenkilöt kuitenkin luovat oman mahdollisuutensa sille, että johdettavana on usein vain yksi palvelu, kun matalammissa organisaatioissa lähiesihenkilöllä voi olla useampia palveluita- tai palvelukokonaisuuksia johdettavanaan. Tutkimustuloksieni siirrettävyyttä tukee myös se, että tulokset ovat linjassa implementoimista koskevien tutkimusten tulosten kanssa. Useimmat tutkimuksissa esiin nousseet haasteet eivät ole yksinomaan perheiden erityispalveluissa nousseita asioita, vaan ne on tunnustettu muissakin implementointia koskevissa tutkimuksissa.

Opinnäytetyöni tuloksien perusteella implementoinnin kannalta oleellinen, yhteisen vision rakentuminen, voi jäädä ohueksi ja pintapuoliseksi, jos alun alkaenkin viestintä ontuu, eikä organisaation tavoite ja visio tavoita jokaista organisaation tasoa. Oleellista olisi rakentaa näkemystä ja pohjaa ylhäältä-alaspäin tapahtuvassa implementoinnissa porraskerrallaan alaspäin, sekä tarpeen mukaan osallistaa alempia portaita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan erilaisiin foorumeihin. Näin varmistetaan yhtenäisen näkemyksen siirtyminen eteenpäin. Samalla vuoropuhelun käyminen eri johtoportaiden välillä mahdollistuu. Vuoropuheluun ja näkemyksen luomiseen tulisi käyttää riittävästi aikaa, jotta siihen osallistuvilla olisi aikaa pohtia omia ajatuksiaan ja käsityksiään asiasta. Perheiden erityispalveluiden osalta ajattelen, että hankkeen rooliin on tukeuduttu vahvasti ja olettamuksena mahdollisesti on ollut vision siirtyminen vahvemmin hankkeen kautta. Hanke on kuitenkin erillinen ja itsenäinen toimija, kun organisaation johto taas on pysyvä ja siihen kohdistuu enemmän odotuksia. Palautetietoisuuden kulttuurin syntyminen lähtökohtien, luottamuksen ja avoimuuden kautta katsottuna onkin oleellista, että toimeenpaneva organisaatio on vahvasti viestinnän taustalla. Hanketyö voi vahvistaa organisaation viestiä toiminnallaan.

Implementointi vaatii päätöksiä ja linjauksia. Niiden tulee olla perusteltuja ja harkittuja. Niiden tekemistä ei kuitenkaan saa pelätä. Implementoitaessa uutta toimintatapaa organisaatiossa useampaan palveluun tai toimintakokonaisuuteen yhteisten linjauksien merkitys korostuu. Näyttöön perustuvien menetelmien kohdalla linjaukset ovat merkittävässä roolissa yhtenäisen toiminnan syntyisessä. Linjaorganisaatiossa päätökset ovat usein erillisiä toisistaan ja

niitä tehdään monilla eri tasoilla. Tämä voi luoda sekavuutta ja epätietoisuutta, erityisesti viestinnän ollessa heikkoa. Tästä syystä päätöksien ja linjauksien teko tulee ulottaa riittävän ylös organisaatiossa, jotta ne koskettavat kaikkia toimeenpanevia palveluita. Ylhäällä tehtyjen päätösten haasteena on niiden tuominen ruohonjuuritasolle eheinä ja selkeinä. Työkaluna tähän ehdottaisin foorumeiden luomista esihenkilöille yhteisen keskustelun käymiseen ja kokemusten jakamiseen. Nämä foorumit toimisivat luontevasti myös yhteisten linjauksien tekemiseen ja niistä viestimiseen, kun osallistujia olisi eri johtamisen tasoilta. Näin eri palveluihin saataisiin vietyä yhden mukaiset toimintatavat. Tällaisten foorumeiden olisi mahdollista huomioida myös käytännön työstä nousevia kysymyksiä ja esteitä, sekä ratkoa näitä yhdessä. Perheiden erityispalveluiden osalta päätökset ja linjaukset ovat olleet hajanaisia, eikä kaikilla johtaville työntekijöillä ole ollut tiedossa, miten heidän odotetaan toimivan esimerkiksi käyttöönoton seurannan suhteen. Tämä on luonut epätasa-arvoa suhteessa työntekijöiden saamaan tukeen, sekä työntekijöihin kohdistettuihin vaatimuksiin. Yhteiset linjaukset tuovat henkilöstölle selkeyttä ja rakennetta, joka lisää muutosmyönteisyyttä ja sisäistä motivaatiota.

Palautetietoisessa työskentelytavassa (FIT) ei ole kyse pelkästään vaikuttavuutta mittaavasta mittaristosta, vaan parhaimmillaan se voi olla auttamiskulttuurimme muuttava tekijä. Se muuttaa johtamista, ammattilaisen tekemää työtä ja vahvistaa asiakkaan asemaa palveluissa. Palautetietoisesta työskentelytavan implementoinnissa on kyse pysyvästä muutoksesta, jolloin myös resurssit tulisi olla pysyviä (Yliruka & Kotilainen, 2023). Moniulottuvaisuutensa vuoksi palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) implementointi ei ole yksinkertaista, kuten ei mikään implementointi. Olisi kuitenkin tärkeää huomioida palautetietoinen kulttuuri osana implementointi strategiaa, jottei sen syntyminen jää oman onnensa nojaan ja asianhallinnan johtamisen alle. Tippet & Yliruka (2023) ovat todenneet, että palautetietoisesta toimintatavan ja – kulttuurin syntyminen vie vuosia ja tästä syystä toimeenpanon tulee olla pitkäjänteistä. Pitkäjänteinen työ vaatii enemmän henkilöstön innostamista ja motivointia pitkin matkaa. Johtamisessa on tärkeää jatkaa arviointia mielenprosessien osalta teknisen käytön ollessa vauhdissa. Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen tukee sitoutumista prosessiin, jossa muutokset eivät ole heti nähtävissä, vaan

vaikuttavuustietoa saadaan vasta riittävän pitkän käytön jälkeen. Valmentavan johtamisen keinoin voidaan herätellä henkilöstön sisäisen motivaation syntymistä ja vahvistaa palautetietoisuuden juurtumista. Näin pitkäkestoisessa toimeenpanoprosessissa esihenkilöidenkin motivaation ylläpitäminen kiireisen arjen keskellä on tärkeää. Motivaation ylläpitämiseksi ja muutosjohtamisen taitojen kartuttamisen lisäkouluttautuminen, sekä työnohjaus ovat hyviä keinoja ylläpitää esihenkilöiden työhyvinvointia. Lähiesihenkilöt ovat implementoinnin alun jälkeen merkittävimpiä toimeenpanoa edistäviä johtajia, joten heidän rooliaan, sekä tehtäviä tulee tarkastella ja päivittää säännöllisesti.

Perheiden erityispalveluissa oli organisaatiomuutos syyskuussa 2024 opinnäytetyöni aineiston keräämisen jälkeen. Lapsiperheiden sosiaaliohjaus siirtyi yhteiseen palvelukokonaisuuteen, yksikköön, lapsiperheiden kotipalvelun kanssa. Tätä palvelukokonaisuutta johtaa lapsiperheiden kotipalvelun ja sosiaaliohjauksen päällikkö. Hänen allaan toimii kolme aluepäällikköä, joiden alaisina vaihteleva määrä johtavia sosiaaliohjaajia. Johtavilla sosiaaliohjaajilla on tiimeissään niin lapsiperheiden kotipalvelun, kuin sosiaaliohjauksen työntekijöitä. Tämä uusi rakenne haastaa entisestään kyseistä organisaatiota palautetietoisesta työskentelytavan implementoinnissa. Uuden organisaatorakenteen myötä palautetietoista työskentelytapaa implementoimaan liittyi esihenkilöitä, joilla ei ollut minkäänlaista kosketuspintaa kyseiseen menetelmään ennestään. Lisäksi kahden eri työnkuvan tiimirakenne haastaa johtavien sosiaaliohjaajien resursseja entisestään. Tiimit ovat entistä isompia ja henkilöstöjohtaminen vie enemmän aikaa. Opinnäytetyöni tuo esille asioita, joita huomioimalla ja niihin panostamalla palautetietoisesta työskentelytavan implementoinnin johtamista on mahdollista vahvistaa niin nykyisessä perheiden erityispalveluissa, kuin lapsiperheiden kotipalvelun- ja sosiaaliohjauksen yksikössäkin. Tulokset ovat myös hyödynnettävissä ulkopuolisissa organisaatioissa implementoinnin tukena.

Opinnäytetyöni vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja koen oppineeni opinnäytetyön tekemisen kautta niin tutkimusprosessista, kuin implementoinnin johtamisesta. Käsitteeni palautetietoisesta työskentelytavasta myös syveni prosessin aikana. Tutkimuskysymyksien asettelussa näyttäytyi kokemattomuuteni tutkijana. Tutkimuskysymykset olivat laajat ja itsessään melko

isot kokonaisuudet. Rajaisin tutkimuksen kohdetta ja -kysymyksiä enemmän, jos olisin niitä pohtimassa nyt uudelleen. Tästä syystä aineiston ja tulosten esittely jäi mielestäni hieman pintapuoliseksi suuren aineisto määrän vuoksi. Tulokset on kuitenkin esitetty kaikessa kokonaisuudessaan, ja ne esittelevät tutkittavien näkökulmaa usealta kantilta. Haastatteluryhmien sekoittaminen niin, että samassa ryhmässä olisi eri palveluiden esihenkilöjä, voisi tuoda erilaisia näkökulmia ja ajatuksien vaihtoa implementoinnista palveluiden ollessa eri käyttönotonvaiheissa. Ryhmähaastattelut tällaisenaan toimivat ajatuksien herättäjänä esihenkilöiden kesken ja he jäivät pohtimaan muun muassa sitä, miten keskinäistä kokemusten jakoa voisi tiivistää. Omassa henkilökohtaisessa elämässäni tapahtui asioita, jotka hidastivat varsinkin aineiston käsittelyä. Koin pienen tauon jälkeen haastetta aloittaa aineiston käsittelyä uudelleen. Jälkikäteen koen, että tauko oli varmasti aineiston käsittelyn kannalta hyvä asia. Pieni etäisyys tutkittavaan aiheeseen ja aineistoon toi itselle uutta energiaa työhön tarttumiseen. Analyysivaiheessa tekoälyn hyödyntäminen pohditutti minua pitkään, mutta perehdyttyäni sen oikeellisuuteen osana tutkimusta uskalsin sen hyödyntämiseen. Koin sen olleen hyvä ratkaisu ja tukeneen minua tuloksien jäsentämisessä.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana minulla heräsi ajatus siitä, että olisi pitänyt ulottaa aineiston kerääminen ylemmäs johtoon. Sinne, jossa päätös palautetietoisesta työskentelytavan (FIT) käyttöönottamiseksi on tehty, ja jossa visiota on rakennettu. Ajatukseni suuntautuivat myös enemmän palautetietoisesta kulttuurin syntymiseen ja siihen, mitä se vaatii. Johtamisen näkökulmasta palautetietoinen organisaatio voisi olla kehittyvä, hyvinvoiva ja tehokas. Jatkotutkimusehdotuksena voisikin olla nimenomaan palautetietoisesta kulttuurin syntymisen tutkiminen organisaatiossa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 129-137). Gaudeamus.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu (i-a.). *Tekoälyn hyödyntäminen Diakissa*. Saatavilla 23.3.2025. <https://www.diak.fi/opiskelu/yleista-tietoa-opiskelusta/opiskelu-saannot/tekoalyn-hyodyntaminen-diakissa/>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. (1.8.2024). *Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkintosääntö*. Saatavilla 23.3.2025. <https://www.diak.fi/opiskelu/yleista-tietoa-opiskelusta/opiskelu-saannot/tutkintosaanto/>
- Helsingin kaupunki. (2023). *Helsingin sotepen kestävän kasvun hanke vuosille 2023–2025*. [Hankesuunnitelma] Saatavilla 3.11.2023 <https://innokyla.fi/fi/kokonaisuus/helsingin-kaupunki-suomen-kestavan-kasvun-ohjelma>
- Helsingin kaupunki. (i.a.-a) *Palautetietoisen työskentelyn jalkauttaminen*. [Sisäinen työohje]. Helsingin kaupunki.
- Helsingin kaupunki. (i.a.-b) *Sosiaali- ja terveystoimialaan liittyvät tutkimukset*. Saatavilla 31.1.2023. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/tietoa-helsingista/tietosuoja-ja-tiedonhallinta/tutkimusluvut/sosiaali-ja-terveystoimialaan-liittyvat-tutkimukset>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teema-haastattelun teoria ja käytäntö*. Painos 2. Gaudeamus.
- Isoaho, M., & Wieliczko, C. (2023). Palautetietoisuus osana traumatietoista sosiaalityötä. Teoksessa Linner Matikka, J., & Hipp, T. (toim.) *Traumainformoitu työote* (s. 212–221, 2. päivitetty painos). PS-kustannus.

- Isokuorti, N., & Aaltio, E. (2021). Implementointitutkimuksesta tukea sosiaalityön tutkimuksen ja käytännön kehittämiseen. *Yhteiskuntapolitiikka*: 2. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041310310>
- Juuti P. & Puusa, A.. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (s. 9-16). Gaudeamus.
- Kallankari, S. (18.11.2019). *Muutoksen johtaminen arjessa*. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Kustannus Oy Duodecim. <https://www.oppiportti.fi/oppikirjat/mja00001?>
- Kasvuntuki (i.a.-a). *Tietoa implementoinnista*. Saatavilla 5.2.2024. <https://kasvuntuki.fi/implementointi/tietoa-implementoinnista/>
- Kasvuntuki (i.a.-b). *Miten onnistun juurruttamisessa? Implementoinnin eväitä 1/2*. Saatavilla 5.2.2024. <https://kasvuntuki.fi/implementointi/implementointiopasvanha/3-miten-onnistun-juurruttamisessa-implementoinnin-evaita-1-2/>
- Kivinen, S. (2017). *Implementoitu strategia kunnan toiminnan ohjaajana: Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin strategian toimeenpanosta*. [Pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201712082897>
- Kouvonen, P., Tani, S., Kurki, M., & Hamari, L. (2023). *Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin*. [Itlan oppaat ja käsikirjat 2023:1]. Toim. Koskenalho, N. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö.
- L 1050/2018. Tietosuojalaki 5.12.2018/1050. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- L 1301/2014. Sosiaalihuoltolaki. 30.12.2014/1301. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Mackrill, T., Nielsen, S., Kronbæk, M., & Nedergård, L. (2020). *Feedback informed treatment -: manual for statutory children's services*. Københavns Professionshøjskole.
- Miller, S. D., Bertolino, B., Lehtinen, J., & Rouhiainen, H. (2018). *Feedback-Informed Treatment: Palautetietoinen hoito* (1. painos.). Aktori Oy.
- Piirainen, K., & Linnankangas, R. (2021). Sosiaalisen kuntoutuksen toimeenpano näyttöön perustuvana käytäntönä. Nykytila, su-

- ositukset ja haasteet. *Yhteiskuntapolitiikka* 86 (2), 210–217.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041310323>
- Piirainen, K., & Suikkanen, A. (1993). Toimeenpanotutkimus. Osa 2. *Janus: sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, (1), 20–23.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 128). Gaudeamus.
- Raunio, K. (2011). Sosiaalityön etiikka näyttöön perustuvan käytännön haasteena. Teoksessa A. Pehkonen, & M. Väänänen-Fomin (toim.), *Sosiaalityön arvot ja etiikka* (s. 117–138). PS-kustannus.
- Salunen, R., & Mäkinen, S. (2023). Johtamismenetelmien mallintaminen sosiaali- ja terveydenhuollon implementointiprosessissa. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. (s. 158-185).
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/153022/978-952-359-050-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sihvonen, M. (2006). *Neuvottelujen kautta toimeenpanoon. Sopimusohjauksen implementaatio erikoissairaanhoidossa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6642-X>
- Sipilä, R., Mäntyranta, T., Mäkelä, M., Komulainen, J., & Kaila, M. (2016). *Implementointia suomeksi*. Lääketieteellinen aikakauskirja *Duodecim*, 132(9), 850–857.
<https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo13109.pdf>
- TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa*. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tippet, A-M., & Yliruka, L. (2023). *FIT-mittarin pilotointi lastensuojelussa-ensimmäiset askeleet*. Työpaperi 20/2023. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146925/URN_ISBN_978-952-408-103-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N., & Niskanen, V-P. (2020). *Katsaus valtion ohjaustoiminnan kehitykseen: Fokuksessa governance- ja kompleksisuuskirjallisuus*. [Raportti]. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Saatavilla 9.1.2024.
- <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2158283/Katsaus+valtion+ohjaustoiminnan+kehitykseen.pdf>
- Yliruka, L. (9.10.2024). *FIT lastensuojelun käytäntötutkimuksessa*. Kohti palautetietoista ja vaikuttavaa asiakastyötä- kokemuksia FIT-mittareiden käytöstä [PowerPoint-diat].
- https://www.lastensuojelupaivat.fi/wp-content/uploads/sites/3/2024/10/KE-5_Kohti-palautetietoista-ja-vaikuttavaa-asiakastyota-%E2%80%93kokemuksia-FIT-mittareiden-kaytosta.pdf
- Yliruka, L., & Kotilainen, T. (13.11.2023). *Kohti palautetietoista lastensuojelua* [PowerPoint-diat]. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos.
- <https://thl.fi/documents/155392151/190160137/SOILA+13.11.2023+Palautetietoinen+j%C3%A4rjestelm%C3%A4.pdf/4dd163c5-eb16-1615-8725-47e5f45bfa05/SOILA+13.11.2023+Palautetietoinen+j%C3%A4rjestelm%C3%A4.pdf?t=1700040991441>

LIITE 1. Teemahaastattelurunko: päälliköt ja johtavat työntekijät

Kerrotaan haastattelun mukailevan EPIS-viitekehyksen vaiheita: Kartoitus-, valmistelu-, käyttöönotto- ja ylläpitovaihe.

1. KARTOITUSVAIHE

- Palautetietoisien työskentelytavan valintaperusteet
- Palautetietoisella työskentelyllä tavoiteltava hyöty/tavoitetila
- Muutosvalmius: Ennalta kartoitetut esteet ja edistäjät (organisaatio, työntekijät, asiakkaat)
- Kartoitusvaiheen toteuttajat ja osallistujat
- Haastateltavien rooli tässä vaiheessa

2. VALMISTELUVAIHE

- Implementointistrategia
- Esteiden ratkominen
- Suunnitellut/toteutuneet resurssit (työaika, koulutus, työn muokkaaminen)
- Henkilöstön osallistuminen
- Valmisteluvaiheen toteuttajat
- Haastateltavien rooli tässä vaiheessa

3. KÄYTTÖÖNOTTOVAIHE

- Palautetietoisien työskentelyn mahdollistavat raamit/resurssit (mm. työnohjaus, tiimirakenteet, palautetietoinen kulttuuri)
- Käyttöönoton tuki
- Viestintä johdon ja henkilöstön välillä
- Käyttöönoton ilmapiiri
- Implementointiryhmä: ketä kuuluu ja miten toimii
- Käyttöönoton seuranta ja arviointi (NoMAD-kyselyn hyödyntäminen)
- Käyttöönoton toteuttajat

-Haastateltavien rooli tässä vaiheessa (tieto ja osaaminen palautetietoisesta työskentelytavasta)

4. YLLÄPITOVAIHE

-Ylläpitoa tukevat rakenteet, käytössä olevat/suunnitellut (työnohjaus, osaamisen ylläpito)

-Sitoutumisen ja motivaation ylläpitäminen

-rekrytointien merkitys

-Ylläpitovaiheen toteuttajat

-Haastateltavien rooli tässä vaiheessa

LIITE 2. Teemahaastattelu: projektisuunnittelija ja projektiasiantuntija

1. Organisaation visio palautetietoisesta työskentelytavasta

- vision toimeenpanija
- tavoiteltava muutos ja hyöty
- hyötyvät osapuolet

2. Hanke palautetietoisien työskentelytavan käyttöönoton takana

- rooli
- johtaminen

3. Hankkeen tavoitteet palautetietoisien työskentelytavan käyttöönotolle

- mikä on tavoitetila käyttöönoton ja jalkauttamisen suhteen
- mikä on tavoitetila johtamisen suhteen
- mikä on tavoitetila asiakastyössä käytön suhteen

4. Hankkeen tuki palautetietoisien työskentelytavan käyttöönotolle ja juurtumiselle

- rakenteet
- koulutus
- mentorit
- tuen juurruttaminen organisaation rakenteisiin, mitä vaatii

LIITE 3. Informaatiokirje tutkittaville

INFORMAATIOKIRJE OPINNÄYTETYÖSTÄ

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, joka koskee palautetietoisien työskentelytavan (FIT) käyttöönoton johtamista Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa. Opinnäytetyö koskee kaikkia perheiden erityispalveluiden työyksiköitä, joissa palautetietoinen työskentelytapa on otettu, tai tullaan ottamaan käyttöön (sosiaaliohjaus, keskitetyt erityispalvelut ja perheneuvola). Opinnäytetyö on osa Diakonia ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempää korkeakoulututkintoa: monialainen ja yhteensovittava johtaminen-opintokokonaisuus, tutkintonimike on sosionomi yamk. Työskentelen itse lapsiperheiden sosiaaliohjaus 3- tiimissä. Tutkimusta teen opiskelijan roolista käsin. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua joulukuuhun 2024 mennessä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, jaetaanko perheiden erityispalveluissa päälliköiden ja johtavien työntekijöiden kesken yhtenäinen visio palautetietoisesta työskentelytavasta ja sen käyttöönotosta, sekä miten päälliköt ja johtavat työntekijät näkevät oman roolinsa osana käyttöönottoa. Tutkimuksen kautta tarkoituksena on tukea palautetietoisien työskentelyn implementointia. Tavoitteena on tuoda esille käytänteitä ja rakenteita, joiden avulla palautetietoisien työskentelyn juurruttamista on työyksiköissä tuettu, sekä tutkia vastaako henkilöstön ja johdon näkemykset edellä mainituissa asioista. Osana tutkimusta käytetään myös henkilöstön NoMAD-kyselyä sekä kestävän kasvun hankkeen projektisuunnittelijan ja projektiasiantuntijan haastatteluja.

Aineistoa tutkimukseen kerätään haastattelemalla palveluiden johtavat työntekijät, sekä päälliköt. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina seuraavissa ryhmissä: perheiden erityispalveluiden päälliköt, sosiaaliohjauksen johtavat työntekijät, keskitettyjen erityispalveluiden johtavat työntekijät ja perheneuvolan johtavat työntekijät. Haastattelut toteutetaan teille sopivassa paikassa ja ne ovat kestoltaan noin tunnin. Haastattelu ajankohdat sovitaan sähköpostitse, lapsiperheiden sosiaaliohjauksen päällikkö Anu Rämö toimii tarvittaessa yhteyshenkilönä päälliköiden suuntaan. Haastatteluja toteutetaan

kullekin ryhmälle yksi. Haastattelujen ajankohta on maaliskuu 2024- toukokuu 2024.

Haastattelut ovat teemahaastatteluja, jotka tallennetaan ääninauhoitteena. Ääninauhoitteet tuhoaan heti aineiston käsittelyn valmistuttua. Haastatteluaineistoista poistetaan litterointivaiheessa henkilön tunnistetiedot. Raportissa tutkimustuloksista puhutaan palveluittain ilman henkilöiden tunnistetietoja. Äänitallenteita ja kirjallista aineistoa säilytetään tietoturvalisesti tutkijan hallussa ulkoisella kovalevyllä. Kirjalliset aineistot tuhoaan raportin hyväksymisen jälkeen.

Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista. Suostumuksenne ilmaisette suostumuslomakkeella. Teillä on täysi oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tahansa, myös suostumuksen annettuanne. Kieltäytyessänne kesken tutkimuksen teiltä kerättyjä aineistoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Voitte halutessanne esittää opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön toteuttajalle.

Opinnäytetyön toteuttaja: Krista Iivonen, sosionomi YAMK- opiskelija, Diakonia ammattikorkeakoulu, krista.iivonen@student.diak.fi

Opinnäytetyön ohjaaja: Sakari Kainulainen, tutkija, dosentti, Diakonia ammattikorkeakoulu

LIITE 4. Tietosuojaseloste

OPINNÄYTETYÖN TIETOSUOJASELOSTE

27.2.2024

1. Rekisterinpitäjä: Krista Iivonen, opiskelija

2. Tutkimuksen nimi: Sosiaali- ja terveysalan ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö: JOHTAMISEN ROOLI IMPLEMENTOINNISSA- Palautetietoisien työskentelytavan implementointi Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa

3. Tutkimuksesta vastaava taho yhteystietoineen:

Krista Iivonen,

Haakoninlahdenkatu 1 D 90, 00590 Helsinki

krista.iivonen@student.diak.fi

p. 041 706 4885

4. Tutkimuksen tarkoitus, kesto, toteuttaminen:

Tutkimuksen tarkoituksena on laadullisen selvittää, jaetaanko Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa päälliköiden ja johtavien työntekijöiden kesken yhtenäinen näkemys palautetietoisesta työskentelystä ja sen implementoinnista, sekä esihenkilöiden roolista implementointiprosessissa. Tutkimuksen kautta tarkoituksena on tukea palautetietoisien työskentelyn implementointia, erityisesti johtamisen osalta.

Tutkimuksen suunnittelu on aloitettu syyskuussa 2023. Aineiston keruu ryhmähaastatteluin toteutetaan maaliskokuussa 2024. Tutkimuksen arvioitu valmistuminen on syys-lokakuu 2024.

5. Henkilötietojen käsittely ja kerääminen:

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen, joka kerätään opinnäytetyöhön osallistuvilta tutkittavilta kirjallisesti ennen tutkimukseen osallistumista.

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot ovat tietoja, jotka haastatteluissa tulevat ilmi: haastateltavien nimi, työnimike ja työyksikkö.

Henkilötietoja tallentuu haastatteluissa haastattelutallenteeseen (ääninauha), sekä suostumuslomakkeille. Haastattelun ääninauha tallennetaan tallennuslaitteelle (puhelin) ja siirretään heti haastattelujen jälkeen ulkoiselle tallennuslaitteelle. Henkilötiedot anonymisoidaan haastatteluaineistosta litterointivaiheessa. Ääninauha tuhoetaan litteroinnin jälkeen. Tekstimuotoiset haastattelu aineistot (litteroinnin, luokittelut) tallennetaan ulkoiselle tallennuslaitteelle raportin kirjoittamisen ajaksi. Haastatteluaineistot tuhoetaan heti raportin hyväksymisen jälkeen. Tutkimuksesta julkiseksi aineistoksi jää raportti.

Suostumuslomakkeet arkistoidaan tutkimuksen teon ajaksi rekisterinpitäjän toimesta tietoturvallisesti. Paperiset suostumuslomakkeet skannataan tiedostomuotoon, jotka säilytetään tutkijan ulkoisella tallennuslaitteella. Tutkimuksen valmistuttua suostumuslomakkeet tuhoetaan tietoturvallisesti.

Projektiasiantuntijan ja projektisuunnittelijan kanssa on sovittu heidän haastattelunsa käyttämisestä tutkimuksen lähteenä sekä henkilötietojen (nimi ja työnimike) näkymisestä tutkimuksen raportissa.

Tutkimuksen tekijä vastaa henkilötietojen käsittelyn ja säilyttämisen lainmukaisuudesta ja asianmukaisuudesta, sekä tietosuojaan säilymisestä. Henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille.

6. Tutkittavien oikeudet:

Tutkittavilla on oikeus saada riittävä informaatio tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta ennen suostumuksen antamista (informaatiokirje).

Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista. Suostumus ilmaistaan suostumuslomakkeella. Tutkittavilla on täysi oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tahansa, myös suostumuksen annettuaan. Kieltäytyessä kesken tutkimuksen heiltä kerätyjä aineistoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

LIITE 5. Suostumuslomake

Suostumusasiakirja

Minua on pyydetty osallistumaan opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on selvittää, jaetaanko Helsingin kaupungin perheiden erityispalveluissa päälliköiden ja johtavien työntekijöiden kesken yhtenäinen visio palautetietoisesta työskentelytavasta ja sen käyttöönotosta, sekä miten päälliköt ja johtavat työntekijät näkevät oman roolinsa osana käyttöönottoa. Tutkimuksen kautta tarkoituksena on tukea palautetietoisesta työskentelyn implementointia.

Suostumuksellani ymmärrän osallistuvani ryhmähaastatteluun, jonka kautta kerätään aineistoa opinnäytetyöhön. Olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta sekä oikeuksistani. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut tarvittaessa riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini. Olen saanut tiedot opinnäytetyöhön mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tarvittaessa tutustua siihen liittyvään tietosuojaselosteeseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani, eikä minua ole painostettu osallistumaan opinnäytetyön haastatteluihin.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa suostumukseni koska tahansa. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän osallistumisen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyöhön liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, joten vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Päivämäärä ja paikka: _____

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Opinnäytetyön toteuttaja: Krista Iivonen, sosionomi YAMK- opiskelija, Diakonia
am-mattikorkeakoulu, krista.iivonen@student.hel.fi

Opinnäytetyön ohjaaja: Sakari Kainulainen, tutkija, dosentti, Diakonia
ammattikorkeakoulu