



LAUREA

## Lastenkoti muutoksessa

Perhetukikeskuksen kehittämisprojektin merkityksiä etsimässä



Tuokko, Salla

2009 Tikkurila

LAUREA AMMATTIKORKEAKOULU  
LAUREA Tikkurila

## Lastenkoti muutoksessa

Perhetukikeskuksen kehittämisprojektin merkityksiä etsimässä

Saila Tuokko  
Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja  
aluelähtöinen kehittäminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Syyskuu, 2009

Laurea ammattikorkeakoulu  
 Laurea Tikkurila  
 Sosionomi YLEMPI amk

Tiivistelmä

## Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen

Saila Tuokko

### Lastenkoti muutoksessa - perhetukikeskuksen kehittämisprojektin merkityksiä etsimässä

vuosi 2009 sivumäärä 88

---

Tässä opinnäytetyössäni tarkastelen Tuusulan perhetukikeskuksen kehittämisprojektia seuraamalla prosessin kulkua. Tutkimus on prosessin tapaustutkimus, jossa on toiminta- ja arviointitutkimuksen elementtejä. Tutkimuksessa arvioin mitä kehittämisprojekti merkitsi siihen osallistuville työntekijöille ja koko perhetukikeskuksen yhteisölle ja miten taitekohdat ilmenivät, mitä toimintatapoja käytettiin ja miten ne näkyivät perhetukikeskuksen arjessa.

Tuusulan Perhetukikeskus on Tuusulan kunnan ylläpitämä lastensuojelun sijaishuollon yksikkö, jossa oli kehittämisprojektin aikana kaksi kuusipaikkaista osastoa 0-18 vuotiaille lapsille; Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikkö ja pitkäaikaista lastenkotihoitoa tarjoava Kotorannan lastenkoti.

Opinnäytetyön aineistona on STM:n rahoittaman perhekeskushankeen Tuulas I vuosina 2005 - 2007 aikana kootut kirjalliset dokumentit ja kokouspöytäkirjat. Jatkohankkeen Tuulas II:n vuosien 2008 -2009 ajalta kirjallisten dokumenttien lisäksi aineistoon kuuluu kahden työryhmän ryhmähaastattelu ja arjen havainnointia. Lisäaineistona käytän kuvausta perhetukikeskuksen kehittämisvaiheiden ja henkilökunnan aikajanoja, jotka havainnollistavat kehittämisprojektin pituutta ja henkilökunnassa tapahtuneita muutoksia.

Opinnäytetyön viitekehiksenä on kuvaus lastensuojelun lähikehityksessä tapahtuneista muutoksista ja mitä haasteita lastensuojelu asettaa sijaishuollon työlle. Haasteisiin vastataan nykypäivänä määräaikailla projekteilla ja kehittämishankkeilla, jotka perustuvat ekspansiiviseen oppimiseen ja yhteiskehittelyyn.

Opinnäytetyön tuloksissa kuvaan mistä kehittämisprojekti lähti liikkeelle ja mitä siitä seurasi. Ensimmäinen kehittämisprojektin Tuulas I loppuarvioinnin yhteenvedosta siirryn Tuulas II jatkohankkeeseen. Kehittämisprojektien tuloksena perhetukikeskukseen päädyttiin luomaan kehittäjäpsykologin johdolla neljä eri käsikirjaa työprosesseista ja käynnistettiin perhetukikeskuksen peruskorjaus- ja laajennushanke sekä uudistilojen rakentaminen samaan pihapiiriin Tuusulajärven rannalle. Kehittämistyön jatkuvuuden tueksi perustettiin perhetukiyksikön sisäinen kehittämistyöryhmä.

Kehittämisprojektin tulosten perusteella henkilökunta koki että työ - ja toimintatavat ovat perhetukikeskuksessa muuttuneet. Tuulas I:ssä tehtiin pohjatyö valmistautuessa uuteen, johon kuului työyhteisön sisäinen organisaatiouudistus. Tuulas II:n aikana kehittämistyölle luotiin toiminnallinen konteksti uudistamalla perhetukiyksikön rakenteet. Työntekijät kokivat että ensimmäisen kehittämishankkeen kaoottisuus vaihtui työstä ja sen sisällöstä puhumiseen. Kehittämisprojektissa osa työntekijöistä oli innolla mukana ja jotkut työntekijät jopa vastustivat. Kehittämishankkeen alussa projektin tavoitteet olivat liian laajat ja kaukana lastenkodin arjesta. Työntekijöiden vaihtuminen oli pahempi tekijä kuin kiire. Kehittäjäpsykologi ja käsikirjatyöryhmät koettiin tärkeänä työn sisällöllisenä kehittäjänä. Kehittämisprojektin koulutuksiin, kehittämispäiviin ja rahalliseen panostukseen oltiin yleensä tyytyväisiä. Yhteinen kehittäminen muun sosiaalityön kanssa koettiin vaikeaksi ja nähtiin että toimintajärjestelmissä olevat ongelmat heijastuvat molempiin järjestelmiin. Vaikeuksista huolimatta henkilökunta koki että yksintyöskentelyn mallista siirryttiin tiimityöskentelyn polulle - kuka tekee, mitä tekee ja missä vaiheessa.

avainsanat: lastensuojelu, sijaishuolto, yhteiskehittely

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Laurea Tikkurila

Degree Programme in Social Services (Master`s Degree)

Developing Social Service Practices with Citizen and Regional Development Orientation

Saila Tuokko

**Children`s Home in Midst of Change - exploring the significance of a development project at a family support centre**

Year	2009	Pages	87
------	------	-------	----

This thesis focused on a development project at Tuusula family support centre and its process. This case study included elements of both research and evaluation research. In this piece of research, the significance of the development project for workers and the whole participating community of the family support centre was evaluated and additionally, such factors were studied as how the turning points became evident, which operational models were implemented and how they became visible in everyday life at the family support centre.

Tuusula Family Support Centre is a substitute care unit within child welfare services maintained by Tuusula municipality, providing six places for 0-18 years old children; Koivukuja reception and evaluation unit and Kotoranta children`s home providing long-term care.

The research material consists of written documents and minutes collected during the years 2005 - 2007 in Family Support Centre project Tuulas I, funded by the Ministry of Social Affairs and Health. In addition to written documents collected during the years 2008 - 2009 in continuation project Tuulas II, the material also contains a group interview of two work groups and observations on everyday life. Additional material included a description of development phases of the family support centre and the staff`s timelines to illustrate the length of the development project and occurred in the staff.

The research framework is a description of recent developments within child welfare and challenges that child welfare sets for substitute care. Nowadays, the challenges are met by fixed-term projects and development projects based on expansive learning and joint elaboration.

In the results of this piece of research, the starting point of the development project and its consequences are described. After the final evaluation of the development project Tuusula I, Tuulas II is further elaborated. As a result of these development projects, headed by a psychologist, it was decided that four of the family manuals on work processes would be created, and a renovation and extension project of the family support centre as well as building of new premises in the joint courtyard by the lake Tuusula were started organizations.

Based on the results of these two development project, it can be started that the staff felt that the ways of working and acting at the family support centre had changed. The groundwork was done in Tuulas I while preparing for the new one, which involved an internal reorganisation of work community. During Tuulas II, a functional context for development work was created by reorganizing structures of family support unit. The employees felt that the chaoticness of the first development project changed into speaking about work and its contents. Some of the employees were enthusiastic about participating in a development project whereas some of the employees even opposed it. In the beginning of the project, the objectives were too extensive and too far from everyday life of children`s home. Worker turnover was considered a worse factor than hurry. The psychologist and the groups working on manuals were seen as important work contest developers. In general, the people were satisfied with trainings, development days and financial investment by the development project. Joint development problems were found to reflect in both organizations.

Key words: Child welfare, substitute care, joint elaborate

## SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO .....	6
2.	OPINNÄYTETYÖNI TAUSTAA .....	8
3.	LASTENSUOJELUN LÄHIKEHITYKSESTÄ.....	11
4.	LASTENSUOJELUN HAASTEET .....	14
5.	TUUSULAN LAPSIPERHEPALVELUIDEN KEHITTÄMISTOIMINTAA .....	19
6.	TUUSULAN PERHETUKIKESKUS LASTENSUOJELUN TOTEUTTAJANA .....	22
	6.1 Kehittämisprojektin toimintaympäristö ja visio .....	22
	6.2 Vastaanotto- ja arviointiyksikön perustehtävä.....	27
	6.3 Pitkäaikainen lastenkotihoito.....	29
7.	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUMISEN EHDOT .....	30
	7.1 Mikä on kehittämismenetelmä .....	30
	7.2 Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä .....	31
8.	PILOTTI: TUUSULAN PERHETUKIKESKUKSEN KEHITTÄMISPROJEKTI .....	34
	8.1 Teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat .....	34
	8.2 Tutkimuskysymykset .....	37
	8.3 Tutkimusaineisto.....	38
	8.4 Analysointi- ja tulkintatavat .....	39
9.	KEHITTÄMISPROJEKTIN YHTEENVETO .....	41
	9.1 Tuulas I loppuraportti.....	41
	9.2 Tuulas II jatkohanke.....	44
	9.2.1 Käsikirja - menetelmä .....	48
	9.2.2 Kehiryhmä.....	50
10.	PROSESSIN KOKEMUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
	10.1 "Kaikki teki ihan oikeesti kaikkea" .....	53
	10.2 "Jonkun pitää vain aloittaa" .....	58
	10.3 Lastensuojelun saumaton kaari" .....	59
	10.4 "Muutoshärdelli" .....	61
	10.5 "Jotain vanhaa, jotain lainattua, jotain uutta".....	64
	10.6 "Kehittäjä kehittää kehitystä" .....	65
	10.7 "Rahasampo" .....	67
	10.8 "Se pyörii sittenkin" .....	68
11.	OMAA POHDINTAA.....	70
	LÄHTEET .....	74
	KUVAT .....	77
	LIITTEET .....	78

## 1. JOHDANTO

Työyhteisön kehittämisen tulee lähteä työyksikön ja työntekijöiden kehittämishaluista ja kohdistaa huomio ihmisläheisyyteen unohtamatta tuloskeskeisyyttä. Puhutaan prosessikeskeisyydestä, joka tarkoittaa yhteisön sisältä nousevaa, jatkuvaa kehitystä, missä on mukana projektitoiminnan elementit ja innovatiivisuus (Jalava & Virtanen 1996, 35 -37). Innovatiivisuus ja uusien työtapojen kehittäminen ei kuitenkaan ole nopeaa eikä helppoa. Perhetukikeskuksessa ent. lastenkodilla on ollut meneillään vuodesta 2005 laaja-alainen ja pysyvä kehittämistyö, jonka johdosta on muutettu lastenkodin työskentely- ja toimintatapoja ja työtä organisoitu uudelleen ja vastaamaan paremmin sille asetettuun perustehtävään. Lastenkodista on muodostettu perhetukikeskus. Perhetukikeskuksen kehittämisen onnistumisen ehtona on, että kaikki toimijaosapuolet ovat mukana jo suunnitteluvaiheessa ja että kehittämistarpeet ja tavoitteet tunnistetaan ja asetetaan työyksikkötasolla. Kehittämisessä on edettävä pienistä askelista laaja-alaisempaan toimintaan. Kehittämistyö sisältää aina ajatuksen siitä, että onnistuakseen on aina opittava jotain uutta, ja että hanke on oppimisen väline. Parhaimmillaan kehittämistyö rakentuu kokemuksellisen oppimisen varaan, jossa kokemuksellisen oppimisen sisältämän käsityksen mukaan oppiminen nähdään tiedon luomisen yhteistoiminnallisena prosessina, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa ympäristön ja oman itsensä kanssa. (Ojanen, 2006, 100.)

Tuusulan perhetukikeskuksessa on viimeiset vuodet pyritty pitämään kiireestä ja ulkopuolelta tulevista vaatimuksista huolimatta yllä jatkuvaa kehittämisvirettä. Kehittämistyö on edennyt prosessinomaisesti vaihe vaiheelta. Näihin vaiheisiin kuului Diakonia ammattikorkeakoulun Oman työn kehittämiskoulutus ja Lupaus Lapselle Pesäpuun laaja menetelmäkoulutus vuosina 2005 -2006. Koulutuksiin osallistui Tuusulan lastenkoti yhdessä muun sosiaalityön ja perhetyön kanssa.

Tuusulan kunnassa kehitettiin lastensuojelua valtiolta saadun hankerahoituksen avulla vuosina 2005 - 2007 sekä edelleen vuosina 2007 - 2009 STM:n Perhe - hankkeesta myönnettyllä rahoituksella. Tuusulan lastenkoti osallistui yhtenä neljästä osaprojektista. Ensimmäisen hankejakson eli Tuulas I aikana kehitettiin avohuollon tukitoimenpiteitä sekä perhetyötä ja käynnistettiin kunnan oman lastenkodin muutosprosessi perhetukikeskukseksi profiloimalla toinen yksikkö vastaanotto- ja arviointiyksiköksi ja toinen keskittyi pidempiaikaisiin lasten sijoituksiin. Yhteisen koulutuksen avulla vahvistettiin koko henkilöstön osaamista sekä erityisesti lasten tarpeen arviointia luomalla uusi työ- ja toimintamalli. Jatkohankkeen eli Tuulas II aikana ensimmäisen hankkeen aikana luoduille työ - ja toimintamalleille luotiin toiminnallinen konteksti. Hankerahoituksella työskenteli molempien hankejaksojen ajan projektikoordinaattori ja jatkohankkeen aikana palkattiin kehittäjäpsykologi, joka työskenteli

puolet työajastaan perhetukikeskuksella. Kehittäjäpsykologi keskittyi ns. käsikirja-toimintamallin luomiseen yhdessä henkilöstön ja ulkopuolisista kootun yhteistyöverkoston kanssa. Käsikirjojen avulla kuvataan perhetukikeskuksen työntekijöiden työprosessit selkiyttämällä kuka tekee, mitä tekee ja missä vaiheessa. Käsikirjat ohjaavat työntekijää, lastensuojelun tarpeen arvioinnissa, lapsen kuntoutusprosessissa, vanhemmuuden arvioinnissa ja perhekuntoutusprosessissa. Edellä mainittujen neljän käsikirjatyöryhmän lisäksi kokoontui tilatyöryhmä, sillä jatkohankkeen aikana käynnistyi uudistilojen suunnittelu ja nykyisten tilojen perusparannus- ja laajennushanke.

Tässä opinnäytetyössäni tarkastelen tätä kehittämisprosessia seuraamalla prosessin kulkua. Tutkimuksen tekemisessä on minun huomioitava, että olen itse yksikön esimies ja näin ollen ollut osa tutkittavaa työyhteisöä. Jouduin pohtimaan prosessia ja aineiston keräämisen ajan sitä, mikä vaikutus minulla on sillä, etten ole ulkopuolinen vaan osallistun ja vaikutan esimiehen roolissa koko ajan. Tutkimukseni on prosessin tapaustutkimus, missä on elementtejä toiminta- ja arviointitutkimuksesta. Joudun arvioimaan itse kehittämisprosessia ja miten kehittämistyö onnistui eri vaiheissa ja toisaalta miten kehittämisprosessi eteni sekä mitä vastustuksia kehittämistyö joutuu kohtaamaan arjessa ja voinko sanoa että omassa työssäni olevan kehittävä työote.

Tämän työ alussa käyn läpi lastensuojelun lähikehitystä, lastensuojelun nykypäivän haasteita ja Tuusulan lapsiperhepalveluita, joihin kuuluu opinnäytteeni ja kehittämisprojektin toimintaympäristönä Tuusulan perhetukikeskus. Tämän jälkeen avaan enemmän miten perhetukikeskus osaltaan toteuttaa lastensuojelun perustehtävää. Omana kappaleena pohdin kehittämistyön toteutumisen ehtoja ja yhteistoiminnallista oppimista. Kehittämisprojektin yhteenvedossa käyn läpi Tuulas I loppuarvioinnin tulokset ja Tuulas II jatkohankkeen. Tuulas I loppuarviointi pohjautuu vuosien 2005 -2007 tehtyihin kirjallisiin dokumentteihin ja henkilökunnan haastatteluista kootuista yhteenvedoista. Tuulas II jatkohankkeen vuosilta 2008 - 2009 ajalta arviointiin tulee arjen havainnointia ja kahden työryhmän työntekijöiden ryhmähaastattelu. Lopussa arvioin työntekijöiden kautta, mitä merkitystä kehittämistyöllä on heille ollut sekä yksittäisenä työntekijä että koko työyhteisölle. Edelleen arvioin, miten kehittämishanke muutti perhetukikeskuksen arkea ja työntekijöiden tapaa tehdä työtä ja eritoten onko ylipäättänsä järkevää ja mahdollista toteuttaa kehittämishankkeita kiireisen arjen keskellä ja jääkö työntekijöille kehittämisestä mitään käteen.

## 2. OPINNÄYTETYÖNI TAUSTA

Lastensuojeluasiakkuuksien määrä on viime vuosina kasvanut ja lasten ja nuorten ja heidän perheidensä ongelmat ovat yhä haastavampia, mikä asettaa uusia vaatimuksia sekä työn sisällölle että fyysisille puitteille. Tuusulan lastenkodilla on viime vuosina noussut esille työtehtävien vaikeutuminen ja osaamistason lisääntymisen vaatimukset ja se, että työstä selviytyminen vaatii jatkuvasti uusiin asioihin perehtymistä ja uusien taitojen hankkimista. Kun työtehtävät ovat monimutkaistuneet tarkoittaa se sitä että se aika on pois itse perustehtävästä lasten ja nuorten hoidosta ja huolenpidosta. Työterveyshuollon kannanoton mukaan lastenkodin henkilöstön sairaspöissaolojen kasvu vuosina 2002 - 2006 viestitti työntekijöiden työmäärän kuormittavuudesta, työtavoitteiden monimutkaisuudesta ja epäselvästä organisaatiomuutoksesta. Pohjimmiltaan on kyse työn ilon ja työmotivaation häviämisestä (Sulavuori 2007, 11). Loppuun palamisen ehkäisy on hyödyllistä, koska silloin henkilöstöä sitoutetaan työhön. Sulavuoren (2007) tutkimuksen mukaan sitoutumista edistetään kehittämällä henkilöstöä, työprosesseja ja organisaatiota pitkäjänteisesti.

Tuusulan lastenkoti on ollut mukana lastensuojelun kehittämishanke Tuulas I:ssä ja Tuulas II:ssä, joiden yhtenä osaprojektina oli lastenkodin kehittäminen perhetukiyksiköksi profiloimalla sen kahden osaston toimintaa kehittämällä työmenetelmiä. Tuusulan perhekeskuksen kehittämishanke Tuulas on ollut laaja yhteistyöhanke, johon ovat osallistuneet Tuusulan kunnan sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, Mäntsälän kunta, seurakunta, Lapsi- ja perheasiainneuvosto, Kansaneläkelaitos asiantuntijana, järjestöjä, Sosiaalitalo Oy sekä oppilaitoksia. Hankkeen ensimmäinen vaihe käynnistyi kesäkuussa 2005 ja jatkui lokakuun loppuun 2007. Hankkeelle saatiin Etelä-Suomen lääninhallituksen sosiaalialan kehittämishankkeesta myöntämä valtionavustus, joka kattoi 75 % kustannuksista ja Tuusulan kunnan osuus oli 25 %.

Lastenkodin kehittämistyön tueksi perustettiin moniammatillinen projektiryhmä, johon kuuluivat lastenkodin johtaja, henkilökuntaa sekä edustus Tuusulan kunnan kasvatus- ja perheneuvolasta, sosiaali- ja perhetyöstä sekä projektikoordinaattori. Projektiryhmässä suunniteltiin Tuulas I aikana arviointiprosessin malli, jota alettiin toteuttaa käytännössä alkusyksystä 2007, jolloin vastaanotto- ja arviointiyksikön toiminta keskitettiin toiseen yksikköön ja toinen yksikkö keskittyi pitkäaikaiseen lastenkotihoitoon, jonne sijoitukset tehdään aina suunnitellusti joko suoraan vastaanotto- ja arviointiyksikön tai avohuollon kautta. Vajaan puolen vuoden toiminnallisen muutoksen jälkeen perhetukikeskuksessa tehtiin henkilöstön uudelleen sijoittaminen yksiköihin osaamiskartoituksen jälkeen.



Ennen muutosta henkilöstön valmiuksien kehittämiseksi toteutettiin vuosina 2005 -2007 kaksi laajaa prosessikoulutusta, Järvenpään Diakonia ammattikorkeakoulun toteuttamana lastensuojelun kehittämiskoulutus ja Pesäpuu ry:n toteuttamana Lupaus lapselle koulutus. Kumpaankin koulutusprosessiin osallistuivat myös lastensuojelun sosiaali- ja perhetyöntekijät. Koulutusten avulla kehitettiin samalla lastensuojelun yhteistyöverkostoa ja yhteistä työnäkyä.

Tuusulan perhekeskushankkeelle saatiin jatkorahoitus STM:stä vuosille 2008 -2009 eli jatkohanke nimettiin Tuulas II:ksi, jona aikana oli tarkoitus vakiinnuttaa, tarkentaa ja hioa ensimmäisen perhekeskushankkeen myötä syntyneet käytännöt perhetukiyksikön arjessa. Tuusulan lastenkodin nimi muutettiin jatkohankkeen aikana paremmin toimintaa kuvaavaksi Tuusulan perhetukikeskukseksi. Tuulaksen jatkohanke keskittyi laitoksen toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Ensimmäisen hankejakson lopussa sosiaalitoimi päättyi lastenkodin organisaation uudelleenjärjestelyyn, jonka seurauksena aloitin ko yksikössä johtajana kesäkuusta 2007 alkaen. Tämä perhetukikeskuksen kehittämisprojektiin liittyvä lopputyö on samalla koonti perhetukikeskushankkeen yhdestä neljästä eri osaprojektista.

Jatkohanke mahdollisti kehittäjäpsykologin palkkaamisen perhekeskushankkeeseen. Kehittäjäpsykologin tehtäväkuva kehitettiin yhdessä alueen perhekeskuksen kanssa niin, että psykologin työpanoksesta puolet keskittyi perhetukikeskuksen työmenetelmien kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Kehittäjäpsykologin rekrytointi ajoittui keväeseen 2008 ja mahdollisti aloituksen elokuussa 2008. Kehittäjäpsykologi keskittyi ns. käsikirjojen luomiseen, johon osallistui lähes koko perhetukikeskuksen henkilökunta. Käsikirjatyöryhmiä perustettiin neljä, joihin pyydettiin mukaan sekä yksityiseltä että kunnalliselta puolelta toimivista lastensuojelun yksiköistä henkilöitä kunkin osaamisalueen mukaan. Käsikirjatyöryhmät loivat suunnitelmaa ja sisältöä vanhemmuuden arviointia, lapsen arviointia, perhekuntoutukseen ja lapsen kuntoutuksen poluiksi. Työryhmät aloittivat toimintansa syksyllä 2008 ja käsikirjojen on tarkoitus valmistua perhekeskushankkeen päätyttyä joulukuun 2009 mennessä. Käsikirjatyöskentely oli uusi menetelmä perhetukikeskuksen arjessa, mikä haastoi mukaan monet yhteistyötahot. Käsikirjatyöskentely mahdollisti tietojen ja osaamisen vaihtamisen eri yksiköiden ja kunnan työntekijöiden kanssa. Samalla käynnistyi myös tilahanke ja uudistilojen ja peruskorjauksen on tarkoitus valmistua 2011 loppuun mennessä.

Vaikka kehittäminen on tärkeä osa perhetukikeskuksen ja koko lastensuojelun työtä, työntekijät tekevät töitä monien kovien paineiden alla, on lasten edun turvaaminen priorisointilistalla ensimmäisenä. Enää ei kuitenkaan riitä pelkästään resurssien lisääminen vaan tarvitaan laadullisia muutoksia työtapoja kehittämällä. Työn kehittämisen kannalta on tärkeää lähteä liikkeelle oman työn arvioinnista ja etsiä vastauksia kysymyksiin miksi ja miten teemme tätä työtä. Työn kehittämisen kannalta on hyvä arvioida olemassa olevia käytäntöjä ja pohtia miten, uudet työtavat arjessa toimivat.

Kehittämistyön dokumentoivan tutkimuksen tekemisessä minun oli huomioitava, että olen itse yksikön esimies ja näin ollen osa tutkittavaa työyhteisöä. Jouduin pohtimaan prosessia ja aineiston keräämisen ajan sitä, mikä vaikutus on sillä, etten ole ulkopuolinen vaan osallistun ja vaikutan esimiehen roolissa koko ajan. Esimiehenä tunsin alaisiani jonkin verran, että tiedostan miten itse kukin asioita ilmaisee ja millaisiin seikkoihin he mahdollisesti kiinnittävät huomiota. Dokumentoinnissa pyrin tunnistamaan ensin omat arvostukseni ja asenteeni ja missä kohdassa ne pyrkivät tulemaan esiin. (kts. esim. Eskola & Suoranta 1998, 16 -18.) Jotta säilytin objektiivisen näkökulman tutkittavaan aineistoon, oli minun välillä asetettava tarkastelemaan aineistoa ja työyhteisöä ns. lintuperspektiivistä käsin. Samalla olen joutunut ohjaamaan kokonaisuutta ja tarkkailemaan omaa johtajuutta sisäisen tarkkailijan, tietoisuuden avulla. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijana tunnettu Pentti Sydänmaalakka (2008) on kirjassaan todennut, että voidakseen johtaa itseään hyvin, täytyy oppia ottamaan etäisyyttä ja katsomaan itseään "helikopteriperspektiivistä."

Kehittämishankkeeni asianosaiset voidaan jaotella itseni ja työpaikkani lisäksi mahdollistajiin ja hyödyntäjiin. Minulla oli yhteys muihin samassa tilanteessa oleviin hankkeiden vetäjiin, kouluun ja tulin tarvitsemaan ns. avustavaa henkilökuntaa. Tutkimukseni apuna minulla oli perhetukiyksikön projektiryhmä ja Tuulas hankkeen projektikoordinaattori. Perhetukikeskuksen kehittämisprojektin etenemisestä raportoitiin Tuulas hankkeen moniammatilliselle ohjausryhmälle, johon kuului edustajat kasvatus- ja perheneuvolasta, sivistys- ja koulutoimesta, seurakunnasta, alueen sosiaalityöstä, sosiaalitaidosta ja Mäntsälän kunnasta. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi sosiaalityön päällikkö. Koko työyhteisöni katson kuuluvan asianosaisiin. Kehittämishankkeen mahdollistajia olivat Tuusulan kunta ja sosiaalitoimi, Tuulaksen jatkohanke ja perhetukiyksikkö Tuusulajärven rannalla. Tutkimustahan ei voi tehdä jos ei ole tiloja, rahoja ja välineitä (Clarkeburn 2007, 79). Toivon, että tutkimustani voivat hyödyntää samaa tehtävää suorittavat yksiköt, työnantajani ja työyhteisön jäsenet erilaisissa arkipäivän tilanteissa.

### 3. LASTENSUOJELUN LÄHIKEHITYKSESTÄ

1950 - ja 60 luvuilla lastensuojelussa korostuivat yhteiskunnan etu, järjestyksen ylläpitäminen sekä vanhempien, yleensä äidin moraalisen käyttäytymisen valvonta (kts. Saurama 2005, 268, teoksessa Satka, Karvinen- Niinikoski, Nylynd, Hoikkala). Lastensuojelun laitoshuoltoon alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota myös 1950- 1960 - luvuilla, jolloin lastensuojelutoiminta lisääntyi korjaavan lastensuojelutyön alueella enemmän kuin aikaisempina vuosina. Laitoksia kuvattiin erityisesti kaunokirjallisuudessa ankarasti eristettyinä paikkoina, jossa vallitsi jäykkä, siveellinen elämä ja kuri. Kasvattajat olivat kylmiä järjestyksenpitäjiä. (Tarvainen 1954, 135.) Edelleenkin laitoksiin saatetaan liittää kielteisiä mielikuvia kuten laitostuminen, yksityisyyden puuttuminen, passivoituminen. Goffman (1962, 5-6) pitää laitosta tilana, jossa on huoneita, huoneistoja, rakennuksia ja piha-alueita, joiden tiloissa harjoitetaan tiettyä toimintaa. Lastenkodilla on tiettyä toimintaa, joissa asuvilla lapsilla on samankaltainen elämäntilanne. Lastenkotiin tulo on harvoin lapsen oma valinta, mutta parhaimmillaan laitos voi tarjota lapsille paikan, johon he voivat juurtua ja josta käsin he voivat jäsentää elämäänsä. Lapsen viihtymiseen lastenkodissa liittyy että hän on löytänyt sieltä itselleen tärkeän ihmisen ja on kokenut riittävästi myönteisiä tunnekokemuksia. Kokemus lastenkodin osastosta kotina ei ole kuitenkaan kaikille lapsille samanlainen kokemus. (Törrönen, 1999, 17 -19, 127.)

Institutionaalisuus oli keskeinen osa 1900-luvun lapsuutta, jossa lapsen nähtiin kehittyvän aikuiseksi omissa instituutioissaan: perheessä, päivähoitossa ja koulussa. Modernin sukupolvijärjestyksen mukaan lapset olivat vanhempien, aikuisten ja yhteiskunnan suojelun ja kasvatuksen kohteita. Monien lapsuutta käsittelevien tutkimusten avulla on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana etsitty keinoja tuoda esiin lapsen näkökulmaa. Lapsuustutkimuksen tavoitteena on lapsuuden ymmärtäminen osana yhteiskuntaa, eikä vain vaiheena aikuiseksi kasvamisessa. (Alanen 2001, 163-170; kts Vällivaara, 2004, 11.) Lapsen kehitys nähdään prosessina, joka koostuu tärkeistä ikä- ja kehitysvaiheista. Jokaisessa ikävaiheessa lapsi osallistuu aktiivisesti oman elämänsä ja ympäristönsä rakentamiseen. Lapsi toimii aktiivisesti tiedon tuottajana. (Alanen 2001, 175-176.) Lapsi ei kerro asioita samalla tavoin kuin aikuinen. On muistettava, että lapsi itse tietää parhaiten, mitä hän on kokenut tai miltä hänestä tuntuu. Tästä syystä lapselle tulisikin löytää oma tapa käsitellä kokemuksiaan ja ilmaista tunteitaan (Vällivaara 2004, 19). Lapsilähtöinen työote vaatii työntekijältä aikaa ja motivaatiota tavata lasta ja työskennellä hänen kanssaan. Se vaatii lapsen yksilöllistä kohtaamista ja lasta kiinnostavien työvälineiden kuten erilaisten pelien ja leikkien hallintaa. Lapsilähtöisen työskentelyn ensisijaisena päämääränä on lastensuojelussa tavoittaa lapsen ääni ja kokemukset ja työskennellä lapsen edun parhaaksi. Jotta lapsi voi saada tarvitsemansa avun koko lastensuojelun sosiaalityössä, on lapsimyönteinen asenne muutettava työksi lasten kanssa, johon systemaattiset työprosessit luovat yhteiset raamit ja auttavat lapsikeskeisen työn toteuttamisessa. (kts. Satka & Karvinen - Niinikoski & Nylund & Hoikkala, 2005, 316 - 318.)

Lastensuojelulain uudistus 1990- luvulla toi esille lapsen edun sekä lapsen oikeuden fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Perhetyön ja erilaisten vaihtoehtoisten menetelmien etsiminen korostui hoito- ja kasvatustyössä. Palvelujärjestelmään ja työn sisältöön haluttiin muutosta - avohoitoa vahvistettiin ja sijaishuollon painopistettä yritettiin siirtää laitoshoidosta perhehoitoon ja samalla haluttiin kehittää myös uusia työmuotoja (Niemi, 2008, 6). Erityisesti perhekeskeinen työmuoto kehittyi lastensuojelulaitoksissa 1990-luvulla. Vanhemman ja lapsen kanssa tehtävä perhetyö muodostui laitostyön arkipäivään kuuluvaksi työmuodoksi kokemusten ja koulutusten myötä. Myös laitoksista käsin tehtävä avopalvelutyö alkoi kehittyä 1990-luvulla. Tämä tarkoittaa työskentelyä kotonaan asuvien lasten ja heidän perheidensä kanssa, kotikäyntejä, perhetapaamisia, ohjaamista ja arviointia (Pekkanen 2000, 230). Avo- ja perhetyön lisäksi kehittyi perheiden yhä pirstoutuessa pienemmiksi myös verkostotyö.

Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten kokonaismäärät ovat lisääntyneet huomattavasti 1990-luvun alusta lähtien (Heino 1998, 34). Myös lastensuojelun avohuollon asiakasmäärät ovat jatkuvasti lisääntyneet (Niemi 2008, 7). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen lastensuojelutilastojen mukaan kodin ulkopuolelle sijoitettujen kokonaismäärä on kasvanut viime vuosina 2 - 5 prosentin vuosivauhtia. Kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia on Uudellamaalla suhteellisesti enemmän (1,5 % 0 - 17 -vuotiaista) kun koko maassa keskimäärin (1,2 %) (Sotkanet). Vuonna 2007 huostaan otetuista lapsista 34 % oli sijoitettu sijaisperheisiin koko maassa (Stakes 2008). Keski- ja Länsi - Uudellamaalla perhehoidon osuus vaihtelee kunnittain 0 - 42 %:n sijoitetuista lapsista. Muissa pohjoismaista vastaava luku on 70 - 80 %. Lastensuojelu samoin kuin esimerkiksi vanhustenhuolto on keskittynyt pitkälle laitospäiväiseen palveluun jopa siinä määrin että Suomi on pohjoismaiden laitostunein valtio (Olli Tolkki, 2008, Soten kehittämispäivän luentomateriaali; kts. Puonti & Saarnio & Hujala, 2005, 46 -48.) Laitoshoitovaltaisuus johtaa lastensuojelun sijaishuollon korkeisiin kustannuksiin. Perhehoito maksaa keskimäärin noin 12 000 - 18 000 euroa lasta kohden. Ammatillinen perhekotihoito noin yli 60 000 euroa. Kallein hoitomuoto, laitoshoidon maksaa noin 70 000 - 130 000 euroa vuodessa.

Sijaishuolto sai omat laatukriteerinsä vuoden 2004 alussa, kun Lastensuojelun sijaishuollon Laituri-projektin työn tuloksena määriteltiin yleiset sijaishuollon laatukriteerit, jonka tavoitteena on ennen kaikkea lapsen näkökulman huomioiminen sijaishuollossa. Lisäksi kriteerejä voidaan käyttää laadunarvioinnissa, toimintaa kehitettäessä sekä apuna sijoitusprosessissa. Laatukriteerien laadinnassa on otettu huomioon sijoitusten erilaiset toimintamuodot ja tavat. (Lastensuojelun Keskusliitto 2004a, 5, 6; Saastamoinen, 2008, 22.) Avohuollon näkökulma on nähty sijaishuollon laadun kannalta välttämättömäksi. Laadukasta sijaishuoltoa ei voida toteuttaa ilman avohuollon ja sijaishuollon yhteistyötä. (Lastensuojelun

Keskusliitto 2004a, 6-7.) Yhteistyön edellytyksenä olisi selkiyttää eri ammattiryhmien tehtäväkuvaa ja luoda yhteistä ymmärrystä lastensuojelun perustehtävästä ja perustehtävän hoitamiseen liittyvästä työjaosta. Sosiaalityöntekijän rooli lastensuojeluasiasta vastuussa olevana työntekijänä korostuu sijoitusprosessissa (Heinonen & Metsälä, 2009, 134 -135; kts. Rätty, 2007, 18 ).

1990-luvulla lastensuojelussa vahvistui erityisesti juridinen argumentointi, sillä usein kuntien ja sosiaalityön käytännöt ovat laista huolimatta eläneet omaa käsitteellistä elämää. Lastensuojeluun on liitetty käsitteet hämäryys ja hiljaisuus. Hiljaisuus liittyy Tarja Pösön (kts. Rousu, 2005, 22) tutkimuksen mukaan siihen, että näkyvä keskustelu puuttuu lastensuojelun ammatillisen tulkinnan rajoista ja vallasta. Lastensuojelua ei ole paljon kuvattu kunnan esitteissä ja harvoin näkee kunnissa lastensuojelun toimintaperiaatteiden kuvauksia. Lastensuojelun työntekijöiden työskentelytapoja ja prosesseja ei ole kuvattu, mikä on usein jättänyt kuvan lastensuojelusta hämäräksi myös niille, joiden tulisi sitä kunnissa johtaa ja ohjata. Mediassa on usein raportoitu lapsikohtaloista ja sosiaalityöntekijöiden työskentelytavasta puuttua vanhemmuuden oikeuksiin. Perhekeskushankkeen aikana Tuusula kunta ja varsinkin sosiaali- ja sivistystoimi joutuivat Jokelan koulusurmien johdosta useasti tiedotusvälineiden uutisaiheeksi - mitä on tehty tai jätetty tekemättä.

Jotta sijaishuoltopaikka voisi toteuttaa laadukasta hoitoa ja kasvatusta, tulee toiminnan osa-alueiden olla kunnossa. Toiminnan osa-alueilla tarkoitetaan muun muassa työyhteisössä määriteltyjä toimintaperiaatteita ja arvoja. Sijaishuollossa tärkein asiakas on lapsi ja hänen perheensä. Lainsäädäntö ja vuoden 2008 alussa tullut uudistettu lastensuojelulaki määrittelee monia asioista sijaishuollossa, esimerkiksi henkilökunnan koulutustason ja lukumäärän, sijoitettavien lasten määrän asuinyksikköä kohti, yhteydenpitoa, huoltosuunnitelmien tekemistä sekä lapsen etua ja oikeutta suojeluun. Lainsäädännön avulla ei pystytä määrittämään kaikkia käytännön menettelytapoja, esimerkiksi hoitomenetelmiä tai asiakkaan kohtelua. Useasti nämä asiat riippuvat työmenetelmistä, työyhteisön rakenteista, työn seurannasta ja arvioinnista sekä riittävistä resursseista.

#### 4. LASTENSUOJELUN HAASTEET

Valtaosa suomalaisista lapsista voi hyvin, mutta Suomessa on kasvava joukko lapsia ja nuoria, jotka voivat huonosti. Lasten pahoinvointi näkyy myös lastensuojelussa, jonka asiakasmäärät ovat kaksinkertaistuneet viimeisten kymmenen vuoden aikana (Rousu 2007, 18; Väliavaara 2004, 14). Stakesin ja Tilastotietokeskuksen (2008) keräämien tietojen mukaan vähän yli 12 prosenttia suomalaislapsista kuuluu kotitalouksiin, joiden käytettävissä olevat tulot alittavat pienituloisuusrajan, kahdeksan prosenttia kahdeksannen ja yhdeksannen luokan oppilaista ilmaisee kokeneensa keskivaiketta tai vaikeaa masentuneisuutta, vajaa 18 prosenttia kahdeksannen ja yhdeksannen luokan oppilaista on tosi humalassa vähintään kerran kuukaudessa ja 15 prosenttia tupakoi päivittäin ja alle 18-vuotiaista lapsista yli prosentti (16 000) on sijoitettuna kodin ulkopuolelle.

Ennaltaehkäisevä tuki, hoito ja kuntoutus ovat lapsen kasvun ja kehityksen näkökulmasta perusteltuja ja myös siksi että lapsuuden ongelmat johtavat usein aikuisuuden ongelmiin (Rousu, 2007, 86- 87 ). Sijaishuoltoon tulevat lapset ovat entistä vaurioituneempia, joiden taustalla on vakavia ongelmia. Palvelujärjestelmän tulee olla tietoinen palveluja tarvitsevien ja heidän perheidensä hoitoisuudesta, jotta palvelut voisivat vastata parhaimmalla tavalla juuri kunkin lapsen tarpeisiin. Lastensuojelupalveluja tarvitaan esimerkiksi masentuneille lapsille, kouluväkivallan uhreille ja tekijöille, syömishäiriöisille nuorille, seksuaalisesti hyväksikäytetyille, kotiväkivallan ja päihteiden keskellä eläneille lapsille, yksinäisille koululaisille, väkivaltaisille nuorille, psykiatrista hoitoa jonottaville lapsille, aikuisen roolia ja tehtäviä perheessä hoitaville lapsille, uupuneille vanhemmille, kiireellistä apua tarvitseville lapsille jne. Kun lapsi tulee sijaishuollon asiakkaiksi niin "työntekijät ovat lähes ihmeidentekijän roolissa" (Rousu, 2007, 88).

Tuusulassa kodin ulkopuolelle sijoitettuna on noin 1.1 % 0-17 vuotiaista. Perhepalveluiden kustannukset ovat 3,8 miljoonaa euroa, joista 1,3 miljoonaa euroa vievät Mielenterveyskuntoutujien asiakaspalvelumaksut ja 2,5 miljoonaa euroa kattaa kunnan oman perhetukiyksikön ja perhesijoitusten kustannukset. Tuusulan kunnan talousarviosuunnitelmassa vuosille 2009 - 2011 on kirjattu asiakasmäärän kasvusta lähivuosina yhteiskunnan taloudellisen tilanteen heikentyessä ja työttömyyden lisääntyessä. Suurimmat paineet kustannusten kasvuun aiheuttavat sijaishuollon ja mielenterveys- ja päihdepalveluiden määrän kasvu. Lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi Tuusulassa alkuvuonna 2008 40 %:lla edellisen vuoden tasosta. Ilmoitusten kasvuun vaikutti vuoden 2008 alussa tullut uudistettu lastensuojelulaki, mikä edellyttää viranomaisten entistä selkeämpää velvollisuutta tehdä ilmoitus lastensuojelutarpeen selvittämiseksi seitsemän vuorokauden aikana ja lastensuojelutarpeen arviointia kolmen kuukauden aikana.

Sosiaali- ja terveystoimen yhdistyminen vuoden 2009 alussa edellytti uusia pitkän tähtäimen vaihtoehtoisia suunnitelmia lastensuojelulle. Suunnitelmassa lähdettiin liikkeelle nykytilan kuvauksesta, missä lastensuojelun avohuolto toimii pääosin omana toimintana ja sijaishuolto ostopalveluna ja osittain oman perhetukikeskuksen palveluna. Vaihtoehtoisina ratkaisuinä ovat sekä omien avopalveluiden systemaattisempi että perhetukikeskuksen toiminnan kehittäminen paremmin tarvetta vastaavaksi, mihin liittyy nykyisten perhetukikeskuksen tilojen peruskorjaus- ja laajennushanke ja uudistilojen rakentaminen vastaanotto- ja arviointitoiminnalle. Kaikki lastensuojelutarpeen arvioinnit keskitetään tehtäväksi oman kunnan perhetukikeskuksen ja avohuollon yhteistyönä esimerkiksi yhteistä osaamista lisäämällä. (Soten kehittämispäivä 4.3.2009.) Osaamisen lisääminen merkitsee perhetukikeskuksessa moniammatillista työyhteisöä siten, että arvioinneissa on mukana selkeästi psykologinen osaaminen.

Lapsen palveluprosessin kehittäminen on haastava tehtävä. Rousu (2007, 255) on eri osapuolten välisissä haastatteluissa todennut, että myös koko perheen ja vanhempien tukemisen merkityksen lapsen kuntoutumiselle. Perheillä on monia vaikeuksia erilaisissa elämäntilanteissa, siksi tarvitaan esimerkiksi perhetyön eri muotoja aina ehkäisevästä työmuodoista koko perheen vaativantasoiseen perhekuntoutukseen asti. Lastensuojelulain mukaan sosiaalityöntekijän ensisijaisena tehtävänä on huolehtia, että kokonaisuus toimii lapsen ja perheen tueksi. Asiakastyöstä on tärkeää tuottaa näkyviin vaikutuksista kertovaa tietoa sijoitusprosessin aikana sillä se ohjaa perhetukikeskuksessa tehtävää työtä. Asiakkaista tehdyistä kirjauksista olisi aika ajoin tehtävä koosteita, joista voidaan arvioida esimerkiksi sitä mitkä menetelmät näyttävät tuottavan erilaisissa elämäntilanteissa oleville lapsille ja perheille tarpeeksi tukea ilman kunnan ulkopuolista sijoitusta. Systemaattinen arviointi ja jokapäiväinen kirjaamisprosessi mahdollistaisi myös asiakasprosessien ongelmakohdat, johon pitäisi ottaa mukaan yhä enemmän asiakkaat arvioimaan viranomaisten käsityksiä tiedosta. Kirjaaminen on paljon muutakin kuin vain tietojen tallentamista. (teoksesta Satka & Karvinen - Niinikoski & Nylund & Hoikkala, 2005, 162- 168 .)

Lastensuojelun sijaishuollosta on kasvanut viime vuosien aikana suuri liiketoimintamuoto. Hyvinkäälle perustettu yksityinen Leivo -koti yhtymä myytiin keväällä 2008 hoiva- ja terveystoimintajärjestö Talentian teettämän tutkimuksen (2008) mukaan jopa 30 prosenttia sosiaalialan koulutetuista on harkinnut perustavansa oma yrityksen. Kilpailuttaminen johtaa palveluiden tuottamiseen liiketaloudellisista lähtökohdista eikä yhteisvastuun ja tasa-arvon periaatteista. Lastensuojelun kokonaiskustannuksista tiedetään esimerkiksi käsitteiden epämääräisyyksien vuoksi sekä kunta- että valtakunnallisella tasolla vähän. Sijoitetuista lapsista on löydettävissä enemmän tietoa, sillä tiedämme esimerkiksi mitä hoitovuorokausi maksaa lastensuojeluyksikössä tai kuinka paljon

sijaisperhetoiminnan kuukausimenot ovat. Hoitovuorokausien hinnat vaihtelevat paljon ilman että aina tiedämme mistä hinta muodostuu. Lastensuojelun sijaishuollossa arvioidaan henkilöstökulujen muodostuvan noin 80 % palvelun kokonaiskustannuksista ja vain noin 10 % huoneistokustannuksista ja loput muusta. Sijoitettujen lasten hoitokustannuksista on arvioitu Suomen kunnille yhden vuoden aikana syntyvän 528 miljoonan euron kustannukset pelkästään hoitovuorokausikustannukset mukaan lukien (Rousu, 2007, 23). Lastensuojelun palvelujärjestelmä näyttää jo taloudellisten seikkojen takia olevan monella tavalla vaikeuksissa lähivuosina.

Rousu (2007) on tuonut esille, että tiedämme huonosti lastensuojeluyksiköiden palveluketjujen toimivuudesta, niiden tehottomasti ja huonosti toimivista kohdista, mistä aiheutuu tarpeettomia kustannuksia. Pelkästään vuosittainen suunnittelu ei ole riittävä lastensuojelun tarkastelussa, sillä lastensuojelun asiakkuudet ovat hyvin pitkiä. Toisin sanoen huolella tehdyistä arvioinneista ja palvelutarpeiden kartoituksista kannattaa maksaa ja kannattaa maksaa myös verkostoituneesta ja osaamista kokovasta moniammatillisesta toiminnasta. Vasta kun perustyö ja organisaation palveluketjut ovat kuvattu voidaan tehdä päätelmiä lastensuojelutyön tuloksellisuudesta tunnuslukujen avulla (Ville Liimatainen, 2009, Vantaan aluejohtaja).

Kunnan on tehostettava lastensuojelupalveluiden arviointityötä, jotta kunnan ulkopuolelta ostettavat palvelut perustuvat vankkaan, laaja-alaiseen ja huolella tehtyihin päätöksiin kunkin lapsen ja perheen tilanteesta ja onko muita vaihtoehtoja tarjolla että lapsen sijoitus voitaisiin estää. Järvenpään kaupungin ylläpitämän Auerkulman perhetukikeskuksen tehostuneen toiminnan myötä on tilastollisesti voitu osoittaa, että moniammatilliset perhearvioinnit ja perhekuntoutus ovat uusien toimitilojen myötä vähentäneet lasten sijaishoidon tarvetta. Kehittyneistä työmenetelmistä huolimatta on silti lapsia, joita joudutaan sijoittamaan muihin erityisosaamista tarjoaviin yksiköihin. Kunnan ainoa yksikkö tuskin pystyy vastaamaan jokaisen sijaishuollon piirissä olevan lasten tarpeisiin.

Perhetukikeskuksen kehittämishankkeen toisen projektivaiheen aikana nousi yhdeksi tavoitteeksi tarjota vastaanotto- ja arviointiyksikköön sijoitetulle lapselle ja perheelle vaihtoehtoisia kuntoutumismahdollisuuksia. Tuulashankkeen ensimmäisessä projektissa keskityttiin vastaanotto- ja arviointiosaston mallin luomiseen organisaatiokaavioiden, kehittämispäivien ja koulutusten avulla. Toisen projektivaiheen aikana toimintamallille luotiin toiminnallinen konteksti, johon yhdistettiin molempien yksiköiden tasavertainen kehittäminen. Tuulas II:n tavoitteena oli koko perhetukikeskuksen työmenetelmien kehittäminen moniammatillisesti. Omat haasteensa työn kehittämiseen toi perhekeskushankkeen aikana alkanut maailmanlaajuinen talouskriisi, jolla on monia yhtäläisyyksiä 1990-luvun lamaan. 1990-luvun talouskriisin seurauksena sosiaalityön



asiaksmäärät räjähtivät nousuun samalla kun kunnat supistivat resursseja. Varsinkin sosiaalityöntekijöiden työ on ollut laajan huomioin kohteena edellisen laman jälkeen ja erityisesti työn asettamista henkisistä vaatimuksista koettiin vaikeuksia selviytyä. (kts. Elovainio & Sinervo 1997.) Tiukkenevan kuntatalouden seurauksena ja STM:n rahoittaman perhekeskushankkeen päätymisen jälkeen perhetukiyksikön kehittämistoiminta jatkuu ilman ulkopuolisen henkilön työpanosta. Tuulashankkeen yhtenä tavoitteena oli tuoda esille riittävän moniammatillisen resurssoinnin välttämättömyys, mutta kuntatalouden suurimmat kustannukset tulevat henkilöstömenoista, joten hankkeen loppuminen pahimpaan lamaan ei ennusta henkilöstön määrän lisäämistä.

Lastensuojelulaitokset ovat muun lastensuojelun mukana kokeneet muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet laajasti uusien työmuotojen kehittämiseen ja työpaineen kasvuun. Muuttuvat tilanteet ovat vaikuttaneet niin työntekijöihin kuin johtajiinkin. Jatkuvat kehitymisvaateet samoilla tai vähenevillä resursseilla ovat haastavia. Heinonen ja Metsälä (2009, 18 -19) huomioivat, että lastensuojelun kehittämistyöhön osallistuneet ovat todenneet kehittämistyön olevan ennen kaikkea asennekysymys, sillä usein perustyötä kehitetään ilman erillisiä hankkeita ja paras tapa motivoitua on omien työkäytäntöjen tarkastelun ja niistä syntyneiden kehittämiskohteiden kautta.

2000-luvulle tultaessa monista hankkeista on etsitty vaihtoehtoja helpottamaan lastensuojelun tarpeen kasvua (Niemi 2008, 6). Lastensuojelussa koetaan raskaaksi asiakkaiden moniongelmaisuus ja usein yhteistyöhaluttomuus. Lastensuojelussa resurssit eivät riitä auttamaan asiakkaita tarpeeksi ja varsinkin sosiaalityöntekijät ovat tuoneet esille selkeästi että heidän aikansa ei riitä asiakkaiden tilanteeseen syvempään perehtymiseen ja ammatillista osaamista ei pysty kaiken kiireen keskellä hyödyntämään tarpeeksi (Karvinen - Niinikoski & Rantalaiho & Salonen, 2007, 12,14). Laitoshoidossa työn haasteeksi on noussut lasten ja heidän perheidensä elämäntilanteeseen liittyvien ongelmien vaikeutuminen ja lisääntyminen. Lastensuojelun sijaishuolto on entistä enemmän "viimesijainen turvaverkko" lasten elämässä. Lapsi tarvitsee turvallisia, korjaavia ja kuntouttavia tunnekokemuksia, jotka perustuvat inhimilliseen työpanokseen. Työntekijöiden osaaminen ja hoidon korkea laatu sekä palvelukokonaisuuden toimivuus ovat merkityksellisiä. Lastensuojelun sosiaalityö ei tehtävästään voi yksin selviytyä vaan tarvitaan vahvoja työn tukirakenteita, suunnitelmallisuutta ja moniammatillista osaamista, jotta se voisi vastata yhä kasvaviin lastensuojelun haasteisiin. Hyvä suunnitelma on kuin kartta, joka auttaa etenemään kohti vaihtoehtoisia reittejä. Työntekijän on asetettava omalle työlleen raamit, joka tuo työn tekemiseen varmuutta ja kasvattaa samalla asiakkaan luottamusta, kun hän huomaa työntekijän hallitsevan oman työnsä (Möller 2004, 17 -19.) Lastensuojelutyö on lakisäateistä ja sitä ei voi jättää tekemättä. Rousu (2007) kuvaa tätä kunnan lakisäateistä velvoitetta ns. "kovan vastuun" yhteiskunnallisena tehtävänä. Lastensuojelutehtäviä toteuttavien

organisaatioiden velvollisuus on kyetä tuottamaan juuri sen kaltaista apua ja tukea mitä kukin lapsi ja hänen perheensä tarvitsee, sillä kunnalle jää aina viimesijainen juridinen kokonaisvastuu lapsen hoidon ja tuen järjestämiseksi. Juridinen vastuu on helpompi kantaa kun se perustuu huolella tehtyihin arviointeihin lapsen ja perheen tilanteesta. Siihen tarvitaan avointa dialogia ja tiedon jakamista eri työntekijöiden välillä asiakasprosessien aikana.

## 5. TUUSULAN LAPSIPERHEPALVELUIDEN KEHITTÄMISTOIMINTAA

Keskeinen nykyhallinnon organisaatio on projekti, jota rahoitetaan määrärahoilla, ei kiinteillä budjettivaroilla. Tämä tarkoittaa uudenlaista hallintasuhteen muotoa, sopimusta. Sopimuksen valvojaksi tarvitaan toista hallintomuotoa, arviointia. Arvioinnin ja sopimusten tavoitteiden määrittelyä tarvitaan ohjelma. Organisaatiomuoto, joka perustuu sopimukseen, edellyttää käskyvallan ja riippuvuuden sijaan kumppanien vapaaehtoista ja molemminpuolista sitoutumista. Sopimus korostaa osapuolten toimijuutta ja itsenäisyyttä. (Rantala & Sulkunen 2006, 17 -18.)

Hyvinvointipalvelujen tiimoilta viime vuosina toteutuneissa projekteissa on ollut leimallista verkostoituminen eli uusien yhteistyöliittymien aktiivinen hakeminen. Verkostoja voidaan jaotella tarkastelunäkökulmasta käsin muodollisiin ja epävirallisiin verkostoihin. Verkostot ovat suhteita, jotka yhdistävät ennalta määritellyn joukon ihmisiä, organisaatioita, kohteita ja tapahtumia. Toimijoiden väliset linkit ilmaisevat verkoston rakenteen ja sen, kuinka löyhä tai täydellinen se on. Projektien on sanottu olevan erilaisten organisaatioiden tapa käsitellä ongelmallisia suhteita ulkomaailmaan. (Jalava & Virtanen 1999, 36.) Sosiaalisen maailman moninaisuus on lähtökohta projektitoiminnalle ja tästä seuraa niiden korostunut yksilöllisyys. Voidaanko yksilöllisyydestä sanoa mitään yleispätevää ja universaalialia projektitoiminnan sovellettavuuden kannalta. Jalava ja Virtanen (1999) ovat todenneet kirjassaan, että projektit ovat osa suomalaista hyvinvointipalvelujen arkkitehtuuria, missä kiteytyy hyvinvointipolitiikan suunnitteluajattelun muutos, moniammatillisuuden vaatimus ja yhä moniammatillisempaan työotteeseen siirtyminen. Monet ruotsalaiset tutkijat ovat korostaneet, että projektitoiminta on muoti-ilmiö. Anna Meeuwisse (1996, 37) puolestaan on todennut, että harvoin projektitoiminnan avulla saadaan aikaan hyvinvointipalveluissa mitään oleellisia muutoksia. Projekteja käynnistettäessä harvoin myös tiedetään, mihin projektin avulla päädytään ja tästä syystä projektien johtaminen on hankala tehtävä.

Keski-Uudenmaan kuntien - KUUMA - kunnat eli Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula sekä Hyvinkää- yhtenä alueellisena kehittämiskohteena ovat lapset ja lapsiperheiden palvelut. Keski- Uudenmaan kuntien välillä toimii tiivis sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden verkosto, jota ohjaa sosiaali- ja terveyspalveluiden johdon ryhmä. Sen lisäksi toimii useita toiminnallisia ryhmiä, joiden lasten ja perheiden ryhmä vastaa lastensuojelun kehittämisestä Keski- Uudellamaalla. KUUMA - kunnat on hyväksytty valtakunnalliseen seutukuntakokeiluun.

Länsi- ja Keski-Uudenmaan 12 kuntaa Tuusula ja Mäntsälä niiden joukossa hakivat rahoitusta Lapsuuden hyvinvoinnin - kehittämisyksikköhankkeelle 2007- 2009. Kehittämisyksikön

toiminnan ydinajatuksena oli tutkia ja löytää hyvinvointia tukevaa tietoa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämistyön perustaksi.

Lapsiperheiden palveluita on Tuusulassa kehitetty viime vuosina Kasvatus Tulevaisuuteen - hankkeessa, jonka päämääränä oli lapsiperheiden omien tukiverkoston kehittäminen ja yhteiset kasvatustavoitteet, VarTuTa- hankkeessa eli varhaisen vuorovaikutuksen tuki neuvolassa ja päivähoitossa, Sokuri - hankkeessa eli sosiaalitoimen kuraattoripalvelut Riihikalliassa, jossa toimii matalan kynnyksen tukipiste sekä meneillään olevassa lastensuojelun kehittämishanke Tuulaksessa. Lisäksi Tuusula on ollut mukana useiden kuntien yhteishankkeissa esimerkiksi Länsi- ja Keski-Uudenmaan kuntien Avaimia päivähoiton arkeen - hankkeessa. Tuusulassa on toiminut vuodesta 2005 lähtien Lapsi- ja perheasiainneuvosto. Lapsi- ja perhepoliittisen ohjelman päivitys oli meneillään kehittämisprojektin aikana ja uuden lastensuojelulain edellyttämän kunnallisen lastensuojelun suunnitelman laatiminen kytkeytyy meneillään olevaan kehitystyöhön. Viimeimisin käynnistymässä oleva projekti liittyy lastensuojelun sijaishuollon palvelurakenteen uudistaminen kustannustehokkaammaksi ja lapsilähtoisemmäksi - Hyvinkään, Keski-Uudenmaan seudullinen perhepankki - hanke (kts. 2.6.2009 Perhepankki hankesuunnitelma).

Lastensuojelun kehittämishanke Tuulas I kattoi laajasti Tuusulan lastensuojelun kentän. Sen neljän osaprojektin avulla on kehitetty lastensuojelutyötä painopisteen siirtämiseksi korjaavasta työstä kohti ehkäisevää lastensuojelua ja varhaista havaitsemista ja puuttumista. Hankkeella luotiin yhteistä näkemystä lastensuojelutyöhön eri toimijoiden kesken. Perhetukikeskuksen kehittämishanke oli yksi neljästä osaprojektista. Tuulas- lastensuojelun kehittämishankkeen (2005 -2007) ensimmäinen vaihe päättyi 30.10.2007 ja jatkorahoitusta saatiin Tuusulan perhekeskushankkeelle ajalle 1.6.2007 - 31.12.2009. Ensimmäisessä vaiheessa kehitettiin Hyrylän alueelle perhevalmennusmalli 4T ensimmäistä lastaan odottaville perheille. Lastenkodin toimintamalli muutettiin perhetukikeskukseksi, jossa toinen osastoista alkoi syksyllä 2007 toimia vastaanotto- ja arviointiyksikkönä toisen jatkaessa lasten pidempiin sijoituksiin keskittyvänä toimintayksikkönä. Jokelan lastensuojelun työmenetelmiä kehitettiin ja perhetyö alueellistettiin osaksi lastensuojelua. Kellokoskella käynnistettiin perhekeskustoiminta. Hankkeessa vahvistettiin lapsiperhepalveluiden varhaisen havaitsemisen ja puuttumisen osaamista ja keinoja erityisesti neuvolassa, päivähoitossa ja kouluissa sekä sosiaali- ja perhetyössä. Tavoitteena oli lapsiperhepalveluiden verkostoituminen kunnan eri toimialojen, seurakunnan, järjestöjen ja kuntalaisten kesken sekä alueellisten perhekeskusten aikaansaaminen Kellokosken lisäksi Hyrylään ja Jokelaan.

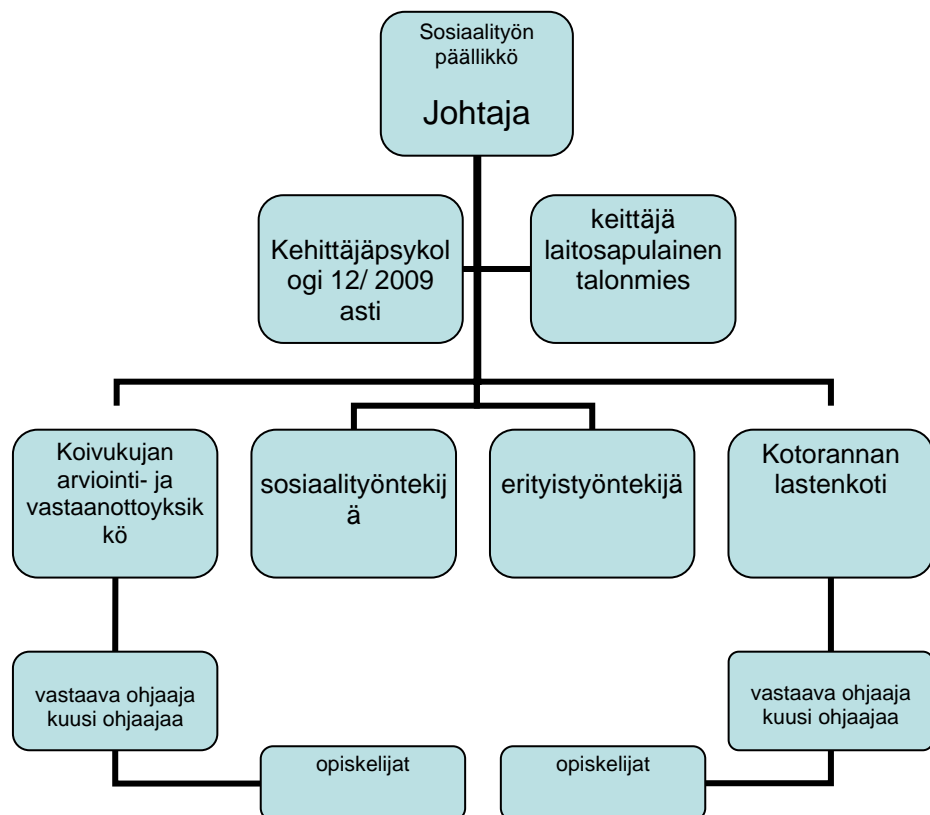
Lapsiperhepalveluiden kehittämistoimintaa hankaloitti sosiaalitoimessa tapahtuneet työntekijöiden vaihdokset ja erityisesti sosiaalityöntekijöiden suuri vaihtuvuus. Sosiaalitoimen lastensuojelussa oli toisen Tuulas hankkeen aikana vaihtunut lähes puolet koko

henkilökunnasta. Työntekijöiden jaksaminen ja yhä kasvavat ammatilliset vaatimukset muodostavat merkittävän haasteen lähivuosille.

## 6. TUUSULAN PERHETUKIKESKUS LASTENSUOJELUN TOTEUTTAJANA

### 6.1 Kehittämisprojektin toimintaympäristö ja visio - Tuusulan perhetukikeskus

Projekti toteutettiin Tuusulan lastenkodissa, Tuusulassa. Lastenkoti sijaitsee Tuusulajärven rannalla, kulttuurihistoriallisella ja arvokkaalla paikalla. Lastenkodin toinen osasto on aloittanut vuonna 1965 Kotorannan lastenkotina ja vuonna 1984 Koivukujan osasto otettiin käyttöön. Osastot sijaitsevat samassa pihapiirissä erillisissä rakennuksissa. Molemmat rakennukset ovat vanhoja puurakenteisia kunnan omistamia kiinteistöjä, joissa on toiminut aikaisempina vuosikymmeninä kulkutautisairaala, kunnalliskoti, eläinlääkärin vastaanotto ja koulutoimisto. Koivukujan rakennus on museoviraston suojeluma kohde. Lastenkodin toiminta on ollut ennen kehittämishanketta hyvin monimuotoista ja eri vuosikymmeninä eri lailla painottuvaa toimintaa sisältävää. Molemmissa taloissa on ollut pitkäaikaissijoitettuja lapsia samaan aikaan avohuollon tukitoimena sijoitettujen kriisi-, intervalli - ja päivähoitoa tarvitsevien lasten ja perheiden kanssa. Lastenkoti on vastannut ensi- ja turvakotitarpeen ja kehitysvammaisten tilapäishoidon sekä valvottujen tapaamisten toteuttamisesta kunnassa. Osastoilla oli kehittämisprojektin aikana kuusi paikkaa 0- 18 -vuotiaille lapsille. Henkilökuntaa oli yhteensä 19.



Kuva 1. Perhetukikeskuksen organisaatio vuonna 2009

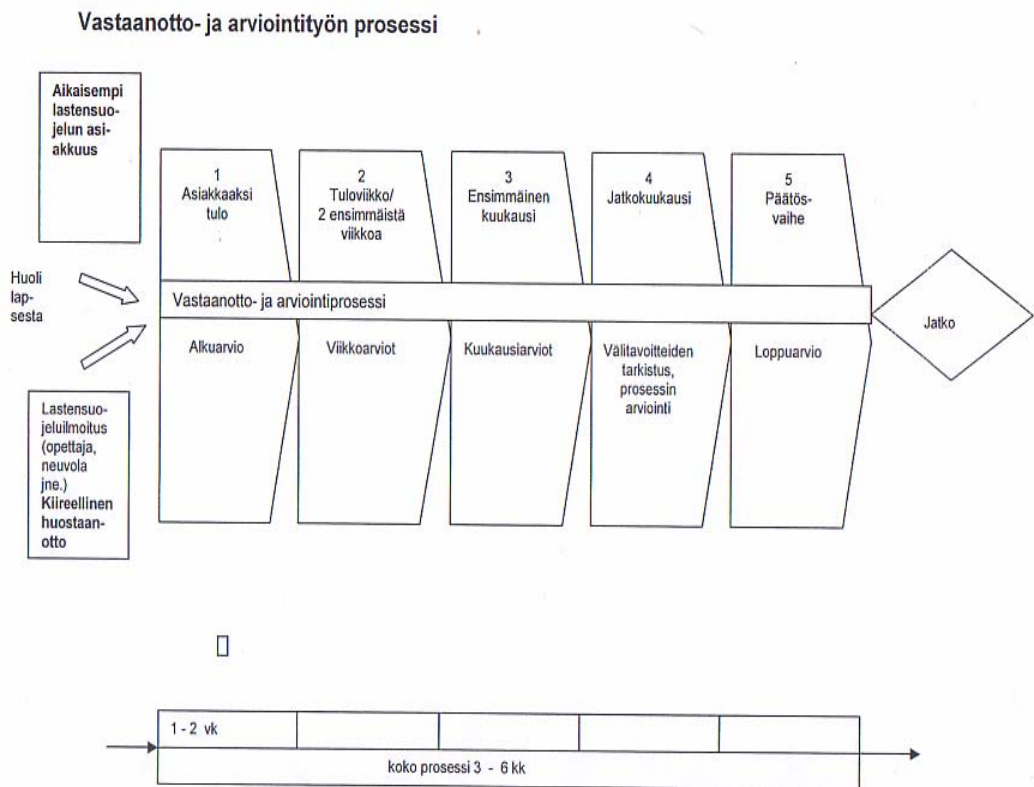
Vastaanotto- ja kriisiluonteinen päivystystoiminta eriytettiin käytännössä perhekeskushankkeen toisen jatkohankkeen aikana. Vastaanotto- ja arviointiyksikkö aloitti toimintansa 1.8.2007 Koivukujan tiloissa ja Kotorannan lastenkoti keskittyi pitkäaikaiseen lastenkotihoitoon. Henkilökunnan valinta yksiköihin tapahtui joulukuussa 2007. Samalla muutettiin perinteinen lastenkoti nimi kuvaamaan paremmin lastensuojelulaitoksen laaja-alaista lasten ja perheiden parissa tehtävää työtä Tuusulan perhetukikeskukseksi, johon kuului Koivukujan vastaanotto - ja arviointiyksikkö ja Kotorannan lastenkoti. Talojen toiminnallinen eriyttäminen edellytti myös perhetukikeskuksen uusien sisäisten rakenteiden muuttamisen paremmin arjen toimintaa tukevaksi. Henkilöstövaihdosten ja toiminnallisen eriyttämisen lisäksi uudistettiin koko yksikön kokous- ja palaverikäytännöt. Muutosprosessin liittyi eri vaiheita, sillä uusien käytäntöjen omaksuminen ja uuden toimintamallien sisäistämiseen ja hyväksymiseen meni aikaa. Prosessin etenemistä dramaattisemmillaan kuvataan hyvin samanlaiseksi kuin yleistä kriisin läpikäymistä ja varsinkin tunteet vaikuttavat muutoksen läpikäymiseen. Alkuvaiheessa onkin varottava mitätöimästä aiemmin tehtyä työtä. (Partanen & Wiklund 1999, 32.)

Tilakeskuksen ja läänin sosiaalitarastajan lausuntojen mukaan rakennukset ovat peruskorjauksen tarpeessa ja kehittämistyön toisen jatkohankkeen aikana käynnistettiin tilakeskuksen kanssa lastenkodin tilojen ja laajennuksen perusparannuksen suunnittelu. Kunnan johtoryhmä myönsi kokouksessa 15.2.2008 luvan hankesuunnittelun käynnistämiseksi tarveselvityksen pohjalta. Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikkö saa kokonaan uudet tilat ja Kotorannan lastenkodin vanha osa peruskorjataan ja laajennetaan ajanmukaiseksi. Kotorannan lastenkodin yhteyteen tulee nuorille tarkoitettu kahden huoneen soluasunto, jossa voi lastenkodin yhteydessä harjoitella itsenäistä asumista. Nykyinen Koivukujan päärakennus jää hallintorakennukseksi, johon on suunniteltu johtajan, erityistyöntekijän, sosiaalityöntekijän ja psykologin huoneet sekä tapaamis-, havainnointi- ja kokoustiloja. Koivukujan rakennukseen valmistuu erillinen perhekuntoutusasunto, jossa toiminta aloitetaan tilojen valmistumisen ja kahden perheohjaajan aloittaessa. (Tuusulan perhetukikeskuksen hankesuunnitelma 2008.) Hankesuunniteluun varattiin vuoden 2009 kunnan talousarviossa suunnittelumääräraha. Tuulaksen toisen jatkohankkeen aikana selvisi varsin lyhyessä ajassa, että nykyiset tilat eivät ole sekä tilaratkaisultaan että turvallisuus- ja riskitekijöiltään vastaanotto- ja arviointityöhön soveltuvia.

Ensimmäisen perhekeskushankkeen vuonna 2005 - 2007 aikana Tuusulan lastenkoti kävi tutustumassa samaa perustehtävää tekeviin lähikuntien laitoksiin oman kehittämistyön tueksi. Visioissa oli myös lapsirakenteen systemaattinen organisointi Järvenpään perhetukikeskuksen kanssa siten että Tuusulan lastenkotiin tultaisiin hankkeen jälkeen sijoittamaan alle kouluikäiset ja Järvenpään yksikköön lähinnä kouluikäiset lapset. Vertailevaa kehitystyötä voidaan tehdä paitsi samanlaista tekevien yksiköiden että erilaisten yksiköiden välillä. Tällöin

lähtökohtana on etsiä luovia kehitysideoita. Hyvä lähtökohta vertailuorganisaation etsimisessä on luonnollisesti pyrkiä löytämään organisaatio, jossa tutkimuksen kohteena asia on hoidettu hyvin (Jalava & Virtanen 1996, 87). Vertailun tarkoituksena ei ole tutkia koko organisaatiota vaan on viisasta rajautua johonkin oleelliseen prosessiin ja tässä kehittämistyössä vastaanotto- ja arviointiprosessiin. Kehittämistyötä ei tuolloin jouduta aloittamaan tyhjästä ja kun vertailtavat yksiköt saavat ja antavat ideoita, on työyhteisöjen avautuminen erinomainen keino edistää ideoiden leviämistä ja nopeuttaa koko toimialan kehitystä.

Tuulaksen neljännessä osaprojektissa kehitettiin Tuusulan lastenkodista perhetukiyksikköä, jonka ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli perustaa vastaanotto- ja arviointiyksikkö. Osastolle luotiin työmallia, jonka avulla lapsen ja perheen tilanne kartoitetaan intensiivisen arviointijakson aikana.



Kuva 2. Vastaanotto- ja arviointityön prosessi

Vastaanotto- ja arviointityön kehittäminen on ehkäisevää työtä, jolla pyritään löytämään mahdollisimman nopeasti oikeanlaiset ratkaisut vaikeisiin perhetilanteisiin ja ehkäisemään kriisien syntymistä. Hanketyöskentely toi esiin monia kehittämisen tarpeita ja kohtia. Tuulas I aikana saatiin alulle hyviä toimintakäytäntömalleja, joiden käytäntöön viemistä päätettiin jatkaa. Yhtenä tavoitteena oli tehostaa vastaanotto- ja arviointiyksikön työtä kattamaan kaikki Tuusulan kunnan kiireelliset sijoitukset ja mahdollisesti ne sijoitukset, jossa tehdään



arviointia sopivan jatkosijoituspaikan löytymiseksi tai sopivien tukimuotojen kartoittamiseksi. Perhetukiyksikön työssä painottui arviointiosaaminen.

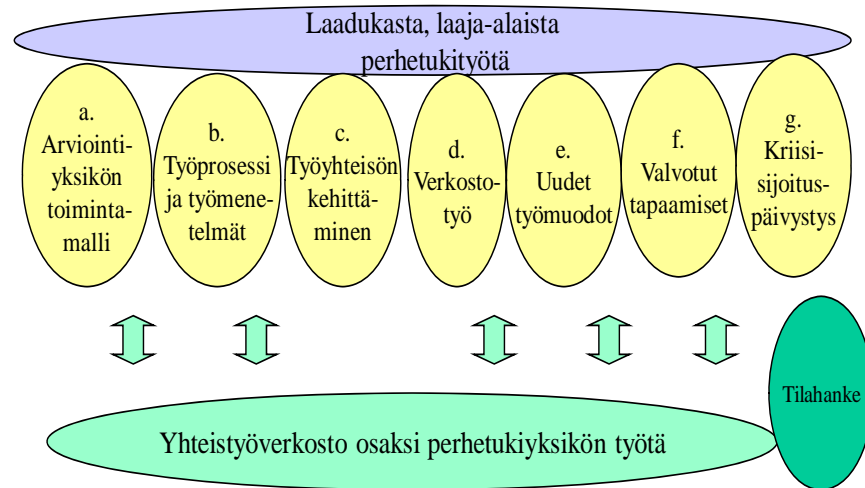
Viime vuosina perhetilanteiden ja vanhemmuuden arviointia on lastensuojelussa kehitetty eri projektien avulla voimakkaasti. Yhteistä näille arviointimalleille on ollut, että työ on perustunut käytännössä koettuihin tarpeisiin ja on lähdetty etsimään jotakin toimivampaa työvälinettä lapsen ja perheen tilanteen arvioimiseen sekä lastensuojelutarpeen tutkimiseen. Tavoitteena näissä projekteissa on ollut, että asiakkaan olisi aikaisempaa helpompi hahmottaa oma osuutensa prosessissa sekä osallistua oman asiansa hoitoon. Tällaisia menetelmiä ovat Pesäpuun lasten tarpeen arviointimenetelmä, Kotkassa kehitelty Pylpyrä, Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän lastenkodeissa kehitetty roolikartta tai monet perhekuntoutuksen perheosaston mallit. Arvioitavat asiat ovat hiukan erilaisia. Yhteistä näille menetelmille ja käyttäjille on se, että jotka niitä harjoittelevat ja käyttävät, ovat innostuneita ja kiinnostuneita työstään (Sulavuori 2007, 15).

Projektin aikana luotiin Tuusulan lastenkodeille visio. Visio on mielikuva tulevaisuudesta sellaisena kuin ryhmä sen haluaa nähdä eli sen tarkoituksena on esittää tulevaisuudesta tila, johon ryhmän tai yksilön tulee pyrkiä. Toimivalla visiolla on neljä "ankkurikohtaa" (kts. Jalava & Virtanen, 1996, 100) :

1. tulevaisuus eli mielikuva halutusta tilasta
2. arvot ja tunteet ovat toiminnan moottori
3. tosiasiat ovat vision perustana oleva tieto
4. prosessi eli toteuttamiskelpoinen polku välietappeineen

Perhetukiyksikön visioksi muotoutui tuulas I:n projektiryhmän työstämänä "tuottaa laadukasta ja laaja-alaista perhetukityötä". Kehittämisen tavoitteet muodostuivat kuudesta tavoitealueesta, jotka nivoutuvat toisiinsa kehittämisprosessissa. Tavoitealueiden lisäksi laadukkaaseen perhetukityöhön kuuluvat ajanmukaiset, turvalliset ja toimivat tilat.

Kuvio 1. Perhetukiyksikön kehittämistavoitteet

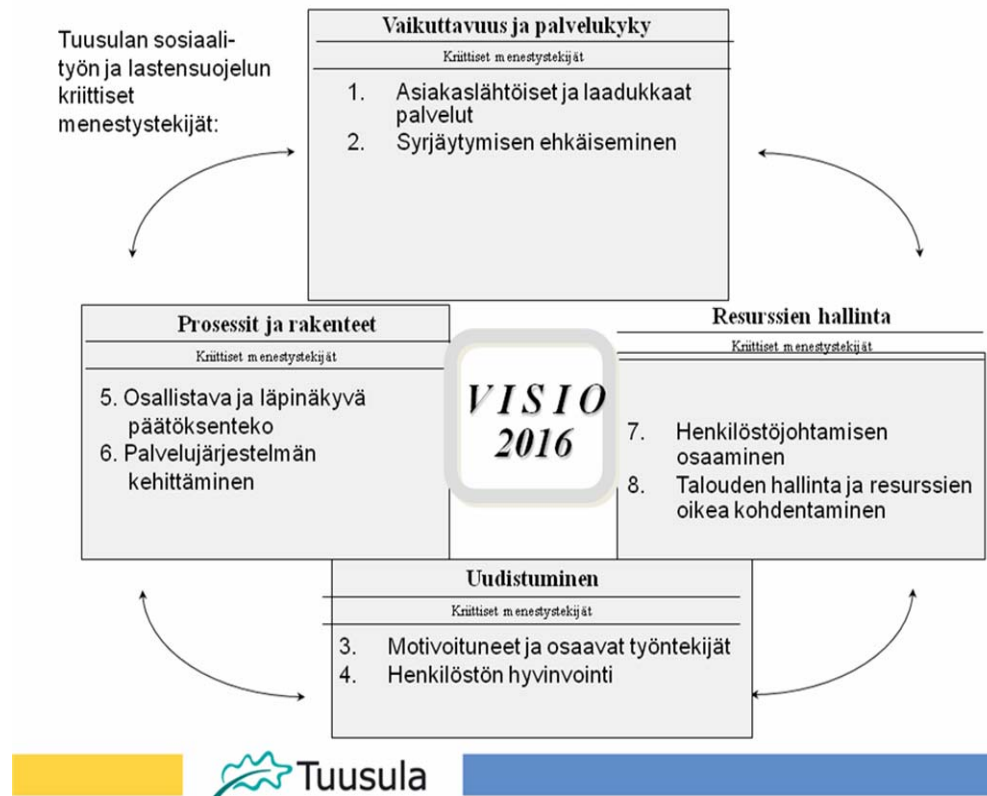


Kuva 3 Perhetukiyksikön kehittämistavoitteet

Perhetukiyksikön visio "ankkuroituu" koko Tuusulan kunnan sosiaalityön ja lastensuojelun tulevaisuuden visioon, missä korostetaan menetelmällisten tekijöiden lisäksi henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja osaamista. (Kuva 4). Henkilökunnan osaamista ja moniammatillisen osaamisen varmistamiseksi perustettiin sosiaalityöntekijän virka maaliskuussa 2008 ja jatkohankkeen aikana vuotta myöhemmin aloitti erityistyöntekijän tehtävissä

psykiatrinen

sairaanhoitaja.



Kuva 4 Sosiaalityön ja lastensuojelun kriittiset menestystekijät

Työyhteisön tukena oli koko hankkeen ajan säännöllinen työnohjaus. Työnohjaus on merkittävä väline arjen työn tukemiseen. Martti Lindqvist on tuonut esille, että myös työntekijöiden tunteet ovat tärkeitä. Toimiva työnohjaus on yksi keino ymmärtää kehittämishankkeen vaikutuksia. Työnohjaus on vuorovaikutusta, jonka pyrkimyksenä ja perustehtävänä on oman työn tutkiminen (Siltala 2003; Karvinen - Niinikoski, 2007, 24 -27.) Työnohjaus on luottamuksellinen työskentelytapa pysähtyä pohtimaan esimerkiksi eettisiä kysymyksiä - pitäisikö tehdä näin vain näin ja jos tämän jättää tekemättä mitä siitä seuraa ja miten muut asian näkevät.

## 6.2 Arviointi- ja vastaanottoyksikön perustehtävä

Lastensuojelulain 49 §:n mukaan sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolelle. Sijaishuolto voidaan järjestää laitoshuoltona, perhehoitona tai muulla tarkoituksenmukaisella tavalla. Huostaanotettu lapsi voidaan sijoittaa väliaikaisesti enintään kuudeksi kuukaudeksi myös vanhempansa tai muun huoltajansa hoidettavaksi ja kasvatettavaksi silloin, kun valmistellaan lapsen kotiin palaamista kodin

ulkopuolisen sijoituksen jälkeen, tai kun se on lapsen edun kannalta muusta syystä perustelua. (kts. Rätty, 2008, 293.)

Tuusulan kunnan perhetukikeskuksen arviointi- ja vastaanottoyksikkö on erikoistunut antamaan lyhytaikaista hoitoa lapsille ja tukemaan perheitä ongelmatilanteiden selvittelyssä. Lapset tulevat vastaanottoyksikköön lastensuojelun tai sosiaalipäivystyksen sosiaalityöntekijän ohjaamina. Sijoituksen syynä on yleensä perheen vakava kriisi, jossa tarvitaan perheen ulkopuolista apua. Vastaanottoyksikön luonteeseen kuuluu, että monet lapset tulevat akuutisti mihin vuorokauden aikaan tahansa. Tällöin tiedot lapsesta saattavat olla hyvinkin vähäiset. Lasten sijoitusten kesto on vaihdellut aikaisempina vuosina, mutta uuden arviointiprosessin mukaan kesto pyritään rajaamaan kolmeen kuukauteen. Sijoitusten kestoon vaikuttaa lapsen ja perheen tilanne. Arvioinnin jälkeen lapsi voi siirtyä toiseen yksikköön odottamaan esimerkiksi jatkosijoituspaikan löytymistä, jos tavoitteena on kodin ulkopuolinen sijoitus. Arviointi- ja vastaanottoyksikön perustehtävinä ovat lapsen perushoito ja huolenpito, kriisin vastaanottaminen ja myötäeläminen, intensiivinen arviointi lapsen ja vanhemmuuden toteutumisesta sekä tukeminen uuteen vastaanotto vaiheen jälkeen. Perustehtävät yksikölle luotiin perhekeskushankkeen Tuulas I:n ensimmäisen vaiheen aikana.

Lastensuojelulaki antaa raamit vastaanotto- ja arviointiyksikössä tehtävälle työlle, mutta samalla jokainen työntekijä noudattaa oman ammattiliittonsa mukaisia ohjeita ja eettisiä periaatteita. Vastaanotto- ja arviointiyksikön työssä on myös paljon sellaista, mitä yksikössä voidaan yhdessä kehittää; yhdessä sovitut toimintatavat selkiyttävät kunkin työtä arjessa. Myös asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että työntekijät pystyvät perustelevaan, miksi he toimivat tietyllä tavalla eri tilanteissa.

Vastaanottoyksikön perustehtäviä toteutetaan yhteistyössä koko perheen, mutta myös laajojen yli sektori ja tai kuntarajojen toimivien yhteistyötahojen kanssa. Perhetyöhön sisältyvät neuvottelut ja perhetapaamiset. Perheneuvotteluihin osallistuvat lapsen vanhempien lisäksi avohuollon työntekijät ja vastaanottoyksiköstä lapsen omahoitaja ja perhetyöntekijä. Myös lapsi osallistuu neuvotteluihin iän ja kehitystason mukaan tai lasta kuullaan muulla ikätasolleen soveltuvalla menetelmällä. Neuvotteluissa käsitellään päätöksentekoa vaativat asiat. Perhetapaamisissa käsitellään vanhempien ja vastaanottoyksikön työntekijöiden ja omahoitajien välisiä asioita ja sisältöinä voi olla perheen historian läpikäyminen, sijoitukseen johtaneen tilanteen selvittely ja pohtiminen, avun ja tukimuotojen soveltuvuuden kartoittaminen.

## 6.2 Pitkäaikainen lastenkotihoito

Pitkäaikaisella sijoituksella tarkoitetaan huostaan otetun lapsen sijoittamista, mikä tapahtuu Tuusulan perhetukikeskuksessa aina Kotorannan lastenkodissa. Pitkäaikaisessa sijoituksessa on kyse kodin tarjoamisesta lapselle laitospäristössä. Tämä asettaa kuntoutustyölle erityisiä haasteita. Lapsen omahoitajuuden merkitys myös korostuu.

Pitkäaikaisesti sijoitettu lapsi tulee lastenkotiin vastaanotto- ja arviointiyksikön kautta ja todennäköisemmin valmistelevalle kuntoutusjakson vaiheessa silloin kun hallinto-oikeus päättää, että lapsi huostaan otetaan. Vaikka päätös on usein myönteinen asia, on kyseessä aina kriisi, lapsen elämää olennaisesti muuttava asia. Tästä syystä omahoitajuuden tukeminen ja siihen panostaminen heti alusta lähtien on lapsen kiinnittymisen ja turvallisuuden kannalta erityisen tärkeää. Traumatisoitunut lapsi kokeilee aina jossakin vaiheessa voimakkaasti kiinnittymisen kohteitaan ja kiinnittymisen tasoa, mutta hyvä aloitus voi lieventää tätä kokeiluvaihetta. Pitkäaikainen lastenkotihoito saattaa olla joillekin lapsille parempi vaihtoehto kuin sijaisperhe tai ns. pienryhmäkodit, joita pyritään suosimaan edullisempien käyttökustannusten vuoksi ja joissa pyritään mahdollisimman kodinomaiseen toimintaan. Usein perhekotien vanhemmilla on myös omia biologisia lapsia. Lastenkotiin sijoitettu lapsi saattaa oireilla psyykkisesti erittäin voimakkaasti tai on tavallista vaativammin arjessa käyttäytyvä. Henkilökunnalta tarvitaan moniammatillisuutta ja usein laaja-alaisempaa koulutusta kuin perhekotien vanhemmilta. (Pösö 2005, 206 -208.) Pitkäaikaiseen lastenkotihoitoon kuuluu myös nuorten jälkihuolto.

## 7. KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUMISEN EHDOT

Kehittämisen onnistumisen ehtona on, että kaikki intressiryhmät ja toimijaosapuolet ovat mukana suunnitteluvaiheessa ja että kehittämistarpeet tunnistetaan ja analysoidaan ja asetetaan työyksikötasolla. Kehittäminen auttaa työntekijöitä saavuttamaan sellaisia tietoja ja taitoja ja valmiuksia, joita he tarvitsevat työssään nyt ja tulevaisuudessa. Työpaikan todelliset muutokset alkavat niissä ihmisissä, jotka muuttuvat ja alkavat toimia toisin. Kehittämistyöllä aikaansaadut muutokset arjessa riippuvat paljolti työympäristöstä ja sen kulttuurista. Työntekijät pyrkivät muuttumaan, mikäli ympäristö antaa siihen mahdollisuuden ja tukea. Oppivassa organisaatiossa työntekijät kehittävät kykyjään saadakseen aikaan haluamiansa asioita. Oppiminen ei ole vain tiedon varastoitumista vaan koko työyhteisö ponnistelee tukien ja auttaen toisiaan yhteistuumin kohti tavoitteita. Prosessikeskeisen kehittämisen painopiste on yhteisön arkipäivän tutkimisesta. (Sulavuori 2007, 16 -17.) Kehittämällä tavoitellaan tehokkaamman ja paremman toimintatavan - tai rakenteen luomista muutoksen avulla. Tavoitteellinen toiminnan lähtökohtana ovat nykytilan ongelmat ja uudistusvaatimukset tai toisaalta ”näky jostain uudesta”. (Toikka & Rantanen 2009, 16.)

Henkilöstön innostus kehittämistyöstä riippuu muun muassa kehittämishankkeen uskottavuudesta, henkilökohtaisesta hyödystä ja innostuksesta sekä koetuista uhkista (Sarala 2003, 35). Kaikilla työntekijöillä ei ole luontaista halua muutoksiin ja pelkäävät lisäkuormitusta. Kyösti Raunio (2000, 50 -55) on tuonut esille tutkimuksessaan sosiaalityöntekijöiden erilaisia tapoja suhtautua muutokseen puhuen uudistajista, sopeutujista ja kapinallisista. Perhetukiyksikön toiselle projektille piti asettaa realistiset tavoitteet ja varata riittävästi aikaa. Kehittämistavoitteet piti konkretisoida niin, että työnkuvat ja kehittämissuunnitelmat olivat tarpeeksi selkeät. Sosiaalialalla on ollut selkeästi nähtävissä etteivät resurssit riitä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Työtä on liikaa, työntekijöitä on liian vähän ja lisäksi työntekijöitä vaivaa jatkuva riittämättömyyden tunne. Uupumisen tunne on ollut usein havaittavissa myös lastenkodin työntekijöiden keskuudessa.

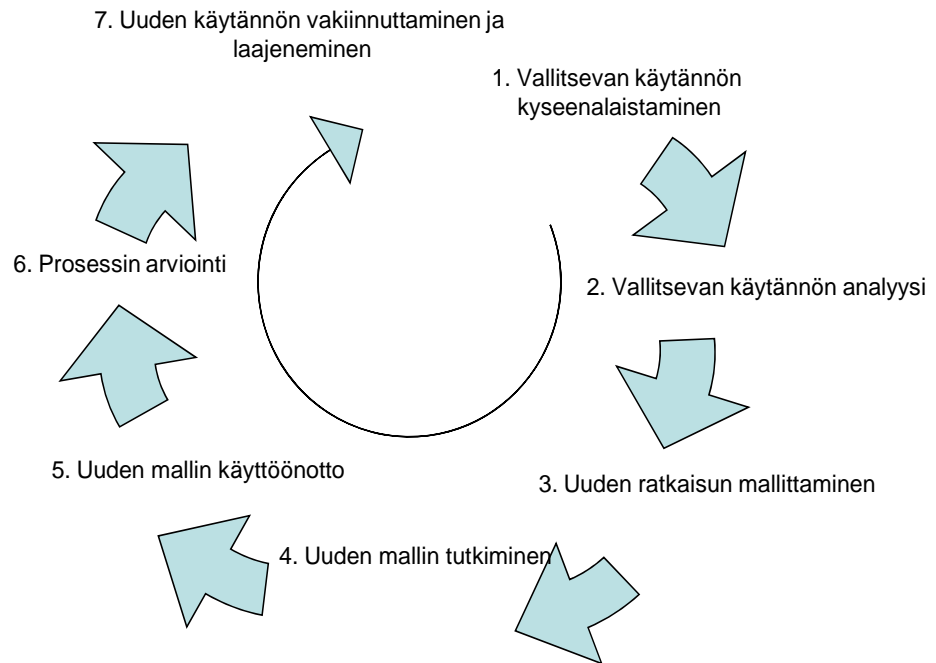
Viime aikoina on kehittäminen nähty yksittäistä organisaatiota laajempina toimintana erilaisissa verkostoissa, joissa voidaan tavoitella uusia innovaatioita. (Toikka & Rantanen 2009, 17.) Kehittämistoimintaa voidaan perustella sekä organisaation sisäisillä että ulkoisilla tekijöillä. Tässä kehittämishankkeessa oli nähtävillä molemmat ulottuvuudet; vastata ulkopäin tuleviin vaatimuksiin toimintaympäristön laadun parantamiseksi ja pyrkiä vastaamaan heikentyneen kuntatalouden myötä ostopalvelupaikkojen käytön vähentämiseksi sijoittamalla lapset ensisijaisesti Tuusulan kunnan omaan lastensuojeluyksikköön sekä organisaation sisältä heränneen uudistumishalun myötä.

### 7.1 Mikä on kehittämismenetelmä

Kehittämisen tavoitteena on uusien menetelmien ja toimintamallien aikaansaaminen ja se on pitkäkestoista toimintaa. Kehittämismenetelmät muotoutuvat kulloisenkin taustayhteisön ja viitekehyksen mukaan, mistä ei ole koottua tietoa esimerkiksi menetelmäkäsikirjoina. (Seppänen - Järvelä & Karjalainen, 2008, 18 -20.) Halutun muutoksen aikaansaamiseksi perustetaan yleensä projekti, jolla tietty rajattu aika. Rajattu aika viestii tekemisen tärkeyttä. Prosessi on yleensä alkanut jo aikaisemmin: Tuusulan perhetukikeskuksen prosessi oli alkanut jo ennen perhekeskusprojektin ensimmäistä vaihetta eli henkilökunnasta nousi tarve uudistaa työtä paremmin tarvetta vastaavaksi. Projekti käynnistyy muodollisella päätöksellä sen aloittamiseksi ja jonka lisäksi tehdään kirjallinen selkeä ja realistinen suunnitelma, joka kertoo projektin vision, rajoitukset, aikataulun, voimavarat ja kriteerit sekä ongelman, johon ratkaisua haetaan (Sajakorpi, 2007, 40). Tässä kehittämishankkeessa menetelmän löytäminen on vaikea tehtävä, sillä usein keinojen ja tavoitteiden välinen suhde on hahmottumaton. Uuden tiedon prosessointi edellyttää erityistä tilaa ja työilmapiiriä sekä jatkuvaa vuoropuhelua. Tieto muotoutuu kehittämishankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. (Seppänen - Järvelä & Karjalainen, 2008, 21 -22.)

## 7.2 Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä

Ekspansiivinen oppiminen eli ns. laajeneva oppiminen etenee moniaskelisenä kehänä, jossa organisaation toiminnan kehittäminen tapahtuu vaiheittain, vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenten kanssa. Kehittäminen tarkoittaa tekoja, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokeiluihin ja niiden tutkimiseen. Kokeilujen kautta laajennetaan tutkittavaa työn kohdetta ja vastuutetaan yhteisen toimintamallin kehittämiseen yhteisöä laajemmin. Kohteen laajeneminen tapahtuu ekspansiivisessa oppimisessa neljällä ulottuvuudella, ajan, paikan ja tilan, vastuun ja moraalien ja asiakasulottuvuudella. Kokemuksellinen oppiminen etenee sykleittäin, missä saatetaan törmätä ajoittain yllättäviin esteisiin ja joudutaan tarkentamaan kehitymissuuntaa. Ekspansiivisen syklin askeleet ovat yhteisiä oppimistekoja, joissa joudutaan kyseenalaistamaan asioita, tekemään analyysiä, mallintamaan ja tutkimaan malleja. Oppiminen on työyhteisön yhteinen prosessi, mikä tapahtuu vuoropuhelun, dialogin avulla. Ekspansiivisessa oppimisessa eriävien näkökulmien hyväksyminen ja käsitteleminen on osa oppimista. Ekspansion oppimista ei mitata yksimielisyydellä vaan toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 59 -63.)



Kuva 5. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda selkeyttä lastensuojelun asiakasprosesseihin, huomioida lapsen ja perheen monipuolista kuulemistä ja osallisuutta, kiinnittää huomiota tietojen avoimeen jakamiseen ja suunnitelmien tekemiseen; mihin päätöksemme perustuu, kuka vastaa mistäkin ja millä menetelmin, tehdä näkyväksi se työ mitä perhetukikeskuksen työntekijät tekevät.

Tässä kehittämishankkeessa tiedonmuodostuksen prosessin kuvaaminen on haasteellinen tehtävä. Länsimainen ajattelu pohjautuu pitkälti ikuiseen ja abstrakteihin asioihin todellisuuden luonteesta, missä erotellaan subjektin ja objektin välinen tieto, tiedon lähteenä ovat yleensä abstraktit teoriat ja mieli erotetaan ruumiista ja ajattelu tunteista. Ihmisen minäkäsitystä hallitsee yksilökeskeisyys tavoitteena yksilön onni. Suhteet erotellaan itsen ja muiden välillä. (Seppänen - Järvelä, Karjalainen, 173.) Seppänen- Järvelä avaava kirjassaan tietokäsityksestä uudenlaista lähestymistapaa, mikä perustuu japanilaisen ajatteluun ja käsitteisiin explicit ja tacit knowledge, hiljainen tieto. Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa eli se on tietoa jota ei voida ilmaista formaalilla kielellä. Hiljaista tietoa ei voida jakaa datan tai käsikirjojen muodossa vaan se on henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja syvästi ankkuroitunut ihmisten toimintaan ja kokemukseen sekä myös arvoihin ja emootioihin mutta toisaalta jonka voi yhteisö kuitenkin jakaa. Keskeistä tiedon luomisessa on että subjektiivisen



ja objektiivisen eri tiedon lajit täydentävät toisiaan ja molemmat ovat keskeisiä tiedon luomisessa ja joiden vuorovaikutuksessa tieto muuttuu ihmisten luovassa toiminnassa.

Japanilainen Nonaka (2001) on kehittänyt tiedon luomisen spiraalimaisen prosessin, jossa eksplisiittinen tieto muuntuu toisikseen neljän vaiheen kautta. Tämä SECI- prosessi kuvastaa yhteisen toiminnan merkitystä prosessissa, missä hiljaista tietoa siirretään toiselle yhteisten kokemusten ja tekemisten kautta. Tässä kehittämishankkeessa tietoa jaetaan tapaamalla säännöllisesti saman teeman ääreen ja jakamalla tietoa toisten käyttöön kokemusten muodossa. Hiljainen tieto ilmaistaan ja tehdään näkyväksi käsitteiden ja eri mallien avulla samalla pohtien ja reflektoiden ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tietoa voidaan vaihtaa ja yhdistää asiakirjojen, lomakkeiden, puhelinkeskusteluiden tai tietoteknisten keinoin. Olemassa oleva tieto järjestellään uudelleen yhteisesti sovittuun muotoon. Uuden tiedon oppiminen omaksutaan käytännössä tekemällä ja kokeilemalla. Uusi tieto voidaan sisäistää uusiksi malleiksi tai käytännön rutiineiksi. Sisäistämisen kautta uudet toimintamallit automatisoituvat ja painuvat hiljaiseksi tiedoksi. Yhdessä tekemisestä tulee yhdessä oppimista. Perhetukikeskuksen kehittämissuorituksissa työntekijät joutuvat tarkastelemaan nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Tarkasteluun tarvitaan työyhteisöön rakenteita ja yhteisiä sopimuksia. Sopimukset liittyvät välineiden käyttöönottoon ja ajanjaksoihin. Jokaisen työntekijän oletetaan sitoutuvan uusiin tapoihin tehdä työtä, mutta joillekin se voi olla vaikea tehtävä. Työyhteisössä on pitkä historia, mikä näkyy monilla tasoilla ja on vuosikymmenten myötä muotoutunut. Työyhteisön syvärakenteissa oleva hiljainen tieto voi olla este koko kehittämissuorituksen läpiviemiselle.

## 8. PILOTTI: TUUSULAN PERHETUKIKESKUSPROJEKTI

### 8.1 Teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat

Toimintatutkimukselle on asetettu kolme ehtoa, jotka toteutuvat omassa kehittämishankkeessani eli projektin tarkoituksena on ryhmän toiminnan kehittäminen, projekti toteutetaan spiraalimaisena syklinä, johon kuuluu seuraavat vaiheet eli suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi ja projektiin osallistuvat jäsenet aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. Toimintatutkimuksen avulla minulla on mahdollista arvioida sekä prosessia että sen avulla saavutettuja muutoksia samanaikaisesti.

Toimintatutkimuksessa korostuu teorian ja käytännön toiminnan ja ajattelun välinen kiinteä vuorovaikutussuhde. Toimintatutkimukseen liittyy omakohtaisia kokemuksia sekä tutkittavana että kehitettävänä olevasta ilmiöstä ja omasta toiminnasta. David Kolb (1984) kuvaa tätä kokemuksellisen oppimisen nelivaiheisenä syklinä. Kolb korostaa, että tehokas oppiminen edellyttää työntekijältä kykyä omakohtaiseen kokemiseen, toiseksi reflektoidaan havaintojen tekemiseen, kolmanneksi muodostaa abstrakteja käsitteitä ja kykyä aktiivisesti kokeilla asioita uudessa tilanteessa. (Suojanen, 1992, 21 -23.) Nämä vaiheet muodostavat spiraalimaisen kuvion. Kehittämistyö jatkuu osallistujien omien kokemusten, niiden jakamisen ja johtopäätösten tekemisen kautta kehittämistyön jatkamiseen tai muutosten tekemiseen vahvistettujen linjausten mukaisesti.

Toimintatutkimuksella ei vain pelkästään kuvata asioita vaan pyritään todellisuuden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi (Aaltola & Syrjäla, 1998, 13). Arja Kuula (1999, 218) on kuvannut toimintatutkimuksen tutkimusprosessia:

- Tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa.
- Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen.
- Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä.
- Tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan näitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.

Uudella tavalla ymmärretty prosessi voi syntyä myös siten, että tehdään näkymätöntä näkyväksi. Näin toimintatutkimuksen avulla pyrin tekemään näkyväksi perhetukikeskuksessa olevaa ns. hiljaista tietoa, joka saattaa verhoutua salaperäisellä tavalla organisaation rakenteisiin. Toimintatutkimuksella pyrin avaamaan prosessin eri vaiheita ja taitekohtia.

Tutkivan toiminnan kohteina ovat tässä kehittämishankkeessa yhteisön toimintatavat ja työntekijöiden omaan toimintaan liittyvä ymmärtämiskyky.

Jalava & Virtanen (1998, 154 -156) ovat tuoneet esille että arviointitutkimus kuuluu innovaatioiden tuottamiseen, laadun todentamiseen ja projektimuotoiseen toimintaan, ei projektissa kuitenkaan pystytä arvioimaan kaikkea. Tutkijan on etukäteen mietittävä ne ydinalueet, joita haluaa tarkastella ja suhteutettava arviointi käytössä oleviin reunaehtoihin eli resursseihin. Tutkija tekee arvioinnista arviointitutkimusta, kun tietoa kerätään systemaattisesti ja analyysi suhteutetaan olemassa olevaan tietoon. Itse tutkijana osallistun projektiin ja toimin sen toteuttajana. Henkilökunta osallistuu itsearviointiin avulla ja yhdessä kehittää vaikuttavuutta arvioivia mittareita. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö jää tässä tutkimuksessa vähäiseksi, sillä käytän pääasiassa kvalitatiivisia menetelmiä tutkimusaineiston analysoimiseksi ja tulkitsevien menetelmien avulla yritän päästä syvemmälle kuin vain pelkästään kokeellisella, syy-seuraus-suhteita tarkastelemalla. Vuoropuhelun, dialogin avulla mahdollistetaan itsereflektio. Tavoitteena on selvittää, mikä on perhetukiyksikön arjessa muuttunut ja mitkä muutokset ovat projektin loppumisen jälkeen mahdollisesti pysyviäkin.

Perhetukiyksikön projektissa on kyseessä prosessin tutkimus ja prosessikeskeisen kehittämistyön painopiste on työyhteisön arkipäivän tutkiminen, jonka tekemiseen tarvitaan dokumenttien analysointia, haastatteluita ja havainnointia. Tehdessäni tutkimusta en voi unohtaa intuition ja hiljaisen tiedon merkitystä, joten asiat eivät näyttäytyä välttämättä kovin selkeinä. Tämä kehittämishankkeeseen on ainutkertainen ja juuri tähän yksikköön suunniteltu, joten se pitää sisällään yksilöllisen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuuden. Arviointi on oleellinen osa koko projektia ja edellytys sille, että projektin kokemuksia voidaan hyödyntää myöhemmin. Projektin lopputuloksen ymmärtäminen vaatii tietoa siitä, miten tulokset on saatu aikaiseksi. Perhetukikeskuksen projektin lopullinen arviointi on osa koko perhekeskushankkeen arviointia, jonka tekee ja kokoaa projektikoordinaattori.

Eskola ja Suoranta (1998, 66) sanovat että oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, jossa aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen. Kehittämishankkeen aikana keräämäni aineisto toimii apunani muodostaessani käsitteellistä ymmärrystä asiasta. Tässä kehittämishankkeessa on läsnä sekä toiminta- että arviointitutkimuksen elementtejä, mutta tapaustutkimuksen viitekehys antaa minulle väljyyttä yhdistellä eri menetelmiä ja aineistoa. Tapaustutkimuksesta on annettu hyvin erilaisia määritelmiä. Yhteistä erilaisille määritelmiä on, että "tapaustutkimus pyrkii tuottamaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta", Tutkittava tapaus tässä hankkeessa on prosessin kuvaus lastensuojelulaitoksen muutosprosessista ja mitä merkityksiä prosessista oli siihen osallistuneille työntekijöille. Pyrin tässä tutkimuksessani moniäänisyyteen, jossa käytän

monimetodista lähestymistapaa tai ns. triangulaatiota, jossa tutkimuksessa käytetään monia menetelmiä ja aineistoja. Moniäänisyyden avulla tutkija pystyy jäsentämään kohdetta eri näkökulmista. Tutkimukseni on useamman tapauksen tapaustutkimus, missä tarkastelen kohdetta ja tutkimuskysymystäni joidenkin tapahtuneiden asioiden kautta. Tapaustutkimuksessa yhdistelen erilaisia tiedonhankintamenetelmiä esimerkiksi projektimuistiinpanoja, havainnointia ja haastatteluja.

Tämä kehittämistyö tapahtuu perhetukiyksikössä työn ohessa tapahtuvana prosessina ja johon kuuluu lastensuojelun haasteet ja työntekijöiden omakohtainen kokemus kehittämishankkeen avulla vastata niihin entistä paremmin tulevaisuudessa. Lastensuojelun asiakaskunta on moniongelmaista ja vaatii moninaista tieto- ja taitoperustaa. Resurssit ja kiire ovat jatkuvana osana päivittäistä työtä. Työssä jaksamiseen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen panostetaan lähes jokaisella työpaikalla. Tämä kehittämisprojekti lähtee työn ja työntekijöiden tarpeesta löytää uusia näkökulmia siten, että tunne työn hallinnasta kasvaa ja mikä vaikuttaa selkeästi työssä jaksamiseen.

Keskeisin laadullisen aineiston keräämisen muoto on haastattelu, koska se mahdollistaa yksityiskohtaisen ja omakohtaiseen kokemukseen perustuvan kuvauksen (Eskola & Suoranta, 1998, 86). Minun on tutkija huomioitava, että se mitä ihminen kertoo, on sidoksissa mihin sanominen kuuluu. Puhuja ottaa huomioon kenelle hän kulloinkin puhuu ja mikä on suhteeni kuuntelijana häneen. Minun on kyettävä kohoamaan tutkittavan asian yläpuolelle ja koettaa ymmärtää kohdetta. Olen yksikön esimies ja näin osa tutkittavaa työyhteisöä ja tunnen alaisiani jopa siinä määrin että tiedän mistä asioista joidenkin työntekijöiden on vaikeampi puhua. Haastattelutilanteet minun oli suunniteltava huolella ja varattava haastateltaville mieluisin paikka. Haastattelut suoritin toisen ryhmän osalta samassa pihapiirissä sijaitsevassa erillisessä saunarakennuksen ns. askistilassa ja toinen ryhmähaastattelu pidettiin Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikön neuvottelutilassa.

Kotorannan lastenkodin haastatteluryhmään kuului seitsemän työntekijää, yksi työntekijä oli tuolloin vuosilomalla. Työntekijöistä yksi oli työskennellyt lastenkodilla 40 vuotta, neljä työntekijää yli kymmenen vuotta, yksi työntekijä oli jäänyt harjoittelujakson jälkeen keikkatöihin ja vakinaiseksi muutama vuosi sitten ja yksi työntekijä oli ollut noin vuoden. Viimeksi tulleeellakin työntekijällä oli lastensuojelun työkokemusta yhteensä 10 vuotta. Keskimäärin työkokemusta Kotorannan työntekijöillä oli 25 vuotta. Kotorannan lastenkodin työntekijöiden keski-ikä oli 52 vuotta. Perhetukikeskuksen erityistyöntekijä osallistui haastatteluun. Erityistyöntekijä oli ollut aikaisemmin töissä lastenkodilla, mutta oli kolme vuotta välillä muualla töissä hakeutuen uudelleen erityistyöntekijä paikan tullessa uudelleen haettavaksi kehittämisprojektin toisen hankevaiheen aikana. Kotorannan lastenkodin työntekijöillä kahdella oli diakonin, kahdella sosionomi amk ja kolmella kasvattaja-hoitaja

koulutus. Erityistyöntekijällä oli psykiatrisen sairaanhoitajan, työnohjaajan koulutukset ja opiskeli toiminnallisen ryhmätyön ohjaajaksi. Erityistyöntekijällä oli yli 20 vuotta lastensuojelun, päihdetyön ja muuta sairaanhoidollista työkokemusta

Koivukujan arviointi- ja vastaanottoyksikön työntekijöillä oli lastensuojelun työkokemusta huomattavasti vähemmän kuin Kotorannan lastenkodin työntekijöillä. Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikön vastaavalla hoitajalla oli alan kokemusta noin 15 vuotta ja muilla kuudella työntekijällä yhtäjaksoista työskentelyä lastensuojelussa alle kymmenen vuotta. Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikön työntekijöiden keski-ikä oli 37 vuotta ja lastensuojelun työkokemusta noin 10 vuotta. Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikön työntekijöillä yhdellä oli sosiaaliskasvattajan, kahdella sosionomi amk:n ja kolmella nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajan koulutus. Yksi työntekijä opiskeli parhaillaan sosionomi amk:ksi ja oli työskennellyt useita vuosia perhetukikeskuksessa määräaikaissä sijaisuuksissa.

Ryhmähaastattelua käytin yksilöhaastatteluiden sijaan, sillä haastattelun avulla ryhmä voi yhdessä muistella ja kannustaa toisia palauttamaan mieliin kehittämishankkeen eri vaiheet. Ryhmähaastattelun etuna oli myös, että sillä sain nopeasti tietoa useammalta henkilöltä ja toiseksi ryhmän jäsenet saattoivat auttaa muistamaan asioista mitä ei yksin haastateltaessa välttämättä tulisi esille. Samalla havainnoin ryhmän yhteishenkeä, sillä ryhmä voi toimia sosiaalisena tukena ja kannustaa myös hiljaisempia tuomaan ajatuksia esille. Ryhmien keskinäinen vuorovaikutus oli lähempänä arkielämää, missä työntekijät toimivat sosiaalisessa ympäristössään.

Ryhmähaastattelun suoritin kysymysrungon (liite 1) avulla ja minun oli pidettävä huolta että keskustelu eteni ja sain vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kysymysten tukena henkilökunnalla oli kehittämisvaiheiden yhteenveto (liite 2). Pyrin luomaan tasavertaisen keskusteluilmapiirin, jossa muutamien tarkentavien kysymysten avulla yritin kannustaa ryhmän hiljaisempien työntekijöiden näkökulman esilletuomista. Haastattelut nauhoitin ja litteroin eli kirjoitin sanasta sanaan heti samana päivänä ja etsin tutkimuskysymykseeni liittyviä merkitysyhteyksiä. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 61 sivua.

## 8.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessani etsin vastausta kysymykseen::

*1. mitä kehittämisprojekti merkitsi siihen osallistuville työntekijöille ja koko perhetukikeskuksen yhteisölle*

Lisäksi haluan löytää vastauksia miten taitekohdat ilmenivät, mitä toimintatapoja käytettiin ja miten ne näkyivät arjessa.

Kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä yritin luoda ns. ohjelmateoriaa, mikä tarkoittaa esiyymmärrystä ja oletuksia siitä, mikä toimii käytännössä. (Satka & kump, 2007, 114). Ohjelmateoria rakennetaan aikaisemmista tutkimuksista, hankkeista ja kokeiluista saadusta tiedosta, josta luodaan ymmärrystä kohdennutusti siitä, mikä toimii ja tuottaa kohderyhmälle eli perhetukikeskuksen työntekijöille tavoiteltuja hyviä toimintaperiaatteita ja -malleja. Ohjelmateorian selventämiseksi perehdyin keskeiseen kirjallisuuteen ja etsin tietohakujen ulkopuolelle jäävää muutakin kirjallisuutta kuten kuntien projektiraportteja (Helsinki, Espoo, Järvenpää, Heikki Waris - instituutti). Perhetukikeskuksen arkeen pureutuminen ja työn näkyväksi tekeminen vaatii tosiasioihin perustuvaa systemaattista kirjaamista eli dokumentointia. Kirjaamisen puutteet vaikeuttavat arviointia ja lisäävät lisätiedon keruun tarvetta.

### 8.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytetyt aineistot:

Aineisto	keräämisajankohta	analysointitapa
<b>Tuulas I materiaali</b>	syksy 2007 - syksy 2008	kuvailu
* projektimoniste		
* hankerahaesitys		
* kokousmuistiot		
*ohjausryhmän		
* projektiryhmä		
*koulutusmuistiot		
* itsearviointilomakkeet		
* kehityskeskustelut	Syksy 2007	
<b>Tuulas II materiaali</b>	syksy 2008 - syksy 2009	kuvailu
*kokousmuistiot		
*ohjausryhmä		
*projektiryhmän		
*kehiryhmä		
*käsikirjatyöryhmien muistiot		

ja kokoontumiset	syksy 2008 - syksy 2009	analysointi
ITE-arviointi	kevät 2009	analysointi
Havainnointi	kevät 2008 - kevät 2009	
Ryhmähaastattelut	kevät 2009	
	* Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikkö	
	* Kotorannan lastenkoti	

---

#### 8.4 Analysointi- ja tulkintatavat

Tämä kehittämishanke lähti liikkeelle reaali maailman tarpeesta ja koko edellisen hankkeen ajan ilmassa liikkui kuva uudesta visiosta, ideasta, missä perinteisestä lastenkodista kehitetään laaja-alaisesti toimivaa perhetukikeskusta. Ensimmäisessä hankkeessa korostui tuloskuvan laadinta ja toisessa hankkeessa tähän tuloskuvaan täytyi luoda toiminnallinen konteksti, missä on riittävästi aineksia ohjelmateorian muodostamiseen. Laaja-alaisesti toimivan perhetukikeskuksen perustaminen oli haastava toimeksiantotehtävä, missä oli mukana eri sidostahoja, joten on tärkeää aluksi täsmentää tämän hankkeen keskeiset kysymykset - mikä nykyisessä tilanteessa tarvitsee kehittämistä ja mitkä ovat eri sidosryhmien odotukset ?

Perhetukikeskuksen kehittämishanke liittyy aina johonkin kontekstiin ja sen toiminta liittyy kiinteästi lastensuojelusta nousseisiin tarpeisiin ja koko yksikön parannus - ja kehittämistavoitteisiin. Kehittämistyössä on kyse systemaattisesta työn parantamisesta tavoitteena toiminnan kehittäminen (Haverinen 2005, 101). Tässä hankkeessa työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja heillä on ne ratkaisut. Vahvistamisella tavoitellaan, että työntekijöistä tulee parempia ja jaksavampia työntekijöitä ja tuetaan työyhteisön kehittymistä paremmiksi.

Prosessievaluaatiossa aineisto kootaan, erityisesti prosessin toteuttamisen yhteydessä luontevasti käytettävillä keinoilla esimerkiksi tallentamalla työluonnoksia ja interventioihin liittyvien päätöksentekoprosessien muistiinpanoja. Hiljaisen tiedon näkyviin saaminen on eräs prosessievaluaation suurista haasteista. Silloin tarjoutuu ääneen ajattelun menetelmä keinoksi hankkia sellaista reflektointia tietoa, jota ei muilla menetelmillä tavoiteta. (Antila 2007, 111.) Tutkimukseni yhtenä tavoitteena on työntekijöiden hiljaisen tiedon tavoittaminen, jonka saavuttamiseen käytän useita eri aineistoja keskenään eli kyseessä on aineiston triangulaatio (Eskola & Suoranta 1998, 69). Lisämateriaalina käytän koulutusmateriaalien, palaverien,

kehittämispäivien, kokousten ja muista keskustelusta kirjattuja asioita. Osa aineistoa on havainnointia toisen Tuulas hankkeen ajalta, koska olen osa työyhteisöä ja vaikuttanut omalta osaltani sen toimintaan. Olen pystynyt huomioimaan ongelmakohtia, tunnelmia ja tapahtumia intensiivisesti koko prosessin ajan. Roolistani huolimatta minun on muistettava säilyttää objektiivisuus ja pyrittävä tunnistamaan omat arvostukseni ja asenteeni. Ryhmähaastatteluiden litteroinnin avulla nostin esille keskeisimmät teemat eli aihealueet, joista työntekijöillä syntyi keskustelua. Aihealueet liittyivät kehittämisprojektin aloitukseen, ulkopuolisilta tahoilta tuleviin vaatimuksiin, rahalliseen panostukseen, etenemiseen, johtajuuteen, työyhteisön ilmapiiriin, uusiin työntekijäryhmiin ja miten kehittämisprojektit näkyivät lastenkodin ja myöhemmin perhetukikeskuksen arjessa.



## 9. TUUSULAN PERHETUKIKESKUKSEN KEHITTÄMISPROJEKTIN YHTEENVETO

### 9.1 Tuulas I loppuarviointi

Tuulas ykkönen oli kaksivuotinen projekti ja se saatiin päätökseen marraskuussa 2007. Ensimmäinen kehittämishankkeen seminaari pidettiin jo elokuussa 2004, jossa oli mukana lastensuojelun, perhetyön ja lastenkodin väkeä. Seminaarissa valittiin viisi tärkeitä lastensuojelun kehittämiskohdetta ja muodostettiin työryhmät työstämään niitä. Tuolloin nousi esille lastenkodin profiloituminen ja toiminnan selkiyttäminen. Syyskuussa 2004 lastenkodilla tehtiin SWOT- analyysi (liite 3) liittyen osastojakoon ja lyhyt- ja pitkäaikaissijoitusten eriyttämiseen. Lastenkodin henkilöstölle suunniteltiin koulutus, jonka ensimmäinen suunnittelupalaveri pidettiin helmikuussa 2005 Diakonia ammattikorkeakoulussa. Koulutukseen osallistui lastenkodin henkilöstön lisäksi lastensuojelun sosiaalityöntekijät ja perhetyöntekijät. Lähiopetuspäivien (16 päivää) lisäksi koulutus sisälsi etätehtäviä (yksilö-, pari- ja ryhmätöinä), joiden teemat ja sisällöt tukivat lähiopetuspäivien aiheita, oppimispäiväkirjojen kirjoittamista sekä kirjallisuutta. Koulutus kesti 2006 vuoden loppuun. Lastenkoti sai rakenteellisen kehittämisen tueksi työnohjausta ja lisäksi omaa työnohjausta työyhteisön kehittämisen tueksi.

Syksyllä 2005 valmistui lastenkodille tehty kysely, joka kartoitti työntekijöiden käsityksiä ja odotuksia muutosprosessia kohtaan. Samalla koottiin Tuusulan lastensuojelun historiaa työntekijöiden silmin - mitä haluaisit säilyttää ja mistä luopua (liite 4). Joulukuussa 2005 sosiaalitoimiston lastensuojelutyön kehittämiseksi valmisteltiin lastensuojelutyön tilanearviointimallin Pesäpuu ry:ltä Lupaus Lapselle - menetelmäkoulutusta. Kyseessä oli menetelmä, jossa keskeisintä on lapsi- ja asiakaslähtöinen tavoitteellisen parityön malli. Koulutukseen osallistui lastensuojelun sosiaalityöntekijät, perhetyöntekijät, koulukuraattoreita ja lastenkodin henkilöstö. Tilanearviointimallin koulutusprosessi tuki arviointiyksikön toimintamallin kehittämistä. Koulutus käynnistyi vuoden 2006 lopulla ja loppui keväällä 2007.

Koko projektin ajan kokoontui säännöllisin väliajoin eri yhteistyötahoista koottu perhetukiyksikön oma moniammatillinen projektiryhmä, jossa saatiin perhetukiyksikön vastaanotto- ja arviointimallin runko luotua toukokuussa 2006 mennessä.

Lastenkodin arkityössä kehittämistä tehtiin lukuisten sijaisten avulla ja projektiryhmän kokouksissa lastenkodin työntekijät viestittivät selkeästi lastenkodin resurssien vähyydestä. Vuoden 2006 aikana lastenkoti yritti käynnistää yhteistyön Järvenpään Auerkulman perhetukikeskuksen kanssa, mutta kehittämistyö oli eri vaiheissa molemmissa yksiköissä.

Järvenpään perhetukikeskus oli käynnistämässä tilahanketta ja Tuusula lastenkodin kehittäminen eteni Tuulashankkeen johdolla. Myös organisaatioiden rakenne oli erilainen.

Projektin tulokset yllättivät perhetukiyksikön osalta, sillä kahden pitkäkestoisen koulutuksen, tiiviin työnohjauksen ja kehittämisspäivien jälkeen Tuusulan kunnan sosiaalitoimen johtoryhmä päätyi henkilöstömuutokseen ja työn uudelleen organisointiin kesäkuusta 2007 alkaen. Työyhteisöongelmat nousivat esille jo lokakuussa 2006 tehdyssä projektin itsearviointivaiheessa sekä projektiryhmän kokouksissa. Koulutuksiin oltiin yleisesti tyytyväisiä ja niiden koettiin lähentävän yhteistyötahoja. Yksikössä tehtiin ulkopuolinen selvitys, missä ilmeni henkilöstön työntekijöiden eriävät näkemykset suhtautua muutokseen ja tapaan organisoida ja johtaa työtä. Kyösti Rauniota (2000) mukaillen kehityskeskusteluissa ja ulkopuolisen selvityksen mukaan, työyhteisössä oli työntekijöitä, jotka halusivat aktiivisesti kehittää toimintatapoja, osa työntekijöistä ei pyrkineet työkäytäntöjen uudistamiseen vaan vastasivat asiakkaiden tarpeisiin rutinoitulla tavalla eli periaatteella ”näin on tehty aina ennenkin”. Toisaalta nämä henkilöt toivat esille että uudistustakin pitäisi tapahtua, mutta kokivat omat taitonsa ja mahdollisuutensa riittämättömiksi. Uudistajat odottivat konkreettista muutosta työskentelytapoihin ja olivat valmiita jatkamaan kehittämistyötä.

Tuulas ohjausryhmässä tehtiin hankkeen itsearviointi, jossa arvioitiin koko hankkeen neljä eri projektia. Perhetukikeskuksen silloisen lastenkodin itsearvioinnissa tuli esille, että hyviä työmallia ja tehtävämalleja on saatu aikaiseksi, joiden juurruttamista olisi hyvä jatkaa ja saada ne käytäntöön. Hankkeelle alettiin tehdä jatkohakemusta keväällä 2007. Jatkohakemuksen painopiste oli ennaltaehkäisevässä lastensuojelutyössä, jonka apuna toimisi perhekeskuspsykologi. Psykologi toimisi perhekeskusverkoston asiantuntijapsykologina ja työ painottuisi lastensuojelun tarpeisiin muun muassa arviointiosaamiseen.

Keväällä 2007 tehtiin lisäselvitys sosiaalilautakunnan toimesta ja henkilöstön kehityskeskusteluissa tuli esille että kehittämistyötä oli vaikeuttanut hankkeen ajan työntekijöiden väliset ristiriidat. Aloittaessani lastenkodin johtajana kesäkuussa 2007 tein työntekijöille alkuhaastattelun, missä kartoitin työntekijöiden perustietojen lisäksi heidän näkemyksiään meneillään olleesta kehittämishankkeesta. Alkuhaastattelussa henkilöstö toi esille muun muassa turhautumisensa kehittämistyöhön, jonka oppeja ei heidän mukaansa viety arjen työhön eli heidän mukaansa mikään ei ollut muuttunut kahden vuoden aikana. Kehittämistyötä ei integroitu tarpeeksi selkeästi osaksi työyhteisön normaalia toimintaa. Perhetukikeskuksen projektia ohjattiin ulkopäin, mutta yksikön sisäinen kehittämistyön johtajuus työntekijöiden mielestä puuttui. Työntekijät ilmaisivat ”kaikki teki kaikkea”, mutta kokonaisuus ei ollut oikein kenenkään hallussa. Henkilöstön uudelleen sijoituksen ja sisäisen tehtäväjaon uskottiin parantavan tilannetta.

Kehittämistyön juurruttaminen suoraan käytäntöön on selkeästi tuloksetkaampi toiminto kuin ulkoa käsin tuotu projekti (kts. Vataja & Julkunen 2004). Sulavuori (2007) on tutkimuksessaan tuonut esille, että ennen kuin kehittämisprojektin tulosten voidaan olettaa näkyvän, on työyhteisössä oltava luotuna rakenteet ja selkeä keskustelukulttuuri. Rakenteiden lisäksi on oltava vahva prosessia vievä henkilö, jonka tehtävänä on pitää määrätietoisesti kehittämistehtävää esillä.

Organisaatiouudistuksen ja henkilöstöjärjestelyiden jälkeen 17.1.2008 yksikössä pidettiin uudelleen työterveyshuollon, sosiaalitoimen ja henkilöstön yhteinen kokoontuminen, jonka pohjalta työterveyshuolto teki koonnin yksikön tilanteesta, myös jokaiselle työntekijälle varattiin aika työterveyshuoltoon. Työterveyshuollon yhteenvedossa tuli selkeästi esille työmotivaation parantuminen, selkeämpi työnjaon ja vastuun jakautuminen kuin ennen organisaatiouudistusta. Sen sijaan sijoitettujen lasten ja heidän perheidensä ongelmien haastavuus ja alimitoitettu henkilöstöresurssit puhututtivat toimeenpantuja henkilöstöjärjestelyitä enemmän. Työterveyshuollon kannanoton mukaan ”henkilöstö oli perustehtäväorientoitunut, jonka hyvää laadullista työtä kuormittivat alimitoitettu työntekijöiden määrä suhteessa asiakkaiden vaatimustasoon”. (Työterveyshuollon yhteenveto 17.1.2008.)

Maarit Sulavuori (2007, 17) on tuonut esille, että kehittämistyötä tehdään alhaalta ylöspäin kunkin oman yksikön tarpeista käsin. Tavoitteena on luoda yhteisö niin, että yksilön ja yhteisön tavoitteet voidaan sovittaa yhteen. Prosessikeskeisen kehittämisstrategian painopiste on arkipäivän tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa työstä, työyhteisöstä ja sen ongelmista puhumista. Jatkuva keskusteluyhteys edesauttaa, että jokainen tietää muutoksen edistymisestä. Muutostyössä valtaosa on ihmisen mielen sisäistä. Muutostyössä avainsanoja ovat; koulutus, yhteiset keskustelut, tavoitemielikuvien luominen, oman toiminnan arviointi ja omakohtainen muutokseen osallistuminen. Lastenkodin ensimmäisen kehittämisvaiheen aikana prosessi kääntyi hyvin yllätykselliseen suuntaan ja siihen tuli ennakoimattomia aineksia esimerkiksi yksikön johtamistavan ja käytännön tarpeiden yhteensovittamisen kesken. Timo Keski - Petäjän (1992) mukaan projektissa tarvitaan ennakoimattomien tilanteiden haltuunottoa ns. prosessirohkeutta heittäytymällä ilman tiukkaa toteuttamista ohjaavaa suunnitelmaa. Hyvä kehittäjä sietää epävarmuustekijöitä ja sietää epävarmuutta ja näkee epävarmuustekijät mahdollisuuksina, joilla voidaan edistää ratkaisujen esilletuloa. (Sulavuori 2007, 17.) Toisaalta työhön sitoutuminen ja työn kehittäminen liittyvät toisiinsa, mutta lastenkodin työntekijöistä kehittämistyön vastustajat olivat pitkäaikaisempia työntekijöitä. Näihin lastenkodin kokeneisiin työntekijöihin on varastoitunut ns. hiljainen tieto, joka kätkeytyy salaperäisesti laitoksen rakenteisiin. Professori Nonaka (kts. Hakala, 2006, 104 -106) mukaan hiljainen tieto pitää sisällään sen, mikä on merkityksellistä organisaation menestykselle, mutta samalla se on ongelmallista, koska se ei mahdu tilastoihin eikä

toimintakertomuksiin. Se on osaamista ja ammattitaitoa, jota ei voi kuvata numeerisesti vaan se koostuu lukuisista uskomuksista, mielikuvista ja kokonaisista ajatusrakennelmista, joita työyhteisöihin tiedetään kätkeytyvän mutta joiden mielekkyydestä voidaan väitellä loputtomiin. Hiljainen tieto on arjen tietoa, joka tallentuu sekä yksilö muistiin että yhteisön kollektiiviseen muistiin. Kollektiivinen muisti tai paremmin sanottu työyhteisön muisti liittyy työyhteisön oppimiseen. Kollektiivista muistia on verrattu yksilölliseen muistiin eli se mahdollistaa tarvittaessa aiemmin opitun asian hyödyntämisen (Hakala 2007, 105). On tärkeää tietää, että organisaation tieto voi tallentua paitsi ihmisiin myös yhteisön toimintatapoihin. Lastenkodin osalta hankkeen jatkuminen oli uusi mahdollisuus pyrkiä kehittämään parempaa toimintaa. Engeström (2004,12) on sanonut, että muutos ei ole sama asia kuin kehitys. Kehitys tarkoittaa laadullisesti uudenlaisen toimintalogiikan syntymistä, mihin liittyy myös kamppailua ja vanhan särkemistä tai hylkäämistä. Aikaisempien kehitysvaiheiden ja ristiriitojen tunnistaminen avulla on mahdollisuus päästä toteuttamaan ja kokeilemaan visioituja toimintamalleja, mitkä kiinnostavat aidosti työyhteisöä ja muita ihmisiä.

## 9.2 Tuulas II jatkohanke

Ennen projektin aloittamista tulee edellisen hankkeen tulokset käydä perusteellisesti läpi. On tehtävä perusanalyysi eli on määriteltävä missä työyhteisössä nyt ollaan, jotta voidaan tietää, mihin tulee päästä (Vataja & Julkunen 2004, 39 -41). Nykytilan kuvaus on toisaalta ns. tarveanalyysi, missä otetaan kantaa mitä tahoja ja keitä henkilöitä kehittäminen koskee, mitä on tapahtunut ja mitä on tapahtumassa että päästään yhteisesti määriteltyyn, mallinnettuun ja havaittavissa olevaan työ- ja toimintatapaan. Jatkohanke ei saisi häiritä itse perustehtävän hoitamista, tämän vuoksi projektin on syytä olla toimintatavoiltaan riittävän joustava. Kehittämistyö vaatii työyhteisöltä selkeitä toiminnallisia rakenteita: säännölliset kokoukset, demokraattinen toimintatapa ja selkeät toimintamallit kuhunkin tilanteeseen. On myös erotettava missä kokouksissa tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaisiin. Sulavuoren (2007) mukaan paras ja antoisin kehittämisprojekti lähtee työntekijöistä itsestään, jolloin se ei saa jäädä heidän harteilleen vaan tarvitaan vahvaa vetäjää, joka ohjaa karikoiden yli kohti tavoitteita. Esimiehen tehtävä on ”pitää langat käsissään silloinkin, kun väsymys tahtoo iskeä”.

Luotaessa pohjaa seuraavalle perhetukiyksikön jatkohankkeelle oli perusanalyysin jälkeen aiheellista pysähtyä tutkimaan tarkemmin Tuulas I:stä ja luoda jatkohankkeelle arviointikriteerit. Terveyden edistämisen keskusten hankkeissa arvioinnin kriteereinä on käytetty viittä eri kriteeriä:

1. **Kehyskriteerit** selittävät olemassa olevat muutostarpeet, tavoitteet, mahdolliset odotukset ja vaatimukset. Ne ilmaisevat mahdollisuudet, halun, kyvyn, tiedot ja taidot osallistua ja vaikuttaa hankkeen eri vaiheisiin.
2. **Rakennekriteerit** ilmaisevat toteuttamisen edellytykset. Ne sisältävät tiedon panoksista, joita ohjelma edellyttää: hyödynsaajat, tarvittavan tiedon ja koulutuksen, toiminnan ja vastuun sekä aikaresurssit.
3. **Prosessikriteerit** ilmaisevat kuinka tavoitteiden mukaiset tapahtumaketjut tuottavat ennakoidun tuotoksen. Ne kuvaavat toimenpiteitä, joiden avulla tavoitteet aiotaan saavuttaa, ja kuinka hankkeeseen osallistuvien vaikuttaminen mahdollistuu.
4. **Tuloskriteerit** ilmaisevat sekä odotetut tapahtumat että ei-odotetut tuotokset.
5. **Sovelluskriteerit** ilmaisevat kuinka käytännöt ja menettelytavat ovat toteutettavissa niin, että niiden jatkuvuus ja kehittämisedellytykset ovat hankkeen jälkeen turvattu.

Edellä mainitut arvioinnin kriteerit käytiin läpi perhetukiyksikön projektikokouksissa ja koko hankkeen ohjausryhmässä. Kehyskriteerien osalta jatkohanke oli perusteltu, saada hyvät toimintamallit käytäntöön luomalla niille toiminnallinen konteksti. Perhetukiyksikön ammatillinen osaaminen ei ollut riittävä, joten siihen tarvittiin laaja-alaisempaa osaamista, mikä mahdollistuisi jatkohankkeen aikana. Rakennekriteerien osalta jatkohanke aikataulutettiin ja kerättiin osallistujilta toiveita ja odotuksia mihin perhetukiyksikkö tulee jatkossa vastata. Jatkohankkeen aikana tavoitteena oli työnjaon ja työntekijöiden toimenkuvien selkiyttäminen ja että perhetukiyksikön projektiin osallistuneilla on mahdollisuus vaikuttaa työ- ja toimintakäytäntöjen kehittämiseen. Uudet rakenteet vaativat lisää koulutusta ja aikaa kehittämistyölle. Prosessikriteerien avulla perhetukikeskuksen asiakasprosessit määritellään ja kirjoitetaan auki yhdessä huomioiden koko perhetukikeskuksen kehittäminen ja visio halutusta tulevaisuuden toiminnasta. Tähän tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä arjessa, käytännön ja teorian yhteensovittaminen. Tuloskriteerissä kustannusvaikutukset tulivat lastensuojelun sijaishuollon kustannusten kasvuun vastaamisessa, tehostamalla oman kunnan perhetukikeskuksen toimintaa saadaan suurempi kustannushyöty vähentämällä yksityisiä ostopalvelupaikkoja ja uudet toimintamallit ovat jatkossa hyödynnettävissä.

Toiminnan tehostamiseksi aloitettiin tilahanke, jonka tavoitteena ovat uudistilat vastaanotto- ja arviointiyksikölle ja perusparannus- ja laajennushanke nykyisiin tiloihin. Lastensuojelulain velvoittamana kehittämisprosessiin liittyi lainsäädännöllisiä päätöksiä ja muitakin poliittisia kannanottoja. Perhetukiyksikön tilat olivat jo kehittämishankkeen aloitusvaiheessa koettu osittain sopimattomaksi vastaanotto - ja arviointityöhön, mikä vaati sosiaalitoimelta lisäpanostusta ja talousarviolinjauksia. Eettiset ratkaisut kertovat yleisemmin siitä, mitä päätöksentekijät arvostavat ja mitä tavoitteita he priorisoivat.

Tuulaksen ohjausryhmässä todettiin, jotta hyvät toimintamallit ja tilahanke saadaan vietyä käytäntöön ja alulle jatkohanke oli perusteltu.

Hankkeelle saatiin vuosille 2007 - 2009 STM:N Perhe-hankkeesta jatkorahoitus. Hankerahoitus oli 404 000 euroa eli 75 % koko hankkeen kustannuksista. Jatkohanke mahdollisti koulutusten, kehittämispäivien ja tutustumiskäyntien rahoituksen, joita järjestettiin lukuisia (liite 5).

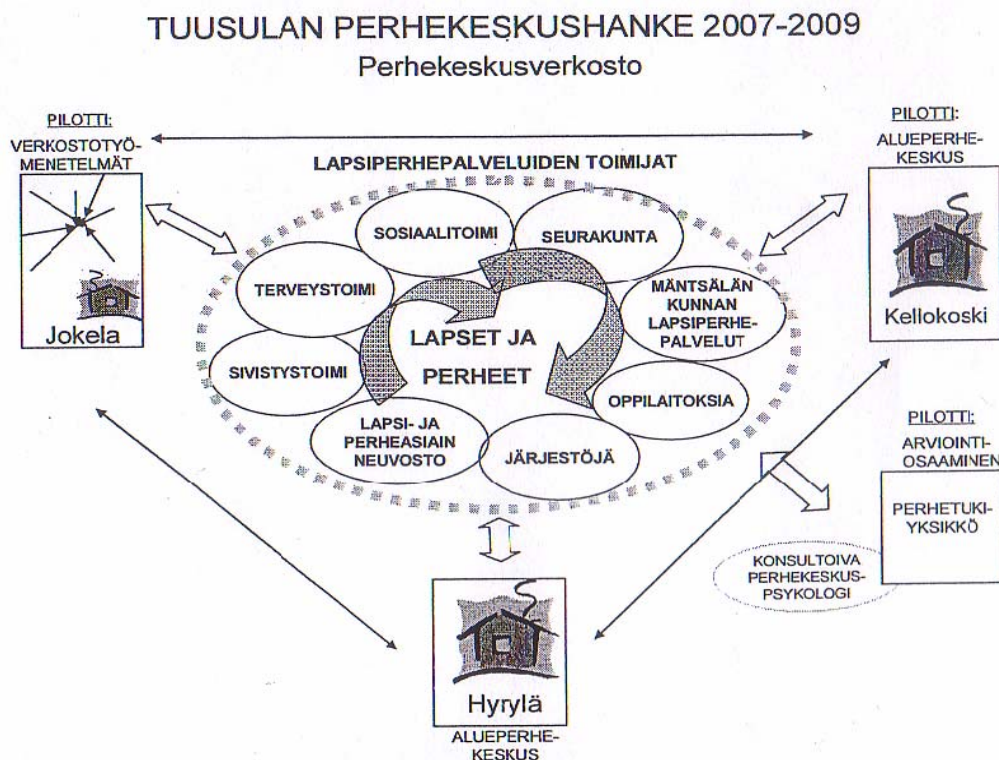
Vastaanotto- ja arviointiyksikkö aloitti toimintansa 1.8.2007 siten että kiireellisesti sijoitetut lapset päätettiin sijoittaa Koivukujan rakennukseen ja Kotoranta jatkoi perinteiseen tapaan pitkäaikaisesti sijoitettujen lasten yksikkönä. Samaan aikaan suurin osa pitkäaikaisesti sijoitetuista lapsista siirtyi jälkihuollon piiriin tukiasumiseen tai itsenäisesti omaan asuntoon. Koivukujan yksikkö alkoi täyttyä kiireellisesti ja avohuollon tukitoimin sijoitetuista lapsista. Ensimmäisen vuoden aikana sijoituksia oli 34 ja niistä osa siirtyi pitkäaikaiselle puolelle odottamaan jatkosijoituspaikkaan.

Kevään 2008 aikana vakiintuivat toiminnallisen muutoksen myötä myös uudistetut kokous- ja palaverikäytännöt ja muokattiin työntekijöiden toimenkuvia niille varatuissa kehittämispäivissä. Molemmilla yksiköillä oli oma työnohjaus. Maaliskuussa 2008 aloitti perhetukikeskuksessa oma sosiaalityöntekijä, jolle lähdettiin luomaan toimenkuvaa eriytettyjen toimintamallien rinnalla. Vuotta myöhemmin maaliskuussa 2009 saatiin rekrytoitua psykiatrinen sairaanhoitaja erityistyöntekijän toimeen. Erityistyöntekijän toimenkuvassa painottui erityisesti sijoitettujen lasten vanhempien ja läheisverkostojen kanssa tehtävä perhetyö.

Joulukuussa 2008 kunnan valtuusto hyväksyi perhetukikeskuksen hankesuunnitelman ja uusien tilojen ja laajennus- ja perusparannuksen on määrä valmistua vuoteen 2012 mennessä siten että ensin rakennetaan vastaanotto- ja arviointiyksikölle tilat samaan pihapiiriin. Samaan aikaan varauduttiin sosiaali- ja terveystoimen yhdistymiseen sekä oman paineensa toi uusi lastensuojelulaki, mikä vauhditti kirjaamis- ja dokumentointikäytäntöjä. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisen seurauksena toimialojen organisaatiota muutettiin yhdistämällä hallintoa. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisen alussa keväällä 2009 suoritettiin kaikissa yksiköissä ITE- arviointi. Menetelmää käytetään laadunhallinnan kehittämistarpeiden tunnistajana ja suunnan näyttäjänä. ITE- menetelmä ei varsinaisesti ole laadunhallintajärjestelmä vaan se on pohja laadunhallintajärjestelmää kehitettäessä. ITE- menetelmä auttaa pääsemään alkuun ja antaa esimiehille ns. tarkistuslistan niistä asioista, joiden tulisi olla työyksikössä kunnossa. Henkilöstö sitoutetaan alusta alkaen mukaan työskentelyyn. ITE- menetelmän avulla saadaan kartoitettua laadunhallinnan tila yksikössä. Menetelmässä ei arvioida työntekijän henkilökohtaisia saavutuksia vaan sen periaatteita on asiakasnäkökulman ja suunnitelmallisuuden korostaminen yhdessä sovittujen ja kirjattujen

toimintamallien mukaisesti. Miten on onnistuttu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Itsearviointi tarvitsee tuekseen muita arvioinnin muotoja, joita voidaan käyttää ns. peileinä; asiakasryhmiltä saadut palautteet, vertaisarviointi, benchmarking - toiminta sekä ulkopuolisen tahon suorittamaa arviointia ovat oleellinen ulottuvuus ITE- menetelmässä. (Suomen Kuntaliitto, s, 13.) ITE- arviointia käsiteltiin kunnan eri foorumeilla. Tulokset ovat olleet esillä sekä kunnan perhepalveluiden johtoryhmissä että perhetukikeskuksessa. Tuloksissa oli ilahduttavaa todeta, että monilla esimerkiksi kehityskeskusteluiden, koulutussuunnitelman ja ilmapiirikartoitusten osalta laatutyö oli hyvässä käynnissä. Arviointi auttoi hahmottamaan kehittämistarpeet ja vastauksista todettiin, että eräät työntekijät eivät olleet perehtyneet mitä jokin osa-alue tarkoitti, mikä näkyi vastauksissa selkein poikkeamina. ITE- arvioinnin perusteella tehtiin toukokuussa 2009 koonti niistä osa-alueista, mihin seuraavan vuonna kiinnitetään erityisesti huomiota (liite 6).

Tuulas II mahdollisti ulkopuolisen henkilön palkkaamisen perhetukikeskuksen sisällöllisen kehittämistyön tueksi. Tuulaksen ohjausryhmässä päädyttiin rekrytoimaan kehittäjäpsykologi, joka aloitti toimintansa elokuussa 2008. Kehittäjäpsykologin johdolla lähdettiin luomaan perhetukikeskukselle ns. käsikirjat, joissa huomioitiin tuulas I:n aikana tehdyt visiot eri työ- ja toimintamalleista. Perhetukikeskus oli näin osa laajempaa perhekeskushanketta ja perhekeskusverkostoa (kuva 6).



Kuva 6. Tuusulan perhekeskushanke 2007 - 2009. Perhekeskusverkosto.

### 9.2.1 Käsikirjat - menetelmä

Jokaisella neljällä käsikirjalla oli oma työryhmä, johon kuului perhetukikeskuksen omia työntekijöitä, Tuusulan kunnan lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä ja perhetyöntekijöitä sekä ulkopuolisia yhteistyötahoja esimerkiksi vastaanottokoti Täyskäännöksestä, SOS- lapsikylästä ja Sipilän varakodit Oy:stä. Käsikirjat ovat työväline perhetukikeskuksen työntekijöille. Käsikirjoissa avataan asiakkuuden polku työntekijöiden toimintamallien näkökulmasta. Käsikirjat ovat työprosessien kuvausta, sillä esimerkiksi lastensuojelulaki määrittää muun muassa aikatauluja ja työn tavoitteita, mutta ei yksikön sisäisiä toimintamalleja ja työprosesseja. Samalla huomioon otettiin henkilötietolaki ja uusi laki asiakastietojen sähköisestä käsittelystä. Kaikissa käsikirjoissa kirjoitetaan auki, mitä työvälineitä asiakkuuden polulla on, kuka tekee mitäkin ja missä vaiheessa, miten toimitaan yhteistyötahojen kanssa, miten tehdään dokumentointia lain puitteissa ja niin että sekä asiakkaan että työntekijän oikeusturva toteutuu. Jokaiseen käsikirjaan tehdään esite, jonka voi antaa asiakkaalle. Esitteessä on yksinkertaistettu polku ja erillinen esite yhteistyökumppaneille.

#### Käsikirjatyöryhmät:

1. **KÄSIKIRJA 1:** Lapsen tilanteen/hyvinvoinnin /kehityksen arvioiminen perhetukikeskuksessa
2. **KÄSIKIRJA 2:** Lapsen kuntoutus perhetukikeskuksessa
3. **KÄSIKIRJA 3:** Vanhemmuuden arviointi (arviointijaksolla olevan lapsen kanssa) ja tukeminen perhetukikeskuksessa
4. **KÄSIKIRJA 4:** Perheen arviointi- ja kuntoutusjakso perhetukikeskuksessa (perhekuntoutusyksikkö)

#### Aikataulusuunnitelma:

Käsikirjatyöryhmät aloittivat toimintansa kehittäjäpsykologin koolle kutsumana tammikuussa 2009 ja käsikirjojen on tarkoitus valmistua hankeen loppuun mennessä joulukuu 2009 mennessä. Työryhmissä avattiin työprosessit ja käsikirjoja kirjoitti kehittäjäpsykologi auki aina jokaisen työryhmän tapaamisen jälkeen. Toukokuussa 2009 pidettiin väliarviointi. Kesä 2009 oli käsikirjojen auki kirjoittamista ja talon sisäistä työstämistä. Syksyllä 2009 oli vuorossa työprosessien tarkastelua sen hetkisten käytäntöjen näkökulmasta yhteisessä kehittämispäivässä.

Käsikirjojen 1 ja 2 ensimmäinen tapaaminen oli 3.11.2008 ja Käsikirjojen 3 ja 4 oli 28.10.2008. Käsikirjat ovat kokoontuneet noin viisi kertaa, joissa on ollut mukana alkuperäisen suunnitelman mukaan henkilöä sekä perhetukikeskuksen sisältä että



yhteistyötahoilta. Sosiaalityössä työmenetelmiä on usein vaikea siirtää, mutta on kuitenkin tilanteita, missä tarvitaan selkeitä ja strukturoituja menetelmiä, joita voidaan tarpeen tullen muokata. (Haverinen 2005, 115 -116.) Käsikirja - menetelmässä oli kyseessä ns. kollektiivinen prosessi, jossa vertaisuus rakentui ammatillisesti ja reflektiivisestä työtöteestä. Säännöllisten kokoontumisten lisäksi tehtiin vertaishaastatteluja ja tutustumiskäyntejä toistemme yksikköihin. Päämäärä oli kehittää yhteistä näkemystä prosessimaisesti, vuorovaikutuksessa keskustellen lyömättä lukkoon yhtä ainutta näkemystä, mutta jolla oli kuitenkin tiivis yhteys konkreettiseen toimintaan. Arviointi ja konkreettinen toiminta vuorottelivat keskenään. (Toikko & Rantanen 2008, 84 -86.) Toisaalta käsikirjatyöryhmiä voidaan tarkastella oppimista mahdollistavana ja sitä herättelevänä ympäristönä, jotka on tarkoitettu vain tietyille toimijoille. Käsikirjatyöryhmiin osallistuvilla oli toisiaan täydentävää osaamista ja perhetukikeskuksen kehittämishanke sai muilta toimijoilta palautetta.

Kuten aina uuden työskentelytavan opettelussa, alussa tulee ongelmia. Kehittäjäpsykologi luonnosteli tapaamisten jälkeen ja tutustuessaan enemmän perhetukikeskuksen arkeen erilaisia lomakkeita ja kaavakkeita. Osalle työntekijöistä uudet lomakkeet aiheuttivat hämmennystä ja eivät innostuneet niiden käyttämiseen ja osa tarttui niihin sitä mukaan kun niitä päivitettiin ja halusivat mielellään niitä kommentoida. Ihmisillä on tapana vastustaa uusia ja epävarmoja ilmiöitä. Muutosvastarinta on sitä suurempaa, mitä epävarmempia muutoksen aiheuttamat edut ja haitat ovat. Muutosvastarinta on myös terve reaktio. Se auttaa säilyttämään sen, mikä vanhassa toimintatavassa oli hyvää. Muutosvastarintaa voivat aiheuttaa jatkuvat uudistukset ja projektit, joissa odotetaan suuriakin ponnistuksia henkilökunnalta. Kehittämistyössä on kaikkein vaikeinta ideaalimallin muuntaminen toiminnan todelliseksi parantamiseksi. (Sarala & Sarala 1999, 9.) Joidenkin työntekijöiden osallistuminen käsikirjatyöryhmiin vaihteli alkunnostuksesta jopa työryhmästä vetäytymiseen. Jotkut työntekijät saattoivat viestittää, että osastojen tilanne ei mahdollistanut osallistumista esimerkiksi työntekijän sairastumisen tai käsikirjatyöryhmän kokoontumisaika sattui huonoon aikaan esimerkiksi perjantai-iltapäivään. Monissa kokoontumisissa osallistujien kesken oli aktiivista vuoropuhelua, joissa kehittäjäpsykologi sai hyvin myös hiljaisempienkin osallistujien äänen esille. Yhteistyötahojen osallistuminen vaihteli ja täysin ulkopuolisten tahojen paikalla oloon vaikutti esimerkiksi välimatka ja henkilökunnan vaihtuvuus. Kunnan sosiaalityön ja perhetyön osallistuminen oli alkuun tiivistä, mutta mikä selvästi laantui ryhmien kokoontuessa useamman kerran. Joissakin kerroista puuttui kokonaan sosiaalitoimen edustus. Sosiaalityöntekijät viestittivät ajan puutetta ja organisaation tilannetta, missä puuttui työntekijöitä ja lisäksi töitä järjesteltiin uudelleen. Sosiaalitoimen johdon suhtautuminen käsikirjatyöskentelyyn oli vaihtelevaa, se nähtiin tärkeänä mutta kehittämiseen sitoutumista johdon tasolta pidädyttiin ja usein selityksenä olivat alimitoitettut työntekijäresurssit ja tiedonkulun katkokset.

Projektiryhmän yhteenvedossa toukokuussa 2009 tuli esille, että käsikirjatyömalli on johtanut muutokseen arjen työskentelyssä ja erityisen tärkeänä koettiin, että yksi ihminen on voinut sitoutua kehittämään kunnolla. Käsikirjojen toivottiin kehittyvän edelleen, vaikka hanke loppusi. Toivottiin myös keskustelua, miten eri työntekijöiden ja ohjaajien erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja hyödynnettäisiin tulevaisuudessa enemmän ja huomioitaisiin esimerkiksi ohjaajien valinnoissa. Käsikirjatyö auttoi työntekijöiden toimenkuvien luomisessa ja hahmottamaan selkeämmin oman osuutensa asiakasprosessien poluilla - kaikki eivät tee kaikkea vaan jokainen tekee oman osuutensa. Käsikirjojen lomakkeiden muotoutumisessa päästiin kehittämisprojektin ja käsikirjatyöryhmien kokoontumisten jälkeen kokeiluasteelle. Sosiaalityöntekijän osallistuminen käsikirjatyöryhmiin toi selkeyttä asioiden käsittelyyn ja kirjaamiseen. Sosiaalityöntekijän ja myöhemmin erityistyöntekijän roolit korostuivat asiakasprosessin polulla, työt ja tehtävät jaettiin uudelleen suhteessa ohjaajiin. Tehtävien jakaminen vaati ohjaajalta uudenlaista tapaa asennoitua ja vuorovaikutusta uusien työntekijöiden tulon myötä. Ulkopuoliset henkilöt pitivät käsikirjatyöryhmiin osallistumisen mielenkiintoisena tehtävänä ja toivat esille että ovat saaneet uusia ajatuksia ja jopa uusia tapoja tehdä työtä. Eräs yksityinen yhteistyötaho esitti toivomuksensa olla käsikirjatyöryhmän loppumisen jälkeen ns. kummilaitoksena eli kokoontua vaihtamaan jatkossa kehittämistyön merkeissä ajatuksia ja toimia laitoksien peilauspintoina.

### 9.2.2 Kehiryhmä

Käsikirjatyöryhmien rinnalle perhetukikeskukseen perustettiin oma ns. kehiryhmä, jossa säännöllisin välein arvioitiin arjen toimintaa. Arviointi perustui kehittämisprosessin muihin tehtäviin esimerkiksi organisointiin ja toteutukseen. Kehittämisprojektin aikana muodostuneet aineistot pyrittiin analysoimaan koko ajan hankkeen edetessä. Kehiryhmään osallistui perhekeskushankkeen projektikoordinaattori, kehittäjäpsykologi, perhetukikeskuksen molempien osastojen vastaavat, sosiaalityöntekijä, erityistyöntekijä ja minä johtajana. Kehiryhmä keräsi viestit ja kommentit esimerkiksi kehittäjäpsykologin lomakkeiden käytöstä arjessa, mikä toimii ja mikä pitäisi tehdä toisin. Kehiryhmässä pyrittiin muodostamaan yhteistä näkemystä kehittämishankkeesta, sillä "dialogi on mahdotonta jos, työntekijät eivät ole halukkaita arvioimaan omaa toimintaansa, vaan keskittää huomion vain toisten arviointiin" (Toikko & Rantanen, 2008, 84.) Kehiryhmässä tarkennettiin eri foorumeiden perustehtävät, missä asioita käsitellään ja miten ne kanavoidaan eteenpäin. Käsikirjatyöryhmät ovat valmistelevia työryhmiä, joista kehittämisajatukset tuodaan esimiehille ja päättäviin kokouksiin. Osastopalaverit olivat henkilöstölle se paikka, joissa otettiin arjen työstä syntyviä kehittämistarpeita ja muutosideoita esiin. Vastaavat ohjaajat toivat ne kehiryhmään. Kehiryhmässä nähtiin tärkeäksi, että ohjaajatkin mieltävät miten

kehittämiprosessi etenee ja että kehittämisasioilla on omat yhteiset keskustelun fooruminsa (Kehittämisryhmän muistio 25.11.2008). Kehiryhmässä esimerkiksi sosiaalityöntekijän substanssiosaaminen varsinkin uuden lastensuojelulain soveltamiseksi tuli selkeästi esille ja hänen asiantuntemustaan pystyttiin näin hyödyntämään tehokkaasti.

Muutosprosessiin liittyy päätöksen hyväksyminen, hämmennys ja suru. Sisäisen muutostyön tekemiseen organisaatiossa tarvitaan koulutusta, tiedottamista, yhteisiä keskusteluja, tavoitemielikuvien rakentamista ja oman toiminnan arviointia. Kunkin työntekijän omakohtainen muutokseen osallistuminen varmistaa sisäisen muutostyön tekemisen. Kehittämiprosessi on ainutkertainen, yksilöllinen, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus

## 10. PROSESSIN KOKEMUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työtä kehitetään yhä enemmän projektien voimalla. Projektien uskotaan ratkaisevan organisaatioiden paikallisia ongelmia ja vastaamaan kehityshaasteisiin kehittämällä niiden avulla uusia käytäntöjä. Usein niiden on todettu jääneen irrallisiksi "projektipyrähdysiksi" (Arnkil, 2006). Siltala (2007, 486) toteaa kirjassaan "Työelämän huonontumisen lyhyt historia", että "työelämän kehittämisen on katsottu olevan sarja erillisiä hankkeita, seuranta- ja arviointijärjestelmiä, jotka johto ylhäältäpäin lanseeraa". Siltalan mukaan projektit seuraavat toisiaan, jäävät kesken ja vievät voimia perustyöstä. Työntekijät eivät aina itsekään tiedä, mihin kaikkiin projekteihin heidän työnsä liittyy. Kehittämisprojekteissa kehittäminen usein hautautuu usein näkymättömiin paljon tekemisen alle. Siltala jatkaa, että kehittäminen lanseerataan muodikkaiden menetelmien avulla eikä työpaikkojen ongelmista käsin. Piirtämällä selkeitä malleja, kaavioita ja muotoja toivotaan niiden olevan ratkaisu aliresurssoinnin haittoihin. Perhetukikeskuksessa entisessä lastenkodissa oli herännyt jo ennen varsinaisen perhekeskushankkeen ensimmäistä vaihetta tarve uudistaa työkäytäntöjä. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä silloiseen tilanteeseen. Haastatteluissa tuli esille, että odotettiin muutosta tapahtuvaksi. "Meiltä odotettiin paljon mutta kukaan ei kysynyt mitä me pystytään tarjoamaan".

### 10.1 "Kaikki teki ihan oikeesti kaikkea.."

Koulutus on kehittämistyön välinen. Lastenkodilla oli kaksi pitkää koulutusta, missä luotiin yhteistä työnäkyä. Koulutuksiin ja kehittämispäiviin lähdettiin innolla, vaikka ei tiedetty mitä ne tuovat mukanaan. Alkuinnostusta yksi työntekijä kuvasi:

*"mehän tilattiin diakilta ensin ja lähettiin käymään keskustelu niitten kanssa niistä ideoista, sehän lähti siitä että me ei jaksettu tehdä tätä "sillisalaattia", meidän täytyy profiloitua, se oli se "lastenkodin profiloituminen" minusta sellainen ensimmäinen hieno sanapari, mistä lähettiin liikkeelle. Minä ainakin olin innoissani kuin "wishypullo" siitä mitä kaikkea ruvetaan tekemään ja ei meillä ollut...taivas oli rajana...ideoille ei ollut mitään rajaa silloin. Ilmapiiri oli kauhean myönteinen siihen että saa tehdä melkein mitä vaan"*

Lastenkodin ensimmäisessä koulutusprosessissa vuosilla 2005 - 2006 kerrattiin Tuusulan lastenkodin historiaa työntekijän silmin, missä lastenkodin vaiheita muisteltiin yhdessä ja ulkopuolisten vetäjien johdolla asioita kirjattiin. Jokaiselta vuosikymmeneltä löytyi

säilytettävää ja joistain asioista oltiin halukkaita luopumaan. Luopuminen liittyi perinteisesti lastenkoteihin liittyvään kontrollointiin ja eriarvoisuuteen, haluttiin työskennellä myös yhä enemmän lapsen läheisverkostojen kanssa ja luopua yksintyöskentelystä. 2000-luvulle tultaessa haluttiinkin jo luopua "kaikesta menneestä ja aikansa eläneistä käytännöistä."

Oppimisprosessissa osa työntekijöistä oli innolla mukana, mutta oli työntekijöitä jotka pitäytyivät lähinnä seurailijan ja tarkkailijan rooleissa. Yksi työntekijä ilmaisi Diakin toimesta syksyllä 2005 tehdyssä kyselyssä, että häntä eivät muutokset kiinnosta. Kyselyssä ilmeni, että kehittämishankkeen uskottiin tuovan työhön enemmän suunnitelmallisuutta, yhteistyö ja tiimityö tehostuvat. Muutoksen uskottiin tuovan myös intoa ja vahvuutta työntekijöille. Uhkana nähtiin, että kodinomainen perinteinen lastenkoti muuttuu laitokseksi. Kyselyssä tuli esille myös, että hyvä henki työn tekemisestä oli poissa, koska henkilökunnan kesken oli ongelmia, jotka eivät liittyneet itse työn tekemiseen.

Muutoshalu edellyttää jatkuvaa ponnistelua ja usein oppiminen on tuskallistakin puurtamista. Koulutuspäivien jälkeen oli havaittavissa, että suurin innostui laantui tultaessa lastenkodin kiireen ja arjen keskelle. Kun töitä oli paljon, oli helpompaa jatkaa entiseen malliin. Anna Liisa Niemelä (2006) on väitöskirjassaan tutkinut kotipalvelutyöntekijöiden kokemaa kiirettä ja todennut että kiirettä ei voi kokonaan hallita yksilöllisenä ilmiönä tekemällä ylitöitä tai toimimalla yhä tehokkaammin. Kiire on rakentunut yhteisölliseen toimintaan. Yksilöllisin ponnisteluin voidaan tiettyyn rajaan asti selviytyä kiireestä, mutta kiireen parempi hallinta merkitsee yhteisöllistä toiminnan analyysia ja työn kehittämistä.

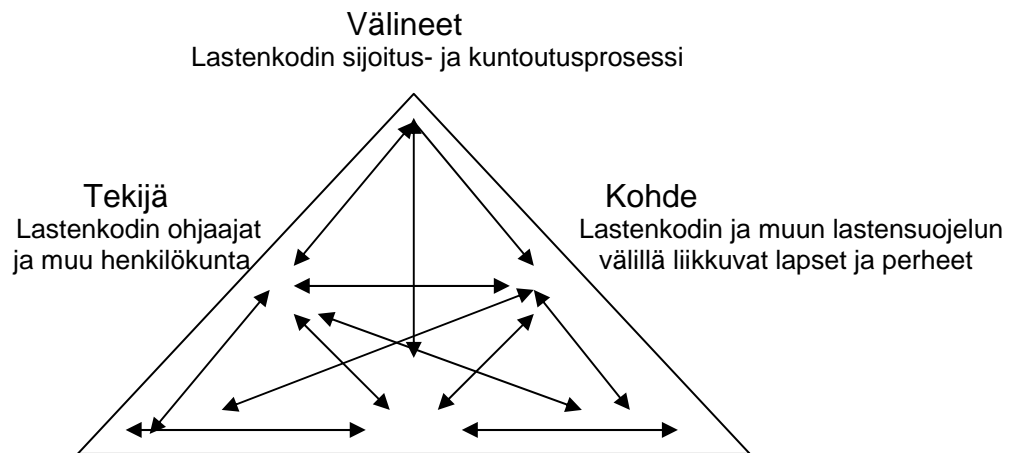
Aloituvaiheessa rohkeus muutokseen tuntui puuttuvan monelta työntekijältä, joiden kehittämistä jarrutti muutospelko ja osittain muutosvastarinta. Hämeen- Anttila ajatus hiljaisesta tiedosta, voidaan ajatella kuvastava organisaatiossa olevaa muistia, joka näkymättömästi ohjaa organisaatiossa työskentelevien toimintaa ja johtamista. Hidas tieto voi tulla ajallisestikin hyvin kaukaa ja sen omaksuminen on pitkä prosessi. "Nyky maailman suurempia sokeita pisteitä on siteiden katkominen historiaan" (Rousu, 2007, 274.)

Kehittämistä suunniteltaessa tulee kuunnella myös näitä vastustajia, joita kehittämishankkeen vetäjät eivät kenties pystyneet huomioimaan tarpeeksi hyvin. Oppimisprosessissa on otettava huomioon ne hyvät käytännöt ja kokemukset, joita työntekijöillä on ja muistettava, että oppiminen tapahtuu aina todellisten, konkreettisten tapausten kautta (Sulavuori 2007, 44.) Kehittämispäivistä kerättiin työntekijöiden odotukset ja esteet, jotka olivat samalla oppimishaasteita. Työntekijät odottivat, että heillä kaikilla olisi yhteinen, sama tavoite, yhteiset työmenetelmät kohti yhdessä sovittua tavoiteta kohti. Kokonaisuuden hahmottaminen lähti sijoitettujen lasten ja nuorten näkökulmasta eli sijoitusprosessista, jonka omistajana on asiakkaan sosiaalityöntekijä. Työnjakoon ja työyhteisön ilmapiiriin

tähtääviä toiveita tuli runsaasti esille. Työntekijät toivoivat avoimempaa työilmapiiriä ja selkeyttä työhön määrittämällä esimerkiksi vastualueet. Lisäksi toivottiin lisää välineitä eli vakinaisia työntekijöitä, sillä arjessa oli paljon sijaisia ja määräaikaista työntekijöitä. Yhteistyö muun lastensuojelun työntekijöiden kanssa korostui samoin toivottiin että eri ammattiryhmät tutustuisivat toisiinsa ja oppisivat tietämään mitä itse kukin tekee. Yhteistyö sosiaalityön ja lastenkodin työntekijöiden kanssa oli ollut epämuodollista. Haastattelussa tuli esille vuorittain pidettävät perinteiset ns. omenankukkajuhlat, mihin yhteistyötahoja kutsuttiin juhlan merkeissä lastenkodille. Lastenkotia pidettiin "lintukotona", mutta mitä siellä tehtiin ei ollut kenenkään tiedossa. Ennen kehittämissuunnitelmaa myös lasten sijoitukset saattoivat kestää useita vuosia, joten yhteistyö sosiaalityöntekijöiden kanssa oli satunnaista. Tämä ei enää riittänyt, sillä lastenkodilta vaadittiin laaja-alaista osaamista ja vastaamista hyvinkin erilaisiin vaatimuksiin. Välineiden, sääntöjen ja kohteen välillä oli ristiriitaa.

Lastensuojelusta tulevat vaatimukset lisäsivät paineita muuttaa lastenkodin toimintaa ja vaativat lastenkodilta uudenlaista työskentelytapaa. Lastensuojelun ja lastenkodin organisaatioiden väliset ristiriidat näkyivät molempien välisten suhteiden jännittymisenä vaikka molemmat työyhteisöt ovat muodostuneet tuottamaan samaa palvelua. (kts. Engeström, 2004, 47- 49; Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2008, 63 -65.)

## TUUSULAN LASTENKOTI



### Säännöt

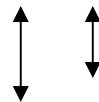
Tehokas ja laadukas palvelu

lastensuojelulaki  
sisäinen

työnjako

### Työyhteisö

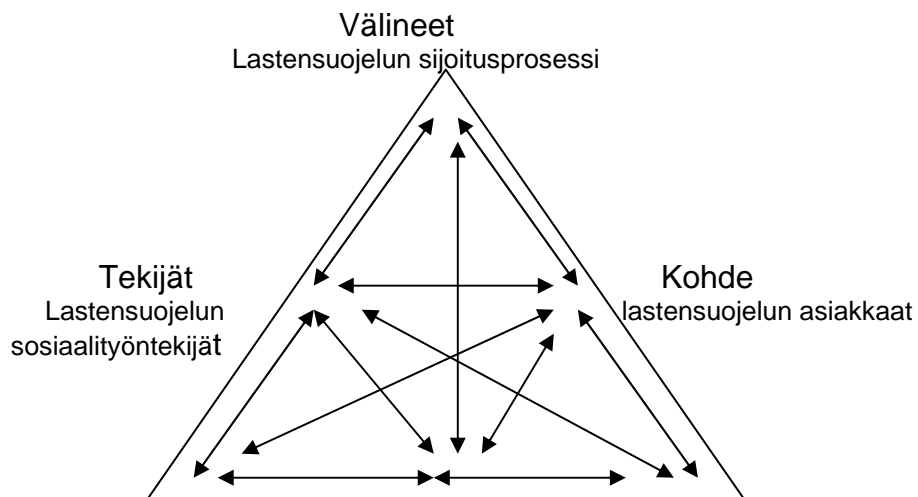
LASTENKOTI



### Työnjako

Lastenkodin ja  
avosos.työn  
välillä / lastenkodin

## TUUSULAN LASTENSUOJELU



### Säännöt

Tehokas ja laadukas palvelu

lastensuojelulaki

### Työyhteisö

SOSIAALITOIMI

### Työnjako

Sosiaalityön ja  
muiden  
yhteistyötahojen  
kesken

**T U L O K S E T** - lastensuojelun asiakkaiden  
sijoitus- ja kuntoutusprosessien epäselvyydet ja tiedonkulun katkokset

Kuva 7. Lastensuojelun ja lastenkodin toimintajärjestelmän mallit

Toimintajärjestelmän mallissa (Kuva 7) *tekijä* voi tarkoittaa joko työtä tekevää yksilöä tai työryhmää, esimerkiksi yhtä lastenkodin ohjaajaa tai lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä. Toiminnan *kohteella* tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa työntekijät pyrkivät samaan aikaan haluttuja muutoksia sekä toiminnassa syntyneitä muutoksia. Tahallisia tai tahattomasti aikaansaatuja muutoksia nimitetään kuviossa *tuloksiksi*. Lastenkodissa toiminnan kohteena voi olla lastenkotiin sijoitettu lapsi ja tuloksena kotiutus. Toiminnan teorian mukaan toiminnan kohde on erityisen merkityksellinen: kohteessa on aina toiminnan liikkeelle paneva voima eli toiminnan motiivi. Toiminta on välittyntä, kohteeseen ei vaikuteta suoraan, vaan symbolisten ja esineellisten välineiden avulla (Vygotski 1978). Tällaisia työntekijöiden käytössä olevia *välineitä* ovat työvälineet (esim. käsikirjat, huolilomakkeet), menettelytavat (lapsi- ja perhepalaverit) ja käsitteelliset mallit (lapsen kehitysvaiheet), joiden avulla muodostetaan kuva kohteesta ja joilla kohteeseen vaikutetaan. Näitä ovat lastensuojelussa esimerkiksi kunkin ammatillisesta viitekehityksessä, koulutuksessa ja työnteossa opitut ja omaksutut työtavat ja asiakkaan kanssa käytettävät käytännön työvälineet. Toimintajärjestelmä pitää sisällään myös sosiaalisesti välittyneet säännöt, yhteisön ja työnjaon. *Säännöt* ovat sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia ohjeita, määräyksiä ja normeja, joita toiminta itse tuottaa tai joita tuotetaan sen ulkopuolelta säätämään toimintaa. Lastenkodissa ja lastensuojelussa sääntöjä ovat esimerkiksi lastensuojelulaki ja kunnan toiminta- ja hallintosäännöt, työyhteisön ohjeet. *Yhteisöllä* tarkoitetaan kaikkia saman kohteen kanssa työskenteleviä ja *työnjaolla* tehtävien, päätösvallan ja etujen jakautumista yhteisön jäsenten kesken. Työnjako tarkoittaa sovittua ja käytännössä muotoutuvaa tehtäväjakoja. Toimintajärjestelmän osatekijät ovat toistensa kanssa jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja muutokset toimintajärjestelmän yhdessä osatekijässä vaikuttavat aina koko toimintajärjestelmään. Tapahtumat kytkeytyvät toisiinsa toimintajärjestelmän kokonaisuuden kautta.

Sosiaalitoimen johdolta ja sosiaalityöntekijöiltä tuli syytöksiä sijaismäärärahojen käytöstä, pitkistä sairauslomista ja että lastenkoti ei pystynyt vastaamaan riittävän hyvin vaikeahoitoisien lasten ja nuorten tarpeisiin sisäisten erimielisyyksien takia. Esteitä uuden oppimiseen työntekijät nimesivät monta, esimerkiksi muutosvastarinta ja sitoutumattomuus, tiedonkulun esteet ja vähäiset resurssit. Kehittämishankkeen aikana esimerkiksi ATK-ala kehittyi voimakkaasti ja tässä tapauksessa yhteistyötahot ollettivat lastenkodin jokaisen työntekijöiden omaksuvan uuden tavan tuottaa tietoa perehtymättä soveltuuko käytössä oleva ohjelma lastenkodin kehittämistyöhön. ATK-ala tuottaa markkinoille uusia ohjelmia nopeasti jopa muutamassa kuukaudessa, kun taas normaalisti tuotteen kehittelyyn saattaa normaalisti kulua 4-5 vuotta. Kunnan ATK-ohjelmaa ei lähdetty hankkeen aikana kehittämään lastenkodin toimintaan sopivaksi, sillä perhetukikeskuksessa ei ollut ohjelman kehittämiseen



tarpeeksi osaamista ja se olisi lisäksi tarvinnut lisäresurssointia. Vastaavanlainen sijaishuoltoon kehitetty ohjelma oli monissa yksiköissä käytössä, mutta kunnan johtoryhmä ei antanut lupaa sen käyttöönottamiseksi. Perustelut käytön kieltämiseksi olivat henkilöstön mielestä puutteelliset ja yksipuoliset. Myös lastensuojelun paineet, pätevän henkilöstön puuttuminen ja tehtävä- ja työnteon rakenteiden muutokset ja epäselvyydet kunnan sosiaalitoimen työyhteisössä heijastuivat lastenkodin toimintajärjestelmään erityisesti koko toisen hankkeen ajan.

Vanhasta pois oppiminen koettiin vaikeaksi ja kehittämishankkeen tavoitteet olivat henkilöstön mielestä liian laajat ja kaukana lastenkodin arjesta. Lastenkodin arkea haluttiin säilyttää kodinomaisena. Monille työntekijöille työskentely lastenkodissa oli elämäntapa ja ns. toinen koti. Haastatteluissa tuli esille, että yhteistyötahoille oli jäänyt mielikuva että ”rakenteet vievät kodinomaisuuden” lastenkodilta, lasten ja nuorten päivittäiskirjaamiset olivat epäselviä, miten ne lastenkodin arjessa tehtiin. Arkea väritti lisäksi monenkirjava sijaisten joukko ja monet työntekijät viestittivät että heidän työtään ei arvosteta.

Vaikka kehittämisspäivät olivat työntekijöiden mielestä kauttaaltaan positiivisia kokemuksia, ei niiden oppeja muokattu käyttöön ja ne hävisivät väliin kaoottiseenkin arkeen.

*”diakin koulutuksesta osa meni mikä on työpaikka me ollaan koluttu melko paljon ikävää, joka on jarruttanut tätä touhua minä en ole väliin tiennyt mitä minä teen ja täällä on tupa täynnä ollut lapsia”*

Koulutus- ja kehittämisspäivien opit hävisivät hiljalleen pois työntekijävaihdosten mukana. Lastenkodista ja yhteistyötahoista lähti pois työntekijöitä, jotka olivat menetelmiä käyttäneet ja uusien perehdyttäminen oli niukkaa. Ensimmäisen hankkeen aikana jouduttiin palamaan usein takaisin lähtöpisteeseen työntekijävaihdosten vuoksi, mikä vei innostusta kehittämistyötä kohtaan puolestaan muutamilta pidempään tehneiltä työntekijöiltä. Kehittämisprosessi hidastui.

*”Nii joo ihan samaa.. Ja siinä oli sit vissini nää koulutukset.. Oli tosi hyvät koulutukset, ja sitten tuntu tosi takapakilta kun ne lähti ne sosiaalityöntekijät ja oli hyviä lastensuojelun työntekijöitä, jotka tota...Tuli hyviä menetelmiä ja tuli semmonen et nyt alkaa, ja sitte ne yks toisensa jälkeen lähti pois”*

Koska lastenkodit muun sosiaalityön ohella ovat paikkoja, missä työntekijät ovat vaihtuneet usein, on tärkeää, että uudet työntekijät saadaan mukaan kehittämishankkeeseen. Tämä vaatii ajan tasalla olevaa perehdytysohjelmaa. Tosin eräs Sulavuoren väitöskirjan

haastateltavista toi esille, että ettei ole aina kyse siitä, onko uusi vai vanha työntekijä: oleellista on että osallistujalla on ajatuksia ja että hän tuo niitä julki, sillä kenenkään passiivisesta läsnäolosta ei ole hyötyä. (Sulavuori, 2007, 48.) Jälkeenpäin moni työntekijä ilmaisi, että työntekijöiden vaihtuminen oli pahempi tekijä kuin arjen kiire. Vaikka lastenkodin työntekijöistä vaihtui jatkuvasti kehittämishankkeen aikana, projekti kuitenkin kulki eteenpäin ja kertyneet kokemukset koettiin pohjatyöksi valmistautuessa uuteen vaiheeseen.

## 10.2 "Jonkun pitää vaan aloittaa..."

*"minulla ei ole mitään selkeää kuvaa, se tuli vain jotenkin se tuulas, jostain vaiheesta, puskasta"*

Kaikki kehittämishankkeet ovat erilaisia, mutta missä on aina joitakin yhtäläisyyksiä. Keskeisimpiä tekijöitä ovat työntekijöiden sitoutuminen ja motivoituminen. Kun kehittämishankkeen pohjatyö perusteluineen on hyvin tehty, on työntekijöille helpompi perustella miksi juuri tämä projekti toteutetaan tässä ja nyt. Ilmeisesti kehittämishankkeen aloitus oli monille yllätys. Tuulas ykkösen aloitukseen pääsi osa työntekijöistä mukaan. Eräs työntekijä ilmaisi, että mukaan pääsi ne jotka "innokkaimmin änkesivät itsensä kokouksiin". Tuulashankkeella oli yhteinen projektikoordinaattori, jonka vastuulla oli koko tuulashankeen organisointi ja johtaminen yhdessä ohjausryhmän kanssa. Lastenkodin osalta puuttui selkeä vetäjä. Lastenkodin johtaja oli tehtävänsä mukaisesti vetovastuussa, mutta hän ei kehittämisprojektia käytännössä vetänyt. Toimintaperiaatteeksi kirjattiin, että kyseessä on yhteinen oppimisprosessi. Uusien työmuotojen kehittäminen vaatii kuitenkin selkeän vetäjän, joka vie hanketta muita kiivaammin eteenpäin.

*"Se on kyl, kyllä siinä pitää olla johtajalla työnäky. Mä sanon nyt jälkikäteen, sanoin sitä aikanaankin mutta sanon edelleenkin... kyllä vaatii sen että siellä on yks ihminen, jolla on se selkeä näky, et miten tää tehdään"*

Tänä päivänä ei enää riitä että asiat hoidetaan muodollisesti oikein vaan johtajan on huolehdittava tulevaisuuden visioinnista toimintakontekstien muuttuessa jatkuvasti. Muutoksia aiheuttavat asiakkaiden odotukset, muutokset hallinto- ja organisaatioajattelussa, uudet toimintaohjeistukset ja henkilöstöpoliittiset muutokset. Organisaation kyky vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin pidetään tärkeänä, jotta organisaatio kykenee toimimaan palvelukeskeisesti ja täyttää sille asetetut tulostavoitteet. Johtaminen on organisaatioin tärkein keino, jolla huolehditaan tehokkaasta ja tuloksellisesta toiminnasta. (Järvinen 2006, 21- 23.)

Vaikka johtaja on vastuussa tulevaisuuden vision jatkuvasta kehittämisestä ja eteenpäin viemisestä, tarvitaan vision toteuttamiseen koko organisaatio. Johtajan on muistettava, että "ei ole laisinkaan itsestäänselvyys, että henkilöstö tietää, miksi töissä ylipäättään ollaan" (Järvinen, 2006, 22). Johtajan ykköstehtävä on konkretisoida, mikä on hänen ryhmänsä, yksikkönsä tai hankkeensa perustehtävä osana laajempaa toimintaympäristöä. Parhaiten vision ja perustehtävän toteuttaminen onnistuu organisaation päämääriin sitoutuneella henkilökunnalla. Innovatiivisuus ja uuden visiointi onkin avain tämän päivän organisaation menestykseen. Oleellista on luoda avoin ilmapiiri, jossa tietojen vaihtaminen alaisten ja johtajan välillä on toimivaa.

### 10.3 "Lastensuojelun saumaton kaari"

Giddens (1982, 28-30) on pohtinut arkitoimintaa ja on kritisoinut niitä tutkijoita, jotka ovat keskittyneet toiminnan käsitteeseen ja unohtavat pohtia toimintaedellytyksiä ja toiminnan tahattomia seurauksia. Lisäksi Giddens on nähnyt ihmisten toiminnan tavoitteellisena ja päämäärätietoisena prosessina, joka sisältyy arkipäivän elämäntapaan. Arkipäivässä mielestäni luodaan sekä lasten ja heidän perheidensä että työyhteisön tarinaa uudelleen.

*"että tavallaan opittaisi tuntemaan toisten työtä ja kun kaikki on niin irrallaan toisistaan ja ajatus siitä että...meillä oli tällainen nimi jossain vaiheessa "lastensuojelun saumaton kaari Tuusulassa" se tarkoitti sitä että kaikki tekee samoilla tavoitteilla tätä lastensuojelua, eri kohdissa. Ja siellä oli tällainen termi että "vastuusosiaalityöntekijä on prosessin omistaja", josta on sitten tullut eriäviä mielipiteitä. Mä vieläkin uskon tähän, että hänän on tavallaan se prosessin omistaja edelleenkin, ainakin miten se meille silloin selitettiin. Silleen tavallaan hienoja hyviä asioita, ne on kirkastanut tätä työtä, tää on kuitenkin yhteinen yritys. Ei voi olla lastensuojelu ja sosiaalityö erossa, mitä perhetukikeskus tekee eikä perhetyö voi tehdä ihan ominaan, että kaikki on kuitenkin samassa ketjussa"*

Tutkija Argyris (1977) on esittänyt että kaikkien ihmisten toimintaa ohjaa jokin teoria eli ns. sisäinen viitekehys ja merkitysperspektiivi, käyttöteoria. Jokainen ihminen muodostaa itselleen enemmän tai vähemmän tietoisien käsitysten maailmasta, siitä millaista elämä on, miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa, millaisia organisaatiot ovat, mikä on tärkeää ja arvokasta. Meille muodostuu sosiaalistumisen ja omien historiallisten kokemuksiemme kautta sisäinen viitekehys, joka pitää sisällään asiantiloja koskevat uskomukset, joiden kautta maailma ja todellisuus tulee tulkituksi. Työntekijä kehittää omaa käyttöteoriaansa, joka auttaa häntä ymmärtämään työtään koskevia uskomuksia, ennakkoluuloja, rutiineja

eli jokaisella on oma käyttöteoriansa uusiin toimintoihin, riippumatta onko hän saanut siihen koulutusta; opettajalla on opettajan teoria, johtajalla on oma teoria johtajuudesta, vanhemmillä on oma kasvatusteoriansa. Voidaan sanoa, että lastenkodin työntekijöillä on oma ja avohuollon sosiaalityöntekijöillä oma käyttöteoria. Käyttöteoriat voidaan olettaa kehittyvän jatkuvasti uusien kokemusten ja reflektioprosessien myötä eli yksinkertaistettuna käyttöteorian sisältö merkitsee "ajatuksia, ideoita ja olettamuksia, joiden varassa ihminen ajattelee, miten kussakin tilanteessa toimia". Käyttöteorian ymmärtäminen on ehdoton edellytys muutokseen. (Ojanen, 2006, 86 -94.) Lastenkodin työntekijät kokivat olevan irrallaan muusta lastensuojelusta, vaikka lastensuojelun päällikkö vieraili säännöllisesti yksikössä mutta jonka vierailut eivät niinkään sisältäneet vuoropuhelua kehittämistä vaan aika kului lähinnä epäselvään henkilöstötilanteen selvittelyyn.

*"Selkein vaihe on sitten nämä työntekijän rakenteet. Mä koen sen tosi selkeänä semmoisena taitekohtana. Et sitte alkoi tulla niitä rakenteita mitä tänne kaivattiin".*

Ihmisten kanssa työskentely luo odottamattomia elementtejä kaikenlaiseen työn suunnitteluun ja organisointiin. Jokainen työntekijä tuo mukanaan omat odotuksensa, näkemyksensä, jotka vaikuttavat työyhteisön muovautumiseen ja ilmapiiriin. Hoiva-alan työyhteisöihin syntyy helposti monimutkainen ja monikerroksinen toiveiden, tunteiden ja ihmissuhteiden vyyhti, jonka hallitseminen ei onnistu ilman asian oivaltamista ja yhteistä pyrkimystä tilanteen hallitsemiseen. Tähän tarvitaan toimivia yhteistyörakenteita ja valmiutta todelliseen dialogiin. (Partanen & Wiklund 1999, 71.)

Monissa työyhteisöissä ei ole totuttu avoimeen keskusteluun tai työn teon rakenteet ovat puutteelliset tai epämääräiset. Tyypillisissä kokouksissa, jonka virallinen funktio on keskustelu yhteisistä asioista, keskusteluun osallistuu vain muutama jäsen. Varsinainen keskustelu saatetaan käydä pienissä ryhmissä kokouksen jälkeen.

Perhetukikeskuksessa on uudistettu monia kokous- ja neuvottelukäytäntöjä toisen kehittämisprojektin aikana siten, että työryhmillä on omat palaverinsa, joiden johtaminen on jaettu lähemmäs työntekijöitä. Rakenteiden pohjana oli kehittämisprojektin ensimmäisen vaiheen aikana muodostunut vastaanotto- ja arviointiprosessin kaavio. Viikoittain tiettyinä päivinä kokoontuu kumpikin työryhmä lapsi- ja perhepalaveriin, missä käsitellään asiakasasioita. Lapsi- ja perhepalaveriin osallistuu myös johtaja, sosiaalityöntekijä ja muut erityistyöntekijät. Palaveria johtaa osaston vastaava ohjaaja ja kunkin lapsen ja perheen viikon koonnin on tehnyt omaohjaaja yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa. Asioiden koontia varten on kehittäjäpsykologi suunnitellut rungon eli asialistan. Jokaisen lapsi- ja

perhepalaverin jälkeen asiat kirjataan kunnan asiakastietojärjestelmään avohuollon sosiaalityöntekijöiden luettavaksi. Lapsi- ja perhepalaverin jälkeen työryhmillä on oma osastokokous, missä on työryhmän sisäiseen organisointiin ja tehtäväjakoon liittyvä painotus. Osastokokoukseen eivät osallistu muu henkilökunta. Kolmen viikon välein perhetukikeskuksessa pidetään ns. talokokous, missä käsitellään lähinnä yhteisesti sovittavat ja tiedotukseen liittyvät asiat. Kerran viikossa kokoontuu perhetukiyksikön johtoryhmä ja lisäksi pidetään viikkopalaveri. Jokaisesta palaverista tehdään kirjallinen koonti muistamisen ja tiedonkulun varmistamisen tueksi.

Perhetukikeskuksen rakenteita on muokattu toisen hankkeen ajan entistä toimivammaksi ja kehiryhmässä pohditaan säännöllisesti rakenteiden sujuvuutta ja sisältöä. Haastatteluissa tuli esille, että kukaan työntekijöistä ei enää kyseenalaista rakenteiden merkitystä ja niitä pidetään itsestäänselvyytenä. Erän työntekijä ilmaisi, että miten on voitu toimia ilman näitä rakenteita. Samoin erityistyöntekijän ja sosiaalityöntekijän rooli korostuu asiakasasioiden käsittelyssä työyhteisön rakenteiden kautta. Kertomista, kuuntelua ja toinen toisiltaan oppimista on harjoittelu. Tärkeää on huomata, miten kuuntelu, toisen ihmisen arvostaminen ja huomioonottaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. On tärkeää kuulla muita ja itseään ja tulla kuulluksi, sillä se on minuuden perusta (edm. 201). Perhetukikeskuksen työyhteisön kokous- ja palaverikäytäntöjen avulla on päästy yksintyöskentelyn mallista yhä enemmän tiimityöskentelyn polulle. Tiimi on joukko, joilla on yhteiset toimintatavat ja jotka kantavat vastuuta yhdessä. Tiimityöskentelyyn liittyy oleellisesti myös tiimijohtaminen. (ks. Syvänmaalakka, 2009, 47- 53.)

#### 10.4 "Muutoshärdelli"

Organisaation muutosprosessin alussa käydään läpi ehdotuksia, valintoja ja työntekijöillä saattaa olla innostusta, pelkoa ja uhkaa tulevaisuudesta. Alkuvaiheen jälkeen työntekijät joutuvat kohtaamaan epävarmuustekijöitä, uuden opettelua ja monet tunteet saattavat nousta esille esimerkiksi ahdistus, kateus ja epäily muutosprosessin kannattavuudesta. Välivaiheen aikana jotkut työntekijät saattavat pohtia uuden työn mahdollisuutta. Välivaihe näkyi perhetukikeskuksen arjessa työntekijöiden vaihtumisena (liite 7). Työn kehittäminen ja siihen sitoutuminen liittyvät kiinteästi toisiinsa - työhön sitoutuminen innostaa kehittämään työtään ja työn kehittäminen puolestaan lisää työhön sitoutumista

Eri tutkijat tarkastelevat sitoutumista eri perspektiiveistä, mm. sosiologisena tai psykologisena kysymyksenä. Ne jotka tutkivat *organisatorista sitoutumista*, näyttävät yleensä määrittelevän tällaisen sitoutumisen yksilön tiettyyn organisaatioon identifioitumisen ja osallistumisen voimakkuutena. Organisatorista sitoutumista luonnehtii samastuminen organisaation

tavoitteisiin ja arvoihin, halukkuus pyrkiä tekemään parhaansa ja halu pysyä organisaation jäsenenä (Manka 15.5.2008, "Tiikerinloikka työn iloon" - kehittämispäivä esimiehelle).

Monia työntekijöitä vaihtui hankkeen aikana ja haastatteluissa monet työntekijät ilmaisivat työn muuttuneen liian kiivastahtiseksi varsinkin vastaanottopuolella. Eräs työntekijä sanoi, ettei koskaan tiennyt kuinka monta uutta lasta oli seuraavana aamuna vastassa. Vastaanotto- ja arviointityön keskittyminen tarkoitti sitä, että toinen yksikkö on koko ajan valmiudessa ottaa vastaan perheen akuuteista kriisitilanteista tulevia lapsia. Henkilökunnalta vaaditaan kriisityön valmiuksia, luovuutta ja joustavuutta äkillisissä sijoitustilanteissa. Vastaanotto- ja arviointityössä korostuu kirjaamistaidot ja lausuntojen laatiminen. Arviointityössä lausuntojen kokoaminen perustuu systemaattiseen ja tarkkaan päivittäiskirjaamiseen, jotka vaativat työntekijöiltä esimerkiksi tietoteknisiä valmiuksia.

Kehityskeskusteluiden ja arjen havainnoinnin perusteella päädyttiin joihinkin työntekijävaihdoksiin talojen kesken. Vastaanotto- ja arviointityön perustehtävä ei ollut sisäistynyt kaikille yksikön työntekijöille ja vastaanottotyön nopeitempisuus yllätti työntekijät. Kehityskeskusteluissa tuli esille, että edelleen työntekijä saattoi ilmaista perustehtäväkseen pelkästään "kodin tehtävät" tai "lapsen hoito ja huolenpito". Arviointityö eteneminen oli alussa muutaman työntekijän varassa ja osaamisen suhteenkin hallussa, joten kehittämistyön eteenpäin vieminen ja käytännön yhteensovittaminen oli pienessä työyhteisössä vaikeaa. Loppuun palamisen ehkäisemiseksi kaikkien tasapuolinen työpanos oli tärkeää. Tässä vaiheessa olisi ollut hyvä pysähtyä pohtimaan ajan kanssa sopivat kehittämisen kriteerit ja kartoittaa millaisia kehittämisen positioita itse kullakin työntekijällä oli ja miten työntekijä ottaa muutoksen vastaan ja millä asenteella kukin työntekijä lähtee mukaan ja erityisesti mitkä tekijät toimintatavoissani ja persoonallisuudessani estävät osallistumistani kehittämisprosessiin?

*"No se tuntu siltä että, niin kuin, heitettiin ulos ja tänne. Sellainen tunne tuli että nyt siirretään. Sellainen tunne jäi et kauhee itellekin. Monelle myöskin Kotorannan väelle. Et se muutos tuli mutta hei, kokemus kun vaihettiin Kuivukujalta tänne."*

Muutostyössä tarvitaan laaja-alaista asioiden ja vaihtoehtojen pohdintaa, jotta voi päättää milloin ja miten esittää kehittämisprojektin tuloksia ja etenemiseen liittyviä asioita. Kehittäjän tai johtajan on tunnistettava eri vaihtoehdot ja niiden mahdolliset vaikutukset. Kehittämishanke pohjautui edelliseen hankkeeseen, jonka yksi lopputulos oli yksikön uudelleenorganisointi. Uudelleenorganisointi oli julkaistu hankkeen viimeisessä vaiheessa, joten se ei enää haitannut jatkohankkeen käynnistämistä, sillä kaikki tarvittavat perustelut oli saatu hankkeen aikana kokoon, jotka mahdollistivat jatkohankkeen. Sisäinen

uudelleenorganisointi olisi voinut jo alkuvaiheessa estää koko hankkeen edistymisen. Minun päämääräni tässä jatkohankkeessa oli tilanne, missä kaikki voivat voittaa ja kokevat osallistumisensa olleen hyödyllistä.

Eettisesti perusteltujen kysymysten löytymiseen voidaan käyttää kolmea lähestymistapaa, jotka perustuvat teon seurauksiin, periaatteisiin tai hyveisiin (Sajama 1994, 23 -37). Ne pohjautuvat filosofisiin traditioihin ja arvomaailmoihin, mutta mikään niistä ei ole toista parempi tai huonompi. Seurauksiin perustuvassa lähestymistavassa tarkastelen kehittämishanketta sen tuottaman lopputuloksen näkökulmasta eli mikä on kehittämishankkeen tuottaman hyödyn määrä. Arviointi- ja vastaanotto-osaston työskentelyyn painottuvassa kehittämishankkeessa voidaan arvioida toimintaa ennen hanketta, hankkeen aikana ja sen jälkeen. Onko valittu vaihtoehto tuottanut enemmän hyötyä kuin muut vaihtoehtoiset ratkaisut eli esimerkiksi jatkamalla samalla toimintaperiaatteella kuin ennen hanketta, jättämällä tekemättä esimerkiksi henkilöstövaihdokset talojen kesken. Loppujen lopuksi vaihtoehtojen vaikutukset ovat lähes aina tavoitteisiin ja kriteereihin sidottujen arvojen tulkintaa ja soveltamista. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 41.) Tärkeää kehittämishankkeessa on tehdä läpinäkyvä päätöksentekoprosessi, missä voi heijastaa sekä yksilön että yhteisön arvoja. Jokaisessa yhteisössä on reviirejä, henkilökemiala, perinteitä ja valtasuhteita. Kuinka paljon olin valmis myötäilemään ja joustamaan kehittämishankkeen aikana. Jo ennen jatkohankkeen käynnistämistä yksikössä jouduttiin henkilöstön uudelleenorganisointiin eli joidenkin yksilöiden valinnat olivat ristiriidassa yhteisön arvoista ja kehittämisprojektin tavoitteista. Eripura ei ollut vältettävissä, jotta kehittämistyö pääsi arjen tasolle ja etenemään. Hankkeen toisen vaiheen aikana henkilökunta toi esille väsymisensä kaikkeen muutokseen ja kipeidenkin asioiden läpikäymiseen.

*Mä oon niinku joskus miettinyt sitä et mitä ihmisen psyyke pitää kestää, kun aatellaa et meillä on koko ajan tämmöisiä lapsia, jotka tulee omine taustoineen tohon, ja sitten meillä jo vaihtuu niitä, on muutos tila koko ajan työyhteisössä. Meillä on niinku...joka puolelta tulee sellaista muutosta et. Mul on ainaki semmoinen hirvittävä kaipaus semmoiseen rauhaan. Et saisi rauhassa ruveta tekemään niinku sitä omaa työtään. Nyt ei hetkeen olis yhtään mitään koulutusta. Ei se tarkoita et kehitys pysähtysi, vaan näitä olemassa olevia asioita vois niinku jotenki parantaa".*

### 10.5 "Jotain vanhaa, jotain lainattua, jotain uutta..."

*"Ja kehittäminen lähti siitä mitä vanhaa hyvää meillä on ja mitä me haluttaan säilyttää. Must se on niinku sellanen.. hyvä asia tavallaan, nii et sitä ei saa niinku unohtaa. Ja koska sitä hyvää on pakko olla ollu, ku tää talo on näi kauan ollu".*

Työelämässä korostetaan elinikäistä oppimista, mikä tarkoittaa epävarmuuteen suostumista, riskien ottamista ja uusien asioiden kokeilemistä. Työyhteisön muutostyö on kuin ankkurin irrottamista satamasta ja suuntaamalla avomerelle kohti epämiellyttäviäkin yllätyksiä. Matkalla työntekijät joutuvat kohtaamaan tosiasioita ja tutustumaan itseensä, jotka ovat oppimisen edellytyksiä sekä yksilö- että yhteisötasolla. Havahtumisen jälkeen voi tapahtua voimaantumisen ns. empowerment, joka mahdollistaa muutoksen ja kehittämistyön jatkumisen tärkeyden. Yksi tapa kohdata ikäviä asioita itsestään ja työyhteisöstä on tarinallisuuden tutustuminen. Tarinoiden avulla voidaan löytää välineitä asioiden muuttamiseen. Mäkisalo - Ropponen (2005, 7) on väitöskirjassaan pohtinut organisaatiokulttuurin syvärakenteissa olevien perusolettamusten luonnetta, jotka perustuvat organisaatiossa sitkeästi kulkeviin tarinoihin. Tarinalliset menetelmät sopivat myös työympäristön parantamiseen tähtääviin interventioihin ja näyttävät suuntaa luovuuden esiin tuomiseen yhteisöissä ja työntekijöissä. Parhaimmillaan tarinallisuus saa aikaan näkökulman vaihdoksen yhteisön ja yksilön tasolla.

Työpaikkojen lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot ja muut väliajat ovat näyttäneet nykyajan tarinoiden keskeisinä ja tärkeinä leviämipaikkoina. Myös huhut ja juorut kuuluvat työyhteisöjen arkipäivän kommunikointiin. Organisaatiokulttuurissa on kolme eri tasoa eli artefaktojen ja luomusten taso, mikä näyttyy muun muassa sisustuksena, esitteissä. Imagon luomisen kannalta artefaktojen taso on merkittävä. Toinen taso koostuu arvoista ja arvostuksista ja niiden perustalle luoduista tavoitteista ja toimintafilosofioista. Organisaation syvin taso on näkymätön perusolettamusten taso, mitkä syntyvät kun johonkin tunnetekijään tai arvoon liittyvää ryhdytään pitämään organisaation totuutena. (Mäkisalo - Ropponen 155 -157.)

Lastenkodin tarinat olivat siirtyneet työyhteisön kulttuurissa sukupolvelta toiselle, joiden tehtävänä oli tärkeiden asioiden ja työyhteisön ymmärryksen siirtäminen uusille työntekijöille. Tarinoiden päämääränä oli pönkittää kollektiivista identiteettiä ja sosiaalista uudet työntekijät tähän toimintatapaan. Uusien työntekijöiden joukosta löytyi myös niitä, jotka kyseenalaistivat vallinneen toimintatavan ja tarinoita tuli uusia myös epäonnistumisen tarinoita. Työyhteisössä olevat roolit vaikuttavat arkipäivän sujumiseen tai sujumattomuuteen. Roolien painotus näkyy hyvin eri tavalla yhteisöissä ja esimerkiksi jo työyhteisössä on paljon ns. ilmapiiri - ihmisiä, mutta kehittäjät puuttuvat voi työyhteisössä olla hyvä tunnelma mutta kehittämistä siellä ei tapahdu. (Edm. 163.) Monien harjoitusten avulla voidaan työyhteisön rooleja tunnistaa esimerkiksi



itsearviointin avulla. Kehittämishankkeen toisen projektin aikana lähdettiin kehittäjäpsykologin johdolla kouluttautumaan kiintymyssuhde- ja vuorovaikutustaitoihin, joissa esimerkiksi tarinalliset menetelmät ja omakohtainen kokemus ovat työskentelyn perusta. Työntekijöillä oli mahdollisuus pohtia omaa rooliaan ja käyttäytymistään työntekijänä. (Marika Vielen, kiintymyssuhdekoulutuspäivä 20.8.2008.)

Kehittämisen kannalta vanhoihin tarinoihin ja uskomuksiin nojautuminen on kielteinen asia, sillä vaihtoehdot löytyvät aina vallitsevan tarinan ulkopuolelta. Lastenkodin kehittämistyön alussa useat yksilöt kuvittelivat olevansa tietyn tarinan vankeja ja eivät pystyneet näkemään pitkään aikaan muita ympäröivän maailman tarjoamia tarinoita ja ratkaisuja. "organisaatiokulttuurin näkymättömät osa-alueet vaikuttavat erityisesti työyhteisön virallisten päämäärien ja tavoitteiden toteutumiseen, kehittämistoimintaan ja muutosten onnistumiseen ja työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen". (Laukka - Sinisalo 1994, Mäkisalo 2001.)

Hyvin etenevä projekti vie aikaa ja vaatii työntekijöiltä pitkäjänteisyyttä. Tavoitteita pitää jäsentää ja konkretisoida koko ajan. Kukaan ei voi kehittää toisen puolesta vaan jokaisen on tehtävä oma osuutensa. Huonosti etenevässä ongelmia ei nähdä toimenpiteinä vaativina haasteina vaan mieluummin palataan vanhoihin toimintatapoihin. Järvisen (2009, 102- 104) mukaan oppijat ovat toistensa terapeutteja, koska he käsittelevät oppimisen esiin nostamia syvempiä tunteita ja tukevat toisiaan reflektoinnin ja kokemusten jakamisen kautta.

#### 10.6 "Kehittäjä kehittää kehitystä"

Kehittämistoiminta on monien toimijoiden luoma kokonaisuus (Seppänen- Järvelä, Karjalainen, 2008, 25.) Perhetukikeskuksen kehittämisprojektiin palkattiin ulkopuolinen asiantuntija, kehittäjäpsykologi, joka toi mukanaan tietynlaisen viitekehyksen ja uuden toimintatavan. Kehittäjäpsykologin lähti rohkeasti tuomaan omia näkökulmiaan ja kannusti uudelleenlaiseen dialogisuuteen. Kehittämisprojektissa keskityttiin yhä enemmän ns. substantiaaliseen kehittämistavoitteeseen ns. käsikirjatyöskentelyn avulla. Käsikirjatyöskentelyssä keskityttiin etsimään uusia ja kehittyneempiä työkäytäntöjä vastaamaan muuttuneeseen tilanteeseen. Uusi työntekijä toi mukanaan uuden otteen, enää ei pelkästään puhuttu työstä ja työyhteisön kehittämisestä vaan sille luotiin erillinen konkreettinen kehittämistavoite, jota voidaan verrata esimerkiksi läheisneuvonpitoon.

*Kyllähän täytyy sanoa että M:n tulo on näkynyt aika massiivisesti täällä, kuin justiinsa näinä papereina. Ku täytyy sanoo et mäkään en ota ihan kaikista näistä selvää et mulla on väärä paperi johonkin. Tai niin kuin näihin palavereihin. Että olen perehtynyt johonki vanhaa lomakkeeseen. Huomaa et*

*on tullu muutoksia. Et ku ei itekkää pysy perässä. Mut hänelle suotakoon se”*

Tuulashankkeessa oli oma projektikoordinaattori, joka osallistui perhetukikeskuksen kehittämistyöhön jo ensimmäisessä vaiheessa. Projektikoordinaattori mahdollisti prosessin liikkeellelähden. Projektikoordinaattori loi suuntaa lastenkodin ja sittemmin perhetukikeskuksen kehittämistyölle, mutta mikä oli kehittäjäpsykologin rooli, kuka on varsinainen kehittäjä ? Kehittämissuuntauksia ovat asiantuntija-, suunnittelu- ja kommunikaatio-ohjautuva kehittäminen. Asiantuntijaohjautuvassa kehittämisessä on konsulteilla, kouluttajilla ja päättäjillä keskeinen asema ja heidän toimintaa kuuluu koulutukset päämääränä tulosorientoitunut työyhteisö. Suunnitteluohjautuvassa kehittämisessä on tärkeää työyhteisön osallistuminen ja aktiivisuus esimerkiksi työkonferenssi. Kommunikaatio-ohjautuva kehittäminen on lähinnä prosessikehittämistä, missä päämääränä on yhteisten suunnitelmien tekeminen koko henkilöstön kanssa.

Kehittämistoiminnan asiantuntijalta vaaditaan taitoa soveltaa, muokata ja luoda uusia menetelmällisiä ratkaisuja teknisluotoinen taitavuuden avulla. Tässä kehittämishankkeessa kehittäjäpsykologilla oli taitavuutta tulkita ja tehdä johtopäätöksiä käsikirjatyöryhmien ja koko perhetukikeskuksen työskentelyn pohjalta. On muistettava, että menetelmän hallitseminen voi olla myös vallan välinen, joten näkemys johtamisesta saattaa muuttua. Menetelmä on tiedon tuottamisen välinen, mikä on riippuvainen asiaan sitoutuneiden henkilöiden panoksesta ja se vaatii selkeitä rakenteita, joihin kiinnittyä.

Kehittäjäpsykologin käsikirjat muotoutuivat jokaisen työryhmän kokoontumisen jälkeen. Uusia lomakkeita koe käytettiin ja kerättiin niistä palautetta. Työntekijät kokivat muuttuvat lomakkeet ja uudet menetelmät väliin hämmäntävinä. Toisaalta työntekijät eivät voineet niitä sivuuttaa, sillä ne olivat arjen väline kirjaamisessa. Työntekijät toivat esille haastattelussa ja arjen havainnoinnin perusteella sen, että monet yhteiset koulutukset eivät olisi kehittäneet tätä yksikköä vaan henkilöt. Kehittäjäpsykologin samoin kuin erityistyöntekijän ja sosiaalityöntekijän merkitys korostui arjessa, sillä psykiatrisen koulutuksen omaavan työntekijän myötä tuli osaamista ja ymmärrystä hoitaa syvällisemmin lapsia, kehittäjäpsykologi huolehti käsikirjamenetelmän eteenpäin viemisestä ja sosiaalityöntekijällä oli uusin tietämys esimerkiksi lastensuojelulain soveltamisesta, kokonaiskuva lapsen ja perheen asiakasprosessista ja kollegiaalinen tuki avoimuuden vastuusosiaalityöntekijälle päätöksenteossa.

Perhetukikeskuksen projektiryhmässä yhteistyötahoilta tuli selkeästi esille, että kehittämistyössä on edistytty ja että ensimmäisen kehittämishankkeen kaoottisuus on vaihtunut työstä ja sen sisällöstä puhumiseen. Jotkut yhteistyötahot ilmaisivat saaneensa jopa

vinkkejä omaan työhönsä. Ekspansiivisessa oppimisessa (ks. Engeström 2004, 19) oppimisen kohteena on koko toimintajärjestelmä ja oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen. Syklimalli kuvaa oppimisen ja kehittämisen eri vaiheita. Sen avulla työyhteisö voi paikantaa ja arvioida oman kehittämisprosessin kulkua, eli missä muutosprosessin vaiheessa työyhteisö kulloinkin on. Kaikki oppimis- ja kehittämissyklit eivät ole ekspansiivisia. On myös hajoavia syklejä ja kaventuvia syklejä. Käsikirjatyöskentely oli ekspansiivista oppimista, missä oli mukana myös kaventuvia syklejä. Kaikki opit ja menetelmän välineet esimerkiksi jotkut lomakkeet eivät lähteneet toimimaan.

#### 10.7 "Rahasampo"

*"on tää kyl ollu. Et mä mietin ku neljä vuotta. Et aikamoinen rahallinen satsauski. Rahotus ja kaikkee".*

Tuulashankkeen projektikoordinaattori ja tuulas ohjausryhmä koettiin liian kaukaiseksi perhetukikeskukselle. Projektikoordinaattorin kautta hoidettiin lähinnä rahoitukseen liittyvät asiat ja jotkut työntekijät ilmaisivat tuulashankkeen merkityksen pääasiassa koulutusten ja tutustumiskohteiden rahallisena mahdollistajana. Ulkopuolisen projektikoordinaattorin avulla saatiin kuitenkin uutta näkökulmaa hankkimalla uusia virikkeitä, jäsentämällä yksikön tilannetta, kouluttamalla ja seuraamalla kehittämisprojektin etenemistä. Projektikoordinaattori toi kehittämisprojektiin teoreettista pohdintaa, mutta mikä jäi alussa liian etääksi yksikön arjen toiminnasta. Projektikoordinaattorilla oli ensimmäisessä hankevaiheessa tärkeä merkitys työyhteisön ongelmien kuuntelijana ja jäsentäjänä. Projektikoordinaattorin sairastuminen jatkohankkeen aikana muistutti että kehittämiseen voi vaikuttaa myös itsestä riippumattomat ennalta -arvaamattomat tekijät.

*"Onhan se iso juttu. Ja taas niinku pikkusen päät alkaa särkee ku rupee miettimään mitä se tarkoittaa meille sit tässä toiminnasa, mut sit toisaalt aina niinku haluaa ajatella, et entä sit ku meillä on ne uudet tilat. Mitä mahollisuuksia se antaa. Päästää sisustamaan sitte".*

Projekti ei kiireisessä arjessa ollut jaksamista lisäävä tekijä, vaan aiheutti myös ahdistusta ja väsymystä. Uudistila - ja perusparannus- ja laajennushanke koettiin uutena haasteena, jossa työntekijöille heräsi mahdollisuus päästä vaikuttamaan konkreettisesti, rakentamaan jotain uutta. Innokkaimmat työntekijät alkoivat pohtimaan uusien tilojen sisustusta ja varustelutasoa. Tosin Olli Tolkki (Soten kehittämisspäivä 12/2008) toi esille, että "tilat ovat prosessien kuori". Perhetukikeskuksen kehittämisshankkeen alku- ja loppukohtaa ei voi määritellä tarkasti, tilahanke oli joillekin työntekijöille uuden alku ja jotkut työntekijät kokivat se merkitsevän jonkun ajan loppumista ja luopumista jostakin. Projekti on aina

seurausta jostakin ja sen jälkeen tulee aina jotakin. Kehittämisprojektin tavoite muuttui ajan myötä ja tavoite ei ollut välttämättä kaikille yhteinen. Tuulashankkeen alkuperäistä projektisuunnitelmaa ei voitu sitoa perhetukikeskuksen arkeen kovin kiinteästi, sillä tulevaisuuden tapahtumia ei voitu ennustaa ja monet projektikaaviot jäivät siksi myös työntekijöille etäisiksi.

#### 10.8 "Se pyörii sittenki..."

*"Mun mielestä se näkyy siinä että tuo arki sujuu tuolla kuitenkin. Meillä on hoijettu asiat ja lapset ilman suurempaa meteliä. Hoijettu monet hankalat tilanteet nytki. Sairas menny sairaalaan ja se tehtiin hiljaa ja tiiviisti. Toisin kun toiselle. Osastolla ei ole pidetty meteliä ja mun mielestä se näkyy siinä, et me vaan tehää sitä eikä me mainosteta. Ja ne asiat hoituu. Tavallaan semmoisena niin kuin selviytymisenä sellaisista asioista et ei ihmiset säikähdä enää isoista ja pienistä asioista".*

Perhetukikeskuksessa työ koostuu monista elementeistä. Työntekijän tulee huolehtia lasten perustarpeista, muodostaa luottamuksellinen suhde lapseen, kyetä vastaanottamaan ja käsittelemään kriisiä ja samalla arvioida lapsen ja perheentilannetta ja tehdä yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Vastaanotto- ja arviointityössä koettiin vaativan erilaisia taitoja ja niiden yhdistäminen on joskus vaikeaa. Molemmat työmuodot tuovat työyhteisöihin erilaisia paineita ja haasteita, mutta kaikesta huolimatta työntekijät kokivat arjen hoituvan. Työntekijöiltä kehittäminen vaatii sitoutumista kehittämissankkeen aikana tekemään itse, ei "pelkästään jäädä odottelemaan jotain guraa tai ihanneolosuhteita vaan luottaa itseensä ja kokeilla rohkeasti omia mahdollisuuksia" (Arnkil & Eriksson, 1996, 273). Engeströmin (2004, 19) mielestä hyvä oppiminen kulkee kehityksen edellä ja raivaa teitä uusille kehitystasoille ja voi tuottaa jotakin ennalta arvaamatonta. Kehitys on laadullista muutosta suhteessa omaan elämäänsä ja yhteiskuntaansa. Kehitys on sosiaalinen ja yhteistoiminnallinen prosessi.

*"Mutta näistä uudistuksista, mitä nyt tehää lapsista nyt näit paperikoosteita ,  
kaikennäköisiä lausuntoja ja niistä tuli kyllä kiitosta kun A:ta vietiin silloin S:n kanssa ni...kyllä se sano se johtaja, et ei oo ikinä nähny näin kattavaa paperi satsii. Se oli saanut sen etukäteen. Niin, se lähetettiin ensin ja sit me mentii "*

Kehittämisprojektin ja arjen paineista huolimatta työntekijät kokivat jaksavansa tehdä työtä varsinkin jos siitä tulee onnistumisen kokemuksia. Uudet menetelmät ja työvälineet ovat selkiyttäneet lapsen ja perheen tilanteen arviointia. Kirjoitettuna asiat ovat vahvempia kuin

vain puhuttu asia. Käsikirjatyöskentelyn avulla, mihin kuului lomakkeiden ja systemaattinen tietojen kerääminen sijoitetuista lapsista ja heidän läheisverkostoistaan, työntekijöiden usko omiin kykyihin kasvoi. Tunnustusta saatiin pääasiassa kunnan ja perhetukikeskuksen ulkopuolisilta tahoilta, tosin kunnan kehittämis- ja koulutusmyönteinen ilmapiiri tuki kehittämistyötä. Perhetukikeskuksen toimintaympäristöön kehitetty työmenetelmä ja työyhteisön rakenteet näyttivät toimivan ja auttavan työntekijöitä kehittymään työssään.

## 11. OMAA POHDINTAA

Tuusulan lastenkodin matka kohti laaja-alaisesti toimivaa perhetukikeskusta on ollut haastava ja pitkä prosessi, sillä jo kehittämisprojektin alusta alkaen henkilökunta viestitti ajan puutetta ja riittämätöntä henkilöstöresurssointia. Ajan puutetta henkilöstö kuvasi arjen kiireenä ja työpaineina. Työmotivaatioon ja kehittämishankeen etenemiseen vaikuttivat oleellisesti kehittämisprojektin alussa työpaikan ilmapiiri, henkilöstösuhteet ja johtajuuden kysymykset. Prosessin kuluessa tavoitteet muuttuivat alkuperäisestä suunnitelmasta, jotka olivat jatkohankkeen alussa epäselvät henkilöstölle. Tämän vuoksi kehittämisprojektiä ei olisi kannattanut suunnitella niin tarkasti vaan olisi pitänyt luoda hankkeelle useampia visioita. Kehittämisprojektin mielekkyydestä ja tarpeellisuudesta oltiin montaa mieltä ja kehittämistyö oli jonkun työntekijän mielestä jopa turhaa. Joku työntekijä sanoi kaipaavansa sitä vanhaa hyvää aikaa, kun oltiin yhtä suurta perhettä. Haastavinta oli huomata, että joidenkin työntekijöiden vanhasta työtavasta poisoppiminen oli hidasta ja uusien työntekijöiden sisään ajaminen kehittämisprojektiin vei kehittämiseen sitoutuneiden työntekijöiden voimavaroja. Kehittämisprojekti ei tukenut kaikkien jaksavuutta vaan oltiin jopa projektiin ja kaikenlaiseen kehittämiseen väsyneitä.

Kehittämisprojekti oli tarpeellinen viemään lastenkodin työyhteisössä niin työntekijöitä kuin työtäkin eteenpäin, molemmat kehittämisprojektit olivat työntekijöille ja koko perhetukiyksikölle merkittäviä uuden toimintamallin ja työkuulttuurin löytämiseksi. Jatkohanke käynnisti arjen kehittämistyön. Jotta henkilöstö saa ideoitaan esille, on työyhteisöön luotava rakenteelliset mahdollisuudet asioiden käsittelyyn ja työn reflektointiin. Tärkeää on lähteä pienistä askelista kohti suurempia tavoitteita kohti ja muistettava että onnistunut kehittämisprojekti lähtee työntekijöistä itsestään. Kehittämistä vei eteenpäin henkilöt työyhteisön arjessa, ei pelkät koulutukset, kehittämispäivät ja prosessikaaviot.

Käsikirjamenetelmä oli henkilöstöä laajasti osallistava kehittämisprojektin vaihe, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa. Käsikirjatyöskentelyssä oli havaittavissa samanlainen kehityskaari kuin koko lastenkodin kehittämistyön etenemisessä. Käsikirjatyöryhmiin monet työntekijät lähtivät innolla ja odottivat saavansa vaikuttaa, mutta joiden innostus selkeästi laantui ja jotkut työntekijät jäivät pois joistakin kokoontumiskerroista vedoten esimerkiksi työntekijän äkilliseen sairastumiseen. Kehittämistyön hitaus käsikirjojen osalta aiheutti turhautumista ja alettiin odottaa konkreettisia tuotoksia - kirjoja. Jotkut työntekijä ilmaisivat että olisi paljon helpompaa että "joku vain tulisi ja sanoisi että näin tämä tehdään ja tässä on valmis lomake". Oli myös työntekijöitä, jotka eivät osallistuneet aktiivisesti vaan vetäytyivät tarkkailijan ja seurailijan rooleihin.

Käsikirjatyöryhmissä työskentely loi toisenlaisen tavan kehittää yhteistyön rakentumista kunnan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden, perhetyön ja perhetukikeskuksen välille - pohdittiin työn tekemistä - puhuttiin työstä, lapsista, työn sisällöstä eikä enää henkilöstösuhteista ja ristiriidoista. Perhetukikeskuksen uudistetut rakenteet ja arjen käytännöt toivat yhä selkeämmin esille työntekijöiden osaamistason ja vahvuusalueet, joihin vaikutti ao henkilön koulutustaso. Kehittämiprojektin kuluessa monet työntekijät ilmaisivat tarvitsevansa lisäkoulutusta.

Perhetukikeskuksen kehittämisprojektin tutkimus jäi mielestäni pintapuoliseksi ja yleiselle tasolle. Havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella en pystynyt kattavasti tavoittamaan työntekijöiden ns. hiljaisen tiedon aluetta. Kuitenkin kehittämisprojekti loi yhteistä kieltä ja yhtenäisti perhetukikeskuksen toimintatapaa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan halusin keskittyä työntekijöiden kokemusmaailmaan ja merkityksentoihin kehittämisprojektista ja sen eri vaiheista, mutta jonka analysointiin tarvitsin laajaa prosessin kuvausta, entisen lastenkodin, nykyisen perhetukikeskuksen kehittämisprojektin historian auki kirjoittamista. Prosessin aikana kerääntynyt tieto ohjasi kehittämisprojektia, joka kääntyi väliin hyvin yllättäviinkin suuntiin. Aineisto oli laaja, jonka analysointiin tarvitaan toisia tutkimuksia. Kehittämisprojektin tulokset näkyvät uudenaikaisina vuorovaikutussuhteina, henkilöstön osaamistasossa ja uusina menetelminä käsikirjatyöskentelyn avulla.

Projektia arvioitaessa voi todeta, että kehyskriteerit olivat oikein määritellyt, sillä jokaisella perhetukikeskuksen työntekijällä oli mahdollisuus osallistua ja olla mukana kehittämisessä. Työntekijöiden vaihtuvuus hankaloitti arjen kehittämistyötä ja siihen osattiin varautua toisen jatkohankkeen aikana. Ulkopuolinen vetäjä mahdollisti, että uudetkin työntekijät pääsevät mukaan kehittämistyöhön päivitettyjen käsikirjakansioiden avulla. Projekti eteni monista vastoinkäymisistä huolimatta ja aikatauluja tarkistettiin säännöllisesti. Käsikirjamenetelmän ja muiden toimintamuotojen arviointia olisi pitänyt selkeyttää enemmän. Projektista kyllä puhuttiin ja arvioitiin, mutta selkeät arviointikriteerit puuttuivat. Perhetukikeskuksen kehiryhmästä muodostui toisen kehittämishankkeen aikana oma sisäinen arviointiryhmä. Kehittämisprojektin tulokset on nähtävissä konkreettisina tuotoksina, sillä tavoitteena on ennen projektin loppumista ottaa käyttöön sekä asiakkaille että yhteistyötahoille päivitettyt esitteet, jotka pohjautuvat käsikirjoihin. Tuulas perhekeskushankkeen loppuseminaari pidetään 13.10.2009, jolloin on esillä perhetukiyksikön osalta henkilökunnan valokuvanäyttely, käsikirjat, lopputyö ja Kaari Arkkitehtien kanssa suunniteltu perusparannus- ja laajennushanke sekä uudistilasuunnitelma.

Kehittämisprojektin aikana käynnistyi uudistilojen rakentamisen suunnittelu vastaanotto- ja arviointiyksikölle ja perusparannus- ja laajennushanke nykyisiin tiloihin. Hanke oli merkittävä talousarviolinjaus kiristyneessä kuntataloudessa. Konkreettinen rakentaminen käynnistyy

aikataulujen mukaan joulukuussa 2009. Tilahanke tuo mukanaan lukuisia uusia kehittämiskohteita, joita ei vielä uskallettu edes avata perhetukikeskuksen arjessa tässä kehittämisprojektin vaiheessa. Kehittäjäpsykologin työpanos oli merkittävä sisällöllisen työn kehittämisessä, sillä tilahankkeen aloitus vei voimavaroja ja aikaa johtoryhmältä. Kunnan hallintoelimissä tilahankkeelta vaadittiin perusteelliset selvitykset toimintamuodon tarpeellisuudesta.

Perhetukikeskuksesta ja siellä tehtävästä työstä syntyi näin tilahankkeen ja kehittämisprojektin ansiosta laajasti keskustelua yksikön rajojen ulkopuolella. Kehittämisprojektin puutteena oli etteivät avolastensuojelun työntekijät juurikaan osallistuneet kehittämistyöhön. Sosiaalityöntekijöiden osallistumiseen vaikuttivat sosiaalityön resurssivaje, työntekijöiden vaihtuvuus, työkiireet ja myös se, ettei yhteistyötä saatu projektin loppuvaiheessa riittävästi rakennettua.

Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna moniammatillisten työyhteisöjen ja muutosprosessien johtamisen avainhahmoina nähdään mielellään johtaja, joka johtaa eikä hallitse. Varsinkin moniammatillisessa työyhteisöissä, perhetukikeskuksessa johtajalla ei mielestäni ole varsinaista statusarvoa, sillä useat työyhteisön asiantuntijat saattavat olla paremmin koulutautuneita kuin esimiehensä, johtaja. Järvisen (2006) mukaan työyhteisön työntekijät tarkastelevat työpaikan asioita omasta kapeasta näkökulmasta ja ennen kaikkea omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan käsin. Johtajan rooli on erilainen, sillä hän katsoo organisaation kokonaisuutta ja edustaa työnantajan intressejä. Johtajan on noustava johtamansa ryhmän ja omien henkilökohtaisten tarpeiden yläpuolelle ja pystyttävä tarkastelemaan toimintaa kunnan tai hankkeen tavoitteiden kannalta. Oleellista ei ollut tässä kehittämisprojektissa vallankäyttö vaan alaisten ja tiimien, yhteistyöverkostojen toiminnan vahvistaminen. Johtajana minun oli pyrittävä yhdistämään organisaation ja alaisten toiveet ja tavoitteet sekä luomaan organisaation kulttuuria, joka kannustaa uuden luomiseen ja itsensä toteuttamiseen. Oleellista oli luoda avoin ilmapiiri, jossa tietojen vaihtaminen henkilökunnan ja minun välillä oli toimivaa. Työyksikössäni perhetukiyksikössä johtajan jatkuva läsnäolo mahdollistaa informaation kulun. Osallistamalla verkostojen, moniammatillisten tiimien ja hankkeiden toimintaan voidaan perhetukikeskuksen johtajuus nähdä tilanteesta toiseen vaihtelevana dynaamisena prosessina, jossa johtajan on kyettävä joustavasti muuttamaan johtamiskäyttäytymistään tilanteen mukaan ja silti muistettava johdonmukaisesti noudattaa omaa johtamisfilosofiaansa. (Kangas 1989, 15.)

Usein kuvitellaan että muutos tehdään piirtämällä uusia organisaatiokaavioita, lakkauttamalla vanhoja ja muodostamalla uusia sekä etenemällä vaiheistetun projektisuunnitelman mukaisesti. Kaikkea tätä voi kutsua muutoksen näkyväksi osaksi. Ratkaisevinta on muutoksen näkymätön osuus eli se, mitä tapahtuu ihmisten mielissä. Todellinen muutos on mahdollista ihmisten



ajattelun muutoksen kautta. Muutoksen voiman on lähdettävä ihmisten halusta ja tahdosta aitoon muutokseen. Muutoksentehtävänä minun on ymmärrettävä ihmismielen muutoksen merkitys ja pyrittävä muuttumista vahvistamaan. Osaltaan on kysymys myös perustehtävän suorittamisen kannalta tärkeiden arvojen muuttumisesta tai vahvistamisesta.

Uuteen siirtymisen ja usein entistä laaja-alaisempi ja vastuullisempi työskentelytapa edellyttää sekä yksilö- että yhteisötasolla elinikäisen oppimisen haasteen hyväksymistä ja vastaanottamista. Nykyään on tavallista ettei sopeutumisprosessille ole aikaa, vaan toiminnan odotetaan jatkuvan entistä tehokkaampana heti uudistus päätöksen jälkeen. Muutoksen johtaminen on yhteistyötä työntekijän kanssa. Työntekijöiden on oltava mukana kehityshankkeiden alusta asti. Johtajan on nähtävä työntekijöiden erilaisuus rikkautena ja kyettävä löytämään kaikki työyhteisönsä piilevät kyvyt ja luovuus, erilaiset mielipiteet ja toimintatavat kokonaisuuden rakennusaineiksi, mutta tarpeen vaatiessa johtajan on kyettävä tekemään vaikeitakin ratkaisuja itsenäisesti ja omaksuttava vahvuutta kantaa siitä aiheutuvat mahdolliset seuraukset.

Omassa kehittämishankkeessani minun oli osattava kommunikoida, motivoida ja antaa tunnustusta. Tunnustuksen antamista minun on opeteltava enemmän, sillä henkilökunta on mahdollistanut kehittämistyön jatkumisen. Minun on uskallettava olla tiennäyttävä ja esteiden karsija. Minun tulee myös kehittää ja kouluttaa itseäni ja työn kohdealueen laajetessa asiantuntemukseni tulee lisääntyä.

Mielestäni kehittämistyön onnistumisen edellytys on se että se toteutetaan osana arkista perustyötä, johon liittyy kannustava ja päämäärätietoinen johtajuus, toimiva vuorovaikutus, ajan ja tilan antaminen yhdessä pohtimiselle, toimivat puitteet asiamukaisine tiloineen ja erityisesti nähdään yhdessä kokonaisuus, mistä ollaan tultu ja minne ollaan matkalla.

Sananparsi: "halu harras työn tekee, ei voima väkevänkään" (Askola)

Työn tekemisessä tärkeää ei aina ole suunnaton voima ja teho, sanotaan hyvin suunnitellun olevan puoliksi tehty. Tärkeää on puurtaa sitkeästi ja päämäärätietoisesti. Tärkeää on aloittaa ja saada työ käyntiin, jonka jälkeen se meneekin kuin itsestään, kunhan jaksaa pitää päämäärän tiukasti mielessä.

- tuntematon -

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2008. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Riitta Seppänen - Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Arnkil, E. 2006. Okavango -kehittäminen - välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa: Arnkil, T, E & Eriksson, E, 1996. Kenelle jää kontrollin Musta Pekka - Kortti ? Sosiaalitoimisto verkostoissaan, Tutkimuksia 63. Helsinki: Stakes.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Alanen, L. 2001. Lapsuus yhteiskunnallisena ilmiönä. Teoksessa Sankari, Anna & Jyrki (toim.) Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa. Tampere, Vastapaino, 161-186.
- Bruner, J. 1986. Actual Minds, Possible Worlds. Cambridge, MA: Harvard University
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Diakin lastensuojelun kehittämiskoulutus vuosina 2004 - 2005. Tuusula.  
Diakin toteuttaman lastensuojelun koulutusprosessin arviointi sosiaali- ja perhetyön näkökulmasta 18.4.2006.
- Giddens, A. 1982. Profiles and critiques in social theory. Hong Kong: University of California Press.
- Hakala, J. T 2006 Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Tammer-paino.
- Haverinen, R. 2005. Toimintaympäristöt sosiaalityön käytäntötutkimuksen haasteena. Teoksessa Satka, Karvinen - Niinikoski, Nylynd & Hoikkala (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimuksia. Helsinki: Palmenia.
- Hanketuki. 2002. Kansalaisjärjestöjen terveyden edistämisen ohjelmatyö. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7.
- ITE- menetelmä työyhteisön kehittämiseksi 18.12.2008. Koulutuspäivä esimiehille. Tuusulan kunta. Erityisasiantuntija, TtM, MQ Tupu Holma.
- Manka M-L. 15.5.2008. Tiikerinloikka työniloon ja jaksamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä. Tampereen Yliopiston kauppakorkeakoulu. Synergos.
- Möller, S. 2004. Sattumista suunnitelmallisuuteen. Lapsen elämäntilan kartoitus lastensuojelussa. Jyväskylä: Pesäpuu ry.
- Niemi, H. 2008. Lapset alkoivat nauraa. Raportti Alvari-perhetyöstä, perheiden tilanteesta, huolesta ja muutoksesta. Ensi- ja turvakotien liiton raportti 9. Helsinki: Pekan Offset Oy 2008.
- Nissilä, M. 2005. Tuusulan lastenkodin toiminnan profiloituminen: työntekijöille tehdyn kyselyn yhteenveto. Diak TTJ, syksy 2005.
- Heino, T. & Sallila, S. 1998. Muutokset lasten sijoituksissa ja sijoituskäytännöissä vuosina 1991-1996, Stakesin aiheita sarja 5/1998.
- Heino, T. (toim.).2000. läheisneuvonpito - uusi sosiaalityön menetelmiä. Oppaita 40. Helsinki: Stakes.
- Heikkinen L.T., Hannu, Rovio, E. & Syrjäjä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.
- Jalava, U. & Virtanen, P. (1996) Laatu, innovaatio ja projekti. Tampere: Kirjayhtymä.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2006. Kehity esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kangas, P. 1989. Työn johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus.

- Karvinen - Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho, U- M. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.
- Kiander, T. & Kaski, S. 2007. Minä johtajana - itsetuntemuksesta toimivan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: Wsoy.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. kenttätyö ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lönnqvist, J. 1996. Johtaminen ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Meeuwisse, A. 1996. Projektens dolda funktioner. Teoksessa Sahlin (toim.) Projektens paradokser. Studentlitteratur: Lund.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2007. Tarinat työn tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Möller, S. 2004. Sattumista suunnitelmallisuuteen. Lapsen elämäntilan kartoitus lastensuojelussa. Jyväskylä: Pesäpuu ry.
- Niemelä, A - L. 2006. Kiire ja työn muutos. Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä v. 2006. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 206. Helsingin yliopisto.
- Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen, ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Partanen, I. & Wiklund M. B. 1999. Entistä tietoisempaa johtamista. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 12. Saarijärvi: Gummerus.
- Puonti, A. & Saarnio, T. & Hujala, A. (toim.).2005. Lastensuojelu tänään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pesäpuu ry:n Lupaus Lapselle - oman työn kehittämiskoulutus lastensuojelun avohuollon työntekijöille. Tuulas- hanke. Tuusula v. 2007. Loppuarviointi 28.8.2007.
- Pösö, T. 2005. Kasvatustyö sijaishuollossa. Teoksessa Puonti, A. & Saarnio, T. & Hujala, A. (toim.): Lastensuojelu tänään. Helsinki: Tammi. 202 -213.
- Pösö, T. 2004. Vakavat silmät ja muita kokemuksia koulukodista. Stakes, tutkimuksia 133. Helsinki: Stakes.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. Projektiyhteiskunnan käänttöpuoli. Tampere: Tammer-paino.
- Raunio, K. 2000 Sosiaalityö murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Helsinki: Kuntatalon painopaikka.
- Räty, T. 2007. Uusi lastensuojelulaki. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saastamoinen, K. 2008. Lapsen asema sijaishuollossa - Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Tampere.
- Sarala, U. 2003. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja kehittämiskeskus Palmenia, oppimateriaaleja 86.
- Satka, M. & Karvinen- Niinikoski, S. & Nylund, M. & Hoikkala, S. 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia.
- Sajama, S. 1995. Arkipäivän etiikkaa hoitotyön näkökulmasta. Tampere: Tammer-paino.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.
- Sosiaalityön ja lastensuojelun talousarvio 2008 ja suunnitelma 2009 -2010 sekä käyttösuunnitelma vuodelle 2008. Tuusulan kunta.
- Sosiaalitoimen prosessien tarkastelu toiminnan kehittämisen ja laandunhallinnan välineenä - koulutus 22.11.2007. KTM Marika Vanttinen, tekn.lis. Päivä Haho.
- Sulavuori, M. 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Stakes, raportteja 3/2007. Helsinki: Valopaino.
- Seppänen - Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteiksiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Setälä M-L.1994. Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Suunnitelma Tuusulan lastenkodin kehittämisestä - uudelleen organisointi ja toiminnan kehittäminen 21.2.2007.

Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.

Työsuojelupäällikön selvitys sosiaalilautakunnan toimeksiantona 8/2007.

Tuokko, S. (2007). Työntekijöiden alkuhaastattelun yhteenveto 7- 8 /2007

Tuusulan perhetukikeskuksen peruskorjaus ja laajennus. Hankesuunnitelma 02.09.2008.

Tuusulan kunta. Tilakeskus. Sosiaalitoimi. Kaari Arkkitehdit.

Törrönen, M. 1999. Lasten arki laitoksessa - elämistila lastenkodissa ja sairaalassa. Helsinki: Yliopistopaino.

Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit. Laituri- projekti. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 18. Lastensuojelun Keskusliitto ry. Helsinki 2004. Jyväskylä 2005: Gummerus Kirjapaino Oy,

Vataja, K. & Julkunen, I. 2004. Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Stakes, FinSoc Työpapereita 5. Helsinki.

Välivaara, C. 2004. Sijoitettu lapsi tunnepyörässä. Menetelmiä ja välineitä lapsilähtöiseen lastensuojeluun. Raportti 1/2004. Pesäpuu ry. Korpilampi, Jyväskylä.

Yliruka, L. 2000. Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. FinSoc. Työpapereita 2. Helsinki: Stakes.

## KUVAT

KUVA 1 Perhetukikeskuksen organisaatio vuonna 2009.....	21
KUVA 2 Vastaanotto- ja arviointityön prosessi.....	23
KUVA 3 Perhetukiyksikön kehittämistavoitteet.....	25
KUVA 4 Sosiaalityön ja lastensuojelun kriittiset menestystekijät.....	26
KUVA 5 Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot.....	31
KUVA 6 Tuusulan perhekeskushanke 2007 - 2009. Perhekeskusverkosto.....	47
KUVA 7 Lastensuojelun ja lastenkodin toimintajärjestelmän mallit.....	54

## LIITTEET

Liite 1 Haastattelu. Tuusulan perhetukikeskus. Koivukujan vastaanotto- ja arviointiyksikkö ja Kotorannan lastenkoti.....	36
Liite 2 Tuusulan perhetukikeskuksen kehittämismvaiheita.....	36
Liite 3 Lastenkodin profiloituminen.....	40
Liite 4 Tuusulan lastenkodin työntekijöiden historiaa työntekijöiden silmin 12.9.2005.....	40
Liite 5 Henkilökuntakoulutus vuonna 2008.....	45
Liite 6 ITE- jatkosuunnittelulomake 2009.....	46
Liite 7 Henkilökunnan ja työhöjauksen aikajana.....	61





















