

Arja Korkiamäki

SIJAISHUOLLOSTA HATKAAMINEN – JOHTAMISEN KEINOT ILMIÖÖN PUUTTUMISEKSI

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
(ylempi amk)

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Arja Korkiamäki
Työn nimi	Sijaishuollosta hatkaaminen – johtamisen keinot ilmiöön puuttumiseksi
Toimeksiantaja	Pesäpuu ry
Vuosi	2025
Sivut	100 sivua, liitteitä 25 sivua
Työn ohjaaja(t)	Johanna Hirvonen ja Perttu Noponen

TIIVISTELMÄ

Sijoitettujen nuorten hatkaaminen eli luvaton poissaolo sijaishuoltoyksiköstä on ongelma, jota on pyritty ratkaisemaan lukuisin keinoin. Nuori altistuu hatkassa ollessaan monille vaaratilanteille, jotka uhkaavat hänen turvallisuuttaan ja kehitystään. Tässä opinnäytetyössä ilmiötä tarkasteltiin sijaishuoltoyksikön lähijohtajan näkökulmasta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Pesäpuu ry, jonka Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen - hankkeelle tietoa tuotettiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Tarkoituksena oli lisäksi tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään hatkaamista.

Opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineistona käytettiin Pesäpuu ry:n Hatkassa-hankkeen yhteydessä teettämän kyselyn kyselyaineistoa, josta analysoitavaksi otettiin lastensuojelulaitosten työntekijöiden antamat vastaukset. Koostetta kehitettiin tuotekehitysprosessin toimintatavoin. Aineiston määrällistä osuutta analysoitiin IBM SPSS -ohjelmistoa hyödyntäen, ja tuloksia tuotiin esiin grafiikoita, keskeisiä tunnuslukuja sekä ristiintaulukointia käyttäen. Vertailuissa käytettiin tilastollisina testeinä Khiin neliö -testiä ja Kruskal-Wallis-testiä. Laadullinen aineisto analysoitiin teemoittelun keinoin.

Tulosten mukaan hatkaamisen ennaltaehkäisemiseen voidaan vaikuttaa huomioimalla hatkaamisen pitovoimatekijät. Tuloksista nousseet pitovoimatekijät jakautuivat teemoittain huolenpitoon ja arvostavaan kohtaamiseen, toimiviin käytäntöihin sekä laaja-alaiseen yhteistyöhön. Pitovoimatekijöitä vahvistavina johtamisen keinoina toimivat asiakaslähtöinen ja valmentava johtaminen sekä moniammatillisissa yhteistyöverkostoissa vaikuttaminen. Opinnäytetyössä kehitetty kooste palvelee lähijohtajia niin heidän omien toimintatapojensa kuin tiiminkin käytänteiden kehittämistyössä.

Asiasanat: hatkaaminen, luvaton poissaolo, lähijohtaminen, asiakaslähtöinen johtaminen, valmentava johtaminen, moniammatillinen yhteistyö

Degree title	Master of Social Services
Author (authors)	Arja Korkiamäki
Thesis title	Running away from foster care – methods of management to intervene the phenomenon
Commissioned by	Pesäpuu ry
Time	2025
Pages	100 pages, 25 pages of appendices
Supervisor	Johanna Hirvonen and Perttu Noponen

ABSTRACT

The unauthorized absence of placed young people from the foster care unit is a problem. Attempts have been made to solve it in many ways. In their absence, a young person is exposed to many dangerous situations that threaten their safety and development. In this thesis, the phenomenon was examined from the perspective of the supervisor of the foster care unit. The thesis generated information for the Pesäpuu ry's Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen Project.

The purpose of the thesis was to identify ways in which foster care supervisors can influence the prevention of unauthorised absences. In addition, the aim was to develop a set of preventive measures for supervisors. The objective of the thesis was to develop methods suitable for the supervisory work of foster care units, which can be used to prevent unauthorised absences.

Both quantitative and qualitative research methods were used in the implementation of the thesis. The survey data from the survey commissioned by Pesäpuu ry in connection with the Hatkassa project were used as research data. Responses from employees of child welfare institutions were taken from the data for analysis. The compilation was developed using the methods of the product development process. The quantitative part of the data was analysed using IBM SPSS software, and the results were presented using graphics, key figures and cross-tabulation. The Chi-square test and the Kruskal-Wallis's test were used as statistical tests in the comparisons. The qualitative material was analysed using thematic methods.

According to the results, the prevention of unauthorized absences can be influenced by considering the retention factors affecting unauthorized absences. The retention factors that emerged from the results were divided by theme into caring and appreciative encounters, functional practices, and extensive cooperation. Customer-oriented management, coaching management and influencing in multi-professional cooperation networks serve as management methods that strengthen retention factors. The compilation developed in the thesis serves supervisors in the development of their own operating methods as well as those of the team.

Keywords: unauthorized absences, running away, customer-oriented management, coaching management, multi-professional cooperation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PESÄPUU RY	9
3	HATKAAMINEN ILMIÖNÄ	11
4	LÄHIJOHTAMINEN	13
4.1	Asiakaslähtöinen johtaminen	15
4.2	Kollektiivinen johtaminen	18
4.2.1	Yhteisöohjautuvuus	19
4.2.2	Itseohjautuvuus.....	20
5	VALMENTAVA JOHTAMINEN	22
6	MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ.....	25
7	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	28
8	KEHITTÄMISEN LÄHESTYMISTAVAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT	28
8.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	29
8.2	Määrällinen tutkimus.....	29
8.3	Laadullinen tutkimus	31
8.4	Lähestymistapana tuotekehitys.....	31
9	LÄHIJOHTAJIEN KÄYTTÖÖN LAADITTAVAN KOOSTEEN TUOTEKEHITYSPROSESSI	32
9.1	Kehittämistarpeen määrittäminen ja toimeksianto	32
9.2	Ideointi	33
9.3	Esiselvitys	33
9.4	Projektin perustaminen	34
9.5	Tuotekehitys	34
9.5.1	Määrällisen aineiston käsittely ja analyysi.....	36
9.5.2	Laadullisen aineiston käsittely ja analyysi.....	38
9.6	Prototyyppi.....	41
9.7	Viimeistely	43

9.8 Käyttöönotto, projektin arviointi ja päätös	43
10 TULOKSET.....	43
10.1 Määrällisen analyysin tulokset.....	44
10.1.1 Vastaajien taustatiedot.....	44
10.1.2 Hatkaamiseen vaikuttavat tekijät	52
10.1.3 Hatkassa olemisen aika	60
10.1.4 Hatkan jälkeen	67
10.2 Laadullisen analyysin tulokset	70
11 LÄHIJOHTAJIEN KÄYTTÖÖN LAADITTU KOOSTE	72
12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	74
12.1 Tulosten tarkastelu	75
12.1.1 Kattava huolenpito sekä välittävä ja arvostava kohtaaminen.....	76
12.1.2 Yksikön toimivat käytännöt	79
12.1.3 Laaja-alainen yhteistyö	84
12.2 Eettisyys ja luotettavuus	85
12.3 Pohdinta	88

LIITTEET

Liite 1. Keskeiset tutkimukset

Liite 2. Saatekirje testaajille

Liite 3. Palautelomake testaajille

Liite 4. Tutkimustiedote

Liite 5. Tietosuojaseloste

Liite 6. Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Liite 7. Tiedonhaun prosessi

Liite 8. Koonti tilastollisesti merkitsevistä määrällisistä tuloksista

Liite 9. Lähijohtajien käyttöön laadittu kooste

1 JOHDANTO

Lastensuojelun sijaishuollosta katoaa Suomessa joka vuosi satoja lapsia. Yksittäisiä katoamisia on vuosittain tuhansia ja lapset voivat olla kateissa useita viikkoja tai kuukausia. Isoniemi (2023, 37) toteaa vuonna 2020 poliisin virka-avun antamiseen liittyviä luvattomia poissaoloja olleen 3 733. Pesäpuu ry:n (2023a) mukaan sijaishuollosta kadotessaan, eli hatkaan lähtiessään, lapset ovat vaarassa joutua esimerkiksi rikoksen uhreiksi tai he voivat ajautua tekemään itse rikoksia. Lapset saattavat päätyä myös käyttämään päihteitä, ja he voivat kohdata muun muassa hyväksikäyttöä ja uhkailua. Hatkaaminen on yleistä erityisesti nuorten, eli 13–17-vuotiaiden lasten parissa.

Opinnäytetyön aihe liittyy lastensuojelun sijaishuollon kontekstiin ja siellä siihen, millä johtamisen keinoilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtaja pystyy yksikössään vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Hatkaamisen syyt ovat monitahoisia, jolloin hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen ei ole mahdollista laatia täysin yhteneväisiä toimintatapoja. Tavoitteenani olikin kehittää produkti, jossa lähijohtajan vaikuttamiskeinot ovat yksityiskohtaisten tilanneohjeiden listaamisen sijaan tarkasteltavissa laajemmassa perspektiivissä. Tarkastelen opinnäytetyössä aihetta hatkaamista aiheuttavien pitovoimatekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyössä tuotetaan lisätietoa sellaisista johtamisen keinoista, joilla sijaishuollon asiakkaina olevien lasten luvattomia poissaoloja voidaan ennaltaehkäistä. Tietoa tuotetaan Pesäpuu ry:n Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen - hankkeelle (2022–2024). Hankkeelle on tuotettu aiheeseen liittyen muitakin opinnäytetöitä, mutta johtajuusnäkökulmasta niitä ei ole aikaisemmin tehty. Pesäpuu ry:ssä nähdäänkin tärkeänä tutkia lasten luvattomia poissaoloja myös johtamisen perspektiivistä.

Hatkaaminen on aiheena merkittävä sekä yhteiskunnallisessa että yksilökohtaisessa mielessä, sillä kyse on niin lapsista ja heidän hyvinvoinnistaan ja tulevaisuudestaan, kuin sijaishuoltojärjestelmän ja hyvinvointiyhteiskunnan arvoista ja toimimisesta. Pesäpuu ry:n Hatkassa-

hankkeen tekemän selvityksen mukaan sijaishuollon piiristä kadonneiden nuorten ja lasten oikeudet eivät aina toteudu. Syynä tähän nähdään olevan kauan jatkuneet haasteet eri toimijoiden välisessä yhteistyössä sekä lastensuojelujärjestelmän rakenteista johtuvat ongelmat. (Pesäpuu ry 2023a.)

Haapala ym. (2023, 185, 187–188) nostavat esiin näinä rakenteista juontuvina ongelmina työntekijöiden suuren vaihtuvuuden, innovaatio- ja kehittämistoimintaan panostamattomuuden sekä sen, ettei lastensuojelun ohjaukseen ja lainsäädännölliseen valmisteluun ole kohdennettu riittävästi resursseja. Yhteistyöhaasteet näkyvät muun muassa niin vastuun kuin ihmisten ja asioidenkin siirtelynä toimijalta toiselle, yhteistyön ollessa muutenkin satunnaista. Myös annetut ohjeistukset hatkaamistilanteissa toimimiseen saattavat olla toimijoiden välillä ristiriitaisia tai ne eivät ole jalkautuneet riittävästi, jolloin käytänteet vaihtelevat toimijoiden kesken.

Lehtonen ja Telén (2013, 4, 11–12) näkevät sijaishuollosta poissa olemisen eli hatkaamisen ilmiönä, joka vaarantaa lapsen tai nuoren terveyden ja hyvinvoinnin, minkä lisäksi se on mittava ongelma myös ilmiön kohtaavalle järjestelmälle. Sijaishuollosta kadonneen lapsen löytäminen vaatii lähtökohtaisesti eri viranomaisten välistä yhteistyötä, joka tarkoittaa käytännöllisesti katsoen yhteydenpitoa esimerkiksi hätäkeskuksen, poliisin, sosiaalipäivystyksen ja sosiaalityöntekijän kanssa. Haapalan ym. (2023) tavoin myös Lehtonen ja Telén (2013) toteavat yhteistyö olevan monesti haastavaa, sillä jokainen yhteistyötaho näkee tilanteen yleensä vain omalta kannaltaan, hahmottamatta kokonaisuutta. Ongelmana näyttäytyy kaikille suunnatun ohjeistuksen puuttuminen ja viranomaisten toisistaan eriävät toimintatavat. Viranomaisten välisestä yhteistyöstä säädetään laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. (Lehtonen & Telén 2013, 4, 11–12.)

Alhanen (2014, 13) on määrittänyt tutkimuksessaan lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöiksi pirstaleiset palvelut, työntekijäpulan ja heidän vaihtumisensa, ongelmat johtamisessa sekä vaikeudet yhteistyössä. Hiihtola (2015, 24–25, 28–29) nostaa puolestaan väitöskirjassaan esiin muun muassa lastensuojelulain uudistumiseenkin liittyvän alan oikeudellistumisen, jolloin oikeudet ovat suuressa asemassa päätöksiä tehtäessä. Kyse ei tällöin ole

enää asiantuntijoiden tekemästä arviointityöstä, vaan valmiiksi määritellyistä, lakeihin ja laskelmiin pohjautuvista toimista. Lastensuojelun toimenpiteissä painottuu lakimuutoksen myötä lisääntyvässä määrin kontrollointi, samalla kun sosiaalityön tarjoamia tukipalveluja on pyritty rajaamaan. Sosiaalityön tutkijat näkevätkin oikeudellistumisen uhkana sen, että asiakaslähtöisyys vähenee, sen sijaan, että se vahvistuisi. Myös lasten näkemysten ja heidän yksilöllisyytensä huomioiminen saattaa kankeutua, mikäli lastensuojelu siirtyy toteuttamaan entistä vahvemmin riski- ja suojelupainotteista toimintamallia. (Hiihtola 2015, 24—25, 28—29.)

Sen lisäksi, että yllä mainitut rakenteelliset ja järjestelmään liittyvät seikat vaikuttavat hatkaamiseen, poistuvat lapset sijaishuoltopaikoistaan luvattomasti myös omista syistään. Isoniemi (2019, 196) viittaa Poliisiasian tietojärjestelmästä saamaansa tietoon, jonka mukaan nuoret lähtevät hatkaan esimerkiksi tavataksaan itselleen läheisiä tai tärkeitä ihmisiä. Nuorta voi houkuttaa poistumaan luvattomasti myös tarve käyttää esimerkiksi päihteitä tai tarve palata aikaisempaan ystävä- ja elinpiiriin. Haapala ym. (2023, 99) nostavat hatkaamisen syiksi lisäksi muun muassa nuoren kaipuun vapauteen tai jännityksentunteiden kokemiseen, ja toisaalta myös tylsyys tai tunne siitä, ettei tahdo asua laitoksessa voivat olla syitä luvattomasti pois lähtemiseen.

Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen -hankkeessa tuotetaan ymmärrystä hatkaamisilmiöstä ja luodaan toimintatapoja hatkaamisen vähentämiseksi. Hankkeen kehittämistyössä etsitään keinoja myös siihen, miten lasten turvallisuutta voidaan heidän hatkassa ollessaan parantaa ja että millä keinoin hatkoilta palaaminen pystyttäisiin hoitamaan niin hyvin kuin mahdollista. Kehittämistyössä on mukana nuoria ja heidän läheisiään sekä sijaishuoltopaikkojen työntekijöitä ja muita työntekijöitä. Työskentelyssä on tiiviisti mukana myös joukko eri toimijoita. Hankkeen kumppaneiksi ovat lupautuneet Abnoy Oy, Aseman Lapset ry, Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen lastensuojelu, Helsingin kaupungin lastensuojelu sekä sosiaali- ja kriisipäivystys, Hoivatie, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö Itla, Perhekuntoutuskeskus Lauste ja Valtion koulukodit. Hanketta rahoittaa STEA. (Haapala ym. 2023, 14; Pesäpuu ry 2023c.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Tarkoituksena on lisäksi tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään hatkaamista.

Opinnäytetyössä yhdistellään määrällisen ja laadullisen tutkimuksen sekä tutkimuksellisen kehittämisen menettelytapoja. Työn lähestymistapa on tuotekehitys, jota toteutetaan tuotekehitysprosessin päävaiheita mukailen. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa käytettävä aineisto koostuu Pesäpuu ry:n Hatkassa-kyselystä kertyneestä aineistosta, joka muodostuu sijoitettujen nuorten luvatta poistumiseen ja palaamatta jättämiseen liittyvästä materiaalista. Tutkimusaineistoa analysoidaan teemoittelun keinoin.

Opinnäytetyön aiheeseen liittyviksi keskeisiksi käsitteiksi määrittivät hatkaaminen ilmiönä, lähijohtaminen, asiakaslähtöinen johtaminen, kollektiivinen johtaminen, valmentava johtaminen sekä moniammatillinen yhteistyö. Näihin käsitteisiin päädyttiin Pesäpuu ry:n hatkaamisilmiöstä julkaisemien tietojen, sekä aiheisiin liittyvistä tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista sekä muusta kirjallisuudesta kerätyn tiedon perusteella. Opinnäytetyössä käytettäviä tutkimuksia esitellään tiivistetysti liitteessä 1.

2 PESÄPUU RY

Pesäpuu ry on vuonna 1998 perustettu valtakunnallinen lastensuojelun kehittämissyhteisö, joka edistää lastensuojelun piirissä olevien lasten ja heidän läheistensä hyvinvointia. Yhdistyksen tehtävänä on parantaa lastensuojelun asiakkuudessa olevien lasten asemaa sekä vahvistaa heidän osallisuuttaan. Yhteiskunnallisena vaikuttajana Pesäpuu ry pyrkii nostamaan esiin niin lastensuojelun kentällä havaittuja muutostarpeita ja heikkoja signaaleja kuin asiakaslasten kokemuksiakin. Yhdistys ottaa kehittämistyöhönsä mukaan kokemusasiantuntijoiksi sekä asiakaslapsen ja -nuoret että heidän huoltajansakin, nostaen toiminnallaan esiin sijoitettujen lasten kokemuksia, unelmia ja toiveita. Pesäpuu ry:n arvot muodostuvat lapsilähtöisyydestä,

kumppanuudesta, elämyksellisyydestä, rohkeudesta ja vaikuttavuudesta. (Pesäpuu ry 2023b.)

Pesäpuu ry kouluttaa lastensuojelun työntekijöitä, tukihenkilöitä ja sijaisperheitä sijoitettujen lasten arvostavaan kohtaamiseen, sekä kehittää menettelytapoja ja työkaluja laadukkaamman ja lapsia huomioivamman lastensuojelutyön edistämiseksi. Oman kehittämistoiminnan lisäksi Pesäpuu ry kerää yhteen myös toisaalla kehitettyjä menetelmiä, ja toimii yhteistyössä lastensuojelualan tutkijoiden ja kehittämistyötä tekevien tahojen kanssa. Yhdistyksen tavoitteena on juurruttaa kehittämistoiminnan tulokset käytäntöön, jonka lisäksi yhdistys luovuttaa tulokset kaikkien käytettäväksi. Kehitetyt menetelmät on rekisteröity nimelle ”lupaus lapselle”, sillä ne ovat lupaus lapsille siitä, ettei heidän kokemuksiaan jätetä huomiotta. (Pesäpuu ry 2023b.)

Pesäpuu ry:n lastensuojelun kehittämistoiminta on laaja-alaista. Yhdistys kehittää esimerkiksi sekä suunnitelmallista lastensuojelua, PRIDE-ohjelmaan pohjautuvaa perhehoitoa, sijaishuoltoa ja kokemusasiantuntijuutta, että lastensuojelun yhteistyötä niin koulun kuin varhaiskasvatuksenkin kanssa. Kehittämiskohteet liittyvät myös lastensuojelun tulevaisuuteen ja lasten osallisuuden lisäämiseen. Pesäpuu ry on lisäksi osatoteuttajana SOILA – Sosiaaliset innovaatiot lastensuojelussa -koordinaatiohankkeessa, jossa muun muassa vahvistetaan eri ammatillisten ryhmien, rahoituskanavien ja kokemusasiantuntijoiden uudelleenorganisointumista, tavoitteena parantaa palveluita. (Pesäpuu ry s.a.)

Pesäpuu ry vaikuttaa yhteiskunnallisesti muun muassa antamalla viranomaisille lausuntoja sekä vaikuttamalla erilaisissa työryhmissä. Yhdistys tuo asiaansa esille myös lehtikirjoituksilla ja tiedottamalla niistä omassa viestintäkanavissaan. Vuonna 2022 Pesäpuu ry luovutti lausuntoja liittyen muun muassa sosiaaliturvauudistukseen, lastensuojelun kokonaisuudistukseen sekä lastensuojelun kustannuksiin. Yhdistys oli viemässä eteenpäin myös lapsistrategian toimeenpanemista. Pesäpuu ry tekee lisäksi kansainvälistä yhteistyötä Nofica, IFCO, ja Eurochild-organisaatioiden kanssa. (Pesäpuu ry 2022a, 17.)

3 HATKAAMINEN ILMIÖNÄ

Luvattomien poistumisten ja poissaolojen ehkäisemiseksi tulee hatkaamista ymmärtää ilmiönä. Tärkeää on lisäksi tiedostaa syitä ja riskitekijöitä, jotka aiheuttavat hatkaamista. Vaikkei sijaishuoltopaikassa pystytäkään vaikuttamaan hatkaamisen taustalla mahdollisesti vaikuttaviin lapsen aikaisempiin elämäkokemuksiin, on lähijohtajalla kuitenkin mahdollisuus kehittää yksikkönsä toimintaympäristöä ja toimintatapoja sellaisiksi, että tarve hatkaan lähtemiselle muodostuu mahdollisimman pieneksi.

Lehtonen ja Telén (2013, 5) määrittävät hatkaamisen tilanteeksi, jossa huostassa oleva nuori poistuu luvatta sijaishuoltoyksiköstään, tai että nuori jättää yksiköstä poissa ollessaan palaamatta sinne. Isoniemen (2023, 49–50) mukaan Suomessa vuonna 2020 kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista likimain 10 prosenttia poistui luvatta sijoituspaikastaan. Hatkaan lähteneet lapset olivat iältään keskimäärin 15–17-vuotiaita. Isoniemi (2019, 108–112) on tarkastellut väitöskirjassaan luvattomia poissaoloja kolmen eri kategorian kautta liittyen lyhytaikaisiin luvattomiin poissaoloihin, luvattomien poissaolojen riskiryhmään kuuluviin sekä luvattoman poissaolon kautta itsenäistyviin nuoriin.

Lyhytaikaiset luvattomat poissaolot kestävät tunneista maksimissaan vuorokauteen ja ne liittyvät paljolti teini-ikään. Tällaiset poissaolot eivät liity välttämättä selvästi minkäänlaiseen riskikäyttäytymiseen. Luvattomien poissaolojen riskiryhmään kuuluvat sen sijaan lapset, joiden luvaton poissaolo kestää pitkään tai tapahtuu usein. Luvattomissa poissaolijoissa on myös nuoria, jotka itsenäistyvät luvattoman poissaolon myötä. He välttelevät omavalintaisesti ja pitkäaikaisesti sijoituspaikkaan palaamista. (Isoniemi 2019, 108–112; Isoniemi 2023, 68–69.)

Byersin ym. (2023, 807) tutkimuksen mukaan hatkaan lähtemistä ennustavia tekijöitä ovat nuoren sukupuoli, ikä, sisarusten lukumäärä sekä yhteiskuntaluokka. Hatkaan lähtemisen riski oli isompi niillä nuorilla, joiden elinympäristö oli epävakaa, ja jotka eivät olleet kiinnittyneet yhteiskuntaan tai yhteisöönsä. Myös nuoren aikaisemmillä kokemuksilla sijaishuollosta oli merkityksensä hatkaamiseen. Myös Bowden ym. (2018, 541–542) ovat

havainneet sukupuolen vaikuttavan hatkaamiseen. Heidän mukaansa hatkaan lähtemisen riski on suurempi työillä. Lisäksi kokemukset useista sijoituksista tai itsetuhoiset ajatukset lisäävät riskiä hatkaamiseen.

Lehtonen ja Telén (2013) lainaavat Sunseria (2003) todetessaan hatkaamisriskin olevan muita suurempi niillä nuorilla, jotka ovat hatkanneet ennenkin ja jotka ovat olleet useasti sijoitettuina. Hatkaan lähtevät todennäköisesti useammin myös sellaisen nuoret, joiden haasteet näkyvät ulospäin heidän käyttäytymisessään. Myös perhe-elämässä olleet ongelmat lisäävät riskiä lähteä hatkaan. Luvattomien poissaolojen taustalla saattavat lisäksi olla lastensuojeluyksikössä ilmenevät ongelmat. Lehtosen ja Telénin (2013) mukaan muun muassa Biehal ja Wade (2000) ovat havainneet lastensuojeluyksiköiden yhteisöllisyydellä ja hatkaan lähtemisellä olevan syy-yhteyden. Yksiköstä, jossa yhteisöllisyys on vähäistä, hatkataan paljon. Hatkaamisen syytä saattavat olla tällöin nuorten keskinäisten haasteiden lisäksi esimerkiksi johtamisen ongelmat, tai henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät haasteet. (Lehtonen & Telén 2013, 11.)

Lehtosen ja Telénin (2013) selvitystyön mukaan hatkaamisen syyt liittyvät lisäksi muun muassa mielenterveyden haasteisiin, päihteiden käyttämiseen ja ystävyys- tai kaverisuhteisiin. Nuori lähtee todennäköisemmin hatkaan myös siksi, ettei hän ei pysty sitoutumaan sijoituspaikkaan, koska ei ole saanut sijoituksesta tarpeeksi tietoa, tai jos sijoitus on tapahtunut yllättäen. Sijoitus on myös voinut tapahtua nuoren tilanteeseen nähden liian myöhään. Nuori on hatkassa ollessaan vaarassa joutua rikoksen tai väkivallan uhriksi tai tekijäksi. Myös seksuaalisen väärinkäytön riski on suuri. Hatkassa olemisen saattaa lisäksi altistaa nuoren käyttäytymään itsetuhoisesti. (Lehtonen & Telén 2013, 39–40.)

Saman suuntaisiin johtopäätöksiin päätyivät kirjallisuuskatsauksessaan myös Crosland ym. (2014). Heidän mukaansa hatkassa olevan nuori on riskissä joutua erilaisiin vaarallisiin tilanteisiin, ja hatkassa ollessa saatetaan lisäksi käyttää päihteitä ja tehdä rikoksia (Crosland ym. 2014, 1703). Lehtonen ja Telén (2013, 39–40) esittävätkin selvitystyönsä perusteella, että kaikissa sijaishuoltopaikoissa otettaisiin käyttöön toimintamalli hatkatilanteisiin

puuttumiseksi. Kirjoittajat korostavat lisäksi sijaishuoltoyksiköiden yhteistyön kehittämistä hatkassa olevien nuorten tilanteeseen puuttumiseksi.

4 LÄHIJOHTAMINEN

Sijaishuollon lähijohtajan tehtävänkuvaan kuuluvat esimerkiksi niin henkilöstön ja oppimisen kuin työhyvinvoinnin ja verkostoyönkin johtaminen. Olennaisina osina lähijohtajan työnkuvaan kuuluvat myös asiakkuuksien ja prosessien johtaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön (2019, 19) julkaiseman lastensuojelun laatusuosituksen mukaan johdolla tulee lastensuojelussa olla käytössään lapsilähtöistä työskentelyä vahvistavat käytänteet ja rakenteet. Suosituksessa painotetaan organisaation velvollisuutta huolehtia siitä, että työntekijöillä on valmiudet työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa eri ikäisten lasten kanssa. Suosituksessa korostetaan lisäksi asiakkaan osallisuutta, eli on tärkeää huomioida niin lapsen kuin hänen huoltajansakin kokemukset sijaishuoltopaikasta.

Tutkimusten mukaan laadukkaaseen esihenkilötyöhön kuuluu muun muassa lastensuojelun asiakastyöskentelyn vaatimusten ja vastuiden ymmärtäminen sekä se, että esihenkilö tuntee lastensuojelutyöhön kuuluvat käytännöt ja lastensuojelujärjestelmän (Westbrook 2006, Forsmanin 2010, 6 mukaan). Lähijohtajalta odotetaan siis alan substanssiosaamista, jonka lisäksi lähijohtajalla tulee olla myös johtamistaitoja. Johtajalta edellytetään esimerkiksi niin organisointi-, visiointi- ja sopeutumiskykyä kuin kykyä johtaa henkilöstön lisäksi myös itseään. Työskentelytilanteet saattavat olla sijaishuollossa välillä haastavia, joten on tärkeää, että esihenkilö turvaa johtamistoiminnallaan tiimensä toimintaedellytykset varmistamalla muun muassa sen, että työntekijöillä on valmiuksia haastavien tilanteiden hoitamiseen.

Lehtonen ym. (2023, 28–29, 39) nostavat hyvinvointialueen johtamiseen keskittyvässä teoksessaan esiin johtamiseen liittyvien jännitteiden tasapainon. Johtaja joutuu työssään huomioimaan toisaalta hyvinvointialueen organisatorisen rakenteen sekä tehokkuuden vaatimukset ja toisaalta johtamisen eettiset kysymykset sekä asiakkaiden odotukset. Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä, joten

johtajat joutuvat monesti tekemään ratkaisuja kiireesti. Näissäkin tilanteissa heidän pitäisi päätöksiä tehdessään pystyä pitämään nämä neljä jännitettä tasapainossa. Lehtonen ym. (2023) korostavat, että vaikka jännitteiden tasapaino asettuu eri tilanteissa eri kohtiin, tulee johtajan silti huomioida oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen.

Heinonen ja Sinko (2014,11–12) painottavat asiakasprosessin johtamisen olevan lastensuojelutyön ytimessä. Prosessinjohtaminen yhdistyy moniammatilliseen yhteistyöhön sekä sen johtamiseen liittyviin kysymyksiin, mutta se tarkoittaa myös itsenäisten päätösten ja arvioiden tekemistä. Prosessinjohtamisessa kannattaa hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa asiantuntijuutta ja osaamista, ja se vaatii lisäksi rohkeutta niin omien visioiden mukaan toimimiseen kuin asiakkaan näkemyksien esiin nostamiseen yhteistyökumppaneiden ja johtoportaan suuntaan.

Hiltunen (2012, luku 2) toteaa, että ollakseen uskottava, johtajan tulee uskoa asiaansa. Johtajalla täytyy olla visio siitä, miten asiat tulisi tehdä, vaikkakin luonnollisesti niin organisaation toimintatavat ja strategia kuin eri lait ja säännötkin vaikuttavat vapauteen toimia. Päätöksenteko kuuluu isona osana johtamiseen, ja johtaja joutuukin usein tekemään valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Tässä valinnassa voi käyttää apukeinoina tietoa sekä intuitiota, jota eri kokemukset ja opit ovat ajan myötä kehittäneet. Hiltunen (2012, luku 5) määrittelee hyvän johtamisen tunnusmerkeiksi neuvottelutaidot, palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen, kuuntelemisen, ihmisten arvostamisen ja auttamisen. Näiden lisäksi hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat muun muassa oman esimerkin näyttäminen, vastuun ottaminen sekä reiluus.

Johtajuudella on tärkeä osa myös asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittämisessä. Johtaja huolehtii siitä, että tarjottavien palvelujen perusta rakentuu asiakkaiden tarpeille ja että tämä tapahtuu suhteuttamalla asiakastarpeet kokonaisajattelun kautta. Johtaja motivoi henkilöstöä tuomalla näkyviin organisaation tahtotilaa asiakaslähtöisen toiminnan toteutumisesta. Tämä näyttäytyy varsinaisen asiakastyön huomioimisen lisäksi kiinnostuksena henkilökunnan hyvinvointia ja työtehtävien sujuvuutta kohtaan. Oppivassa organisaatiossa johtaja kykenee, sen lisäksi, että hänellä itsellään on

valmiuksia jatkuvaan oppimiseen, kannustamaan myös henkilöstöä luovuuteen ja itseohjautuvuuteen. (Virtanen ym. 2011, 53–55.)

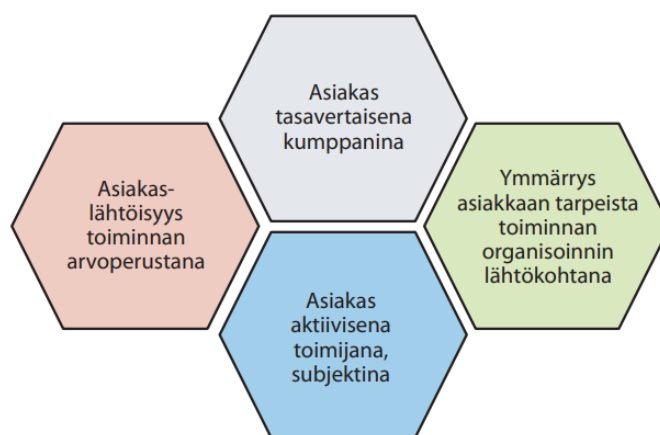
4.1 Asiakslähtöinen johtaminen

Virtasen ym. (2011, 46, 51–52) mukaan asiakslähtöisyyttä edistettäessä painottuvat sekä kehittämisen että tiedolla johtamisen näkökannat. Johtaja perustaa tällöin päätöksentekonsa tietoon perustuen ja siten, että johtaessaan niin ennakoii ja suunnittelee kuin analysoi ja tulkitsee asiakasrajapintaa. Myös raportointi, eli tiedon tuottaminen ymmärrettävästi, sekä tuotetun tiedon arviointi kuuluvat johtamisen prosessiin. Asiakasymmärrystä tulee edistää kaikilla johtamisjärjestelmän tasolla. Ylimmällä tasolla se tapahtuu muun muassa päätöksenteon ja linjausten vetämisen kautta. Tiimitason johtaja edistää puolestaan asiakasymmärrystä esimerkiksi antamalla henkilökohtaista ohjausta ja tukea eri asiakastilanteissa. On tärkeää, että johtaja rohkaisee työntekijöitä hyödyntämään heidän omaa osaamistaan ja kannustaa heitä uudistamaan toimintatapojaan. Myös Moisanen (2018, 79–81) toteaa asiakslähtöisen johtamisen liittyvän asiakkaiden ja henkilöstön johtamisen lisäksi myös organisaatiotason vaikuttamiseen, jonka lisäksi hän näkee sen liittyvän myös monitoimijuuteen. Organisaatiotasolla asiakslähtöinen johtaminen voi tarkoittaa muun muassa asiakslähtöisyyden huomioimista jo strategioissa, ja monitoimijuuteen sisältyvät puolestaan yhteistyö sekä asiakkaan läheisten että tarvittavien ammatillisten toimijoiden kanssa.

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 47) tiivistävät menestyksekkään asiakaskokemuksen taustalla olevan asiakkaan kanssa käydyn onnistuneen vuorovaikutuksen. Heidän mukaansa asiakaskokemus on jopa asiakaspalvelua tärkeämpää. Organisaation asiakaskokemukseen liittyviä arvoprosesseja kehitetään asiakaskokemusta johtamalla, jolloin huomiota tulisi kiinnittää laadukkaan palvelun tarjoamisen lisäksi myös asiakkaiden kohtaamistilanteisiin. On tärkeää tuntea asiakkaansa. Korkiakoski ja Gerdt (2016, 51) nostavat esiin palvelukulttuurin rakentamisen tärkeyttä prosessien johtamisen ohella. He kehottavat asiakslähtöistä asiakaspolkua kehitettäessä pohtimaan, kohtaavatko organisaation sisäiset prosessit ja asiakkaan palvelupolku toisensa. Tärkeää on huomioida myös eri toimintojen välisen yhteistyön toimiminen sekä se, olemmeko asiakkaiden tavoitettavissa.

Virtanen ym. (2011, 12, 19) painottavat asiakaslähtöisyyden toteutumisen vaativan palvelujärjestelmän kaikenkattavaa kehittämistä sekä palvelujen toisiinsa yhdistämistä. Kirjoittajien mukaan asiakaslähtöisyyden syvin olemus on mahdollista tiivistään neljään merkittävään ulottuvuuteen. Ensimmäisessä ulottuvuudessa painotetaan ihmisarvoon perustuvaa asiakaslähtöisyyttä toiminnan lähtökohtana. Toisekseen asiakaslähtöinen toiminta vaatii toimijalta asiakasymmärrystä, jolloin toimintaa toteutetaan palveluntuottajan tarpeiden huomioimisen lisäksi myös asiakkaan tarpeet huomioiden. Kolmannessa ulottuvuudessa painotetaan asiakkaan huomioimista aktiivisena, palveluihin osallistuvana tekijänä, ja neljäntenä ulottuvuutena tuodaan esiin asiakkaan ja työntekijän tasavertaisuutta palvelutilanteissa. Ajatus perustuu asiakkaan rooliin oman elämänsä asiantuntijana.

Virtasen ym. (2011, 19) mukaan asiakaslähtöisyyden tärkeimmät piirteet on mahdollista tiivistään neljään keskeiseen ulottuvuuteen (kuva 1).



Kuva 1. Asiakaslähtöisyyden rakennuspuut (Virtanen ym. 2011, 19)

Ensimmäisessä ulottuvuudessa painottuu ihmisarvoon perustuva asiakaslähtöisyys toiminnan lähtökohtana. Toiseksi asiakaslähtöinen toiminta vaatii toimijalta asiakasymmärrystä, jolloin palveluntuottajan tarpeiden huomioimisen lisäksi huomioidaan myös asiakkaan tarpeet. Kolmannessa ulottuvuudessa painottuu asiakkaan huomioiminen aktiivisena, palveluihin osallistuvana toimijana. Neljäntenä ulottuvuutena nostetaan esiin asiakkaan ja työntekijän tasavertaisuutta palvelutilanteissa – asiakas tulee nähdä oman elämänsä asiantuntijana.

Lähijohtajan toiminnassa asiakaslähtöisyyden eri ulottuvuuksia tuodaan esiin muun muassa tukemalla henkilöstöä tunnistamaan asiakkaiden eri rooleja ja sitä, miten näihin rooleihin voi vastata. Lähijohtaja kannustaa henkilöstöä hyödyntämään omaa osaamistaan ja uudistamaan toimintatapojaan. Lisäksi hän antaa tarvittaessa henkilökohtaista ohjausta ja tukea asiakastilanteissa. Lähijohtaja kehittää henkilöstön vuorovaikutustaitoja ja lisää asiakasymmärrystä esimerkiksi koulutusten ja työnohjauksen kautta tai laatimalla yhtenäisiä ohjeistuksia. Tärkeää on myös palvelukulttuurin kehittäminen muun muassa ottamalla käyttöön toimivia työskentelymalleja ja menetelmiä. (Virtanen ym. 2011, 35, 52.) Opinnäytetyön produktissa asiakaslähtöistä johtamista lähestytään esiteltyjen asiakaslähtöisyyden rakennuspuiden kautta.

Virtasen ym. (2011) mukaan asiakaslähtöisyyden arvioidaan kasvattavan sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Asiakkaiden osallistaminen palveluiden suunnitteluun parantaa palveluiden laatua. Asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi palveluntarjoajan tulee kiinnittää huomiota toimintansa ja viestintänsä avoimuuteen – asiakkaan täytyy tietää oikeutensa ja valinnanmahdollisuutensa. Asiakkaan toimijuuden toteutumista vahvistaa tasavertainen, mutta asiakkaan voimavarat huomioon ottava vuorovaikutus, jonka lisäksi asiakkaan mielipide täytyy saada aidosti kuuluviin palveluita kehitettäessä. Pelkästään se, että palveluja tuotetaan asiakaslähtöisesti, ei takaa asiakaslähtöisyyden toteutumista, sillä asiakkaan täytyy myös kokea palvelutapahtuma asiakaslähtöiseksi. Tärkeää onkin, että asiakaslähtöisyys näkyy henkilöstön asenteissa ja asiakkaiden kohtaamistilanteissa. (Virtanen ym. 2011, 58–59.)

Asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi palveluprosesseissa täytyy siis olla tilaa kohdata asiakas ja hänen mielipiteensä. Asiakasymmärrys vahvistuu, kun asiakkuutta katsotaan laajemmin, eli asiakas nähdään niin osana yhteisöään ja asuinseutuaan kuin osana yhteiskuntaakin. On tärkeää havaita asiakkaan palvelulle asettamat odotukset ja hänen palvelusta luomansa mielikuvat. Johtajan tulisi tukea henkilöstöä tunnistamaan asiakkaiden eri rooleja ja sitä, miten niihin vastataan. Myös henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittäminen on olennaista. Henkilöstön asiakasymmärrystä on mahdollista lisätä esimerkiksi koulutuksen ja työnohjauksen kautta sekä laatimalla

standardoituja ohjeita asiakastilanteissa toimimiseen. Kehittää täytyy myös organisaation palvelukulttuuria, ja muuttaa toimimisen tapoja muun muassa eri menetelmiä ja työskentelymalleja käyttöön ottamalla. Olennaista on huomioida asiakas toimijana vai vaikuttajana, mutta toisaalta tuoda esiin myös henkilöstön asiantuntijuutta ja ymmärrystä asioista. (Virtanen ym. 2011, 35.)

4.2 Kollektiivinen johtaminen

Sijaishuolto on työskentely-ympäristö, jossa lähijohtajan on hyvä hajauttaa valtaansa tiiminsä jäsenille, sillä työntekijät joutuvat, välillä nopeastikin muuttuvissa työskentelytilanteissa, toimimaan monesti itsenäisesti.

Työntekijöillä tulee olla tällöin valtaa tehdä myös itsenäisiä päätöksiä. Vaikka tällainen itsenäinen päätöksenteko lisää työntekijöiden vastuuta, lisää se osaltaan todennäköisesti myös työtyytyväisyyttä, työntekijöiden kokiessa itsellään olevan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Kollektiivinen johtaminen vaatii hyvin toimiakseen sekä johtajalta että alaisilta muiden taitojen lisäksi myös yhteisö- ja itseohjautuvuuden taitoja.

Alsaedin (2022) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan kollektiivisen johtamisen voidaan määrittää olevan johtamismenetelmän, jossa korostetaan vallan jakautumista organisaation eri toimijoiden kesken. Johtajat omaksuvat tällöin useita eri rooleja, muun muassa ongelmanratkaisijan, organisoijan, mentoroijan ja motivoijan roolit. Johtajan rooli ei kollektiivisessä johtamisessa sinänsä eroa muista johtajuustyypeistä, vaan johtamistavan luonnetta vahvistaa siinä muille toimijoille, yleensä työntekijöille, hajautettu valta. Kollektiivisessä johtamisessa muutoksen nähdään toteutuvan yksilöllisten kykyjen, vahvuuksien ja asiantuntemuksen muodostaman kokonaisuuden kautta. Kollektiivinen johtajuus sopii erityisesti julkishallinnon organisaatioihin, koska se tarjoaa puitteet niin yhteiselle sitoutumiselle tietynlaisiin visioihin ja tavoitteisiin kuin julkishallinnon resurssien tehokkaalle käytöllekin.

Juuti (2013, 9, 10) käyttää Alsaedin (2022) mainitsemasta hajautetun vallan käsitteestä termiä ”jaettu johtajuus”. Juuti (2013) toteaa, ettei johtaminen voi olla ainoastaan yksilön suorittamaa toimintaa, vaan siihen liittyy aina muitakin henkilöitä. Jaetun johtajuuden onnistuminen vaatiikin usean henkilön innostumista jonkin tehtävän tai toiminnan toteuttamisesta. Jaetussa

johtajuudessa kuljetaan yhdessä samaan suuntaan, vaikeudet yhdessä kohdaten. Jaettuun johtamiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva keskinäinen vuorovaikutus ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen. Jaetun johtamisen toteutumiseen tarvitaan Juutin (2013, 39,44, 50, 224) mukaan päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja keskustelevuutta. Näiden kolmen elementin tulee kuitenkin näyttäytyä johtajuudessa tasapainoisesti. Eri johtamisnäkemyksistä jaettuun johtamiseen vaikuttaa päämäärähakuinen näkemys, jossa johtaminen näyttäytyy esihenkilön ja työntekijän välisenä toimintakenttänä. Johtajuuden symbolinen taso ilmentää puolestaan johtamiseen liittyviä mielikuvia ja merkityksiä sekä johtamisen yhteisöllisyyttä. Keskustelevuuden tavoitteena on nähdä johtajuuden keskiössä asiakas, ja hänelle tarjottava paras mahdollinen palvelu. Jaetun johtamisen osa-alueita ovat jo mainittujen kattoteemojen lisäksi palvelevan johtamisen, hyvien ihmissuhteiden ja ryhmäytymisen teemat. Näiden kaikkien eri osatekijöiden summana syntyy jaettu johtajuus, jonka ydin muodostuu joukkuehengestä, sitoutumisesta ja innokkuudesta.

4.2.1 Yhteisöohjautuvuus

Jaettu johtajuus näyttäytyy lastensuojelulaitoksissakin lähtökohtaisesti tiiviinä tiimityöskentelynä. Työtiimi on parhaimmillaan kiinteä yhteisö, jossa työskennellään yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi toisiaan tukien. Ristikangas ym. (2021, 26) ovat listanneet valmentavaa tiimityöskentelyä koskevia suuntaviivoja, joista ensimmäinen on tiimin sitouttaminen kaikkia yhdistävään tavoitteeseen. Tämä onnistuu, kun tiimiläiset organisoivat tehtäviään tavoite mielessään, toinen toistensa tekemisiä täydentäen. Tärkeää on lisäksi hyödyntää tiimiläisten eri osaamisalueita ja erilaisia luonteenpiirteitä.

Tärkeä suuntaviiva on myös yhteisten toimintamallien luominen. Eri toimintatavoista on oleellista valita yhteisen työn tekemiseen sellaiset mallit, jotka ovat perustyötä tehtäessä olennaisia. Tiimillä tulee olla yhteinen käsitys siitä, mitä valitut toimintatavat tarkoittavat niitä käytännön työssä toteutettaessa. Olennaista on lisäksi huomioida sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö, sillä tiimit kuuluvat aina osaksi jotakin suurempaa ryhmää. Tämä koskee niin tiimin sisäisiä kuin sen ulkopuolisiakin sidosryhmiä. Merkityksellistä tiimille on myös yhteisen vastuun kantaminen, oli kyseessä

sitten onnistuminen tai epäonnistuminen. Tiimissä näyttäytyy me-henki ja siinä viljellään taajaan me-sanaa. (Ristikangas ym. 2021, 26–27.)

Salovaara (2020) esittääkin tehottomuutta aiheuttavalle hierarkkiselle johtamistavalle vaihtoehdoksi yhteisöohjautuvuutta, jossa päätösvaltaa annetaan myös työyhteisön jäsenille. Yhteisöohjautuvuudessa tarvittavat taidon painottuvat tiimissä toimimiseen, keskusteluihin ja muiden huomioon ottamiseen. Päätöksiä tehtäessä ryhmät voivat tehdä niitä itsenäisesti, eikä päätöksiä tehdäkseen tarvitse saada hyväksyntää kaikilta työyhteisön jäseniltä. Päätöksiä tekevät kantavat sitten toisaalta myös vastuun prosessista ja päätösten seurauksista. (Salovaara 2020, 64, 103–104.)

Martela ja Jarenko (2017, 12–14) kutsuvat yhteisöohjautuvuuden toiminta-ajatusta itseorganisoitumiseksi. Heidän mukaansa itseorganisoituminen on ryhmien ominaisuutena nähtävä menettelytapa, jossa johtoportaan osoitetut valmiit puitteet on vedetty minimiin. Työntekijöille ei siten ole etukäteen määritelty hierarkioita tai tiettyä esihenkilöä, jolta tulisi pyytää hyväksyntä jokaiseen päätökseen. Itseorganisoituvilla organisaatioilla on kuitenkin perinteisesti organisoituvien organisaatioiden tapaan tietyt sovitut ohjeet ja rakenteet, joiden sisällä toimitaan. Itseorganisoituminen on joustava tapa työskennellä, sillä organisoitumisen tapa muokkautuu ja uudelleen muotoutuu kulloistenkin tarpeiden mukaisesti. Kanssakäyminen tapahtuu niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen on käsillä olevan tehtävän hoitamisen kannalta käytännöllisintä ja toimivinta. Tiimit muotoutuvat siis sen perusteella, keiden kesken kanssakäyminen tuntuu mielekkäimmältä tehtävän hoitamisen kannalta.

4.2.2 Itseohjautuvuus

Johtajuutta voi, ja on tarpeen, jakaa myös yksilötasolla. Työskentelyympäristössä, jossa toiminta tapahtuu ympäri vuorokauden, ei lähijohtajan tuki ole koko ajan saatavilla. Silloin on tärkeää, että työntekijät kykenevät käyttämään heille annettua valtaa tekemällä itsenäisiä ratkaisuja haastavissakin työskentelytilanteissa. Tällöin korostuvat itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot.

Martela ja Jarenko (2017, 12) määrittävät itseohjautuvuuden olevan ihmisen kykyä omaehtoiseen toimintaan ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia tai ohjausta. Henkilön täytyisi tässä onnistuakseen olla motivoitunut, omatoiminen, päämäärätietoinen ja osaava. Motivoituminen näyttäytyy haluna toimia omatoimisesti, ilman ulkoista painostusta. Päämäärätietoisuus vaatii ymmärrystä siitä, mitä tavoitetta kohden ollaan menossa, ja työntekijällä tulee olla myös riittävästi osaamista päämäärän saavuttamiseksi. Itseohjautuvuus ei toteudu, jos henkilö tarvitsee paljon tukea selviytyäkseen tehtävistä. Henkilön tulee siis pystyä varsinaisen itseohjautuvuuden lisäksi johtamaan itseään myös asioissa, jotka ovat yleisesti kuuluneet esihenkilön tehtäviin. Hänen tulisi kyetä esimerkiksi ajanhallintaan, priorisointiin ja resurssien hallintaan.

Moilanen (2022) toteaa itsensä johtamisen olevan ulkoapäin tulevan johtamisen rinnakkaisilmiön. Itsensä johtamisella tavoitellaan työn sujuvuutta muun muassa organisoimalla ja tarvittaessa muuttamalla omaa toimintaansa. Itsensä johtaminen vaatiikin suunnitelmallisuutta ja halua edetä kohti asetettuja tavoitteita. Itseään johtavan täytyy pystyä priorisoimaan ja tekemään valintoja, joten onkin tärkeää olla tavoitteiden lisäksi tietoinen myös vastuistaan ja annetuista valtuuksista. Käytännön työssään itseään johtavan työntekijän tulee osata arvioida edistymistään ja menestymistään, mutta hänen tulee lisäksi tiedostaa kehittymistarpeitaan. Itsensä johtaminen on myös omasta hyvinvoinnistaan huolehtimista sekä omien tunteidensa ja ajatustensa johtamista.

Itsensä johtaminen voidaan siis nähdä joiltakin osin itseohjautuvuuden synonyymina, mutta siihen liittyy lisäksi Moilasekin (2022) esiin nostamat itsensä tuntemisen ja itsensä kehittämisen aspektit. Sydänmaalakka (2006) määrittää itsensä johtamiseen kasvamisen yläkäsitteeksi tietoisuuden. Itsensä johtamisen osaamisalueina hän luettelee ”kehon, mielen, tunteet, arvot ja työn”. Kasvamisen ja kehittymisen päämääränä on uudistuminen. Sydänmaalakka (2006) painottaa hyvän fyysisen kunnan merkityksellisyyttä ihmisen hyvinvoinnille ja tehokkuudelle. Huono kunto vaikuttaa negatiivisesti muun muassa työssä jaksamiseen. Toisena osa-alueena mainittu mielenhallinta pitää sisällään ajatusten ja tunteiden hallinnan sekä mielenrauhan saavuttamisen. Mielenhallinnalla on vaikutuksensa niin muistiin

ja oppimiseen kuin havainnointiin ja luovuuteenkin. (Sydänmaalakka 2006, 72–73, 98.)

Tunnetietoisuus itsensä johtamiseen liittyvänä osa-alueena ilmenee esimerkiksi kykyä tunnistaa ja hallita tunteitaan, mutta myös kykyä ymmärtää muiden tunteita. Tunnetietoisuuteen sisältyvät myös positiivinen asenne ja itsensä motivoiminen. Arvot puolestaan ohjaavat ihmisen ajatuksia ja käyttäytymistä. Omien periaatteidensa ja arvojensa mukaisesti eläminen ja niiden toteuttaminen myös käytännössä, kasvattavat ihmisen henkistä kuntoa. Ammatillinen älykkyys näyttäytyy fyysisenä ja henkisenä älykkyytinä sekä tunneälynä. Tunneälykäs ihminen tulee toimeen toisten kanssa, ja henkinen älykkyys myötävaikuttaa työn merkityksellisyyden ja tarkoituksen löytämiseen. (Sydänmaalakka 2006, 173, 204, 207, 248–249.)

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Perinteinen autoritäärinen johtamismalli ei ole enää tätä päivää missään työskentely-ympäristössä, eikä varsinkaan ympäristössä, joissa työntekijöiden tulee kyetä itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon.

Valmentavassakin johtajuudessa johdetaan, mutta myös jaetaan vastuuta ja panostetaan yhteistoimintaan ja osallisuuteen. Valmentava johtaja luottaa tiimiinsä osaamiseen ja siihen, että työtehtävät halutaan tehdä hyvin.

Valmentavan johtamisen toimintatavoissa yhdistyvät sekä kollektiivisen johtamisen että yhteisö- ja itseohjautuvuuden toimintaperiaatteet.

Valmentava johtaminen sopii hyvin sijaishuollon yksiköidenkin johtamistavaksi. Työskentely yksiköissä on intensiivistä, ja vaatii henkilöstöltä sensitiivisyyttä. Erilaisissa asiakastilanteissa toimiminen edellyttää itseohjautuvuuden taitoja, ja koska työskentely yksiköissä on vahvasti myös tiimityötä, täytyy yhteisöohjautuvuudenkin toimintatavat olla hallussa. Tiimin jäsenten tulee pystyä tekemään nopeitakin päätöksiä, joten tiimin täytyy osata toimia saumattomasti yhteen. Tällöin on tarvetta johtamistavalle, jossa henkilöstöä ja tiimejä valmennetaan toimimaan oma-aloitteisesti. Ristikankaan ym. (2021, 40, 43) mukaan valmentava johtaja näkee tiimiinsä työskentelyn ja sille asetetut tavoitteet osana suurempaa kokonaisuutta, ja hän auttaa tiimiään ohjautumaan oikeaan suuntaan. Valmentava johtaja johtaa tiimiään

rohkaisemalla ja osallistamalla, ja tärkeää on myös ylläpitää vastavuoroista vuorovaikutusta.

Uutela (2019, 137–138) tutki väitöstutkimuksessaan valmentavan esimiestyöotteen merkitystä henkilöstön työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin kokemuksiin. Uutelan (2019) tutkimustuloksissa painottui se, ettei valmentavan johtajan rooli ole muusta johtamisesta erillistä, vaan valmennuksellisuus toimintakäytäntönä sisältyy kaikkeen esihenkilötyöhön. Valmentava toimintatapa voidaan nähdä laajamittaisena, kokonaisuuden kattavana työotteena, eli parhaassa tapauksessa se on osa arjen työtä. Uutela (2019) toteaaakin esihenkilötyön sisältävän niin valmentajan kuin asioiden johtajan (manager) ja ihmisten johtajan (leader) roolit.

Myös Leppänen ja Rauhala (2012) toteavat, ettei johtaja voi johtaa vain prosesseja tai asioita, vaan hänen on oltava myös henkinen johtaja. Johtajalta odotetaan enenevässä määrin yksilökohtaista johtamista, eli työntekijät haluavat tulla nähdyksi yksilöinä, eivät vain yhtenä koneiston osana. Johtajan tulisi tukea työntekijöitä löytämään oman ainutlaatuisen olemuksensa jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Tärkeä tapa johtaa on valmentaa ryhmiä oppimaan yhdessä ja käymään vuoropuhelua. Tavoitteena on tukea työntekijöitä valmentamaan, sparraamaan ja johtamaan toinen toistaan sekä jakamaan myös haasteet keskenään. Ryhmään muodostuu tällöin yhteisöllisyyden ja sparraamisen toimintakulttuuri, jossa luotetaan toisiinsa, ja josta löytyy rohkeutta tehdä myös kokeiluja. (Leppänen & Rauhala 2012, 14, 154, 266–267.)

Valmentava johtajuus on Sobackin (2021, 57–58) mukaan vuorovaikutteinen suhde, jonka tavoitteena on tietoisesti edistää työntekijöiden kykyä johtaa omaa työtään osana organisaation kokonaisuutta. Tämä tapahtuu vaikuttamalla työntekijöiden ”voimaan, viisauteen ja myötätuntoon”. Voimaan vaikuttamisen Soback (2021) näkee toteutuvan kannustamalla työntekijöitä tekemään työhönsä liittyviä päätöksiä ilman liiallista riippuvaisuutta johtajasta. Työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta työnsä johtamisesta ja sen kehittämisestä. Viisaudella aktivoidaan työntekijöiden kykyä tilannetajuisuuteen, ennakointiin ja syy-seuraussuhteiden huomioimiseen. Viisaudella aktivoidaan lisäksi kykyä reflektointiin, luovuuteen ja haastavien

tilanteiden sietämiseen. Myötätunnolla tarkoitetaan puolestaan työntekijöiden taitoa ja halua nähdä sekä itsensä että muut arvostavasti, empaattisesti ja hyväksyvästi. Tärkeää on myös pystyä hyväksymään niin vahvuutensa ja heikkoutensa kuin huomaamaan voimavarojensa riittävydenkin.

Soback (2021) esittelee valmentavan johtajuuden ”kuusi prinssiippiä”, jotka tukevat siirtymistä kohti valmentavaa johtajuutta. Ensimmäisessä prinssiipissä kehoitetaan luomaan turvallinen ympäristö itseilmaisuuksiin, ja toisessa ohjaamaan kysymyksillä. Avoimilla kysymyksillä ohjaamisen tarkoitus on innostaa tiimiä yhteiseen ajatteluun muun muassa ongelmia ratkottaessa. Kolmas toimintatapa koskee itsenäisen päätöksenteon mahdollistamista ja myös sen edellyttämistä, ja neljännessä prinssiipissä käsitellään tukena olemista ja sparraamista sitä tarvittaessa. Viidennessä prinssiipissä kehoitetaan pohtimaan toiminta- ja ajattelutapoja. Tällä Soback (2021) tarkoittaa jatkuvaan oppimiseen ja tiedostavaan toimintaan kannustamista. Kuudennessa toimintatavassa kehoitetaan kannustamaan ja kiittämään. Myös Soback (2021) painottaa sitä, ettei valmentavassa johtajuudessa ole tarkoitus toimia täysin eri tavalla kuin aikaisemmin, eli johtaja ohjaa ja turvaa päätöksentekoa kuten aiemminkin, mutta toimintatavat ovat uudenlaisia. (Soback 2021, 110–112.)

Valmentavaan johtamiseen kuuluvia vaikuttamiskeinoja ovat muun muassa positiivinen asenne, optimismi, vastavuoroisuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Ongelmat käsitetään tällöin mahdollisuuksina, ja toisille viestiminen on rakentavaa sekä toisia kannattelevaa. Luottamus lisää luottamusta ja tällöin ollaan myös valmiimpia tulemaan vaikutetuiksi. Myös oikeudenmukaisuuden toteutuminen vaikuttaa halun tulla vaikutetuksi ja ohjatuksi. (Hoy & Smith 2007, Ristikankaan & Ristikankaan 2013, 259—261 mukaan.)

Rehti päätöksenteko ja suhtautumistapa ruokkivat oikeudenmukaisuutta, jolla on vaikutuksensa henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation tuloksen tekoon. Leventhal (1980) on määritellyt toimintatapojen oikeudenmukaisuuden pitävän sisällään niin johdonmukaisuuden, täsmällisyyden ja eettisyyden kuin mahdollisuuden korjata virheelliset päätökset. Myös vaikuttamismahdollisuus puolueettomuuden säilymiseen kuuluu oikeudenmukaisiin toimintatapoihin. Lisäksi on tärkeää varmistua siitä,

että kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 259—261.)

Valmentavaa johtajuutta peilataan opinnäytetyön produktissa Ristikankaan ym. (2021, 26) laatimien tiimityön ohjenuorien kautta (taulukko 1).

Taulukko 1. Tiiminjohtajan kuusi ohjenuoraa (Ristikangas ym. 2021, 26)

Yhteiset tavoitteet	Hyödynnetään toisten osaamista ja erilaisuutta	Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan	Yhteiset toimintamallit	Yhteistyö sidosryhmien kanssa	Yhteinen vastuu
<ul style="list-style-type: none"> Selkeä yhteinen tavoite Tavoitteeseen sitoudutaan <ul style="list-style-type: none"> Tavoitellaan merkityksellisyyden kokemuksia Luodaan tavoitetta korostavia kannustimia 	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään substanssi-osaamista Hyödynnetään vuorovaikutus-osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimin tavoitetta ei ole mahdollista saavuttaa yksin Tiimiläiset täydentävät toistensa tekemisiä 	<ul style="list-style-type: none"> Laaditaan yhdessä yhteisiä toimintatapoja ja sitoudutaan niihin <ul style="list-style-type: none"> Luodaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä toimintatavat tarkoittavat käytännössä Laaditaan pelisäännöt yhteisen työn tekemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpidetään ja kehitetään organisaation sisäisiä ja ulkopuolisia suhteita 	<ul style="list-style-type: none"> Kannetaan yhteinen vastuu niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin Ylläpidetään me-henkeä <ul style="list-style-type: none"> Yhtenä joukkueena kohti päämäärää

Valmentavan tiimin johtajan tulee Ristikankaan ym. (2021, 26) mukaan asettaa tiiminsä kanssa sellaisia yhteisiä tavoitteita, joihin kaikki voivat sitoutua. Lähijohtaja voi kannustaa tiimiään luomalla tavoitteita korostavia kannustimia ja tuoda esiin tavoitteen merkityksellisyyttä. Tavoitteisiin pääsemistä edistää tiimiläisten vahvuuksien hyödyntäminen ja se, että asiat tehdään yhteistyössä toinen toistaan tukien. Yhteiset toimintamallit vahvistavat sitoutumista ja onkin tärkeää, että ne jalkautetaan kunnolla työarkeen. Tärkeää on lisäksi laatia työskentelyyn yhteiset pelisäännöt. Tiimi on osa isompaa kokonaisuutta, joten on tarpeen ylläpitää ja kehittää suhteita muihin tiimeihin ja sidosryhmiin. Yhteisöohjautuvasti toimiva tiimi kantaa vastuun yhteisestä tekemisestään, eli tiimi onnistuu ja epäonnistuu yhdessä. Tiimi pitää yllä me-henkeä ja etenee yhtenäisen joukkona kohti asetettua päämäärää.

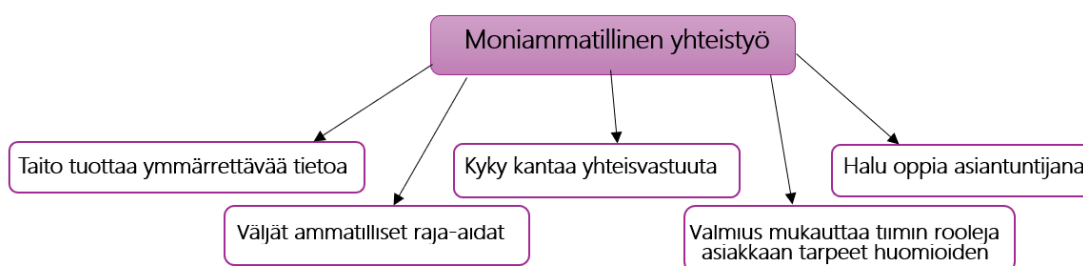
6 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

Moniammatillinen yhteistyö on tärkeä toimintamuoto pyrittäessä saamaan nuori hatkasta takaisin yksikköön. Se on toimiva työskentelymuoto myös pidemmällä tähtäyksellä niin hatkaamista estävänä kuin asiakaslähtöisyyttä edistävänä toimintana. Mitä paremmin nuoren työntekijät eri instansseissa tuntevat toistensa toimintatapoja, ja mitä tiiviimmin he laativat yhteisiä tapoja toimia ja reagoida, sitä paremmin toteutuu asiakaslähtöisyys, ja sitä suurempi on myös todennäköisyys estää hatkaan lähteminen. Virtasen ym. (2011, 53–

55) mukaan julkisissa organisaatioissa asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittäminen tapahtuu yleensä useampien organisaatioiden välisenä toimintana. Monitoimijaisessa verkostossa toimiessa on tärkeää, että joku toimijoista kantaa kokonaisvastuun toiminnasta, jolloin johtajalla tulee olla myös verkostajohtamisen taitoja.

Isoherranen (2005, 17) toteaa moniammatillisen yhteistyön olevan terminä sateenvarjokäsite erityyppisille yhteistyön muodoille. Suppeimmillaan se on asiakkaan kanssa rinnakkain toteutettavaa työskentelyä. Moniammatillinen yhteistyö voi toteutua myös asiantuntijatasolla, kun asiantuntijat keskustelevat yhdessä asiakaslähtöisyyteen perustuvien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyö lisääntyy entisestään asiantuntijoiden kaataessa sovitusti rooliensa raja-aitoja asiakaslähtöisyys päämääränään. Isoherranen (2005) nostaa esiin transdisciplinary teamwork -käsitteen määrittäessään moniammatillisen työskentelyn periaatteita. Periaatteet muodostuvat taidosta jakaa selkeää tietoa, väljistä ammatillisista raja-aidoista, kyvystä kantaa yhteistä vastuuta, oppimishalukkuudesta asiantuntijaroolissaankin sekä valmiudesta sovittaa eri tehtävärooleja asiakkaiden tarpeet huomioiden. (Gardner ja Orelove (1994), Isoherranen 2005, 16–17 mukaan.)

Moniammatillista yhteistyötä lähestytään opinnäytetyön produktissa näiden periaatteiden kautta. Kuvassa 2 tuodaan esiin moniammatillisen yhteistyön periaatteiden rakennetta.



Kuva 2. Moniammatillisen yhteistyön periaatteet (Isoherranen 2005, 17)

Tiimi, jossa kerätään ja käsitellään tietoa ja tehdään päätöksiä, on monesti laajempi kuin asiakkaan kanssa suoraan työskentelevä tiimi, joten isommalla tiimillä on käytössään monitahoista osaamista. Tiimin roolirajojen mukauttaminen pitääkin sisällään tiimin jäsenten keskinäistä opetusta sekä toistensa rooleihin kuuluvien tehtävien haltuun ottamista. (Isoherranen 2005, 16.)

Harmaja (2019, 14–15) toteaa verkostotoiminnan perustuvan lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen, yhdenvertaisuuteen, vastavuoroisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Yhteistyösuhde perustuu niin haluun kuin tarpeeseen toimia yhdessä yhteistyöhön sitoutuen. Vastavuoroisuus vahvistaa sitoutumista ja lisää motivaatiota. Vastavuoroisuudesta koituvien hyötyjen tulisikin jakaantua mahdollisimman tasapuolisesti kaikille verkoston jäsenille. Sitoutumiseen vaikuttaa myös toimijoiden tasavertaisuus. Sen toteutuminen vaatii muun muassa osallistavaa ja kollektiivisuuteen perustuvaa päätöksentekoa. Verkostotoiminnan tulee pohjautua mahdollisimman laajasti itseohjautuvuuteen. Itseorganisoituvassa ryhmässä mahdollistuu muun muassa nopea reagoiminen muuttuviin tilanteisiin.

Harmaja (2019, 17–18) erittelee verkostotyön toimivuuden elementteinä jäseniin liittyen sitoutumisen ja luottamuksen. Vuorovaikutustekijä pitää sisällään dialogisuuden ja avoimuuden, ja rakennetekijä systemaattisen ja tavoitteellisen toiminnan. Synergiaa ja lisäarvoa verkostolle tuovat puolestaan systeemisyys ja moniäänisyys. Verkostotyöskentelyssä tavoitellaankin synergiaa ja lisäarvoa, sillä ilman niitä verkoston toiminta ei ole merkityksellistä, eikä sen olemassaololle olisi perusteita. Myös Timperi (2022, 55) toteaa monialaiseen yhteistyöhön kuuluvan ajatuksen yhdessä toteutettavasta toiminnasta, jossa jaetaan niin osaamista kuin vastuutakin. Yhteistyöhön sisältyy jäsenten asiantuntemuksen tunnistaminen tasavertaisena toisten toimijoiden asiantuntijuuden rinnalla. Monialaisella yhteistyöllä tavoitellaan verkoston jäsenten yksilöllisen, ja yhteisössä syntyneen osaamisen yhteen sitomista kokonaisuudeksi, jolla asetettuihin tavoitteisiin voidaan vastata.

Isoherranen (2005, 14) toteaa moniammatilliseen yhteistyöhön sisältyvän asiakaslähtöisyyden, tietojen ja eri näkemysten yhteen keräämisen, vuorovaikutteisen yhteistyön, rajojen ylittämisen sekä verkostojen huomioon ottamisen. Isoherranen (2012, 160–161) väitöskirjatutkimuksen analyysissa nousi esiin hyvin toimivan tiimin ominaisuuksina ammattilaisten välinen luottamus, vastavuoroisuus ja yhteenkuuluvuus. Tutkimuksessa mukana olleet tiimit olivat kiinteitä, ja yksilön työpanos koettiin niissä merkityksellisinä. Hyvin toimivissa moniammatillisissa tiimeissä kasvatetaan sosiaalista pääomaa

arvostamalla toisten asiantuntijuutta, jonka lisäksi tiimeissä myös tuetaan ja kuunnellaan toisiaan. Kuulluksi tuleminen kasvattaa sitten taas osaltaan vaikuttamismahdollisuuksia.

7 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Tarkoituksena on lisäksi tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään hatkaamista.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta kysymykseen:

Millä johtamisen keinoilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtaja pystyy vaikuttamaan yksikössään tapahtuvien hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen?

Opinnäytetyön produkti rajattiin koskemaan johtamisen eri tasoista ainoastaan lähijohtajuutta ja sen johtamisen keinoja, sillä lähijohtaja on se, joka lähtökohtaisesti ohjaa ja valmentaa henkilöstöä työtehtävien hoitamiseen siten, että asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun. Tutkimuksen väljästi määriteltynä kohderyhmänä ovat sijaishuollon lähijohtajat.

8 KEHITTÄMISEN LÄHESTYMISTAVAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö yhdistelee määrällisen ja laadullisen tutkimuksen sekä tutkimuksellisen kehittämisen menettelytapoja. Opinnäytetyön lähestymistapa on tuotekehitys, jota toteutettiin tuotekehitysprosessin päävaiheita mukaillen. Kanasen (2012, 26) mukaan tutkimuksen tutkimusongelma ratkaistaan eri tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksen lähestymistavassa tutkimusongelmaa lähestytään laajasti. Lähestymistapa on kuin ”tieteen filosofinen sateenvarjo”, jonka sisällä on kullekin tavalle luonteenomaiset tulkinnan, tiedon keräämisen ja analysoinnin menetelmät. Se, mikä lähestymistapa valitaan, on riippuvainen tutkimusongelmasta ja sitä kuvaavista teorioista.

8.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittäminen pyrkii muutokseen ja tavoittelee tehokkuutta.

Kehittämistoiminnalla voidaan tavoitella esimerkiksi työtapojen muutosta, tai se voi kohdistua prosesseihin ja rakenteisiin tai organisaatorakenteeseen.

Kehittämistoiminnan voidaan käsittää olevan myös tuotekehitystä.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä tieto muodostuu sen käytäntöyhteydessä.

Tällaisen uuden tiedon voidaan nähdä ilmentävän monitieteisyyttä ja käytännönläheisyyttä, jolloin sen ensisijainen kriteeri on olla käyttökelpoinen.

(Toikko & Rantanen 2009, 16, 54.)

Kehittäminen ei voi kompleksisessa toimintaympäristössä pohjata etukäteen määritettyihin ja joustamattomiin tavoitteisiin, vaan kehittäminen etenee kohti tavoitetta prosessimaisesti. Kehittämistoiminnan tulee olla perusteltua, organisoitua ja arvioitua. Kehittämisen toteuttaminen vaatii ideointia, priorisointia, kokeiluja ja mallintamista, jonka lisäksi saatuja tuloksia täytyy myös levittää. Kehitettyjen käytäntöjen levittäminen täytyy nähdä omana prosessinaan, sillä riskinä on, etteivät uuden toimintatavat juurru käytäntöön, vaikka ne olisivat hyviäkin. Tuloksia voidaan levittää esimerkiksi järjestämällä koulutuksia, tai käyttäjiä sitoutetaan uuden toimintatavan käyttämiseen esimerkiksi ottamalla loppukäyttäjät mukaan tuotteen jatkokehittämiseen.

(Toikko & Rantanen 2009, 55—57, 59, 62–63.)

8.2 Määrällinen tutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin ”miten usein”, ”kuinka moni” tai ”kuinka paljon”. Menetelmä antaa yleiskuvan eri muuttujien välillä olevista eroista ja suhteista, ja siinä tietoa analysoidaan numeerisesti. Määrällistä tutkimusta voi toteuttaa niin selittävän, vertailevan ja kuvailevan tutkimuksen kuin ennustavan ja kartoittavankin tutkimuksen tavoin. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin selittävän tutkimuksen menettelytapoja, jolloin oli mahdollista selvittää muun muassa mielipiteiden toisiinsa liittymistä tai toisistaan eroamista tutkittavan ilmiön suhteen. (Vilka 2021, osa I: määrällinen tutkimus.)

Määrällisessä tutkimuksessa kerätty numeerinen tieto selitetään sanalliseen muotoon kuvaamalla asioiden välisiä suhteita. Tutkittavan ilmiön täytyy olla sellainen, että sen pystyy muuttamaan mitattavaan muotoon operationalisoinnin onnistumiseksi. Operationalisoinnissa teoreettiset käsitteet muutetaan muotoon, jossa niitä on mahdollista mitata empiirisesti, ja jolloin aineiston kerääminen on mahdollista kyselyillä. Kyselyitä käytetäänkin paljon määrällisessä tutkimuksessa. Kyselyä tehtäessä tutkittava aihe täytyy strukturoida, jolloin tutkimuksen alaiset asiat sijoitetaan kyselylomakkeelle selkeiksi kysymyksiksi. Kysymyksiä tulee olla sellaisia, että ne on mahdollista kysyä samalla tavoin kaikilta vastaajilta. Tutkittaville muuttujille määrätään arvo, jonka voi ilmaista esimerkiksi numeroina tai kirjaimina. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään mittaamista. Sen kautta saadaan tehtyä eroavaisuuksia eri havaintoyksiköiden välille. (Vilka 2007, 13–17; Vilka 2021, osa I.)

Määrällisen tutkimuksen analysointia tehdään erilaisilla tilasto-ohjelmilla ja myös esimerkiksi Excelillä. Matemaattisiin kaavoihin, lukumääriin ja prosentteihin sekä todennäköisyyksien laskennallisuuteen perustuva määrällinen tutkimus vaatii ymmärtämään numeerisesti kuvattujen muuttujien arvoja ja arvojen vaihtelua. (Vilka 2021, osa I.) Tässä opinnäytetyössä tilasto-ohjelmiana käytettiin IBM SPSS-ohjelmistoa.

Valli (2015, luku 1) toteaa tilastotieteessä vedettävän aineistosta johtopäätöksiä, määriteltävän todennäköisyyksiä ja ennustettavan muutoksia. Tilastotieteen voidaan nähdä olevan keino muuntaa tutkimuksen tuloksia lukijoiden ymmärtämään muotoon. Tulosten esittäminen taulukoiden muodossa antaa lukijalle seikkaperäisen kuvan aineistosta, kun taas graafisesta esityksestä pystyy muodostamaan aineistosta nopeasti yleiskuvan. Tulosten esittämisen yhteydessä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta mittaria hyödyntäen. Jokivuori ja Hietala (2014, luku 1) painottavat kuitenkin sitä, ettei kiinnostus yhteiskuntatieteellistä tutkimusta tehtäessä ole niinkään analyysistä saaduissa tunnusluvuissa, vaan se kohdistuu sellaisiin ilmiöiden välisiin eri yhteyksiin, joita määrällisen tutkimuksen kautta on mahdollista todentaa. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa otetaan tarkasteltavaksi aineiston ”takana” oleva todellisuus, josta aineistoa analysoimalla tehdään päätelmiä.

8.3 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on kaikkea sellaista tutkimusta, jossa yritetään tunnistaa ”löydöksiä” käyttämättä määrällisen tutkimuksen tutkimuskeinoja. Laadullisen tutkimus perustuu sanojen käyttöön, eikä siinä pyritä yleistämään, vaan ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä. Laadullinen tutkimusta käytetään tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole vielä tietoa tai jos ilmiöstä pyritään saamaan hyvä tai syväluotaava näkökulma. Laadullinen tutkimus toimii myös tilanteissa, joissa kehitetään uudenlaisia hypoteeseja tai teorioita. (Strauss & Corbin 1990, Kanasen 2012, 29–30 mukaan.)

Juhilan (2021) mukaan laadullinen tutkimus on eri aineistoihin ja aineistojen analyysiin pohjautuvaa empiiristä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tuodaan aikaisempien tutkimusten ja tieteellisen kirjallisuuden kautta esiin tutkittavaan aiheeseen liittyvää informaatiota. Vilkka (2005, 98) nostaa laadullisen tutkimuksen ominaispiirteensä esiin sen, ettei siinä tähdätä totuuden löytämiseen tutkittavana olevasta aiheesta. Tavoitteena on sen sijaan tehdä tulkintoja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemusten ja näkökantojen avulla ja edetä kohti ”arvoituksen” ratkaisua.

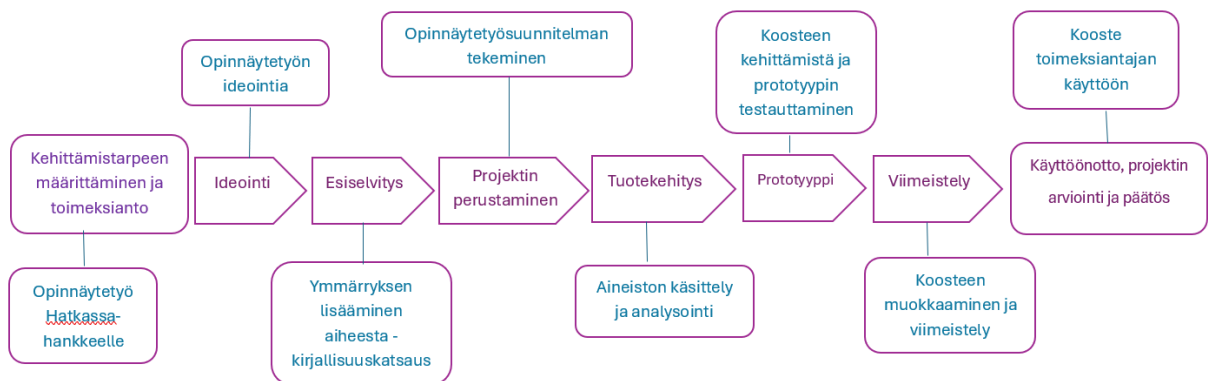
8.4 Lähestymistapana tuotekehitys

Tuotekehitys voidaan määritellä toiminnaksi, jolla tavoitellaan aikaisempaa paremman tai aivan uuden tuotteen kehittämistä. (Jokinen 2010, 9.) Hietikko (2021, 45) ehdottaa, että tuotekehitysprosesseista puhumisen sijaan käytettäisiin termejä innovaatioprosessi tai innovaatiotoiminta. Tämä siksi, että tuotekehitykseen liittyviä toimintatapoja on nykyään yhdistynyt organisaation muuhun toimintaan siinä määrin, ettei tuotekehityksessä ole enää kyse erillisestä prosessista. Mahdollista on puhua myös tuotekehitysprojektista, joka sisältyy innovaatiotoimintaan, mikäli kyse on projektinomaisesta toteutuksesta. Opinnäytetyössä päädyttiin Hietikon ehdotuksesta poiketen hahmottamaan tuotekehitys prosessina, sillä se sopii paremmin opinnäytetyön kontekstiin. Hietikko (2021, 47–49) tarkastelee teoksessaan tuotekehitystoimintaa Ulrich-Eppingerin kehittämän mallin mukaisesti. Mallin vaiheisiin kuuluvat tuoteohjelman suunnittelu, konseptisuunnittelu, systeemisuunnittelu, detaljisuunnittelu, testaus sekä lanseeraus ja tuotannon

käynnistys. Windahl ja Välimaa (2012, 9, 11) esittelevät tuotekehitysprosessin, jonka päävaiheet ovat kehitystarve/toimeksianto, ideointi, esiselvitys, projektin perustaminen, tuotekehitys, prototyyppi, viimeistely, käyttöönotto sekä projektin arviointi ja päätös.

9 LÄHIJOHTAJIEN KÄYTTÖÖN LAADITTAVAN KOOSTEEN TUOTEKEHITYSPROSESSI

Edellä esitetyt Hietikon (2021) ja Windahlin ja Välimaan (2012) tuotekehitysprosessit ovat päävaiheiltaan melko samanlaiset, mutta Windahlin ja Välimaan (2012) esittelemän prosessin koettiin sopivan paremmin opinnäytetyön produktin tuottamiseen, sillä se on helpommin muotoiltavissa koosteen kehittämiseen. Prosessi on lisäksi vaiheiltaan melko samankaltainen kuin Salosen ym. (2017) esittelemät yleiset kehittämistoiminnan vaiheet, mikä myös tuki valintaa. Salonen ym. (2017, 52) erittelevät kehittämistoiminnan vaiheiksi kehittämistarpeiden tunnistamisen, ideoinnin, suunnittelun, toteutuksen, tuloksen ja tuotoksen, arvioinnin ja päätöksen, eli tulosten käyttöönoton. Kuvassa 3 kuvataan opinnäytetyön tuotekehitysprosessia.



Kuva 3. Opinnäytetyön tuotekehitysprosessi

Tuotekehitysprosessin viimeinen vaihe, eli tuotteen käyttöönotto sekä projektin arviointi ja päätös jäävät opinnäytetyössä raportoimatta, sillä ne on mahdollista tehdä vasta tuotoksen käyttöönoton jälkeen.

9.1 Kehittämistarpeen määrittäminen ja toimeksianto

Tuotekehitysprosessin ensimmäinen vaihe on kehittämistarpeen määrittäminen ja toimeksianto. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvä

kehittämistarve ja toimeksianto tulivat Pesäpuu ry:ltä, jonka Hatkaamis-hankkeelle opinnäytetyö tehdään.

9.2 Ideointi

Windahlin ja Välimaan (2012, 12, 18, 20—21) mukaan tuotekehityksen seuraava vaihe, eli tulevan tuotteen ideointi, tulisi toteuttaa useat eri näkökulmat huomioiden. Ideoinnista nousee monia ratkaisumahdollisuuksia, joista valitaan toimivin esimerkiksi listaamalla kyseiselle tuotteelle merkityksellisiä vaatimuksia. Ideointivaiheessa voi hyödyntää erilaisia luovuusmenetelmiä. Opinnäytetyön ideointivaiheessa käytettiin ideoinnin tukena Ideointikasi-työkalun toimintatapaa pohdittaessa missä muodossa tietoa eri vaikuttamiskeinoista sijaishuollon lähijohtajien käyttöön tuotetaan. Ideointikasissa (Innokylä s.a.) ideoidaan paperilla oleviin ruutuihin kahdeksan ideaa siten, että aikaa yhden idean kirjaamiseen on puoli minuuttia. Paras idea valikoituu sitten toteutukseen. Produkti päädyttiin tekemään koosteen muotoon, jolloin koottu tieto oli mahdollista yhdistää omiksi kokonaisuuksikseen.

9.3 Esiselvitys

Hietikon (2021) esittelemän Ulrich-Eppingerin kehitysmallin tavoin myös Windahlin ja Välimaan (2012, 18, 21) esittelemässä mallissa on esiselvitysvaihe, jossa on tarkoitus syventää ymmärrystä aiheesta ennen varsinaisen tuotekehityksen alkamista. Selvitys kattaa alustavasti esimerkiksi riskianalyysin sekä tuotteen kehittämisprosessin eri toiminnot ja osa-alueet. Esiselvitysvaiheessa kartoitettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa lisäymmärryksen saamiseksi aiheesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Esiin nousseiden teemojen syys-seuraus-suhteita eriteltiin Ishikawan kaaviota hyödyntäen. Ishikawan kaaviolla (Ng 2023) pystytään kartoittamaan ongelman mahdollisia syitä luokittelemalla niitä kalanruotokuvion kautta.

9.4 Projektin perustaminen

Projektin käynnistämisen prosessiin kuuluu muun muassa projektisuunnitelman laatiminen, tuotteen määrittäminen ja projektin aikatauluttaminen.

Projektisuunnitelmaan määritetään muun muassa projektin kuvaus, tavoitteet ja osallistujat. Suunnitelmaa tulee päivittää projektin kuluessa. (Windahl & Välimaa 2012, 22—24.) Projektisuunnitelmaa vastaavassa opinnäytetyösuunnitelmassa määriteltiin kehittämistoiminnan kohde, ja kuvailtiin opinnäytetyöprosessin eri vaiheet. Suunnitelmassa esiteltiin muun muassa toimeksiantaja ja tutkimusaineisto sekä avattiin aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, tietoperustaa ja kehittämistoimintaa. Myös prosessin tarkoitus ja tavoite määritettiin sekä laadittiin aikataulu. Suunnitelmassa esiteltiin lisäksi toimeksiantaja ja kerrottiin tutkimusaineiston aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Myös opinnäytetyöprosessin eettisyyttä ja luotettavuutta pohdittiin, ja projektin käynnistämisen prosessiin kuuluivat lisäksi tutkimusluvan hakeminen sekä opinnäytetyösopimuksen tekeminen yhteistyökumppanin kanssa.

9.5 Tuotekehitys

Tuotekehitysvaiheessa projektisuunnitelma saa lopullisen muotonsa ja aloitetaan varsinainen kehittämistyö, jonka jälkeen valmistetaan testaamista varten prototyyppi (Windahl & Välimaa 2012, 25—28).

Opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen ja Pesäpuu ry:n tutkimusluvan saamisen jälkeen alkoi tuotekehitysvaihe. Pesäpuu ry luovutti kyselyaineistostaan opinnäytetyössä hyödynnettäväksi lastensuojelulaitosten työntekijöiden vastauksista kertyneen anonymisoidun datan, josta otettiin analysoitavaksi tutkimuskysymykseen liittyvät vastaukset. Kyselyaineisto oli saatavilla sellaisessa muodossa, että sitä oli mahdollista työstää määrällisesti. Analysoinnin jälkeen koosteesta kehitettiin prototyyppi tutkimustuloksiin ja tutkimusprosessissa kerättyyn tietoon perustaen.

Pesäpuu ry:n Hatkassa-hankkeessa toteutetussa Hatkassa-kyselyssä selvitettiin luvattomiin poissaoloihin liittyviä tekijöitä. Syyskuussa vuonna 2022 toteutettu kysely oli suunnattu lastensuojelun sijaishuollon asiakkuudessa oleville tai olleille 13—29-vuotiaille henkilöille ja heidän läheisilleen. Kysely oli

suunnattu lisäksi lastensuojelulaitosten henkilöstölle, lastensuojelun sosiaalityön ja -päivystyksen henkilöstölle, poliiseille sekä muille hatkaamisilmion kanssa tekemisissä oleville toimijoille. (Pesäpuu ry. 2022b.)

Haapalan ym. (2023, 24) mukaan Hatkassa-kyselyn kyselylinkkiä jaettiin Valviran kautta saadun listauksen mukaisille yksityisille sijaishuoltopaikoille sekä jokaisen kunnan sosiaalityöhön. Tämän lisäksi kyselylinkkiä jaettiin kokemusasiantuntijoille eri puolelle Suomea. Kyselystä tiedotettiin laajasti myös muun muassa eri sosiaalisen median kanavilla. Kyselylomakkeissa on kullekin kuudelle kohderyhmälle suunnattuja suljettuja kysymyksiä liittyen hatkaamisen eri aihealueisiin, muun muassa hatkaamiseen liittyviin mielikuviin, syihin ja keston sekä hatkaamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi kartoitettiin hatkan jälkeisiä tapahtumia. Vastaajilla oli myös mahdollisuus kertoa halutessaan avovastauksena mistä tahansa hatkaamiseen liittyvästä näkemyksestä. Hatkassa Suomessa – kohti kansallista tilannekuvaa lastensuojelun sijaishuollosta kadonneista lapsista -raportti on saatavissa Pesäpuu ry:n verkkosivuilla. Sijaishuoltopaikoille suunnattu kyselylomake löytyy raportin liitteistä raportin sivuilta 219–228.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) toteavat aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavan sen, minkälaista tietoa ollaan etsimässä, eli että minkälainen aineisto antaisi parhaita näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden aineistona käytettiin Pesäpuu ry:n Hatkassa-kyselystä kertynyttä, sijoitettujen nuorten luvatta poistumiseen ja palaamatta jättämiseen liittyvää materiaalia sijaishuollon ammattilaisten näkökulmasta katsoen. Pesäpuu ry. oli huomionnut tutkimusta tehdessään tutkimuseettiset seikat huolehtiessaan siitä, että vastaajien anonymiteetti säilyi. Kyselyyn vastanneilla oli lisäksi mahdollisuus kieltää vastaustensa hyödyntäminen tutkimus- ja opinnäytetyökäyttöön. Koska kyselyn vastauksista ei ollut mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa, ei opinnäytetyön tekijän tarvinnut käsitellä vastaajien henkilötietoja opinnäytetyöprosessissa.

Aineistoja on mahdollista analysoida monin eri tavoin. Analyysin lähestymistavat voidaan jakaa tapaan, jossa pyritään selittämään, jolloin selittämisessä hyödynnetään monesti tilastollista analyysia ja päätelmien

tekemistä. Toisessa lähestymistavassa tähdätään ymmärtämään, jolloin käytetään laadullista analyysia ja tehdään päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 224.) Tutkimusaineiston määrällinen osuus analysoitiin tässä opinnäytetyössä tilastollisen analyysin keinoin IBM SPSS -ohjelmistoa apuna käyttäen, ja avovastausten analysointiprosessissa aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja käsitteellistettiin teoriaohjaavasti teemoittelun keinoin.

Määrällistä ja laadullista tutkimusta yhdisteltäessä tulee pohdittavaksi kysymykset eri tutkimusaineistojen yhdistämisestä. On päätettävä, missä kohdin tutkimusta yhdistäminen tapahtuu ja mitä painotetaan missäkin kohdin. Seppänen-Järvelä ym. lainaavat Johnsonia ym. (2004) todetessaan yhdistämisen voivan tapahtua niin aineistoa kerätessä tai sitä analysoidessa kuin aineistoa tulkitessakin. Eri aineistoja on mahdollista yhdistellä esimerkiksi peräkkäin tai käyttää niitä samanaikaisesti, jolloin ne koostuvat toisiinsa upotetuista tai päällekkäin olevista linkityksistä. (Seppänen-Järvelä ym. 2019, 335.) Tässä opinnäytetyössä yhdistäminen toteutettiin tulosten tarkastelu - osiossa, jossa laadullisen analyysin tuloksia tuotiin esiin määrällisen analyysin tulosten ohessa.

9.5.1 Määrällisen aineiston käsittely ja analyysi

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millä johtamisen keinoilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtaja pystyy vaikuttamaan yksikössään tapahtuvien hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Pesäpuu ry:ltä saatiin kokonaisaineistosta käyttöön lastensuojelulaitosten työntekijöiden (n = 609) antamat vastaukset SPSS-muodossa, joten myös opinnäytetyön tutkimusaineiston määrällinen osuus päädyttiin analysoimaan IBM SPSS -ohjelmistoa hyödyntäen.

Pesäpuu ry:ltä saadussa valmiissa SPSS-aineistossa oli havaintomatriisiin määriteltynä valmiiksi suurin osa muuttujista, esimerkiksi muuttujanimet ja tyypit. Opinnäytetyöprosessissa havaintomatriisiin lisättiin analysoinnin kohteiksi otettaville kysymysriveille lisäksi muuttujien selitteet sekä muuttujien arvojen selitteet. Kyselylomakkeen kysymyksistä kuusi analysoitiin kuvailevan analyysin keinoin ja 64 väittämän vastauksia analysoitiin tilastollisen päättelyn menetelmin.

Haapala ym. (2023, 24–25) toteavat Pesäpuu ry:n sähköisessä Webropol-kyselylomakkeissa käytetyn arviointiasteikkokysymysten lisäksi monivalinta- ja matriisikysymyksiä. Kyselylomakkeessa oli myös avoin kysymys vastaajien omien näkemysten esiintuontia varten. Väittämiin pohjautuvat vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikon mukaisesti muodossa ”1. täysin eri mieltä” – ”2. jonkin verran eri mieltä” – ”3. ei samaa eikä eri mieltä” – ”4. jonkin verran samaa mieltä” – ”5. täysin samaa mieltä”.

Heikkilä (2014, 138) huomauttaa, että tallennettu tutkimusaineisto täytyy käsitellä siten, että tutkimusongelma saadaan ratkaistua ja että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Mamia (2005, 16) toteaa aineiston analyysin alkavan yleensä aineiston kuvailulla. Tarkastelun alla on tällöin yksittäisten muuttujien jakaumat joko sinällään, jolloin ne voidaan raportoida tutkimuksen tuloksina, tai ne voivat olla ehdollistettuna jollekin luokittelevalle muuttujalle. Kolmea taustamuuttujaa käytettiin selittävinä muuttujina selittämään analyysiin valikoituneiden vastemuuttujien vaihteluja. Taustamuuttujiksi valikoituivat työtehtäviä, työkokemusta ja yksikön tasoa kuvaavat muuttujat.

Työtehtävä-muuttujassa vastaajat valitsivat, työskentelevätkö he lastensuojelulaitoksen johtajana, vastaavana ohjaajana, ohjaajana tai muuna kasvatusta- ja hoitohenkilöstöön kuuvana työntekijänä. Vastausvaihtoehtoina olivat lisäksi lastensuojelulaitoksen tai -laitosten hallinnosta, johdosta, kehittämisestä, laadusta tai muusta sellaisesta vastaavana työskentely, tai työskentely jossakin muussa roolissa.

Työkokemus vuosina -muuttujassa vastausvaihtoehdot oli luokiteltu vuosiluokkiin aikajanelle alle yksi vuotta kokemusta – yli 20 vuotta kokemusta. Yksikön taso -muuttujassa vastausvaihtoehtona oli työskentely joko perus- tai eritystason yksikössä tai vaativan tason yksikössä.

Analysointiprosessi aloitettiin tutkimalla ja kuvailemalla kaikkien analyysiin valittujen muuttujien arvot laskemalla niille frekvenssijakaumat ja prosentiosuudet. Heikkilä (2014, 139) kehottaa tutkimaan jokaisen arvon siitäkin huolimatta, että teorian kautta muodostetut otaksumat liittyisivät

muuttujien välisiin riippuvuuksiin. Koska luokitteluasteikollisille muuttujille ei ole tarkoituksenmukaista laskea keskiarvoa, ellei kyse ole dikotomisista muuttujista, laskettiin luokitteluasteikollisille muuttujille analysoitaessa havaintojen painottumisen selviämiseksi sijaintiluvuista moodi (Mo). Järjestysasteikollisille selitettäville muuttujille laskettiin moodin lisäksi mediaani (Md), joka osoittaa jakauman keskimmäisen havainnon. Järjestysasteikollisten selitettävien muuttujien kohdalla tarkasteltiin lisäksi hajontalukuna vaihteluväliä (W), joka osoittaa pienimmän ja suurimman muuttujan arvon välin.

Analysoitavat muuttujat ovat kategorisia eli luokittelu- ja järjestysasteikollisia, jolloin muuttujien välistä tilastollista riippuvuutta on mielekästä analysoida ristiintaulukoinnilla. Ristiintaulukoista selvitettiin riippumattomien muuttujien yhteyttä riippuviin muuttujiin tarkastelemalla frekvenssejä ja prosentteja. Ristiintaulukointia voi käyttää muuttujien välillä olevien yhteyksien tarkasteluun tilanteessa, jossa selittävien muuttujien määrä on yksi tai enintään muutama (Mattila 2004).

Otokseen perustuvien tulosten paikkansapitävyyttä perusjoukossa, eli riippuvuuden tilastollista merkitsevyyttä, testattiin Khiin neliö -testillä. Merkitsevyytestissä tulkittiin Khiin neliön arvoa, vapausastetta sekä p-arvoa, joka ilmaisee havainnon todennäköisyyttä tilanteessa, jossa nollahypoteesin oletetaan olevan totta. Ryhmien välisten erojen merkitsevyyttä testattiin lisäksi ei-parametrisella Kruskal-Wallis-testillä, joka sopii järjestysasteikollisille muuttujille. Testi kertoo järjestyslukujen keskiarvon, p-arvon ja vetää johtopäätöksen, miten toimia tuloksen suhteen. Merkitsevyysteissä käytettiin merkitsevyytensä 0,050.

9.5.2 Laadullisen aineiston käsittely ja analyysi

Hatkassa-kyselyn avoimen kysymyksen aineiston analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua, jota lähestyttiin teoriaohjaavasti. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4) toteavat teoriaohjaavassa analyysissä etsittävän tutkimusaineistosta löytyneille havainnoille teoriasta vahvistusta tai selityksiä tukemaan tutkijan

tekemiä tulkintoja. Analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, mutta aineiston pohjalta tuotetut havainnot kiinnitetään kuitenkin lopuksi teoriaan.

Kyselyaineistossa olleeseen avoimeen kysymykseen koskien mitä tahansa näkemystä hatkaamisesta tai kyselystä, oli vastattu 130 kertaa. Valli (2015, luku 5) toteaa avointen kysymysten haasteena olevan sen, ettei niihin useinkaan vastata, tai vastaukset saattavat olla epämääräisiä. Avointen kysymysten vastauksista on toisaalta mahdollista löytää hyviä ideoita, ja vastaajien mielipiteet on mahdollista ymmärtää syvemmin. Suuri osa Pesäpuu ry:n avoimen kysymyksen vastauksista liittyi kritiikkiin nykyistä lastensuojelulainsäädäntöä kohtaan. Osassa vastauksia kommentoitiin lisäksi muun muassa kyselylomakkeen sisältöä ja rakennetta. Annetuista vastauksista löytyi kuitenkin asiasisältöjensä perusteella teemoittelun keinoin analysoitavaksi 62 alkuperäisilmaisua, jolloin aineistosta oli mahdollista löytää myös keskeisiä, tutkimuskysymykseen liittyviä aihealueita. Juhilan (2021) mukaan teemoittelu on analyysimenetelmä, jossa aineistosta etsitään ja nostetaan näkyviin tutkimusongelmaan olennaisesti liittyviä teemoja, joita voivat olla esimerkiksi aiheeseen liittyviä tyypillisiä piirteitä tai asiakokonaisuuksia, jotka toistuvat aineistossa.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin teoreettiseen viitekehykseen pohjaten, jolloin tutkimusaineistosta etsittiin vastauksia teorian kautta nousseisiin kysymyksiin. Teoriaperustasta poimittiin käsitteitä, joita käytettiin avovastausten luokittelun pohjana. Aineistoa käytiin läpi värikoodaten tutkimuskysymykseen ja teoriapohjasta nousseisiin kysymyksiin liittyviä vastauksia, jonka jälkeen validit vastaukset koottiin aineistosta taulukkoon otsikon ”alkuperäisilmaisut” alle. Aineistosta poimitut alkuperäisilmaisut pelkistettiin ytimekkääseen muotoon otsikon ”pelkistetty ilmaisu” alle. Seuraavaksi aineisto ryhmiteltiin etsien pelkistetyistä ilmaisuista eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, joiden perusteella aineistosta muodostui erillisiä ryhmiä otsikon ”alaluokka” alle. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia. Taulukossa 2 on kuvattu aineiston pelkistämispöytäselkoa.

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pekistetty ilmaus
Hatka-aikana nuori harvemmin on huolehtinut ravinnostaan tai unestaan. He tulevat nälkäisinä ja väsyneinä takaisin ja ovat tyytyväisiä palattuaan yksikköön, missä saa heti syödäkseen ja nukkua turvallisesti omassa sängyssään. Nuori yleensä viestittelee yksikön ohjaajien kanssa hatkan aikana, koska heille kerrotaan, että välitämme heistä ja olemme huolissaan, jos emme kuule heistä mitään. Usein sieltä tulee viestiä, että kaikki on hyvin ja tuun varmaan huomenna tai joskus että parin päivän päästä takaisin. Nyt täytyy saada selvittää päätä tai saada happea tai että haluan vaan nähdä kavereita. Sitten aletaan nuoren kanssa suunnitella paluuta ja yritetään kysellä, missä nuori on ja miten pääsisi palaamaan yksikköön, ja tarjotaan mahdollista nuoren hakuun takaisin yksikköön.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nuoret saavat hatkalta palattuaan ruokaa ja turvallisuutta. ◦ Hatkassa oleville nuorille ilmaistaan välittämistä sekä huolen tunnetta tilanteesta. ◦ Ollaan yhteydessä hatkan aikana. ◦ Suunnitellaan nuoren kanssa hatkalta palaamista, mm. tarjoamalla kyytiä yksikköön.
Nuoren kokonaisvaltaisesti arvostava ja rakastava kohtaaminen on koko hoidon keskiössä, ja uskon että se voi myös vähentää hatkaamista. On myös tärkeää yrkiä ymmärtämään nuorta ja hänen tarpeitaan, toiveitaan, kaipauksiaan ja hankaluuksiaan.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Arvostava ja rakastava kohtaaminen vähentää hatkaamista. ◦ Ymmärretään nuoren tarpeita, toiveita ja haasteita.
Vaikka hatkassa olleen nuoren kanssa keskustellaan hatkan jälkeen ja tarjotaan mahdollisuus kertoa hatkassa tapahtuneista asioista sekä huolehditaan nuoren turvallisuuden tunteen palauttamisesta sekä perustarpeista niin kehitettävää on se että sijaishuoltopaikassa luotaisiin ohjeistus siitä kuinka hatkalaisten kanssa toimitaan.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Hatkan jälkeen nuoren kanssa keskustellaan. ◦ Hatkan jälkeen huolehditaan nuoren perustarpeista. ◦ Hatkan jälkeen vahvistetaan nuoren turvallisuuden tunnetta. ◦ Luotava ohjeistus hatkalaisten kanssa toimimisesta.
Hatka-altiiden nuorten kanssa tarvittaisiin enemmän jalkautumiseen pohjautuvaa yhteistyötä muiden tahojen kanssa, mm. laboratoriapalvelut.	Hatka-altiutta vähennettäisiin laaja-alaisella yhteistyöllä, joka pohjautuisi jalkautumiseen.

Kylmä ja Juvakka (2014, 220) korostavat, että alkuperäisilmaisuja pelkistettäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei alkuperäisen ilmaisun sisältö pääse muuttumaan, ja ettei analysoitaessa tehdä omia tulkintoja.

Taulukossa 3 esitellään ilmaisujen ryhmittelyä.

Taulukko 3. Esimerkki ilmaisujen ryhmittelystä

Pekistetty ilmaus	Alaluokka
Nuoret saavat hatkalta palattuaan ruokaa. Hatkan jälkeen huolehditaan nuoren perustarpeista.	Huolehditaan perustarpeista.
Hatkassa oleville nuorille ilmaistaan välittämistä sekä huolen tunnetta tilanteesta. Nuoret saavat hatkalta palattuaan turvallisuutta. Hatkan jälkeen vahvistetaan nuoren turvallisuuden tunnetta.	Huolehditaan henkisestä hyvinvoinnista.
Ollaan yhteydessä hatkan aikana. Suunnitellaan nuoren kanssa hatkalta palaamista, mm. tarjoamalla kyytiä yksikköön. Hatkan jälkeen nuoren kanssa keskustellaan.	Keskusteluyhteyden ylläpito hatkan aikana ja sen jälkeen.
Tarpeita vastaava sijaishuoltopaikka vähentää hatkaamista.	Yksilöllinen hoiva ja huolenpito.
Luotava ohjeistus hatkalaisten kanssa toimimisesta.	Ohjeistus hatkatilanteissa toimimiseen
Hatka-altiutta vähennettäisiin laaja-alaisella yhteistyöllä, joka pohjautuisi jalkautumiseen.	Laaja-alainen yhteistyö hatkaamisen ehkäisemiseksi.

Ryhmittelyvaiheessa pelkistettyjä ilmaisia yhdistellään tutkimusaineiston ohjaamana, ja tässä prosessissa yhdistämistä ohjaa myös opinnäytetyöntekijän tulkinta, toisin kuin pelkistämisyksiköissä (Kylmä & Juvakka 2014, 118). Alkuperäisilmaisuista 29 ilmaisuun liittyi nuorten huolenpitoon ja kohtaamiseen, 16 yksikön toimintaan ja käytäntöihin ja 17 ilmaisuun liittyi eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Pelkistettyjä ilmaisia muodostui 31. Alaluokkia syntyi ryhmittelyn tuloksena yhdeksän kappaletta, ja pääluokkia muodostui analysoinnin lopputuloksena yhteensä neljä. Muodostuneet pääluokat olivat ”kattava huolenpito”, ”välittävä ja arvostava kohtaaminen”, ”yksikön toimivat käytännöt” sekä ”laaja-alainen yhteistyö”.

9.6 Prototyyppi

Kehittämistyön jälkeen valmistetaan testaamista varten prototyyppi. Windahlin ja Välimaan (2012, 28) mukaan prototyyppinä on mahdollista valmistaa enemmänkin kuin vain yksi. Koosteesta kehitettiin kolme erilaista prototyyppiä. Lopulliseen prototyyppiin kertyi ideoita kummastakin aikaisemmin toteutetusta prototyyppistä, eri teemoja ja visuaalisia vaihtoehtoja yhdistellen. Koostetta kehitettiin tutkimustuloksiin ja teoriaperustaan pohjaten. Tavoitteena oli kehittää visuaalisesti helposti hahmotettava kokonaisuus, jossa asiakokonaisuudet olisivat esiteltynä tiiviisti mutta kattavasti.

Kehitetyn koosteen toimivuutta testautettiin sijaishuollon lähijohtajilla, joita tavoiteltiin Facebookissa olevista ”Sosionomi YAMK -uraverkosto” ja ”Sosionomien uraverkosto” -ryhmistä. Ryhmien kautta löytyneet, testaamisesta kiinnostuneet kaksi lähijohtajaa tulivat erityyppisistä organisaatioista, jolloin koosteen toimivuudesta oli mahdollista saada arvioita eri näkökulmista. Testaajille kerrottiin sähköpostitse tarkemmin opinnäytetyön aiheesta, kehittämistyöstä sekä heidän osuudestaan testaajina. Testaajille lähetettiin tutkimustiedote, tietosuojaseloste sekä lomake, jossa pyydettiin suostumus henkilötietojen käsittelyyn (ks. liitteet 4–6).

Kun suostumus henkilötietojen käsittelyyn oli saatu, kooste, saatekirje ja palautelomake (ks. liitteet 2,3 ja 9) lähetettiin lähijohtajille sähköpostitse, ja heiltä pyydettiin kommentteja ja mahdollisia muutosehdotuksia 30.11.2024 mennessä. Palautelomakkeessa arviointia ja kehittämissuhteita pyydettiin

avovastauksina. Lomakkeessa tiedusteltiin koosteen sisällön ymmärrettävyydestä ja kattavuudesta sekä lomakkeen visuaalisesta ilmeestä. Testaajien oli mahdollista lisäksi kertoa muista tekemistään huomioista tai ehdotuksista. Vastaukset oli haluttaessa mahdollista kirjoittaa suoraan sähköpostiviestiin, mikäli palautelomakkeen skannaaminen takaisin tuntui haastavalta tai aikaa vievältä. Koska testaajat palauttivat arvionsa sähköpostitse, olivat heidän nimitietonsa tunnistettavissa. Henkilötietoja säilytettiin turvallisesti oppilaitoksen OneDrive-pilvipalvelussa kahden salasanan takana.

Prototyyppeä kehitettiin testaajien kommenttien perusteella. Teemojen sisältöjä muokattiin asiakaslähtöisen ja valmentavan johtamisen toimintatapoihin liittyen informatiivisemmiksi. Toinen testaajista kommentoi koosteen tietojen melko tiivistä esittämistapaa, mutta totesi kuitenkin aiheen olevan kokonaisuutena niin laaja, ettei koosteeseen ole mahdollista kovin kattavasti tietoa kerätäkään. Testaajat näkivät koosteen teemojen olevan tuotu esiin ymmärrettävästi, varsinkin, kun aihealue oli tuttu. Teemojen todettiin olevan myös ajatuksia herättäviä.

Myös koosteen visuaalista ilmettä muokattiin testaajien kommenttien perusteella. Koosteen kirjasintyyliä ja fonttikokoa muutettiin luettavuuden parantamiseksi. Toinen testaajista pohti, että koosteen voisi tulostaa A3-koossa, jolloin teksti näkyisi paremmin. Koosteen värityksen todettiin olevan rauhallisen, mutta ei kuitenkaan tylsän, ja kokonaisuuden nähtiin olevan tasapainoisen. Teemat olivat testaajien mielestä loogisesti aseteltu ja siten helposti hahmotettavissa. Toinen testaajista koki hyvänä sen, että koosteessa on mainittuna lähteet, jolloin aiheisiin on helppo tutustua enemmänkin.

Testaajilta tiedusteltiin myös muita huomioita, ajatuksia ja ehdotuksia. Testaajat kommentoivat muun muassa moniammatillisen yhteistyön haastavuutta poliisin ja sosiaali- ja kriisipäivystyksen kanssa. Koosteeseen ehdotettiin lisättäväksi yhteistyö myös nuorten huoltajien kanssa. Aiheeseen liittyvä tulos ei kuitenkaan ollut analysoitaessa tilastollisesti merkitsevä, eikä se noussut merkittävästi esiin myöskään laadullisessa analyysissä, joten sitä ei voitu lisätä aiheeksi koosteeseen. Testaajat kommentoivat myös työntekijöiden ajoittaisen aikaresurssin riittämättömyyttä nuorten kanssa

vietetävään aikaan viitaten. Toinen testaajista totesi johtamiseen liittyen valmentavan johtajuustavan olevan tätä päivää.

9.7 Viimeistely

Kun prototyyppi on todettu toimivaksi, voidaan aloittaa projektin viimeistely, jolloin korjaillaan mahdollisia vikoja tai puutteita. Projektin päätösvaiheessa laaditaan mahdollisia ohjeita, tehdään loppuraportti, ja projektissa kertynyt tieto siirretään toimeksiantajalle. Prosessin lopuksi arvioidaan kehitysprojektin laatua ja tarkastellaan muun muassa sen eettisiä näkökulmia (Windahl & Välimaa 2012, 29—35.) Viimeistelyvaiheessa koostetta muokattiin testauksessa saatujen kommenttien perusteella, ja produkti viimeisteltiin valmiiksi.

9.8 Käyttöönotto, projektin arviointi ja päätös

Kun projektille asetetut tavoitteet on saatu toteutettua, siirretään kerätty tieto loppuraportteineen toimeksiantajalle. Tavoitteiden toteutumisesta kertovat muun muassa tuotetun dokumentaation hyväksyminen sekä testatun prototyypin hyväksyminen. Tuotekehitysprojektin tuotoksen voidaan nähdä olevan onnistunut, kun tuote vastaa tarpeeseen. Tuotoksen arviointi on mahdollista tehdä vasta tuotoksen käyttöönoton jälkeen. (Windahl & Välimaa 2012, 32–33.)

Prosessin lopuksi, kun tavoitteet on saavutettu ja opinnäytetyö hyväksytty, kehitettyä koostetta jaetaan Facebookissa oleviin ”Sosionomi YAMK - uraverkosto” ja ”Sosionomien uraverkosto” -ryhmiin. Tavoitteena on edistää tuotoksen käytäntöön siirtymisen toteutumista. Kooste julkaistaan lisäksi opinnäytetyön liitteenä Theseus-tietokannassa.

10 TULOKSET

Johtamisen keinoja hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen kartoitettiin Pesäpuu ry:n Hatkassa-kyselyn vastausten pohjalta. Tuloksissa käsitellään aluksi määrällisen analyysin tulokset ja sen jälkeen laadullisen analyysin tulokset. Määrällisen analyysin tulokset jaetaan vastaajien taustatietoihin,

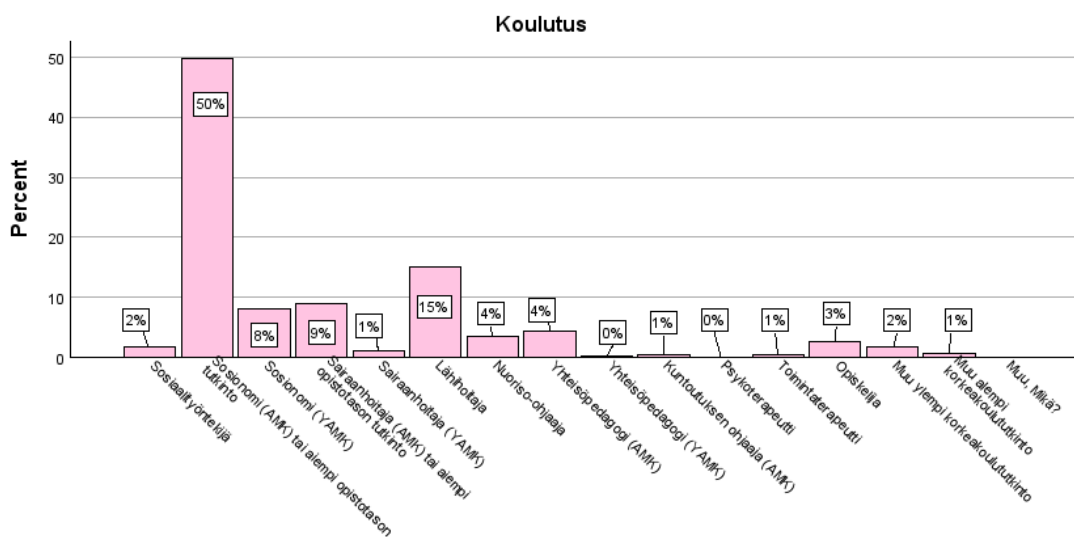
hatkaamiseen vaikuttaviin tekijöihin, hatkassa olemisen aikaan ja hatkan jälkeiseen aikaan.

10.1 Määrällisen analyysin tulokset

Määrällisiä tuloksia kuvataan opinnäytetyössä niin numeerisesti ja sanallisesti kuin graafisestikin. Prosentit on grafiikoissa pyöristetty selvyyden vuoksi tasalukuun. Kuvaavien tulosten lisäksi tuloksissa esitellään ristiintaulukoiden tulokset niiltä osin kuin ne olivat tilastollisesti merkitseviä. Tällöin nollahypoteesi (H0) siitä, ettei tutkittavien tekijöiden välillä ole riippuvuutta perusjoukossa kumoutuu, ja voimaan astuu vaihtoehtoinen hypoteesi (H1), jonka mukaan tekijöiden välillä on positiivinen riippuvuus.

10.1.1 Vastaajien taustatiedot

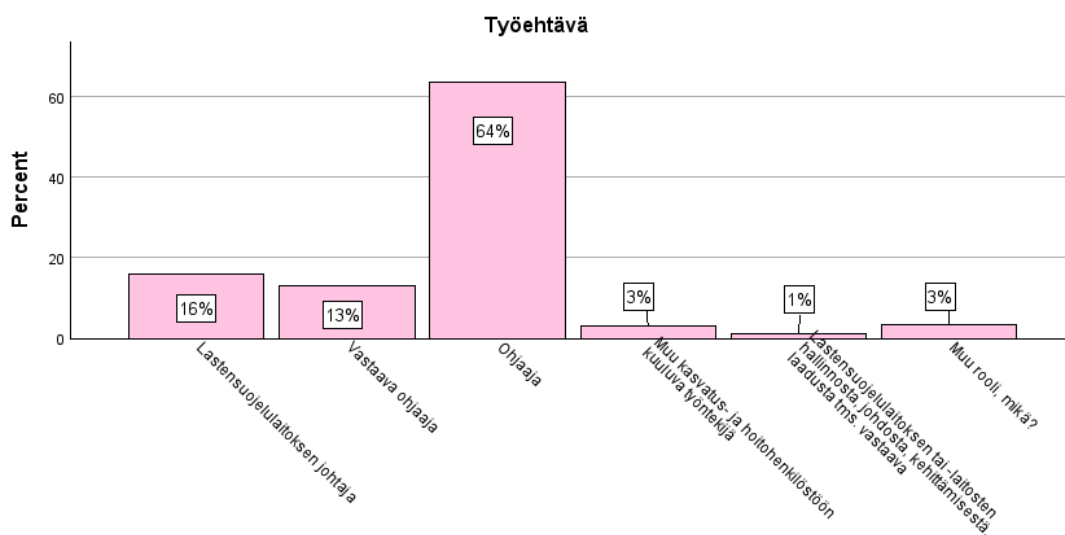
Hatkassa-kyselyn kyselylomakkeessa tiedusteltiin aluksi vastaajien taustatietoja. Taustatiedoista esitellään vastaajien koulutusta, työtehtäviä, työkokemusta, yksikön tasoa sekä hatkaamistiheyttä koskevat kysymykset. Kuvassa 4 havainnollistetaan ensimmäiseksi vastaajien koulutusjakaumaa.



Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden koulutusjakauma (n=578)

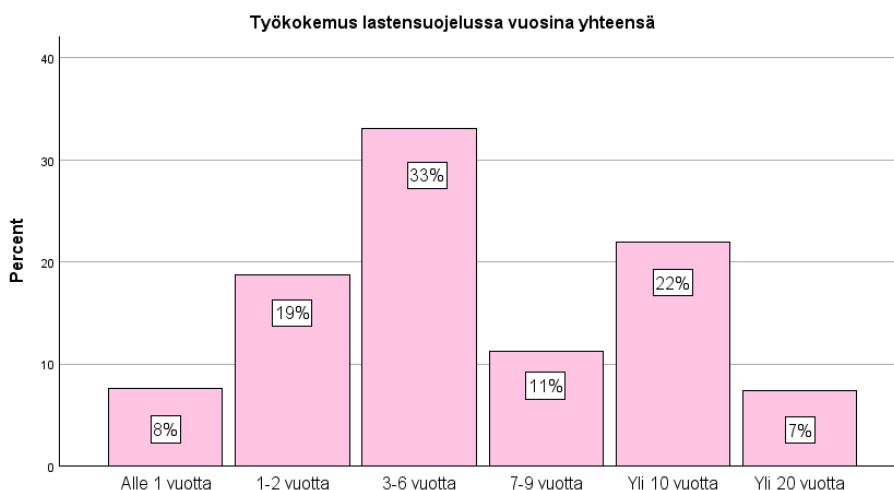
Kyselyyn vastanneista lastensuojelulaitosten työntekijöistä 49 prosenttia oli koulutukseltaan sosionomeja (AMK) tai vastaavan aiemman opistoasteen

tutkinnon suorittaneita. Lähihoitajien osuus vastanneista oli 15 prosenttia, ja sairaanhoitajien (AMK) tai vastaavan aiemman opistoasteen tutkinnon suorittaneiden osuus yhdeksän prosenttia. Vastanneista kahdeksan prosenttia oli koulutukseltaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita sosionomeja. 1–4 prosenttia vastanneista oli koulutukseltaan muita kuin edellä mainittuja. Vastaajilta tiedusteltiin myös heidän työtehtävistään (kuva 5).



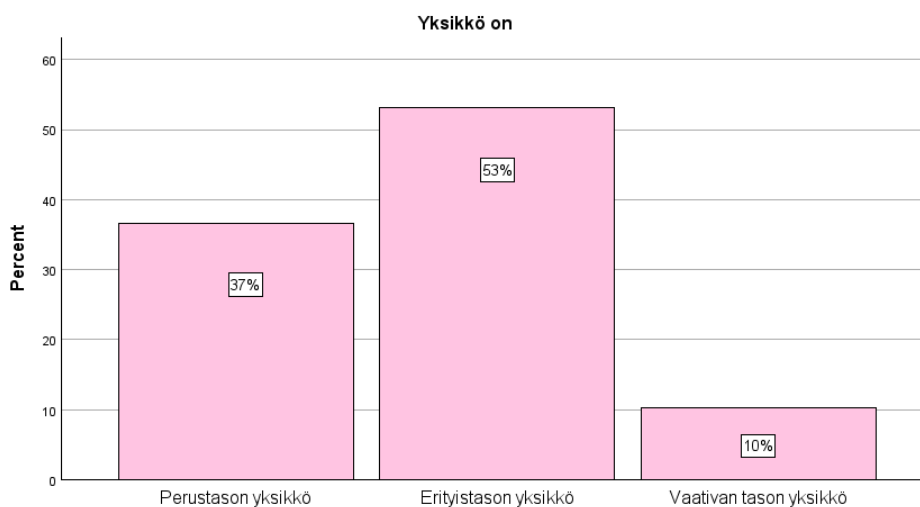
Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden työtehtävät (n=578)

Kuvassa 5 esitetään kyselyyn vastanneiden lastensuojelulaitosten työntekijöiden eri työtehtävien jakauma. Yli puolet (64 %) vastanneista lastensuojelulaitosten työntekijöistä ilmoitti työtehtävänsä olevan ohjaaja. Vastaajista 17 prosenttia oli lastensuojelulaitoksen johtajia ja 13 prosenttia vastaavia ohjaajia. Loput seitsemän prosenttia vastanneista toimivat muissa työtehtävissä, muun muassa kasvatus- ja hoitotehtävissä sekä hallinnollisissa tai kehittämisluonteisissa tehtävissä. Vastaajien työkokemuksen pituutta vuosissa esitellään kuvassa 6.



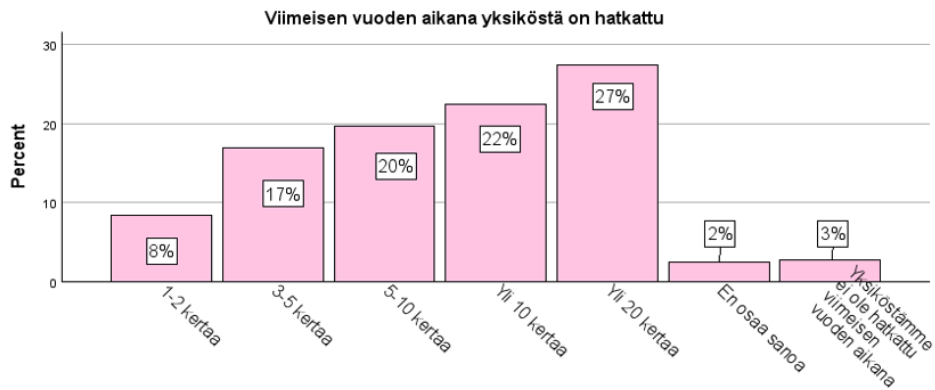
Kuva 6. Kyselyyn vastanneiden työkokemus lastensuojelussa (n=578)

Kuvassa 6 havainnollistetaan lastensuojelun työntekijöiden työkokemuksen määrää lastensuojelussa. Keskimäärin kolmanneksella (33 %) kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli kertynyt työkokemusta lastensuojelusta 3–6 vuotta. Vastanneista 22 prosenttia oli kerryttänyt työkokemusta lastensuojelussa yli kymmenen vuotta, ja 19 prosentille vastanneista työkokemusta oli kertynyt 1–2 vuotta. Vähän yli kymmenen prosenttia (11 %) ilmoitti työkokemuksekseen 7–9 vuotta, ja kahdeksalle prosentille oli kertynyt työkokemusta alle vuosi. Yli 20 vuotta työkokemusta oli karttunut seitsemälle prosentille vastaajista. Kyselylomakkeessa vastaajilta tiedusteltiin myös heidän työskentely-yksikkönsä tasoa (kuva 7).



Kuva 7. Yksikön taso (n=578)

Enemmistö eli 53 prosenttia vastaajista työskenteli erityistason yksikössä ja 37 prosenttia perustason yksikössä. Vastaajista kymmenen prosenttia työskenteli vaativan tason yksikössä. Lastensuojelulaitosten työntekijöiltä tiedusteltiin myös luvattomien poissaolojen tiheydestä viimeisen vuoden aikana (kuva 8).



Kuva 8. Hatkaamistiheys viimeisen vuoden aikana (n=578)

Lastensuojelulaitosten työntekijöistä 27 prosenttia vastasi heidän yksiköstään hatkatun yli 20 kertaa viimeisen vuoden aikana. Vastanneista 22 prosenttia ilmoitti hatkaamisia tapahtuneen viimeisen vuoden aikana yli kymmenen kertaa. Vastaajista 20 prosenttia ilmoitti hatkaamisia olleen viimeisen vuoden aikana 5–10 kertaa, kun taas 25 prosenttia vastaajista vastasi yksiköstä hatkatun 1–5 kertaa viimeisen vuoden aikana. Vastaajista kolme prosenttia ilmoitti, ettei heidän lastensuojeluyksiköstään ollut poistuttu luvattomasti lainkaan viimeisen vuoden aikana. Hatkaamisen tiheyttä vertailtiin myös taustamuuttujatasolla (taulukko 4). Tilastollista merkitsevyyttä näyttäytyi yksikön tason ja hatkaamistiheyden välillä, samoin työtehtävien ja hatkaamistiheyden välillä. Taulukossa esitellään tilastollisesti merkitsevät tulokset taustamuuttujittain.

Taulukko 4. Hatkaamistiheys lastensuojeluyksikön tason ja työtehtävien mukaan (n=578)

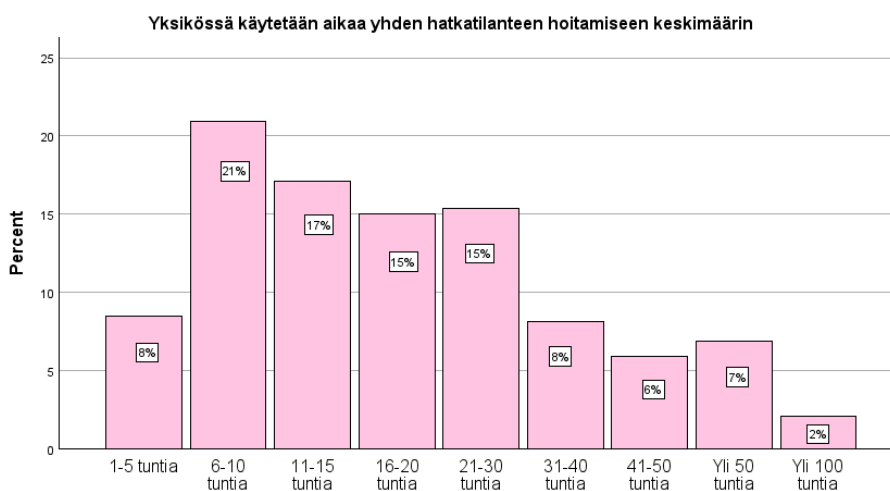
		1-2 kertaa	3-5 kertaa	5-10 kertaa	Yli 10 kertaa	Yli 20 kertaa	En osaa sanoa	Yksiköstä ei ole hatkattu viimeisen vuoden aikana	Yhteensä
Yksikkö on	Perustason yksikkö	15%	27%	18%	18%	13%	3%	5%	100%
	Erityistason yksikkö	5%	12%	21%	24%	35%	2%	1%	100%
	Vaativan tason yksikkö	2%	9%	17%	28%	37%	4%	2%	100%
	Yhteensä	8%	17%	20%	22%	27%	2%	3%	100%
Työtehtävä	Lastensuojelulaitoksen johtaja	22%	25%	8%	14%	15%	0%	15%	100%
	Vastaava ohjaaja	9%	25%	19%	17%	28%	0%	2%	100%
	Ohjaaja	6%	13%	23%	25%	30%	3%	0%	100%
	Muu kasvatusta- ja hoitohenkilöstöön kuuluva työntekijä	0%	21%	14%	21%	29%	14%	0%	100%
	Lastensuojelulaitoksen tai laitosten hallinnosta, johdosta, kehittämisestä, laadusta tms. vastaava	25%	50%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
	Muu rooli	0%	11%	11%	44%	33%	0%	0%	100%
Yhteensä	8%	17%	20%	22%	27%	2%	3%	100%	

Ristiintaulukkoa yksikkötasolla tulkittaessa havaittiin, että eniten 1–5 kertaa viimeisen vuoden aikana tapahtuneita hatkaan lähtemisiä (42 %) oli tapahtunut perustason yksiköissä. 5–10 kertaa vuoden sisään luvatta poistumisia oli ollut lähes yhtä paljon kaikilla yksikkötasoilla (~19 %), ja yli kymmenen kertaan hatkaan oli lähdetty useiten vaativan tason yksiköistä (28 %). Yli 20 kertaa hatkaan oli viimeisen vuoden aikana lähdetty eniten erityis- ja vaativan tason yksiköistä (~36 %).

Työtehtävätasolla tarkasteltuna 47 prosenttia johtajista vastasi hatkaamisia tapahtuneen eniten siten, että hatkaan oli lähdetty 1–5 kertaa viimeisen vuoden aikana. Johtajista 15 prosenttia vastasi, ettei hatkaamisia ollut tapahtunut lainkaan. Myös vastaavat ohjaajat vastasivat hatkaamisia tapahtuneen eniten siten, että vuoden sisään hatkaan oli lähdetty 1–5 kertaa. Vain kaksi prosenttia heistä vastasi, ettei hatkaamisia ollut tapahtunut vuoden aikana lainkaan. Ohjaajista suurin osa vastasi hatkaamisia olleen vuoden aikana useammin kuin neljä kertaa. Ohjaajista 23 prosenttia vastasi hatkaamisia olleen 5–10 kertaa ja 25 prosenttia vastasi niitä olleen yli kymmenen kertaa vuodessa. Ohjaajista 30 prosenttia koki, että hatkaamisia olisi tapahtunut yli 20 kertaa vuoden aikana, ja ohjaajien mukaan tilannetta, ettei hatkaamisia olisi tapahtunut vuoden sisään lainkaan, ei ollut toteutunut.

Tilastollista merkitsevyyttä mitattiin Khiin neliö -testillä ja Kruskal-Wallis-testillä. Koska Khiin neliö -testin (χ^2) oletukset eivät mitattaessa olleet voimassa, merkitsevyyttä testattiin Kruskal-Wallis-testillä (liite 8). Taanila (2019, 9) kiteyttää Khiin neliö -testin käyttöedellytyksinä olevan, että ”korkeintaan 20 prosenttia odotetuista lukumääristä on pienempi kuin viisi”, ja samaan aikaan ”odotetut lukumäärät ovat suuruudeltaan vähintään yksi”. Odotetut lukumäärät ymmärretään tällöin ristiintaulukon laskennallisiksi lukumääriksi siinä tapauksessa, ettei otoksessa näyttäytyisi ollenkaan riippuvuutta.

Kruskal-Wallis-testin p-arvoksi muodostui hatkaamistiheyttä yksikön tasoon verrattaessa $p < 0,001$ ja työtehtävään verrattaessa $p = 0,023$. Arvot ovat pienempiä kuin merkitsevyytasoksi määritetty 0,050, jolloin tulokset on tilastollisesti merkitseviä, ja niiden voidaan nähdä pätevän myös perusjoukossa. Voidaan siis todeta, että lastensuojelulaitoksen taso on yhteydessä siihen, montako kertaa laitoksesta on vuoden sisään hatkattu. Myös työtehtävät ovat yhteydessä siihen, miten usein hatkaamisia vuoden aikana hahmotetaan tapahtuneen. Hatkaamistiheyden lisäksi tarkasteltiin hatkatilanteen hoitamiseen käytettyä keskimääräistä aikaa (kuva 9).



Kuva 9. Yhden hatkatilanteen hoitamiseen käytettävä keskimääräinen aika (n=578)

Lastensuojelulaitosten työntekijöistä 21 prosenttia vastasi yksiköissä käytettävän yhden hatkatilanteen hoitamiseen keskimäärin 6–10 tuntia. Vastanneista 17 prosenttia vastasi aikaa käytettävän 11–15 tuntia ja 15 prosenttia vastanneista arvioi hatkatilanteen hoitamiseen kuluvaan aikaa

keskimäärin 16–30 tuntia. Alle kymmenen prosenttia vastaajista arvioi aikaa käytettävän joko 1–5 tuntia tai enemmän kuin 30 tuntia. Ainoastaan kaksi prosenttia lastensuojelulaitosten työntekijöistä vastasi yhden hatkatilanteen hoitamiseen kuluvan aikaa keskimäärin yli sata tuntia.

Yhden hatkatilanteen hoitamiseen käytettyä aikaa vertailtiin jälleen yksikkötasolla. Ristiintaulukosta (taulukko 5) nähdään, että hatkatilanteiden hoitamiseen käytetty aika ei eroa eri tasoissa yksiköissä erityisen paljon toisistaan. Vaativan tason yksiköissä hoidetaan kuitenkin hatkatilanteita muita yksikkötasoja vähemmän silloin, kun tilanteiden hoitamiseen on käytetty aikaa 1–5 tuntia.

Suuri ero näyttäytyy tilanteissa, joissa yhtä hatkatilannetta hoidetaan yli 50 tai yli sata tuntia. Vaativan tason yksiköissä tällaisia tilanteita esiintyy 20 prosentin verran, mutta perustasolla ainoastaan neljän prosentin ja erityistason yksiköissäkin vain kymmenen prosentin verran.

Taulukko 5. Hatkatilanteen hoitamiseen käytetty aika lastensuojeluyksikön tason mukaan (n=578)

		1-5 tuntia	6-10 tuntia	11-15 tuntia	16-20 tuntia	21-30 tuntia	31-40 tuntia	41-50 tuntia	Yli 50 tuntia	Yli 100 tuntia	
Yksikkö on	Perustason yksikkö	11%	25%	18%	15%	13%	8%	4%	4%	0%	100%
	Erityistason yksikkö	8%	18%	17%	15%	17%	7%	7%	8%	2%	100%
	Vaativan tason yksikkö	3%	20%	14%	14%	14%	10%	5%	12%	8%	100%
Yhteensä		8%	21%	17%	15%	15%	8%	6%	7%	2%	100%

* $\chi^2(16)=29,640$, $p<0.050$

Tilastollista merkitsevyyttä selvitellessä Khiin neliö -testin oletukset olivat voimassa. Testin p-arvoksi saatiin $p=0,020$ (liite 8). Kruskal-Wallis-testillä p-arvoksi muodostui $p<0,001$ (liite 8). Koska tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä, voidaan todeta, että yksikön taso on yhteydessä hatkatilanteiden hoitamiseen käytettyyn aikaan. Kyselyssä haettiin lisäksi työntekijöiden näkemyksiä lastensuojelulaitosten työntekijöiden toimintaan ja yhteistyöhön hatkatilanteissa. (taulukko 6).

Taulukko 6. Lastensuojelulaitosten työntekijöiden toiminta ja yhteistyö hatkatilanteissa (n=578)

Lastensuojelulaitokset (n=578)	Laitosten työntekijät osaavat toimia hatkatilanteissa	Yhteistyö eri toimijoiden välillä toimii hyvin hatkatilanteissa	Ammattilaiset huomioivat nuoren läheiset hyvin hatkatilanteissa
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	20	1
Jonkin verran eri mieltä	9	44	13
Ei samaa eikä eri mieltä	5	13	16
Jonkin verran samaa mieltä	57	20	53
Täysin samaa mieltä	28	3	17
Yhteensä	100	100	100

Lähes kaikki (85 %) kyselyyn vastanneista lastensuojelulaitosten työntekijöistä oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että työntekijät osaavat toimia hatkatilanteissa. Mitattaessa mediaani oli $Md=4$ ja vaihteluväli $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Työntekijöistä enemmistö (64 %) oli puolestaan jonkin verran tai täysin eri mieltä siitä, että eri toimijoiden välinen yhteistyö toimisi hyvin hatkatilanteissa. Samaa mieltä oli ainoastaan reilu viidennes vastaajista. $Md=2$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Vastanneista 70 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että ammattilaiset ottavat nuoren läheiset hyvin huomioon hatkaamistilanteissa. Eri mieltä tästä oli 14 prosenttia vastanneista. $Md=4$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$.

Mielipiteet väittämiin olivat prosentuaalisesti melko samansuuntaiset myös taustamuuttujakohtaisessa tarkastelussa, mutta tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä ainoastaan mitattaessa työkokemusvuosien ja toimijoiden välisen yhteistyön toimivuuden välillä olevaa merkitsevyyttä (taulukko 7).

Taulukko 7. Yhteistyön eri toimijoiden välillä hyväksi hatkaamistilanteissa kokoneiden osuus työkokemusvuosien mukaan tarkasteltuna (n=578)

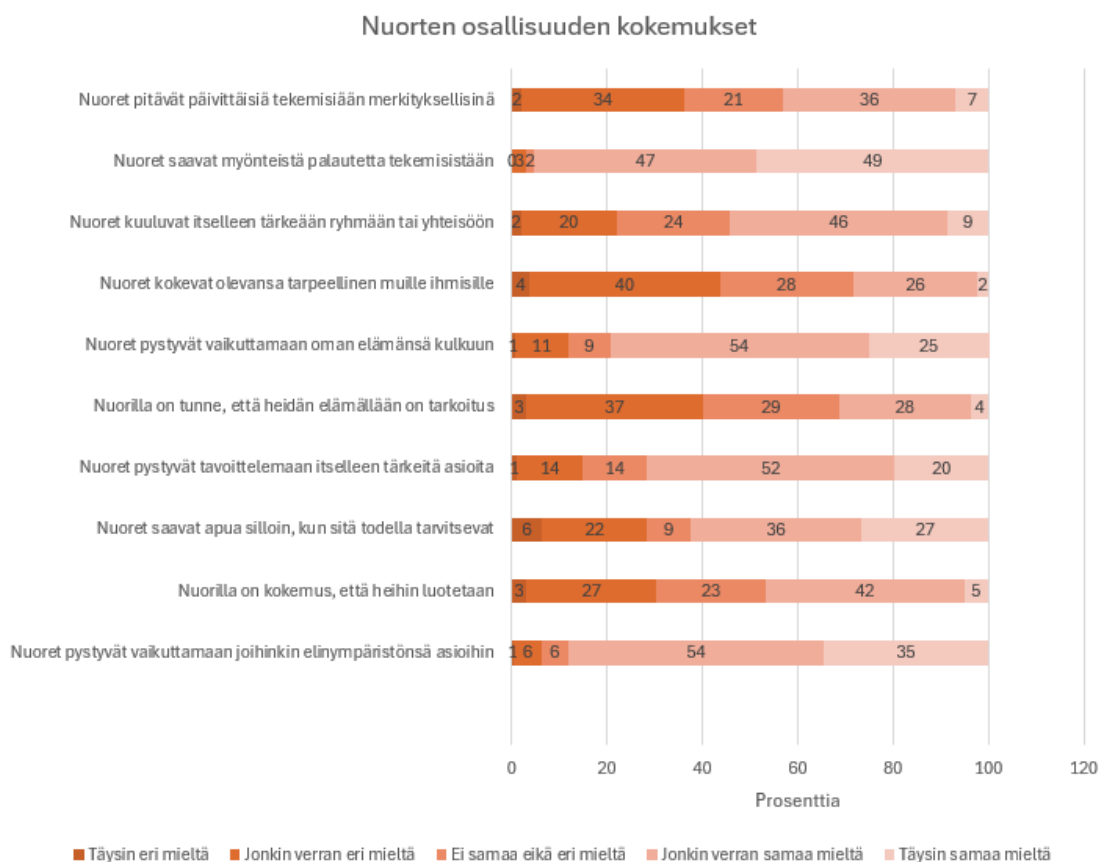
		Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työkokemus lastensuojelussa vuosina yhteensä	Alle 1 vuotta	11%	43%	14%	27%	5%	100%
	1-2 vuotta	25%	45%	10%	18%	2%	100%
	3-6 vuotta	23%	48%	13%	15%	2%	100%
	7-9 vuotta	25%	35%	11%	26%	3%	100%
	Yli 10 vuotta	18%	39%	17%	23%	2%	100%
	Yli 20 vuotta	5%	56%	16%	19%	5%	100%
	Yhteensä		20%	44%	13%	20%	3%

Tarkasteltaessa vastauksia työkokemustasolla, näyttäytyy, että eniten eri mieltä eri toimijoiden välisen yhteistyön toimivuudesta olivat 1–6 vuotta työkokemusta omanneet vastaajat (71 %). Tätä pidempään työskennelleet olivat väittämstä eri mieltä 59 prosentin verran, ja alle vuoden työskennelleistä 54 prosenttia oli väittämstä jonkin verran tai täysin eri mieltä. Kruskal-Wallis-testillä p-arvoksi muodostui tilastollisesti merkitsevä $p=0,030$ (liite 8). Työkokemuksen pituus näyttäisi tulosten mukaan olevan yhteydessä siihen, koetaanko yhteistyön eri toimijoiden (laitosten työntekijät, sosiaalityöntekijät, poliisi, hätäkeskus) välillä toimivan hyvin.

10.1.2 Hatkaamiseen vaikuttavat tekijät

Hatkaamisen ennaltaehkäisemiseksi on tärkeää tunnistaa hatkaamista aiheuttavia riskitekijöitä ja syitä. Aihetta voidaan käsitellä hatkaamiseen vaikuttavien pitovoimatekijöiden kautta, jolloin tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat nuoren päätökseen olla hatkaamatta yksiköstä. Hatkassa-kyselyssä (Haapala ym. 2023, 55) tiedusteltiin lastensuojelun työntekijöiden näkemystä siihen, mistä nuorten hatkaamisessa on yleensä kyse. Vastausten mukaan kyseessä on joko ennakoon suunniteltu toiminta tai hetken mielijohde. Harvinaisempi hatkaamista selittävä tekijä oli ajautuminen hatkaamaan esimerkiksi muiden painostuksen tai myöhästymisen

seurauksena. Kyselyssä kartoitettiin lastensuojelulaitosten työntekijöiden näkemyksiä nuorten osallisuuden kokemuksista kymmenen eri väittämän kautta (kuva 10).



Kuva 10. Nuorten osallisuuden kokemukset (n=578)

Lastensuojelulaitosten työntekijöistä 43 prosenttia oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että nuoret pitävät päivittäisiä tekemisiään merkityksellisinä. Reilu kolmannes vastaajista oli väittämästä jonkin verran tai täysin eri mieltä. Mediaani oli Md=3 ja vaihteluväli W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Suurin osa vastaajista (96 %) oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä myös siitä, että nuoret saavat tekemisistään myönteistä palautetta. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Yli puolet (55 %) vastaajista oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, että nuoret kuuluvat itselleen tärkeään yhteisöön tai ryhmään. Lähes tai täysin eri mieltä oli viidennes vastanneista. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä].

Lastensuojelulaitosten työntekijöistä 44 prosenttia oli jonkin verran tai täysin eri mieltä siitä, että nuoret kokisivat olevansa tarpeellisia muille ihmisille. Reilu neljäsosa (28 %) vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä, ja saman verran oli niitä, jotka eivät ilmaisseet mielipidettään. Md 3, W=[täysin eri

mieltä, täysin samaa mieltä]. Suurin osa (79 %) vastanneista oli jonkin verran tai kokonaan samaa mieltä siitä, että nuorilla on mahdollisuus vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Eri mieltä oli runsas kymmenesosa lastensuojelulaitosten työntekijöistä. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Väittämästä nuorilla olevasta tunteesta, että heidän elämällään on tarkoitus, oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä vajaa kolmannes (32 %) työntekijöistä, ja jonkin verran tai täysin eri mieltä oli 40 prosenttia vastanneista. Md=3, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä].

Vastaajista 72 prosenttia oli jonkin verran tai kokonaan samaa mieltä siitä, että nuorten on mahdollista tavoitella itselleen tärkeitä asioita sijaishuoltopaikassa ollessaan. Jonkin verran tai kokonaan eri mieltä väittämästä oli 15 prosenttia työntekijöistä. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Yli puolet (63 %) lastensuojelulaitosten työntekijöistä oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, että nuoret saavat apua sitä todella tarvitessaan. Runsas neljäsosa (28 %) vastaajista oli väittämästä jonkin verran tai täysin eri mieltä. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Lähes puolet vastanneista (47 %) oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että nuoret kokevat heihin luotettavan, kun taas 30 % työntekijöistä oli väittämästä jonkin verran tai täysin eri mieltä. Md= 3, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä].

Suurin osa (89 %) vastaajista oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, että nuorten on mahdollista vaikuttaa joihinkin heidän elinympäristönsä asioihin. Md= 4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Tilastollisesti merkitseviä tuloksia tarkasteltiin taustamuuttujakohtaisesti. Taulukkoon 8 on koottu väittämien tilastollisesti merkitsevät testitulokset taustamuuttujittain. Kruskal-Wallis-testien ja Khiin neliö -testien osalta on ilmoitettu ne p-arvot, joiden merkitsevyydet olivat 0,050 tai sen alle. Khiin neliö -testeistä on lisäksi ilmoitettu arvo ja vapausasteet.

Taulukko 8. Tilastollisesti merkitsevät nuorten osallisuuden kokemukset (n=578)

Nuorten osallisuuden kokemukset sijaishuoltopaikassa														
Tilastollisesti merkitsevät tulokset														
Yksikön taso	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi		Työtehtävät	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi		Työkokemus vuosissa	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	
	Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo
Nuoret pystyvät tavoittelemaan itselleen tärkeitä asioita	*	*		0,026	Nuoret pitävät päivittäisiä tekemisiään merkityksellisinä	*	*		0,001	Nuoret pitävät päivittäisiä tekemisiään merkityksellisinä	*	*		0,011
Nuorilla on kokemus, että heihin luotetaan	20,106/8	<0,001		<0,001	Nuoret kuuluvat itselleen tärkeään ryhmään tai yhteisöön	*	*		0,016					
					Nuorilla on tunne, että heidän elämällään on tarkoitus	*	*		<0,001					
					Nuorilla on kokemus, että heihin luotetaan	*	*		<0,001					

* χ^2 -testin oletukset eivät toteudu

Väittämistä tilastollisesti merkitsevä oli työkokemukseen vertailtaessa väittämä nuorten päivittäisten tekemisten merkityksellisyyden kokemuksesta.

Taustamuuttujakohtaisesti tarkasteltuna näyttäytyi, että mitä pidempi työkokemus, sitä enemmän väittämän kanssa oltiin samaa mieltä.

Työkokemuksen ollessa yli seitsemän vuotta, jonkin verran tai samaa mieltä väittämän kanssa oli 55 prosenttia vastaajista. Tätä lyhyemmän

työkokemuksen omaavat olivat väittämän kanssa samaa mieltä 34 prosentin verran. Väittämä oli tilastollisesti merkitsevä myös työtehtäviin vertailtaessa.

Taustamuuttujatasolla jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä olivat johtajat (64 %), vastaavien ohjaajien ollessa samaa mieltä oli 44 prosentin verran. Ohjaajista 37 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä. Toisaalta hieman useampi ohjaajista oli jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämästä (39 %).

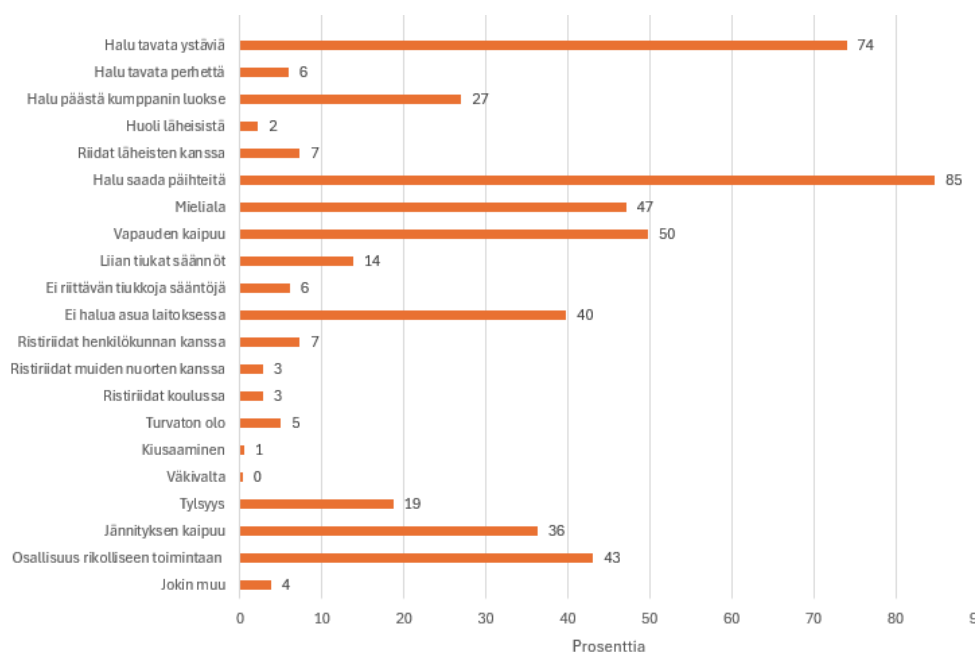
Työtehtäviin vertailtaessa merkitsevyyttä oli myös väittämien ”nuoret kuuluvat itselleen tärkeään ryhmään tai yhteisöön”, ”nuorilla on tunne, että heidän elämällään on tarkoitus” ja ”nuorilla on kokemus, että heihin luotetaan” kohdalla. Johtajista 66 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että nuoret kuuluvat itselleen tärkeään ryhmään tai yhteisöön. Vastaavista ohjaajista samaa mieltä oli 57 prosenttia ja ohjaajista vain puolet (51 %).

Puolet johtajista (51 %) oli samaa mieltä väittämästä, että nuorilla olisi tunne elämäntarkoituksesta. Vastaavista ohjaajista samaa mieltä oli ainoastaan 29 prosenttia ja ohjaajista vain 27 prosenttia. Ohjaajista 42 prosenttia oli jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Johtajista 65 prosenttia oli samaa mieltä väittämästä, että nuorilla olisi kokemus siitä, että heihin luotetaan. Vastaavista ohjaajista samaa mieltä oli vain 37 prosenttia, ja eri mieltä heistä oli 40 prosenttia. Ohjaajistakin jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli vain 42 prosenttia vastanneista.

Yksikön tasoon verrattaessa tilastollinen merkitsevyys toteutui niinkään väittämässä luotettavuuden kokemuksesta, sekä väittämässä, joka koski nuorten mahdollisuutta tavoitella itselleen tärkeitä asioita. Perustason yksiköissä oltiin eniten (52 %) samaa mieltä väittämästä, että nuorilla on kokemus heihin luottamisesta. Erityistason yksiköissä jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli 47 prosenttia vastanneista ja vaativan tason yksiköissä samaa mieltä oltiin ainoastaan 25 prosentin verran. Nuorten mahdollisuuksiin

tavoitella itselleen tärkeitä asioita oltiin yksikössä hieman enemmän samaa mieltä kuin aikaisemmasta väittämästä. Perustason yksiköissä samaa mieltä nuorten mahdollisuuksista tavoitella tärkeitä asioita oli 79 prosenttia vastanneista ja erityistason yksiköissä samaa mieltä oli 68 prosenttia vastaajista. Vaativan tason yksiköissä työskentelevistä samaa mieltä väittämän kanssa oli 66 prosenttia vastanneista.

Työkokemus, työtehtävä ja yksikön taso näyttäisivät tulosten mukaan olevan yhteydessä siihen, miten työntekijät näkevät nuorten osallisuuden kokemusten toteutuvan. Kyselyyn vastanneet erittelivät seuraavaksi mielestään tärkeimpiä syitä nuorten hatkaamiselle. Tulokset esitellään kuvassa prosentteina (kuva 11).



Kuva 11. Hatkaamisen syyt (n=578)

Lastensuojelulaitosten työntekijöiden vastausten mukaan suurimmat syyt hatkaamiselle ovat halu saada päihkeitä (85 %) ja halu tavata ystäviä (74 %). Suuressa osassa hatkaamisessa ovat vastaajien mielestä myös vapauden kaipuu (50 %) ja mieliala (47 %). Hatkaan työntäviä tekijöitä olivat vastausten mukaan myös osallisuus rikolliseen toimintaan (43 %) ja se, ettei nuori halua asua laitoksessa (40 %). Lisäksi jännityksen kaipuu (36 %) ja toisaalta tylsyys (19 %) koettiin hatkaamisen syiksi, kuten myös yksikön liian tiukat säännöt (14 %). Vastaajista 27 prosenttia koki nuoren halun lähteä kumppanin luokse erääksi hatkaan työntäväksi tekijäksi.

Avoimen kysymyksen, ”jokin muu, mikä?”, vastauksissa muina yksittäisinä hatkaamisen syinä mainittiin lisäksi esimerkiksi vaikeiksi koettujen tunteiden välttely, välittämisen mittaaminen, kuulluksi tulemattomuus ja se, ettei nuori ole ehtinyt vielä kiinnittyä sijaishuoltopaikan yhteisöön. Vastauksissa nostettiin esiin myös biologisten vanhempien painostus hatkaan lähtemiseen sekä impulsiivisuus ja psyykkiset ongelmat. Myös seksin hakeminen mainittiin yhtenä syynä hatkaamiselle. Taulukossa 9 esitellään väittämien tilastollisesti merkitsevät testitulokset taustamuuttujittain

Taulukko 9. Tilastollisesti merkitsevät hatkaan lähtemisen syyt (n=578)

Hatkaamisen syyt Tilastollisesti merkitsevät tulokset											
Yksikön taso	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	Työtehtävät	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	Työkokemus vuosissa	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi
	Arvo/df	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo
Halu saada päihteitä	10,877/2	0,004	0,004	Halu tavata ystäviä	*	*	0,014	Halu tavata ystäviä	11,617/5	0,040	0,041
Ristiriidat henkilökunnan kanssa	10,119/2	0,006	0,006	Liian tiukat säännöt	*	*	0,013	Mieliala	12,104/5	0,033	0,034
Kiusaaminen	*	*	0,004	Ei halua asua laitoksessa	12,278/5	0,031	0,031	Ei halua asua laitoksessa	11,377/5	0,044	0,045
Osallisuus rikolliseen toimintaan	8,174/2	0,017	0,017	Ristiriidat koulussa	*	*	<0,001	Ristiriidat muiden nuorten kanssa	*	*	0,035
				Väkivalta	*	*	0,007	Jännityksen kaipuu	14,847/5	0,011	0,011
				Jännityksen kaipuu	21,161/5	<0,001	<0,001				
				Osallisuus rikolliseen toimintaan	11,790/5	0,038	0,038				

* χ^2 -testin oletukset eivät toteudu

Hatkaamisen syyt näyttävät vaihtelevan jonkin verran taustamuuttujaryhmien välillä, mutta esimerkiksi osallisuudella rikolliseen toimintaan on tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä yksikön tasoon että työtehtäviin. Työkokemuksen vuosina ja työtehtävien välillä on myös yhteisiä, tilastollisesti merkitseviä hatkaamisen syitä liittyen haluun tavata ystäviä, jännityksen kaipuuseen sekä siihen, ettei nuori halua asua laitoksessa.

Muuttujia taustamuuttujatasolla tarkasteltaessa mielipiteet ovat eri muuttujaryhmissä jakautuneet suurelta osin melko tasaisesti. Joko ollaan melko lailla samaa mieltä väittämistä tai melko lailla eri mieltä. Pieniä eroavaisuuksiakin kuitenkin löytyi, niitä esiintyi lähinnä yksikkötason vastauksissa. Esimerkiksi perustason yksiköissä työskentelevät valitsivat muita yksikkötasoja useammin hatkaamisen syyksi ristiriidat henkilökunnan kanssa (11 %), kun taas erityistason yksiköissä oltiin tätä mieltä neljän prosentin ja vaativan tason yksiköissäkin vain viiden prosentin verran. Perustason yksiköissä koettiin myös mielialan olevan hatkaamisen syynä muita yksikkötasoja useammin (52 %). Erityistasonkin yksiköissä tätä mieltä oli 45 prosenttia vastaajista, mutta vaativan tason yksiköissä ainoastaan 37 prosenttia vastanneista.

Vaativan tason yksikössä työskentelevistä 49 prosenttia näki osallisuuden rikolliseen toimintaan syyksi hatkaamiseen. Erityistason yksiköissä näin nähtiin olevan 47 prosentin ja perustason yksiköissä vain 35 prosentin verran. Väitettä siitä, että hatkaamisen syynä olisi nuoren haluttomuus asua laitoksessa verrattiin työtehtävämuuttuun. Lastensuojelulaitoksen johtajista ainoastaan 27 prosenttia näki tämän syynä poistua luvatta laitoksesta. Ohjaajista tätä mieltä oli 41 prosenttia ja vastaavista ohjaajista 45 prosenttia.

Yksikön taso näyttäisi olevan tulosten perusteella yhteydessä hatkaamiseen silloin, kun hatkaamisen syynä on kiusaaminen, halu saada päihteitä tai ristiriidat henkilökunnan kanssa. Työtehtävät vaikuttavat olevan yhteydessä hatkaamiseen silloin, kun hatkaamisen syynä on liian tiukat säännöt tai väkivalta. Työtehtävät näyttävät olevan yhteydessä hatkaamiseen myös silloin, kun nuorella on koulunkäyntiin liittyviä haasteita. Lisäksi voidaan havaita, että työkokemus on yhteydessä hatkaamiseen, kun hatkaan lähdetään mielialan vuoksi, tai jos nuorella on ristiriitoja muiden yksikköön sijoitettujen nuorten kanssa.

Sekä yksikön taso että työtehtävät ovat yhteydessä hatkaamiseen silloin, kun hatkaan lähtemisen syynä on osallisuus rikolliseen toimintaan. Työtehtävillä ja työkokemuksella on puolestaan yhteys hatkaamiseen, kun hatkaan vetää halu tavata ystäviä tai kun syynä on jännityksen kaipuu. Työtehtävät ja työkokemus ovat yhteydessä hatkaamiseen myös silloin, kun nuori kokee, ettei halua asua laitoksessa. Lastensuojelulaitosten työntekijät vastasivat lisäksi työntekijöiden huolenpitoa ja sijaishuoltoapaikan soveltuvuutta koskeviin kysymyksiin, joita on esitelty taulukossa 10.

Taulukko 10. Lastensuojelulaitosten työntekijöiden näkemykset huolenpidosta ja sijaishuoltoapaikan soveltuvuudesta (n=578)

Lastensuojelulaitokset (n=578)	Sijaishuoltoapaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen	Sijaishuoltopaikassa on nuorista välittävä ilmapiiri	Sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Täysin eri mieltä	5	0	1
Jonkin verran eri mieltä	18	2	14
Ei samaa eikä eri mieltä	9	2	12
Jonkin verran samaa mieltä	50	29	48
Täysin samaa mieltä	18	67	25
Yhteensä	100	100	100

Yli puolet (68 %) lastensuojelulaitosten työntekijöistä oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että sijaishuoltopaikan työntekijöillä on riittävästi aikaa nuorten kanssa olemiseen. Kokonaan tai osittain eri mieltä väittämästä oli vajaa neljäsosa (23 %). Mediaani oli Md=4 ja vaihteluväli W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Lähes kaikki vastaajat (96 %) olivat jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että sijaishuoltopaikassa on välittävä ilmapiiri. Md=5, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Vastaajista 73 prosenttia oli jonkin verran tai kokonaan samaa mieltä väittämästä, että sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita. Eri mieltä oli 15 prosenttia työntekijöistä. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Kaikki kolme väittämää olivat tilastollisesti merkitseviä (taulukko 11).

Taulukko 11. Lastensuojelulaitosten työntekijöiden huolenpito ja sijaishuoltopaikan soveltuvuus – tilastollisesti merkitsevät tulokset (n=578)

Lastensuojelulaitosten työntekijöiden huolenpito ja sijaishuoltopaikan soveltuvuus											
Tilastollisesti merkitsevät tulokset											
Yksikön taso	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	Työtehtävät	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	Työkokemus vuosissa	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi
	Arvo/df	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo
Sijaishuoltopaikka on nuorista välittävä ilmapiiri.	*	*	0,013	Sijaishuoltopaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen.	*	*	<0,001	Sijaishuoltopaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen.	37,240/20	0,011	<0,001
Sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita.	*	*	0,023	Sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita.	*	*	<0,001	Sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita.	*	*	0,041

*x²-testin oletukset eivät toteudu

Väittämiä sijaishuoltopaikan nuorista välittävästä ilmapiiristä ja siitä, että sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita, tarkasteltiin yksikkötasolla. Tasosta riippumatta lähes kaikki vastaajat olivat jonkin verran tai täysin samaa mieltä välittävän ilmapiirin toteutumisesta. Eniten samaa mieltä olivat perustasolla työskentelevät (97 %) ja vähiten samaa mieltä vaativan tason työntekijät (93 %). Erityistason työntekijöiden vastausprosentti oli 96 prosenttia. Suurin osa (76 %) perustason yksikön työntekijöistä oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita. Erityistason yksikön työntekijöistä samaa mieltä oli 73 prosenttia ja vaativan tason työntekijöistä 61 prosenttia.

Väittämiä sijaishuoltopaikan vastaavuudesta nuorten tarpeisiin oli tilastollisesti merkitsevä myös ”työkokemus vuosina” ja ”työtehtävä” taustamuuttujien kanssa. Taustamuuttujakohtaisesti tarkasteltuna jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä oli suurin osa kaikista työkokemusmuuttujan vuosiluokkien vastaajista (~73 %). 1–2 vuotta työkokemusta omaavat

vastaajat olivat kuitenkin muihin vuosiluokkiin nähden väittämän kanssa vähiten samaa mieltä (66 %). Väittämää työtehtäviin verrattaessa johtajista lähes 90 prosenttia oli väittämän kanssa jonkin verran tai täysin samaa mieltä. Vastaavien ohjaajien vastausprosentti samanmielisyyteen oli 77 ja ohjaajista 68 prosenttia oli väittämän kanssa jonkin verran tai täysin samaa mieltä.

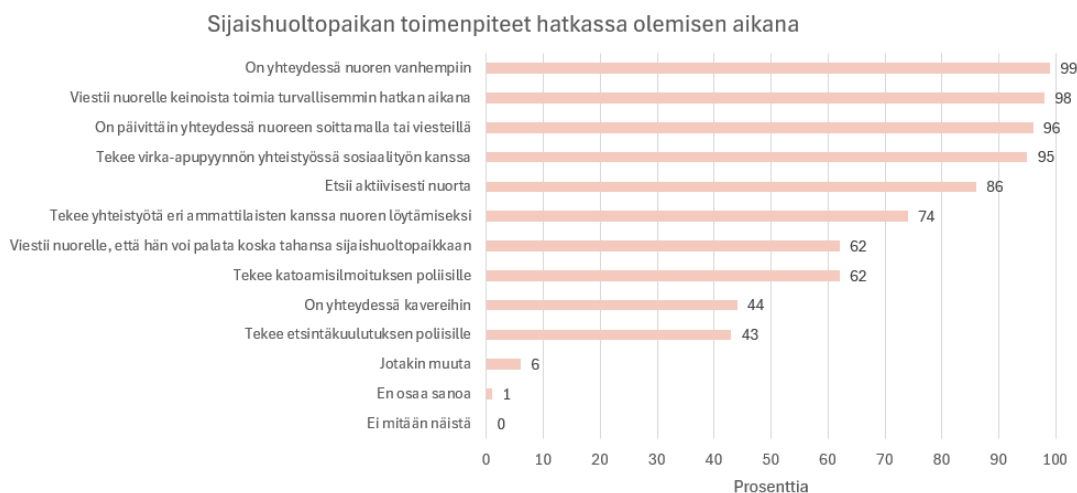
Väittäjä siitä, että sijaishuoltoapaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen, oli niin ikään tilastollisesti merkitsevä ”työkokemus vuosina” ja ”työtehtävä” taustamuuttujien kanssa. Vertailtaessa työkokemuksen pituutta väittämään, huomattiin, että työkokemuksen ollessa seitsemän vuotta tai yli, oltiin väittämän kanssa jonkin verran enemmän samaa mieltä (~77 %) kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavien kyseessä ollessa (~62 %). Työtehtävämuuttujan kohdalla samaa mieltä väittämän kanssa oli 84 prosenttia johtajista, 75 prosenttia vastaavista ohjaajista ja 61 prosentti ohjaajista.

Yksikön taso näyttäisi tulosten mukaan olevan yhteydessä lastensuojelulaitosten työntekijöiden kokemukseen siitä, että sijaishuoltoapaikassa on nuorista välittävä ilmapiiri. Työtehtävät ja työkokemus vaikuttaisivat puolestaan olevan yhteydessä työntekijöiden näkemyksiin siitä, että sijaishuoltoapaikan aikuisilla olisi riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen. Lisäksi niin yksikön taso ja työtehtävät kuin työkokemuskin ovat yhteydessä työntekijöiden kokemukseen siitä, että sijaishuoltoapaikka vastaisi nuorten tarpeita.

10.1.3 Hatkassa olemisen aika

Nuori on hatkassa ollessaan alttiina monille vaaroille. Lehtosen ja Telénin (2013) tekemän selvityksen mukaan päihteiden käyttö on yleistä hatkassa ollessa, ja hatkassa oloon saattaa liittyä myös väkivaltaa ja rikollista käytöstä. Väkivalta voi olla nuoreen kohdistuvaa tai nuori voi kohdistaa sitä muihin. Nuori on hatkassa ollessaan myös vaarassa joutua seksuaalisen hyväksikäytön tai muun rikoksen uhriksi. (Lehtonen & Telén 2013, 33.) Hatkassa-kyselyssä kartoitettiin toimenpiteitä, joita sijaishuoltoapaikoissa tehdään nuoren hatkassa olemisen aikana (kuva 12). Vastaajia pyydettiin

valitsemaan kaikki sellaiset toimenpiteet, joita he tiesivät sijaishuoltopaikassa tehdyn.



Kuva 12. Sijaishuoltopaikan toimenpiteet hatkassa olemisen aikana (n=587)

Lähes kaikki (99 %) lastensuojelulaitosten työntekijät vastasivat sijaishuoltopaikan olevan yhteydessä nuoren vanhempiin ja tekevän nuoren katoamisesta virka-apupyynnön sosiaalityön kanssa. Lähes kaikki (98 %) vastasivat lisäksi sijaishuoltopaikan olevan päivittäin yhteydessä hatkassa olevaan nuoreen ja viestivän nuorelle turvallisista toimintakeinoista. Vastanneista 86 prosenttia kertoi sijaishuoltopaikan etsivän nuorta aktiivisesti ja 74 prosenttia ilmoitti sijaishuoltopaikan tekevän nuoren hatkassa ollessa moniammatillista yhteistyötä nuoren löytämiseksi. Hieman yli 60 prosenttia lastensuojelulaitosten työntekijöistä vastasi sijaishuoltopaikan tekevän nuoresta katoamisilmoituksen sekä viestittelevän nuorelle mahdollisuudesta palata yksikköön milloin tahansa. Vähän alle puolet vastaajista totesi sijaishuoltopaikan ottavan yhteyttä nuoren kavereihin (44 %) ja tekevän nuoresta etsintäkuulutuksen (43 %).

Avoimessa kysymyksessä muista sijaishuoltopaikan toimenpiteistä nuoren hatkan aikana, nousi edellä mainittujen lisäksi esiin muun muassa sosiaalisen median hyödyntäminen, yhteydenotto hätäkeskukseen nuoren puhelimen paikantamista varten sekä etsimissuunnitelman tekeminen. Vastaajat kertoivat etsivänsä nuorta yhdessä tämän vanhempien kanssa ja antavansa vanhemmille myös tukea. Vastauksissa nousi lisäksi esiin virka-apupyynnön tekeminen itsenäisesti, ilman yhteistyötä sosiaalityön kanssa, ja pyrkimys tehdä yhteistyötä esimerkiksi muiden lastensuojelulaitosten kanssa. Avovastauksissa nostettiin esiin huolta henkilöstön resurssipulasta tilanteissa,

joissa hatkalaista täytyisi lähteä etsimään. Taulukkoon 12 on koottu ne laitoksen toimenpiteisiin liittyvät tulokset, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 12. Sijaishuoltopaikan tilastollisesti merkitsevät hatkan aikaiset toimenpiteet (n=578)

Sijaishuoltopaikan hatkan aikaiset toimenpiteet														
Tilastollisesti merkitsevät tulokset														
Yksikön taso	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi		Työtehtävät	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi		Työkokemus vuosissa	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	
	Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo
On yhteydessä kavereihin.	13,67/2	0,001	0,001	0,001	Tekee katoamisilmoituksen poliisille.	12,392/5	0,031	0,031	0,031	Tekee katoamisilmoituksen poliisille.	18,947/5	0,002	0,002	0,002
Viestii nuorelle, että hän voi palata koska tahansa.	7,930/2	0,019	0,019	0,019	On yhteydessä kavereihin.	26,318/5	<0,001	<0,001	<0,001	On yhteydessä kavereihin.	15,788/5	0,007	0,007	0,008
Tekee etsintäkuulutuksen poliisille	9,424/2	0,009	0,009	0,009	Etsii aktiivisesti nuorta	*	*	*	0,002					

* χ^2 -testin oletukset eivät toteudu

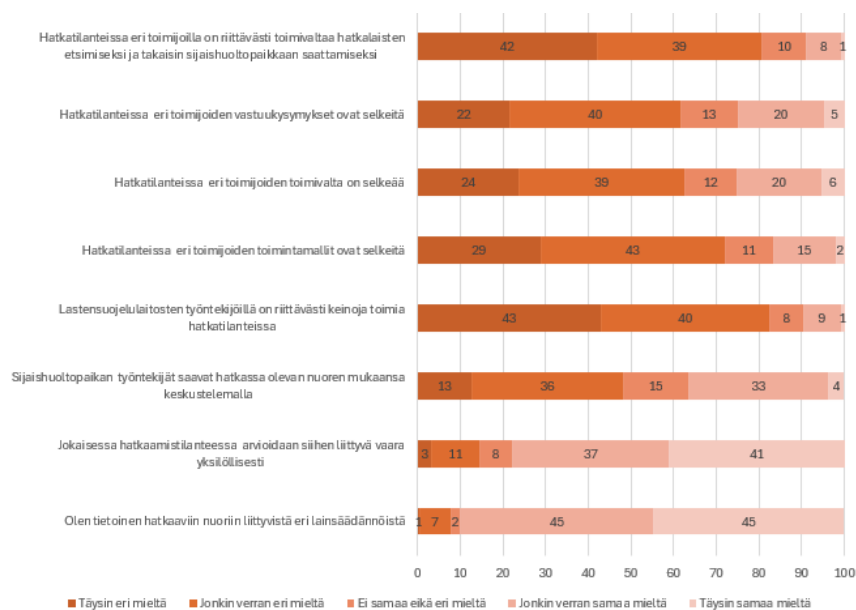
Taustamuuttujakohtaisessa tarkastelussa vastaukset olivat ryhmien sisällä melko saman suuntaisia, mutta erojakin oli. Verrattaessa työtehtävämääntäjäjä väittämään katoamisilmoituksen tekemisestä poliisille, johtajat (72 %) ja muussa roolissa työskentelevät (74 %) olivat vahvimmin väittämän kanssa samaa mieltä. Vastaavien ohjaajien kohdalla vastausprosentti oli väittämään liittyen 67 ja ohjaajien kohdalla 59 prosenttia. Työkokemusmuuttujan kohdalla vastaajien mielipiteet olivat väittämästä melko yhtenevät. Vastauksista erottui ainoastaan alle vuoden työkokemuksen omaavien vastaukset, sillä ryhmän vastausprosentti väittään liittyen oli ainoastaan 36, muiden ryhmien vastausprosentin ollessa keskimäärin 65 prosenttia. Yksikkötasoa verrattiin väittämään, jonka mukaan sijaishuoltopaikka tekee poliisille etsintäkuulutuksen. Perustason yksikössä työskentelevistä tätä mieltä oli 56 prosenttia vastaajista, ja erityistason ja vaativan tason yksiköissä samaa mieltä väittämän kanssa oli 65 prosenttia vastanneista.

Väittämä ”sijaishuoltopaikka on yhteydessä kavereihin” oli tilastollisesti merkitsevä kaikissa taustamuuttujaryhmissä. Perustason yksiköissä työskennelleet vastaajat olivat väittämästä eniten samaa mieltä (54 %). Erityistason yksiköissä työskennelleiden vastausprosentti oli enää 39 ja vaativan tason yksiköiden työntekijät olivat väittämän kanssa samaa mieltä vain 34 prosentin verran. Työtehtävätasoa tarkastellessa johtajat olivat väittämän kanssa samaa mieltä 64 prosentin verran, vastaavat ohjaajat 44 prosentin ja ohjaajat 41 prosentin verran. Työkokemusvuosiin verrattaessa samanmielisyys väittämän kanssa kasvoi työkokemusvuosien myötä. Alle vuoden työskennelleistä vastaajista samaa mieltä väittämästä oli 36 prosenttia ja yli 20 vuotta työskennelleistä jo 58 prosenttia.

Vastaavista ohjaajista 88 prosenttia oli samaa mieltä väittämän ”sijaishuoltopaikka etsii aktiivisesti nuorta” kanssa. Ohjaajista samaa mieltä oli 82 prosenttia ja johtajista lähes kaikki (99 %). Prosenttiluku oli korkea muissakin työtehtäväryhmissä. Erityistason yksikössä työskentelevistä 66 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että sijaishuoltopaikka viestii nuorelle tämän voivan palata milloin tahansa sijaishuoltopaikkaan. Vaativan tason yksiköissä työskentelevien vastausprosentti väittämään liittyen oli 63 prosenttia, ja perustason yksiköissä työskentelevien 54 prosenttia.

Yksikön taso näyttäisi tulosten perusteella olevan yhteydessä lastensuojelulaitosten työntekijöiden kokemukseen siitä, että yksiköstä viestitään hatkassa olevalle nuorelle tämän voivan palata koska tahansa yksikköön. Yksikön tasolla on yhteys myös työntekijöiden näkemykseen siitä, että yksiköstä tehdään nuoresta etsintäkuulutus poliisille. Työtehtävät ovat puolestaan yhteydessä työntekijöiden käsitykseen siitä, että yksiköstä etsittäisiin nuorta aktiivisesti. Kaikki kolme taustamuuttujaa ovat yhteydessä näkemykseen siitä, että yksiköstä ollaan yhteydessä nuoren kavereihin. Lisäksi työtehtävät ja työkokemus ovat yhteydessä työntekijöiden näkemykseen siitä, että yksiköstä tehdään nuoresta katoamisilmoitus poliisille.

Hatkassa-kyselyssä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä myös muun muassa hatkaamiseen liittyvään lainsäädäntöön ja vastuisiin sekä toimintamalleihin ja toimivaltaan liittyen (kuva 13).



Kuva 13. Sijaishuoltopaikan toimivalta, vastuut ja toiminta hatkassa olemisen aikana (n=578)

Lastensuojelulaitosten työntekijöistä lähes kaikki (81 %) olivat osittain tai kokonaan eri mieltä väitteestä, että eri toimijoilla olisi hatkaamistilanteissa tarpeeksi toimivaltaa hatkassa olevien etsimiseksi ja takaisin sijaishuoltopaikkaan saattamiseksi. Jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli kymmenesosa vastaajista. Mediaani oli $Md=2$ ja vaihteluväli $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Lastensuojelulaitosten työntekijöistä 62 prosenttia oli jonkin verran tai täysin eri mieltä eri toimijoiden vastuukysymysten selkeydestä hatkaamistilanteissa. Samaa mieltä oli ainoastaan neljäsosa vastanneista. $Md=2$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Vastaajat ovat samoilla linjoilla myös väittämästä toimijoiden toimivallan selkeydestä hatkatilanteissa, sillä 63 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa osittain tai kokonaan eri mieltä. Samaa mieltä oli jälleen vain neljännes työntekijöistä. $Md=2$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$.

Lastensuojelulaitosten työntekijöistä 72 prosenttia oli eri mieltä siitä, että eri toimijoiden toimintamallit olisivat selkeitä. Vastaajista 17 prosenttia koki väittämän olevan osittain tai kokonaan totta. $Md=2$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Suurin osa vastaajista (83 %) oli täysin tai jonkin verran eri mieltä myös siitä, että lastensuojelulaitosten työntekijöillä olisi tarpeeksi keinoja toimia hatkatilanteissa. Vain kymmenen prosenttia vastanneista oli väittämästä samaa mieltä. $Md=2$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Puolet (49 %) vastaajista oli eri mieltä siitä, että sijaishuollon työntekijät saisivat hatkassa olevan nuoren keskustelemalla mukaansa. Samaa mieltä oli 37 prosenttia työntekijöistä. $Md=3$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$.

Suuri osa (78 %) lastensuojelulaitosten työntekijöistä oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että hatkaamistilanteissa arvioidaan tilanteeseen liittyviä vaaratekijöitä yksilökohtaisesti. Jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vain 14 prosenttia vastaajista. $Md=4$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Lähes kaikki vastanneet (90 %) olivat täysin tai jonkin verran samaa mieltä myös siitä, että he ovat tietoisia hatkaaviin nuoriin liittyvästä lainsäädännöstä. $Md=4$, $W=[\text{täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä}]$. Tilastollisesti merkitsevät tulokset väittämistä on esitelty taulukossa 13.

Taulukko 13. Sijaishuoltopaikan toimivalta, vastuut ja toiminta hatkassa olemisen aikana – tilastollisesti merkitsevät tulokset (n=578)

Sijaishuoltopaikan toimivalta, vastuut ja toiminta hatkassa olemisen aikana														
Tilastollisesti merkitsevät tulokset														
Yksikön taso	Khiin nelio -testi		Kruskal-Wallis-testi		Työtehtävät	Khiin nelio -testi		Kruskal-Wallis-testi		Työkokemus vuosissa	Khiin nelio -testi		Kruskal-Wallis-testi	
	Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo		Arvo/df	P-arvo	P-arvo	P-arvo
Työntekijät saavat hatkassa olevan mukaansa keskustelemalla	*	*		0,011	Tietoisuus hatkaamiseen liittyvästä lainsäädännöstä	*	*		<0,001	Tietoisuus hatkaamiseen liittyvästä lainsäädännöstä	*	*		<0,001
					Hatkaamistilanteissa arvioidaan siihen liittyvä vaara	*	*		0,026	Hatkatilanteissa eri toimijoiden toimivalta on selkeää	31,479/20	0,049		
					Työntekijöillä on riittävästi keinoja toimia hatkatilanteissa	*	*		0,014	Hatkatilanteissa eri toimijoiden vastuukysymykset ovat selkeitä	34,972/20	0,020		
										Hatkatilanteissa eri toimijoilla on riittävästi toimivaltaa etsimiseen ja takaisin saattamiseen	*	*		0,008

* χ^2 -testin oletukset eivät toteudu

Taustamuuttujista työkokemus vuosissa -muuttuja oli tilastollisesti merkitsevä väittämässä, jossa toimijoilla nähtiin olevan hatkatilanteissa riittävästi toimivaltaa hatkassa olevan etsimiseen ja takaisin saattamiseen, sekä väittämässä toimijoiden selkeistä vastuukysymyksistä ja selkeästä toimivallasta. Väittämä työntekijöiden tietoisuudesta hatkaamiseen liittyvästä lainsäädännöstä oli tilastollisesti merkitsevä työkokemus vuosissa -muuttujan lisäksi työtehtävämuuttujassa.

Erot olivat melko pienet väittämää eri toimijoiden riittävästä toimivallasta hatkalaisen etsimiseen ja takaisin saattamiseen työkokemusmuuttujan vertailtaessa. Muista työkokemusvuosiluokista erottuva vastausprosentti oli alle vuoden työkokemuksen omaavien vastauksissa. He olivat väittämän kanssa jonkin verran tai täysin eri mieltä ainoastaan 59 prosentin verran, kun yli vuoden työkokemuksen omaavista keskimäärin 82 prosenttia koki väittämän riittävästä toimivallasta olevan epätosi. Väittämää vastuukysymyksien selkeydestä tarkasteltaessa näyttäytyi, että väittämästä eniten eri mieltä olivat 3–9 vuoden työkokemuksen omaavat (~68 %), muiden ikäluokkien ollessa eri mieltä keskimäärin 55 prosentin verran. Väittämää toimivallan selkeydestä tutkittaessa vähiten eri mieltä väittämän kanssa olivat työntekijät, joilla oli 0–2 vuotta työkokemusta (~52 %). Muut ikäluokat olivat väittämän kanssa eri mieltä 65 prosentin verran.

Vastaajan tietoisuus hatkaamiseen liittyvästä lainsäädännöstä -väittämää työkokemusmuuttujan kanssa vertaillessa 0–2 vuotta työskennelleet olivat väittämästä vähemmän samaa mieltä (~77 %) kuin muut ikäluokat, jotka olivat samaa mieltä väittämän kanssa keskimäärin 95 prosentin verran. Väittämää

työtehtävämuuttujaan verratessa huomattiin johtajista 94 prosentin kokevan olevansa jonkin verran tai täysin tietoisia lainsäädännöstä. Vastaavat ohjaajat olivat väittämstä jonkin verran tai täysin samaa mieltä 97 prosentin ja ohjaajat 88 prosentin verran.

Työtehtävämuuttujaa ja väittämää ”jokaisessa hatkaamistilanteessa arvioidaan siihen liittyvä vaara yksilöllisesti” tarkastellessa johtajista 80 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämstä. Vastaavista ohjaajista samaa mieltä oli 79 prosenttia ja ohjaajista samaa mieltä oli 74 prosenttia vastanneista. Johtajista puolestaan 74 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että lastensuojelulaitosten työntekijöillä on riittävästi keinoja toimia hatkatilanteissa. Tätä mieltä oli myös 73 prosenttia vastaavista ohjaajista, ja ohjaajista jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämstä oli 87 prosenttia. Väittämää siitä, että sijaishuoltopaikan työntekijät saisivat hatkassa olevan nuoren mukaansa keskustelemalla, tarkasteltiin yksikön taso -taustamuuttujan kanssa. Enemmistö (48 %) kaikista vastanneista oli jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämstä, ja jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli 37 prosenttia. Eri mieltä olevien vastaukset jakautuivat siten, että 45 prosenttia vastanneista oli perustason yksikössä työskenteleviä ja 48 prosenttia erityistason yksiköiden työntekijöitä. Eniten eri mieltä väittämän kanssa olivat vaativan tason yksiköissä työskentelevät (63 %).

Työtehtävät ja työkokemus näyttäisivät tulosten mukaan olevan yhteydessä lastensuojelulaitosten työntekijöiden kokemukseen siitä, että he ovat tietoisia hatkaamiseen liittyvästä lainsäädännöstä. Yksikön taso näyttäisi olevan puolestaan yhteydessä näkemykseen, että työntekijät saavat hatkassa olevan nuoren mukaansa keskustelemalla. Tulosten perusteella näyttää myös siltä, että työtehtävät ovat yhteydessä työntekijöiden mielipiteisiin siitä, että hatkaamistilanteissa arvioidaan hatkaamiseen liittyvä vaara, ja että työntekijöillä on riittävästi keinoja toimia hatkatilanteissa. Työkokemus on puolestaan yhteydessä työntekijöiden kokemukseen siitä, että eri toimijoiden toimivalta ja vastuukysymykset olisivat hatkatilanteissa selkeitä. Työkokemus on yhteydessä myös näkemykseen siitä, että eri toimijoilla olisi riittävästi toimivaltaa hatkassa olevan nuoren etsimiseen ja takaisin yksikköön saattamiseen.

10.1.4 Hatkan jälkeen

On tärkeää, että sijaishuoltopaikassa on mietitty jo etukäteen, miten toimitaan, kun nuori palaa hatkalta takaisin osastolle. Nuoren mielentila saattaa riippua siitä, onko hän palannut sijaishuoltopaikkaan vapaaehtoisesti vai onko hänet tuonut poliisi tai vaikkapa perheenjäsen. Nuori täytyy osata kohdata sensitiivisesti tilanteita tulkiten. Lastensuojelulaitosten työntekijöiltä tiedusteltiin heidän mielipidettään sijaishuoltopaikan toiminnasta siinä vaiheessa, kun nuori palaa tai on palannut hatkasta takaisin yksikkönsä (kuva 14).



Kuva 14. Sijaishuoltopaikan hatkan jälkeinen toiminta (n=578)

Lähes kaikki lastensuojelulaitosten työntekijät (97 %) olivat täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että nuorta avustetaan palaamaan sijaishuoltopaikkaan. Mediaani oli $Md=5$ ja vaihteluväli $W=[$ täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Suurin osa vastaajista (97 %) oli täysin tai ainakin jonkin verran samaa mieltä myös väittämästä, että nuorelle välitetään hänen hatkalta palatessaan olo siitä, että hänestä välitetään. $Md=5$, $W=[$ täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Edelleen lähes kaikki vastanneet (99 %) olivat kokonaan tai jonkin verran samaa mieltä myös siitä, että nuoren perustarpeista huolehditaan hänen sijaishuoltopaikkaansa palaamisen jälkeen. $Md=5$, $W=[$ täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä].

Vastaajat olivat melko yksimielisiä myös siitä, että sijaishuoltopaikassa on selkeä prosessi tilanteeseen, jossa nuori palaa hatkasta. Samaa mieltä asiasta oli 76 prosenttia vastaajista ja eri mieltä oli 16 prosenttia. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Suurin osa vastaajista (96 %) oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä myös siitä, että luvattomaan poissaoloon liittyvät mahdolliset rajoitustoimenpiteet arvioidaan yksilökohtaisesti. Md=5, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Vastaajista 61 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, että sijaishuoltopaikassa on käytössä menetelmiä hatkan jälkeen tapahtuvaan työskentelyyn. Runsas neljännes vastaajista oli kuitenkin jonkin verran tai täysin eri mieltä asiasta. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä].

Iso osa vastaajista (80 %) oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, että lastensuojelun työntekijät suhtautuvat ymmärtäväisesti hatkaavaan nuoreen. Kymmenesosa vastaajista oli asiasta eri mieltä. Md=4, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Lähes kaikki lastensuojelulaitosten työntekijät (95 %) olivat samaa mieltä myös siitä, että nuoren kanssa käydään keskustelua hatkaamiseen johtaneista syistä. Md=5, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]. Edelleen suurin osa vastanneista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että nuorella on mahdollisuus puhua sekä hatkan aikana tapahtuneista ikävistä (98 %, Md=5, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]), että kivoista asioista (93 %, Md=5, W=[täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä]). Tilastollisesti merkitsevät tulokset väittämistä on koottu taulukkoon 14.

Taulukko 14. Sijaishuoltopaikan hatkan jälkeinen toiminta – tilastollisesti merkitsevät tulokset (n=578)

Sijaishuoltopaikan hatkan jälkeinen toiminta											
Tilastollisesti merkitsevät tulokset											
Yksikön taso	Khiin neliö -testi		Kruskal-Wallis-testi	Työtehtävät		Työkokemus vuosissa		Khiin neliö -testi	Kruskal-Wallis-testi		
	Arvo/df	P-arvo	P-arvo	Arvo/df	P-arvo	P-arvo	Arvo/df	P-arvo	P-arvo		
Yksikössä on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkasta	*	*	0,045	Nuorta avustetaan yksiköön palauttamisessa	*	*	0,024	Yksikössä on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkasta	*	*	0,047
Yksikössä on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn	*	*	0,040	Yksikössä on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkasta	*	*	<0,001	Yksikössä on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn	54,717/20	<0,001	0,009
				Mahdolliset rajoitustoimenpiteet arvioidaan yksilökohtaisesti	*	*	0,005				
				Yksikössä on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn	*	*	0,001				
				Nuoren kanssa keskustellaan hatkaamiseen johtaneista syistä	*	*	0,002				
				Nuorella on mahdollisuus puhua hatkan aikana tapahtuneista ikävistä asioista	*	*	0,031				

* χ^2 -testin oletukset eivät toteudu

Taustamuuttujakohtaisessa tarkastelussa vertailtiin yksikön tasoa ja väitettä ”sijaishuoltopaikassa on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkassa”. Yksikkötasojen välillä ei ollut juurikaan eroja. Perustason yksikön

työntekijöistä 73 prosenttia oli väittämän kanssa samaa mieltä, kahden muun yksikötason vastausprosentin ollessa 78 prosenttia. Väittäjä selkeän prosessin olemassaolosta oli tilastollisesti merkitsevä myös työtehtävämuuttujassa. Erot olivat muuttujia vertailtaessa suhteellisen pieniä. Johtajat olivat 88 prosenttisesti jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että yksikössä on selkeä prosessi nuoren palatessa hatkasta. Vastaavista ohjaajista samaa mieltä oli 79 prosenttia ja ohjaajista 71 prosenttia. Tilastollinen merkitsevyys toteutui myös työkokemus vuosissa - taustamuuttujassa erojen ollessa pieniä tässäkin. 0–2 vuotta työskennelleet olivat hieman vähemmän samaa mieltä (~72 %) väittämästä kuin pidempään työskennelleet (~83 %).

Myös väittäjä siitä, että sijaishuoltopaikassa on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn, oli tilastollisesti merkitsevä kaikissa taustamuuttujissa. Työkokemusmuuttujaa tarkasteltaessa tuloksissa oli hieman hajontaa, mutta lähtökohtaisesti 0–6 vuotta työkokemusta omaavat olivat väittämästä vähemmän samaa mieltä (~51 %) kuin pidemmän työkokemuksen omaavat vastaajat. Työntekijät, jotka olivat työskennelleet 7–9 vuotta ja yli 20 vuotta, olivat 77 prosenttisesti jonkin verran tai kokonaan samaa mieltä väittämän kanssa, ja yli kymmenen vuotta työskennelleistä 69 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että yksikössä on menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn. Väittämää työtehtävätasolla tarkasteltaessa nähtiin, että johtajista 77 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, vastaavien ohjaajien ollessa sitä 64 prosenttisesti ja ohjaajien ainoastaan 53 prosenttisesti. Yksikötason tarkastelussa ainoastaan 54 prosenttia perustason yksiköistä oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että yksikössä olisi käytössä menetelmä hatkan jälkeiseen työskentelyyn. Erityistason yksiköissä samaa mieltä oli 65 prosenttia ja vaativan tason yksiköissä 61 prosenttia vastaajista.

Väittämää ”nuorta avustetaan yksikköön palaamisessa” vertailtiin työtehtävämuuttujan kanssa. Lähes kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa jonkin verran tai täysin samaa mieltä. Johtajista samaa mieltä oli 97 prosenttia, vastaavista ohjaajista 99 prosenttia ja ohjaajista 96 prosenttia. Väittämään siitä, että yksikössä arvioitaisiin mahdolliset rajoitustoimenpiteet yksilökohtaisesti, oltiin työtehtävätasolla jälleen samaa mieltä väittämän

kanssa. Johtajista ja vastaavista ohjaajista 97 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä ja ohjaajistakin 95 prosenttia.

Työtehtävämuuttuja oli tilastollisesti merkitsevä myös väittämistä ”nuoren kanssa keskustellaan hatkaamiseen johtaneista syistä” ja ”nuorella on mahdollisuus puhua hatkan aikana tapahtuneista ikävistä asioista”. Johtajista 98 prosenttia oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että hatkan syistä keskustellaan nuoren kanssa. Vastaavista ohjaajista tätä mieltä oli 97 prosenttia ja ohjaajista 94 prosenttia. Lähes jokainen johtaja (99 %) oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämästä, että nuorella on mahdollisuus puhua hatkan aikana tapahtuneista ikävistä asioista. Samaa mieltä oli vastaavista johtajista 97 prosenttia ja ohjaajista 98 prosenttia.

Sekä yksikön taso, työtehtävät että työkokemus ovat tulosten mukaan yhteydessä lastensuojelun työntekijöiden ajatukseen siitä, että yksiköissä on olemassa selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkalta. Kaikkien kolmen taustamuuttujan osalta yhteys on osoitettavissa myös työntekijöiden näkemyksissä siitä, että yksikössä on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn. Työtehtävät näyttäisivät olevan yhteydessä työntekijöiden näkemyksiin siitä, että mahdolliset rajoitustoimenpiteet arvioidaan yksilökohtaisesti. Yhteys on olemassa myös näkemyksiin siitä, että nuoren kanssa keskustellaan hatkaamiseen johtaneista syistä, ja että nuorella on mahdollisuus puhua hatkan aikana tapahtuneista ikävistä asioista.

10.2 Laadullisen analyysin tulokset

Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua myös laadullisen analyysin keinoin. Kyselyn avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus tuoda halutessaan esiin näkemyksiään hatkaamisesta. Monet lastensuojelulaitosten työntekijät hyödynsivät avointa kysymystä laajentamaan monivalintakysymyksiin antamiensa vastausten sisältöä, mutta vastaajat jakoivat myös muun muassa ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi tai nostivat esiin epäkohtia, joihin tulisi puuttua. Vastauksia teemoittelun keinoin analysoimalla lopputuloksena syntyi pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta neljä pääluokkaa. Muodostuneet pääluokat olivat ”kattava huolenpito”, ”välittävä ja arvostava kohtaaminen”, ”yksikön toimivat käytännöt” sekä ”laaja-alainen yhteistyö”.

Lastensuojelulaitosten työntekijöiden mukaan kattava huolenpito sekä välittävä ja arvostava kohtaaminen ovat keinoja vähentää hatkaamista. Avoimen kysymyksen vastauksissa toistuivat hoivan, kohtaamisen ja nuorten turvallisuuden tunteen saavuttamisen tärkeys. Myös nuorten arvostaminen ja heidän ymmärtämisensä, kuten myös nuorten tarpeiden täyttäminen nousivat esiin vastauksista. Vastausten mukaan yksikön tulisi panostaa nuoreen tutustumiseen ja hyvän yhteyden luomiseen heti sijoituksen alusta alkaen. Sijoituspaikan tulee olla nuoren tarpeita vastaava ja sellainen, jossa nuori kokee viihtyvänsä.

”Nuoren kokonaisvaltaisesti arvostava ja rakastava kohtaaminen on koko hoidon keskiössä, ja uskon että se voi myös vähentää hatkaamista.”

”Hatkaamiseen täytyy vaikuttaa etukäteen. Hyvästä paikasta ei hatkata. Nuorten sanoin; ”Miksi lähteä kun on hyvä olla?”

Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esiin myös tarve kehittää yksiköihin toimivia käytäntöjä. Yksikön toimiviin käytäntöihin vastaajat liittivät muun muassa riittävän henkilöresurssin ja ohjeistuksen laatimisen hatkatilanteisiin.

”Hatkalaisten etsimiseen ja hakemiseen tarvittaisiin omat työntekijänsä, sillä tämä aika on poissa muilta lapsilta (ja siten hatkojen ennaltaehkäisystä) ja sitä on haastavaa järjestää muun työn ohessa.”

”Vaikka hatkassa olleen nuoren kanssa keskustellaan hatkan jälkeen ja tarjotaan mahdollisuus kertoa hatkassa tapahtuneista asioista sekä huolehditaan nuoren turvallisuuden tunteen palauttamisesta sekä perustarpeista niin kehitettävää on se että sijaishuoltopaikassa luotaisiin ohjeistus siitä kuinka hatkalasten kanssa toimitaan.”

Muutamassa avoimen kysymyksen vastauksessa tuotiin esiin hatkaamista estävinä keinoina kiinnostuksen osoittamisen nuorten yksikön ulkopuoliseenkin sosiaaliseen elämään, sekä esimerkiksi yökyläilyn sallimisen kavereiden luona. Muutamassa vastauksessa nostettiin lisäksi esiin hatkaamista estävänä toimenpiteenä keskustelun käymisen muun muassa hatkaamisesta jo sijoituksen alkuvaiheessa.

Avokysymyksen vastauksissa toimijoiden välisen yhteistyön toimimattomuus nousi suureen osaan. Epäselvyyttä koettiin olevan eri toimijoiden välisten roolien, vastuiden ja toimivallan suhteen, ja yhteistyön toivottiin olevan sujuvampaa ja selkeämpää. Vastauksissa nousi esiin tarve moniammatillisille työryhmille tai asiantuntijaryhmille, joissa pohdittaisiin hatkaamista ja nuorten tilanteita laajemminkin. Laitoksen, poliisin, sosiaalityön ja terveydenhuollon välillä olevan viranomaistyön toivottiin toimivan nykyistä saumattomammin, tällä arvioitiin olevan vaikutusta oikea-aikaiseen ja tehokkaaseen hatkaamiseen puuttumiseen. Vastausten perusteella toimijoiden roolit ja toimivalta eivät ole hatkatilanteissa toimijoille selviä, mikä vaikeuttaa yhteistyötä – ei tiedetä, mikä kukakin voi tehdä.

”Ensiarvoisen tärkeää olisi selkeyttää eri toimijoiden rooleja ja vastuuta sekä mahdollisuuksia. Häätäkeskustyöntekijät eivät ymmärrä kuviota laitoksen, sosiaalityöntekijän ja poliisin välillä ja avun saaminen sitä kautta on hankalaa. Entä terveydenhuollon vastuu kun nuori on vaikka psyykkisen sairaanhoidon tarpeessa?”

”Eri viranomaisten yhteistyö on ajoittain vaikeaa. Poliisien, sos.tt:n, sijaishuoltopaikan resurssit eivät aina kohtaa ja yhteistyössä esiintyy alueellisia eroja, joihin toki vaikuttaa alueella olevat muut tehtävämäärät yms. Myös toimivalta kysymykset nousevat esiin säännöllisesti em. mainittujen tahojen kanssa, kun nuori on hatkassa.”

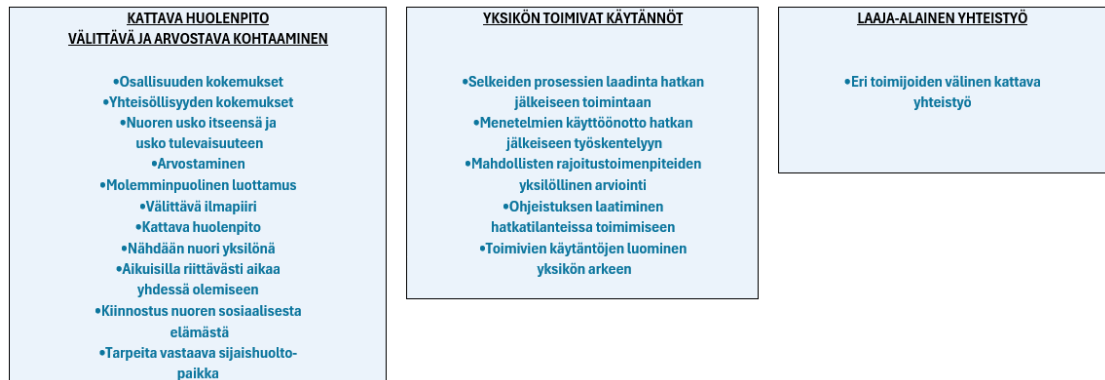
Monet vastaukset liittyivät myös nykyisen lainsäädännön toimimattomuuteen hatkoihin liittyen, mutta koska lainsäädännön muuttamiseen vaikuttaminen ei kuulu lähijohtajan jokapäiväiseen työnkuvaan, jätettiin tämä teema pois analyysista.

11 LÄHIJOHTAJIEN KÄYTTÖÖN LAADITTU KOOSTE

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään hatkaamista. Tarkoituksena oli tuottaa toimivista keinoista lähijohtajien käyttöön kooste, jossa lähijohtajan vaikuttamiskeinot ovat yksityiskohtaisten

tilanneohjeiden listaamisen sijaan tarkasteltavissa laajemmassa perspektiivissä. Kehitetyn koosteen (liite 9) aihealueet nousivat laadullisista ja määrällisistä tutkimustuloksista. Pääteemoina esiin nousivat kattavan huolenpidon sekä välittävän ja arvostavan kohtaamisen teemat, yksikön toimiviin käytäntöihin liittyvät teemat sekä laaja-alaiseen yhteistyöhön kytkettyvät teemat.

Koosteessa on koottuna yhteen hatkaamista ennaltaehkäiseviä pitovoimatekijöitä, jotka on pääotsikoitu laadullisen analyysin tulosten mukaan kattavaksi huolenpidoksi, yksikön toimiviksi käytännöiksi sekä laaja-alaiseksi yhteistyöksi. Otsikoiden alle on poimittu tutkimustuloksista esiin nousseet pitovoimatekijät keinoina ehkäistä hatkaamista (kuva 15).



Kuva 15. Hatkaamista ehkäisevät pitovoimatekijät

Toimintatavat, joilla lähijohtaja voi näitä keinoja toteuttaa, on otsikoitu teemoin ”johda asiakaslähtöisesti”, ”johda valmentaan” ja ”vaikuta verkostoissa” (kuva 16).



Kuva 16. Johtamisen toimintatavat

Teemojen alle on koottu teoriapohjasta esiin nousseet johtamis- ja vaikuttamiskeinojen toiminta-ajatukset ja -tavat. Koosteessa on lisäksi mainittuna lähteet, joihin esitellyt johtamisen toimintatavat ja moniammatillisessa verkostossa vaikuttamiskeinot perustuvat. Lähijohtajat voivat hyödyntää koostetta kehittäessään muun muassa hatkaamista ennaltaehkäiseviä toimintatapoja.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hatkaaminen on haasteellinen ja kompleksinen ilmiö, joka vaarantaa hatkassa olevien lasten terveyden ja turvallisuuden. Hatkaamisen syyt ovat moninaiset, ja ilmiöön on pyritty puuttumaan monin eri keinoin. Tässä opinnäytetyössä hatkaamista on tarkasteltu sijaishuollon lähijohtajan näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen. Tarkoituksena oli lisäksi tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään hatkaamista.

Vastausta tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään perehtymällä aluksi hatkaamiseen liittyviin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen, joiden perusteella valikoituivat opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Koosteen kehittämisprosessia vietiin eteenpäin tuotekehittelyn menettelytavoin. Pesäpuu ry:n Hatkassa-kyselyn vastauksia analysoitiin määrällisen ja laadullisen analyysin keinoin, jolloin analyysin tuloksena saatiin selville hatkaamista ennaltaehkäiseviä pitovoimatekijöitä. Näiden pitovoimatekijöiden vahvistamiseen sopivat johtamisen eri periaatteet ja toimintatavat nousivat esiin teoriapohjasta. Tutkielman tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen. Ennaltaehkäiseviin pitovoimatekijöihin vaikuttamisen johtamisen eri toimintatavoin, voidaan nähdä olevan toimiva keino ehkäistä hatkaamista.

12.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyössä kartoitettiin Pesäpuu ry:n Hatkassa-kyselyn vastauksista esiin nousseita hatkaamisen eri teemoja. Analysoinnin tuloksena muodostui hatkaamista ennaltaehkäiseviä pitovoimatekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa johtamisen eri keinoin. Tässä luvussa saatuja tuloksia peilataan, ja ne liitetään, teoriaperustaan sekä aikaisempaan tutkimustietoon.

Lastensuojelun perustason yksiköissä työskentelevien työntekijöiden vastausten mukaan nuorten hatkaan lähtemisiä oli tapahtunut viimeisen vuoden aikana eniten 1–5 kertaa vuodessa. Tätä mieltä oli lähes 40 prosenttia vastanneista. 5–10 kertaa vuoden sisään hatkanneita oli ollut kaikilla yksikkötasoilla lähes yhtä paljon, viidenneksen eri yksikkötasojen työntekijöistä ollessa tätä mieltä. Yli kymmenen kertaa vuoden sisään oli hatkattu useiten vaativan tason yksiköistä (lähes 30 %) ja yli 20 kertaa hatkaan oli lähdetty eniten erityistason ja vaativan tason yksiköistä, reilun kolmanneksen vastaajista ollessa tätä mieltä.

Kyselyyn vastanneiden lastensuojelulaitosten työntekijöiden mukaan hatkatilanteiden hoitamiseen käytetyssä ajassa ei ollut yksikkötasojen välillä erityisen suuria eroja. Vaativan tason yksiköissä käytettiin kuitenkin hatkatilanteiden hoitamiseen muita yksikkötasoja harvemmin aikaa 1–5 tuntia, mutta hatkatilanteita hoidettiin niissä toisaalta muita yksikkötasoja huomattavasti useammin yli 50 tai yli sata tuntia.

Lastensuojelulaitosten työntekijät näkivät suurimpina hatkaamiseen johtavina syinä nuorten halun tavata ystäviä tai käyttää päihteitä. Alle puolet vastaajista piti syinä hatkaamiselle mielialaa, jännityksen kaipuuta tai sitä, ettei nuori haluaisi asua laitoksessa. Työntekijöistä 43 prosenttia koki osallisuuden rikolliseen toimintaan olevan hatkaan lähtemisen syynä ja lähes 15 prosenttia työntekijöistä näki syynä liian tiukat säännöt. Pieni osa vastaajista (1–3 %) oli sitä mieltä, että syinä voivat olla myös kiusaaminen ja ristiriidat muiden nuorten tai koulun kanssa. Alle kymmenesosa työntekijöistä näki syyksi hatkaamiselle ristiriidat henkilökunnan kanssa. Väkivaltaa ei sen sijaan pidetty hatkaamisen syynä.

Crosland ym. (2018, 41) etsivät tutkimuksessaan syitä nuorten luvattomille poissaoloille sijaishuoltopaikoista. Heidän mukaansa nuoret hatkaavat joko ”jotakin kohti” tai ”jostakin pois”. ”Jotakin kohti” hatkatessaan nuoret lähtivät esimerkiksi tapaamaan ystäviään tai perhettään, tai motivaattorina saattoi olla päihteiden käyttö. ”Jostakin pois” hatkatessa syinä olivat, Hatkassa-kyselyn tuloksista poiketen, rajoittava tai vihamielinen sijoituspaikka, haastava vuorovaikutussuhde henkilöstön tai muiden sijoitettujen nuorten kanssa tai tylsyys. Myös Bowdenin ym. (2018, 535, 543) tutkimuksessa hatkaamisen syinä näyttäytyivät halu tavata nuorille tärkeitä ihmisiä, ja toisaalta halu vältellä sijaishuoltopaikan haastavia ihmissuhteita. Tässäkin tutkimuksessa syyksi nousi ikävystyminen, mutta lisäksi myös itsenäisyyden- ja vapaudenkaipuu. Croslandin ym. ja Bowdenin ym. tutkimustulosten osittaisia eroja Hatkassa-kyselyn tuloksiin saattaa selittää se, että Hatkassa-kyselyssä näkökulma on työntekijöiden, kun taas edellä mainituissa näyttäytyvät myös sijaishuollon asiakasnuorten mielipiteet.

12.1.1 Kattava huolenpito sekä välittävä ja arvostava kohtaaminen

Kattava huolenpito ja siihen olennaisesti liittyvä välittävä ja arvostava kohtaaminen nousivat esiin analyysin tuloksina niin laadullisessa kuin määrällisessäkin analyysissä. Lastensuojelulaitosten työntekijöiden määrällisten vastausten mukaan sijaishuoltopaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen. Heidän mukaansa sijaishuoltopaikan ilmapiiri on nuorista välittävä ja paikka on nuorten tarpeita vastaava. Tämä näyttäytyy muun muassa välittävänä ja arvostavana kohtamisena, jolloin nuorten kanssa esimerkiksi keskustellaan hatkan aikaisista tapahtumista ja siihen johtaneista syistä. Työntekijöiden mukaan nuoret pystyvät sijaishuollossakin ollessaan tavoittelemaan itselleen tärkeitä asioita, ja puolet vastaajista uskoi nuorten kokevan kuuluvansa itselleen tärkeään yhteisöön tai ryhmään.

Näitä edellä esiin nousseita, nuorten hyvinvointia lisääviä toimintatapoja tulee vahvistaa entisestään sijaishuoltopaikossa hatkaamista ennaltaehkäistäessä. Croslandin ym. (2018, 41) mukaan hatkaamista voisikin ennaltaehkäistä nimenomaan lisäämällä nuorten päätäntä- ja sananvaltaa, sekä olemalla sallivampia ja joustavampia. Nuoret voisivat kokea vähemmän rajoittavassa

ympäristössä yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden tunteita. Myös positiivinen nuorten ja ohjaajien välinen vuorovaikutus nähtiin tärkeänä. Konkreettisina keinoina sijaishuoltoyksikössä viihtymiseksi Crosland ym. (2018) mainitsevat esimerkiksi erilaisten vapaa-ajan aktiviteettien tarjoamisen nuorille. Gwadz ym. (2019, 202, 211) etsivät tutkimuksessaan korkealaatuisen sijaishuoltoyksikön tunnusmerkkejä. Tällaisia olivat muun muassa asiakaslähtöinen, aidosti nuoret huomioiva hoivaava toiminta, toimiva vuorovaikutussuhde sekä nuorten itsemääräämisoikeuden edistäminen. Korkealaatuisessa yksikössä nuorten tarpeet huomioidaan lisäksi yksilökohtaisesti.

Enemmistö lastensuojelulaitosten työntekijöistä oli eri mieltä kyselyn väittämästä, jonka mukaan nuorilla olisi tunne siitä, että heidän elämällään olisi tarkoitus. Eri mieltä oltiin myös siitä, että nuoret pitäisivät päivittäisiä tekemisiään merkityksellisinä. Ainoastaan vajaa kolmannes vastaajista ajatteli, että nuoret kokevat heihin luotettavan. Karam ja Robert (2013, 17) tutkivat nuorten hatkaamista sellaisten nuorten kohdalla, joilla esiintyi häiriökäyttäytymistä. Nuoret hatkasivat muun muassa silloin, kun he kokivat sen keinona hallita elämäänsä tai kun he eivät osanneet ilmaista tunteitaan rakentavasti. Byers ym. (2023, 807) nostavat puolestaan esiin yhdeksi hatkaamista aiheuttavaksi syyksi nuoren kokemuksen hallitsemattomuuden tunteen sijoitusyksikössä ollessaan.

Työntekijöiden näkemykset ovat huolestuttavia, ja yksiköiden toimintatapoja tuleekin kehittää siten, että nuorten kokemusmaailmaa saadaan muutettua positiivisempaan suuntaan. Tärkeitä ovat tutkimustuloksissa esiin nousseet yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemukset sekä usko tulevaan. Molemminpuolinen arvostus ja luottamus on hyvä pohja, jolle rakentaa yhteistä arkea. Byers ym. (2023, 807) näkevät ihmissuhteisiin panostavan, kannustavan sekä vahvaa tukea nuorelle tarjoavan sijoitusyksikön edistävän nuoren viihtymistä yksikössä. Näiden lisäksi on tärkeää, että yksikkö pystyy edistämään nuorten yhteisöllisyyden ja normaaliuden tunteita. Tärkeää on toisaalta huomioida myös Suholan (2017, 207) pragmaattinen lähestymistapa osallistamiseen. Hän toteaa osallistamisen, ja asiakaslähtöisyyden ylipäättään, olevan julkishallinnon palveluissa ilmiönä haastavan. Suhola (2017) toteaa esimerkiksi lapsen tai nuoren läheisten motiivien ja kiinnostuksen osallistua

asiakasprosessiin olevan vaihtelevia. Haastavaa on myös se, että julkisissa palveluissa asiakas on monesti riippuvaisessa asemassa palveluntuottajaan nähden.

Lastensuojeluyksiköiden työntekijöiden avoimen kysymyksen vastauksissa nousivat toistuvasti esiin hyvän huolenpidon sekä arvostavan ja ymmärtävän kohtaamisen merkityksellisyys. Vastauksissa näyttäytyivät myös nuorten tarpeiden täyttämisen ja turvallisen ilmapiirin luomisen tärkeys. Bowden ym. (2018, 543) kartoittivat tutkimuksessaan hatkaamiseen liittyviä riskejä ja suojaavia tekijöitä. Hatkaamista ennaltaehkäistään huolehtimalla siitä, että nuorella on mahdollisuus olla yhteydessä hänelle tärkeisiin ihmisiin. Tärkeää on, että nuori kokee olonsa yksikössä hyväksi ja turvalliseksi, ja että yksikössä on heille tarpeeksi aktiviteetteja. Nuorilla tulee olla tunne, että he hallitsevat omia asioitaan, ja heillä täytyy olla mahdollisuus tehdä riittävästi itsenäisiä päätöksiä. Tärkeää on lisäksi pitää nuori ajan tasalla hänen tilanteestaan sijaishuollossa. Tierney ym. (2022, 83) tutkivat lastensuojelun asiakkaina olevien lasten ja heidän perheidensä osallisuuden toteutumista yksiköiden käytännöissä. Osallisuus näyttäytyi johtajien näkemysten mukaan lasten ja nuorten kuulemisena ja heidän toiveidensa kunnioittamisena. Tuloksissa nousi näkyihin myös lasten ja nuorten voimaantuminen ja luottamuksen rakentuminen, joka tuki myös päätöksentekoa.

Kattavaa huolenpitoa sekä välittävää ja arvostavaa kohtaamista saadaan edistettyä asiakaslähtöisen johtamisen keinoin. Asiakaslähtöisyys on tällöin arvoperustana kaiken toiminnan keskiössä, ja toiminta perustuu asiakasymmärrykselle. Asiakkaiden osallistamiseen panostetaan ja luotetaan hänen asiantuntijuuteensa itseään koskevissa asioissa. Toiminnassa tulee varmistaa lisäksi tasavertaisuuden toteutuminen. (Virtanen ym. 2011, 19.)

Moisasen (2018, 169, 172–173) tutkimuksessa nousivat esiin organisaation eri toimijoiden välillä olevat erot asiakaslähtöisyyden ymmärtämisessä. Lähijohtajien näkemyksissä asiakaslähtöisyys liittyi osallistamiseen, arvostavaan suhtautumiseen, vuorovaikutukseen ja huolenpitoon. Asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen nähtiin olevan toimintaa, jossa ihmisten johtamisen kautta mahdollistetaan asiakaslähtöisyyteen pyrkiminen. Asiakaslähtöisen osaamisen mahdollistajina toimivat positiivinen

organisaatiokulttuuri ja asiakkaan tarpeista lähtevä strategia. Moilasen (2018) tutkimuksessa näyttäytyvät monet Virtasen ym. (2011) esiin nostamat asiakaslähtöisyyden eri ulottuvuudet. Asiakaslähtöisyys ja siihen panostaminen lisäävät osaltaan sijoitettujen nuorten hyvinvointia ja ovat sitä kautta myös yksi hatkaamista ennaltaehkäisevistä pitovoimatekijöistä.

Kulmalan ym. (2019, 106–107) tutkivat, millaisilla toimilla lähijohtajat pystyvät turvaamaan asiakaslähtöisyyden toteutumisen. Avaintehtäviksi muodostuivat asiakaspalautteen aktiivinen pyytäminen sekä asiakaslähtöisten palvelujen luominen. Tärkeänä tehtävänä näyttäytyi lisäksi palvelujen juurruttaminen käytäntöön. Lähijohtaja toteutti asiakaslähtöisyyttä viemällä asiakkailta saatua palautetta eteenpäin ja oli mukana ratkaisemassa tietoon tulleita epäkohtia. Palveluja kehitettäessä pyrittiin huomioimaan asiakkaiden yksilöllisyys ja asiakkaita osallistettiin palveluiden kehittämistyöhön muun muassa asiakasraatien kautta. Asiakaslähtöisyyden juurruttamista toteutettiin pyrkimällä vaikuttamaan sen toteutumiseen läpi koko organisaation ja juurruttamaan se myös strategioihin. Esihenkilöitä ja työntekijöitä koulutettiin lisäksi asiakaslähtöiseen ongelmatilanteiden hoitamiseen.

Myös Kulmalan ym. (2019) tutkimuksen tuloksissa näkyi asiakaslähtöisyyden laaja toteuttaminen, ja siitä erottui lisäksi useita Virtasen ym. (2011, 35, 52) esiin nostamia lähijohtajan asiakaslähtöisen johtamisen toimintatapoja. Virtanen ym. kehottavat lähijohtajia kehittämään henkilöstönsä vuorovaikutustaitoja, ja lisäksi kehittämään myös palvelukulttuuria muun muassa eri menetelmiä ja työskentelytapoja käyttöönottamalla. Virtanen ym. (2011) kannustavat tukemaan henkilöstöä niin eri asiakasroolien tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa, kuin hyödyntämään omaa osaamistaankin. Henkilöstöä tuetaan uudistamaan toimintatapojaan ja lähijohtaja voi antaa tarvittaessa myös henkilökohtaista tukea asiakastilanteita hoidettaessa.

12.1.2 Yksikön toimivat käytännöt

Laadullisen analyysin tuloksissa näyttäytyi sijaishuoltopaikkojen resurssivaje hatkassa olevien nuorten etsintöjä koskien. Tuloksista kävi ilmi myös tarve toimivien käytäntöjen kehittämiseksi, mutta toisaalta määrällisen analyysin

tuloksissa näyttäytyi, että monet hatkaamiseen liittyvät käytännöt ovat jo toimivia yksiköissä.

Kyselyn väitteisiin, jotka koskivat suoranaisia hatkassa olemisen tilanteita, lastensuojelun työntekijät vastasivat sijaishuoltopaikkojen etsivän aktiivisesti nuorta ja avustavan nuorta sijaishuoltopaikkaan palaamisessa. Nuorelle myös viestitään, että hän voi palata koska tahansa yksikköön. Tosin ainoastaan hieman yli kolmasosa työntekijöistä arvioi sijaishuoltopaikan työntekijöiden saavan hatkassa olevan nuoren mukaansa keskustelemalla. Yli puolet vastaajista arvioi, että sijaishuoltopaikka tekee nuoresta katoamisilmoituksen, ja alle puolet arvioi, että hatkassa olevasta nuoresta tehdään etsintäkuulutus. Vain 44 prosenttia työntekijöistä ilmoitti sijaishuoltopaikan olevan yhteydessä hatkassa olevan nuoren kavereihin.

Jo toimivia käytänteitä tulee jatkossa toteuttaa edelleen, sillä niillä voisi nähdä olevan myös hatkaamista ehkäisevä vaikutus. Kehittää täytyy myös toimintatapoja, joilla mahdollistuisi tarvittaessa kontaktointi nuorten kavereihin, sillä heistä voi olla suuri apu hatkassa olevaa nuorta etsittäessä. Muutamassa avoimen kysymyksen vastauksessa korostettiin kiinnostuksen osoittamista nuorten sosiaaliseen elämään yksikön ulkopuolellakin, ja että esimerkiksi yökyläilyn sallimisella kavereiden luona voisi olla hatkaamista vähentävä vaikutus. Nuorten saaminen hatkasta mukaansa keskustelemalla on varmastikin melko tilannekohtaista, mutta tähänkin tulee pyrkiä löytämään tapa, jolla todennäköisyys onnistua olisi mahdollisimman suuri.

Lastensuojelulaitosten työntekijät olivat samaa mieltä väittämistä, että hatkaamistilanteissa arvioidaan siihen liittyvä vaara yksilöllisesti, ja että myös mahdolliset hatkaamisesta juontuvat rajoitustoimenpiteet arvioidaan yksilökohtaisesti. Suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä arvioi olevansa tietoinen myös hatkaaviin nuoriin liittyvästä lainsäädännöstä. Vastausten mukaan sijaishuoltopaikoissa on olemassa selkeä prosessi siihen, miten tulee toimia, kun nuori palaa hatkasta. Reilu puolet (61 %) vastaajista koki olemassa olevan myös menetelmiä hatkalta paluun jälkeiseen työskentelyyn, reilun neljänneksen ollessa väittämästä eri mieltä. Ainoastaan kymmenen prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että lastensuojelulaitosten työntekijöillä olisi riittävästi keinoja hatkatilanteissa toimimiseen.

On hienoa, että sijaishuollon työntekijät ovat kokeneet näin monen asian toimivan sijaishuollossa, vaikka kehittämisen paikkojakin ilmeni muun muassa riittäviin toimintakeinoihin liittyen. Toimintakeinojen puute näyttäytyi myös Hillerin ym. (2020, 9) tutkimuksessa, jonka mukaan työntekijät tukivat asiakasnuoria heidän haasteissaan, mutta olivat monesti haastavissa tilanteissa epävarmoja oikeiden toimintakeinojen toteuttamisesta. Tähän vaikutti muun muassa muista palveluista saatava vähäinen tuki, sekä työntekijöiden vähäinen mielenterveystyön koulutus. Työntekijät luottivat vaikeissa tilanteissa ammatilliseen koulutukseensa, kollegojen tukeen sekä vaistoihinsa. Uutela (2019, 141) tuo esiin perustehtävän ymmärtämisen merkityksellisyyttä ja työtehtävien tekemiseen tarvittavan osaamisen tärkeyttä työn mielekkyyttä mitattaessa. Työn mielekkyyden kokemukseen liittyvät myös työlle selkeästi määritetyt, saavutettavissa olevat tavoitteet, sekä työn tarjoamat onnistumisen tunteet.

Avoimen kysymyksen vastauksissa korostuivat henkilöresurssipula tilanteissa, joissa hatkaan lähtenyt nuorta täytyisi lähteä etsimään. Määrällisessä analyysissä esiin nousut toimintakeinojen puuttuminen näkyi myös laadullisen analyysin tuloksissa, sillä työntekijät toivat esiin muun muassa toivettaan saada käyttöönsä ohjeistus hatkassa olevien nuorten kanssa toimimiseen.

Tierneyn ym. (2022, 83) tutkimuksessa sijaishuollossa näyttäytyvästä osallisuudesta, nousi muiden tulosten ohessa esiin osallisuutta lisäävinä keinoina lasten ja nuorten tarpeita vastaavien menetelmien käyttöönotto, sekä heidän palautteensa pohjalta kehitellyt käytänteet ja menettelytavat. Crosland ym. (2018, 41) tuovat Tierneyn ym. (2022) mainitsemina, osallisuutta lisäävinä keinoina toimintatapojen ja sääntöjen muokkaamisen sallivammiksi ja joustavammiksi. Konkreettisina esimerkkeinä Crosland ym. (2018) mainitsevat joustamisen vapaa-ajan toimintoihin ja ystävien näkemiseen liittyen. Tutkijoiden mukaan tällaiset toimet voisivat vähentää hatkaamista.

Crosland ja Dunlap (2014, 1703) ehdottavat erääksi hatkaamiseen puuttumisen keinoksi nuorelle toteutettavaa, hatkaamisen syitä kartoittavaa Clarkin ym. (2008) pilotoimaa Functional Assessment Youth Interaction -

haastattelua. Haastattelussa käsitellään muun muassa nuoren fyysistä ja psyykkistä terveyttä, hänen elämäntilannettaan ja ihmissuhteitaan sekä tukiverkostoaan. Haastattelun perusteella pyritään vaikuttamaan hatkaamista aiheuttaneisiin olosuhteisiin muuttamalla niitä, sekä vahvistamaan nuoren hatkaamista estäviä käyttäytymismalleja.

Croslandin ja Dunlapin (2014, 1704) tutkimustulokset viittasivat siihen, että yksilöllinen interventio, jossa selvitetään nuoren hatkaamisen motiivi, voi olla tehokas keino nuoren tilanteen vakauttamiseen. Tutkimuksen mukaan onkin tärkeää tunnistaa ilmiöt, jotka ylläpitävät hatkaamista, jolloin voidaan vetää johtopäätöksiä tietyn henkilön toiminnasta ja toiminnan lopputuloksesta. Tärkeää on lisäksi tunnistaa sellaiset tilanteet ja tapahtumat, jotka auttavat ennustamaan sekä hatkaan lähtemisen todennäköisyyttä, että sen epätodennäköisyyttä. Crosland ym. (2020, 79) perehtyivät kirjallisuuskatsauksessaan haastattelumenetelmään syvemmin vuonna 2019. Heidän mukaansa menetelmän lyhyen ja pitkän aikavälin tuloksia tulee arvioida nuorten kohdalla paitsi hatkaamiskäyttäytymisen vähenemisen kautta, myös sijaishuoltoyksikössä tehtyjen, vakautta parantavien toimien, työskentelyn, kasvatuksen sekä nuoren psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmista.

Rajallinen henkilöresurssi on todennäköisesti organisaatiotasoinen haaste, johon lähijohtaja voinee vaikuttaa muilla kuin valmentavan johtamisen keinoin. Yksikön toimivien käytäntöjen kehittämiseen valmentava johtamistapa on sen sijaan sopiva. Toimivia, jo käytössä olevia käytäntöjä vahvistetaan ja tarvittaessa edelleen kehitetään, samalla kun luodaan hatkaamisen ennaltaehkäisemiseen tähtääviä toimintakäytäntöjä ja ohjeistuksia. Lähijohtaja luotsaa tiimiään valmentavalla otteella, jossa näyttäytyvät myös kollektiivisen johtamisen näkökulmat. Gwadin ym. (2019, 202) tutkimuksessa, jossa haettiin korkealaatuisen sijaishuoltoyksikön tunnusmerkkejä, nousi esiin yksikön käytäntöihin liittyvänä toimenpiteenä mahdollisiin tuleviin kriiseihin valmistautuminen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet määrittämällä. Toinen toimiviin käytäntöihin liittyvä korkealaatuisen yksikön tunnusmerkki oli jatkuvasti toteutettu yksikön sisäinen laadunarviointi.

Karam ja Robert (2013, 69) nostavat esiin seikkoja, joilla hatkaamisriskiä voidaan pienentää sijaishuollossa. He näkevät, että muutoksia tulisi tehdä jo sijaishuollon rakennetasolla sekä toimintapolitiikkaan vaikuttamalla.

Kirjoittajien mukaan toimintaympäristön pitäisi olla sellainen, jossa lapsen tai nuoren on mahdollista toimia myös yksikön ulkopuolella olevassa, hänelle merkityksellisessä ympäristössä. Nuorelle täytyisikin taata mahdollisuus tavata esimerkiksi läheisiään ja järjestää tilaisuuksia osallistua hänelle tärkeisiin tapahtumiin. Tällaisissa ympäristöissä nuoren on mahdollista voimaantua, ja hän pystyy myös ilmaisemaan ja säätelemään tunteitaan.

Ristikankaan ym. (2021, 26) laatimat valmentavan tiimin johtamisen ohjenuorat ohjaavat toimintaan, jossa koostetaan sellaiset yhteiset tavoitteet, joihin kaikki ovat valmiit sitoutumaan. Tiiminä työskenneltäessä tiimiläisten osaaminen ja erilaisuus valjastetaan koko ryhmän käyttöön ja tiedostetaan riippuvaisuus toisistaan tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi tehdään kaikkia koskevat ja kaikkien hyväksymät toimintatavat, ja kannetaan kollektiivisesti myös vastuu niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Tärkeää on lisäksi tehdä yhteistyötä niin organisaation sisäisten kuin ulkopuolistenkin sidosryhmien kanssa. Uutela (2019, 137–138.) toteaa valmentavan johtamistavan olevan työotteena kokonaisvaltaisen, se on osa kaikkea lähijohtajan toimintaa. Valmentava lähijohtaja huolehtii työarjen sujumisesta, mutta on sen lisäksi rakentavan palautteen antaja, joka edistää yhteisöllisyyttä ja kiinnittää huomiota vuorovaikutuksellisuuden toteutumiseen. Valmentava esihenkilö vahvistaa lisäksi tiiminsä luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentumista.

Valmentavan johtajuuden toimintatavoissa näyttäytyy monin tavoin kollektiivisen johtamisen toimintakeinojen toteuttaminen. Alsaedin (2022) näkee kollektiivisen johtajuuden luovan työntekijöille toiminnallisen perustan, jossa monipuolisen osaamisen jakaminen hyödyttää niin tiimin suorituskykyä kuin tehokasta päätöksentekoa ja tiedonvaihtoaakin. Chatalalsingh ja Reeves (2014, 517–518) tutkivat tiimijohtamisen toimintatapoja. Heidän mukaansa lähijohtajien tulisi, sen lisäksi, että he ohjaavat ja tukevat työntekijöitä valmentavin ottein, pystyä myös sopeutumaan tiiminsä tarpeisiin ja toimia johtajan roolinsa lisäksi myös vertaisena kollegana. Kirjoittajien mukaan

lähijohtajat auttoivat työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia ja käsittelemään toimintaympäristössä tapahtuvia muuttuvia tilanteita.

12.1.3 Laaja-alainen yhteistyö

Toimijoiden välinen yhteistyö ja sen toimimattomuus herättivät paljon ajatuksia lastensuojelulaitosten työntekijöissä. Määrällisen analyysin tulosten mukaan yhteistyö eri toimijoiden välillä ei toimi hyvin hatkatilanteissa. Myöskään toimijoiden toimivalta ei ole hatkatilanteissa selkeää, kuten eivät myöskään toimijoiden vastuukysymykset. Vastaajista ainoastaan neljäsosa oli samaa mieltä väittämien kanssa. Lisäksi suurin osa (81 %) työntekijöistä koki, ettei eri toimijoilla ole hatkatilanteissa riittävästi toimivaltaa hatkalaisten etsimiseen ja takaisin yksikköön saattamiseen. Verkostoyhteistyön toimimisen haasteet näyttäytyivät myös avoimen kysymyksen vastauksissa, joissa muun muassa eri toimijoiden roolijaot koettiin epäselviksi. Sijaishuollon työntekijät toivoivatkin yhteistyökäytäntöjen selkeyttämistä, sillä he kokivat toimivan yhteistyön vaikuttavan osaltaan positiivisesti hatkaamisen ennaltaehkäisyyn.

Suholan (2017, 207–208, 211) tutkimuksessa nousi esiin moniammatillisen yhteistyön haasteena eri tahojen eriävät mielipiteet asioista, muun muassa toistensa vaatimuksista tai näkökulmista asioihin. Vaikka kaikkien intresseissä oli asiakkaan edun toteutuminen, niin erimielisyyttä nousi toimintatavoista ja esimerkiksi aikatauluista, toimimisen tehokkuudesta ja tavoista kohdata asiakas. Lisäksi epärealistiset odotukset näyttäytyivät yhtenä moniammatillisen yhteistyön haasteena. Suhola (2017) toteaa yhteistyön haasteiden perustalla olevan kyvyttömyyden ymmärtää syvällisesti muiden toimijoiden toimimisen logiikkaa. Jalonen ym. (2024, 316) lisäävät, että moniammatillisen yhteistyön haasteet voivat liittyä myös puutteellisiin resursseihin tai siihen, ettei osata toimia yhteistyössä. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös se, ettei moniammatilliselle yhteistyölle ole alun perinkään luotu riittäviä edellytyksiä.

Yllä mainittujen, Hatkassa-kyselyssä esiin nousseiden haasteiden voittamiseksi tulee eri toimijoiden välistä yhteistyötä kehittää ja tehostaa. Verkostoissa vaikuttaminen vaatii yhteistyöverkostoissa toimimistaitojen hallintaa. Isoherrasen (2005, 16–17) esiin nostamiin moniammatillisen

yhteistyön periaatteisiin kuuluu taito tuottaa ymmärrettävää tietoa, kyky kantaa yhteisvastuuta, halu oppia asiantuntijan asemassakin ollessaan sekä valmius mukauttaa verkostossa työskennellessään rooleja asiakkaan tarpeista lähtien. Moniammatillisessa tiimissä toimivan täytyy työskentelyn onnistumiseksi ymmärtää lisäksi ammatillisten rajojen väljyys verkostoissa toimittaessa.

Isoherrasen (2005) määrittämät moniammatillisen yhteistyön periaatteet näyttäytyvät Pärnän (2012, 216) moniammatillisen yhteistyön prosesseihin liittyvässä tutkimuksessa. Tuloksista ilmeni, että moniammatillisen yhteistyön onnistumiseksi täytyy ensinnäkin tunnistaa tarve asiakaslähtöiselle yhteistyölle, jonka lisäksi eri tahojen tahtotilan täytyy olla sellaisen, että yhteistyö onnistuu. Yhteistyötä tehtäessä ylitetään ammatillisia rajoja ja rakennetaan asiantuntijuutta yhdessä. Tavoitteiden tarkka määrittely on tärkeää, samoin kuin sen hahmottaminen, että tavoitteet ovat monitasoisia.

Isoherrasen (2005) esiin nostamia teemoja näyttäytyy myös Vierulan ym. (2019, 295, 298) tutkimuksessa. He tutkivat lasten ja perheiden palvelutarpeen arviointiin liittyvää moniammatillista työskentelyä. Heidän mukaansa moniammatillisen työskentelyn mahdollistavien rakenteiden lisäksi tulee huomioida myös se, miten näissä rakenteissa pystytään toimimaan, ja millä keinoin toimintaa tuetaan. Tärkeää onkin kiinnittää huomiota toiminnan johtamiseen sekä eri toimijoiden persoonakohtaisen orientaation tunnistamiseen. Lisäksi tulee huolehtia muun muassa selkeästä työnjaosta ja yhteisen tiedon tunnistamisesta. Tärkeää on osata vetää raja oman perustuksen ja moniammatillisessa yhteistyössä toimimisen välille, ja pohtia, miten omaa asiantuntijuuttaan pystyy soveltamaan yhteistyössä. Tärkeää on lisäksi selkeyttää eri toimijoiden vastuut yhteistyöhön liittyen.

12.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikka kuuluu yhtenä osana hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimuksen tekijöiltä edellytetään toimintatapoja, jotka noudattavat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta koskien. Vuori (s.a.) lainaa Vakimoa (2010) sekä Guillemia ja Gillamia (2004) painottaessaan sitä, että eettisyyttä tulee arvioida tutkimuksen kaikissa vaiheissa – niin dokumentoidessa kuin tutkimukseen osallistuvia ihmisiä

kohdatessa. Suomen Akatemia (s.a.) täsmentää tutkimuseettisten seikkojen voivan liittyä niin tutkimusaiheeseen ja -aineistoon kuin käytäntöihin ja menetelmiinkin. Tutkijan tulee tällöin huomioida eettisyysnäkökulmat esimerkiksi menettelytapojen ja tutkimukseen osallistuvan tietoisien suostumuksen näkökannalta, ja huomiota täytyy kiinnittää myös tutkimukseen osallistuvien tunnistamattomuuteen ja tutkimuksesta pois vetäytymiseen liittyviin seikkoihin. (Suomen Akatemia s.a.)

Koska opinnäytetyön aineistona oli valmis kyselyaineisto, on eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitu aikaisemmin jo Pesäpuu ry:ssä heidän toteuttaessaan kyselyä. Opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät ovat tieteen teossa yleisesti käytössä olevia ja tiedeyhteisön hyväksymiä menetelmiä, ja myös opinnäytetyöprosessi eteni tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen. Opinnäytetyössä on tutkimustyötä tehtäessä oltu huolellisia, tarkkoja ja rehellisiä kaikissa prosessin eri vaiheissa, ja toiminta on perusteltu hyvin ja läpinäkyvästi.

Käytetystä tutkimusaineistosta ei tunnista vastaajia, ja lainaukset on esitetty tutkimusaineistosta siten, ettei myöskään niiden perusteella ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Lainausten esittäminen lisää luotettavuutta, sillä ne auttavat ymmärtämään, minkälaisesta aineistosta analyysia on tehty. Aineisto tallennettiin ja sitä säilytetään tietoturvalisestisesti oppilaitoksen OneDrive-pilvipalvelussa kahden salasanan takana. Aineistoa säilytetään opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen kuukauden ajan, jonka jälkeen aineisto hävitetään poistamalla se pilvipalvelusta siten, että tiedosto poistetaan lopullisesti myös pilvipalvelun roskakorista.

Luotettavuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten ja saatujen tulosten todistettavuuteen. Dokumentaatio on tällöin merkittävässä asemassa. Tutkijan tulee kuvata seikkaperäisesti ja perustellen tutkimus- ja kehittämisprosessinsa eri vaiheet alkutilanteesta päätetystään. (Kananen 2012, 165.) Luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota myös tutkijan puolueettomuuteen. Tällöin tulee tarkastella muun muassa sitä, pystyykö tutkija ymmärtämään informantteja heinä itsenään, vai siivilöityvätkö heidän näkemyksensä tutkijan oman seulan läpi. Arvioida täytyy sitä, onko esimerkiksi tutkijan iällä, sukupuolella,

kansalaisuudella tai virka-asemalla ollut vaikutusta hänen havainnointiinsa. Tiedemaailmassa myönnetään kuitenkin periaatetasolla, että laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkija kehittää tutkimusasetelman ja toimii myös tulkitsijan asemassa, yllä esitetyt seikat väistämättä vaikuttavat puolueettomuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.) Vilka (2007, 16) toteaa samoja objektiivisuuden haasteita näyttäytyvän myös määrällisessä tutkimuksessa. Tulosten tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi tutkijan asettama viitekehys, jolloin muun muassa tieteelliset teoriat, mallit ja tutkimusalan perinteet saattavat vaikuttaa objektiivisuuden toteutumiseen.

Luotettavuutta lisää laaja perehtyminen opinnäytetyön aiheeseen. Aiheesta etsittiin laajasti tietoa monista eri lähteistä, ja aiheeseen liittyviä, sekä kotimaisia että ulkomaisia tutkimuksia etsittiin useista tietokannoista. Käytetyt tieteelliset artikkelit ovat vertaisarvioituja, ja mukaan valikoituneet opinnäytteet ovat tasoltaan väitöskirjoja. Opinnäytetyön tiedonhaku aloitettiin pohtimalla tutkittavan aiheen rajausta ja toimivinta lähestymistapaa, jonka jälkeen perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin. Hatkaamiseen liittyviä kotimaisia tutkimuksia löytyi varsin vähän, mutta ulkomaisia tutkimuksia sitäkin laajemmin. Käytetty lähdeaineisto on relevanttia ja tiedoiltaan riittävän tuoretta. Osa käytetyistä metodioppaista oli julkaistu 2000-luvun alkupuolella, mutta tällä ei ollut vaikutusta luotettavuuteen, sillä oppaista saatu tieto ei ollut vanhentunut. Tiedonhankintaa esitellään liitteessä 7.

Käytetty tutkimusaineisto oli laaja. Aineiston taustalla olevaan kyselyyn vastasi yhteensä 609 lastensuojelulaitosten ammattilaista, joten aineistosta nousi esiin monenlaisia näkökulmia aiheesta. Tutkimustulosten tulisi olla toistettavissa, ja huomiota kiinnitettiin dokumentoinnin avoimuuteen. Tehdyt valinnat on esitelty yksityiskohtaisesti ja perustellusti prosessin kaikissa vaiheissa. Myös aineistoanalyysin on tehty huolellisesti ja tutkimustulokset esitetty kattavasti. Tutkimusta tehtäessä on pyritty objektiivisuuteen, eli huomiota kiinnitettiin muun muassa siihen, ettei omilla mielipiteillä tai tehdyillä havainnoilla ollut vaikutusta prosessiin ja saatuihin tuloksiin. Luotettavuutta lisää myös tutkimustulosten yleistettävyyden muuhun tutkimukseen, ja opinnäytetyössä onkin heijastettu tutkimustuloksia muusta tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

12.3 Pohdinta

Hatkassa-kyselyyn vastasi 609 lastensuojelulaitoksen työntekijää, ja avoimeenkin kysymykseen vastattiin 130 kertaa. Tutkimusaineisto oli siis melko suuri ja siksi myös verrattain työläs prosessoida. Toisaalta iso otos edustaa pienempää otosta varmemmin perusjoukkoa, jolloin myös otantavirheen mahdollisuus on pienempi. Pesäpuu ry:ltä SPSS-muodossa saadun aineiston etuna oli, ettei tutkimusaineiston tietoja tarvinnut syöttää tilastointiohjelmaan alusta lähtien, vaan riitti, että havaintomatriisiin määritettiin muuttujat vain opinnäytetyön analyysiin mukaan valikoituneiden kysymysten osalta. Haasteita määrittelyvaiheessa aiheuttivat matriisi- ja monivalintakysymykset, joissa vastaajilla oli ollut mahdollisuus valita useita vastausvaihtoehtoja, sillä tiedossa ei ollut järjestystä, jossa valintavaihtoehdot oli Pesäpuu ry:ssä alun perin matriisiin määritetty. Yrityksen ja erehdyksen kautta ongelmasta kuitenkin selvitettiin, vertaamalla mittarin antamia tuloksia Pesäpuu ry:n Hatkassa-raportin tuloksiin.

Laadullista analyysia tehtäessä saturaatiopiste saavutettiin jokseenkin nopeasti. Avoimen kysymyksen vastaukset olisivat olleet ehkä laajempia ja sisällöiltään vaihtelevampia, elleivät ne olisi liittyneen niin kiinteästi yhteen kyselyn määrällisen osion aiheiden kanssa. Monet vastaajista täsmensivät avoimen kysymyksen vastauksissaan määrällisessä osiossa antamiaan vastauksia, jolloin esiin nousi toistuvia teemoja. Toisaalta laadullisen analyysin tulokset auttoivat tilastollisiin tuloksiin liitettynä ymmärtämään vastaajien näkemyksiä aiheista syvemmin. Useissa vastauksessa kritisoitiin nykyistä hatkaamiseen liittyvää lainsäädäntöä, mutta aihe jätettiin pois analyysista, koska lainsäädäntöön vaikuttaminen ei kuulu lähijohtajan jokapäiväiseen työnkuvaan. Sosiaalihuoltolaissa ammattilaisia ja työnantajaa veloitetaan puuttumaan palveluissa huomattuihin epäkohtiin, joten lähijohtajan tulee kuitenkin arkityönsä ohessa nostaa esiin tällaisia, mahdollisesti lapsen edun vastaisia puutteita lainsäädännössä.

Tuotekehitys sopi lähestymistapana koosteen kehittämiseen hyvin, vaikka produkti olikin tuotteena abstraktimpi kuin perinteinen fyysisen tuotteen kehittäminen. Tuotekehitysprosessin teemat ohjasivat kehittämistyötä ja

auttoivat hahmottamaan prosessin kokonaisuutta. Lähijohtajien käyttöön kehitetty kooste alkoi hahmottua opinnäytetyöprosessin edetessä ja tiedon karttuessa. Analyysien tuloksista muodostui looginen jako neljään pääteemaan, ja teoriaperustasta nousi esiin teemojen sisältöihin yhteen sopivia johtamisen tapoja.

Ennen koosteen testaajille lähettämistä siitä laadittiin useampi prototyyppi, ja testaajien kommenttien perusteella kooste muotoutui lopulliseen muotoonsa. Testaajien kommenttien pohjalta teemoista kehitettiin informatiivisempia ja koosteen visuaalista ilmettä muokattiin selkeämmäksi. Koosteesta muodostui tiivis mutta selkeä kokonaisuus keinoista, joilla lähijohtaja voi vaikuttaa hatkaamisen ennaltaehkäisemiseen. Koosteessa on mainittu myös johtamisen keinoihin liittyvien teoriaperustojen lähteet, jolloin koostetta hyödyntävä voi halutessaan perehtyä aiheeseen syvemmin. Lähijohtajat voivat hyödyntää koostetta kehittäessään niin omia kuin tiiminkin toimintatapoja.

Tulosten mukaan hatkaamisen ennaltaehkäisemiseen voidaan vaikuttaa huomioimalla hatkaamisen pitovoimatekijät. Näitä pitovoimatekijöitä voidaan puolestaan vahvistaa johtamisen keinoin. Tuloksista nousseet pitovoimatekijät jakautuivat teemoittain huolenpitoon ja arvostavaan kohtaamiseen, toimiviin käytäntöihin sekä laaja-alaiseen yhteistyöhön. Hatkaamisen riski pienenee, kun nuoreen luotetaan ja häntä arvostetaan omana itsenään. Riskiä pienentävät myös yhteisöllisyys, huolenpito, aito kohtaaminen ja nuoren osallistaminen. Johtamisen keino näiden pitovoimatekijöiden ylläpitämiseen on asiakaslähtöinen johtaminen. Johtaja tukee henkilöstöä asiakastilanteissa ja auttaa erilaisten persoonien tarpeisiin vastaamisessa. Lisäksi johtaja kehittää niin henkilöstön vuorovaikutustaitoja ja osaamista kuin palvelukulttuuriakin. Näkisin, että johtajalla täytyisi olla johtamistaitojen lisäksi myös substanssiosaamista, että hän kykenee ohjaamaan henkilöstöä toimimaan asiakastilanteissa asiakkaan persoona ja vallitseva tilanne huomioiden. Kananoja ja Ruuskanen (2019, 54–55) korostavat arvojen merkitystä johtamisessa. Lapsen edun toteutuminen pitäisikin mielestäni varmistaa kaikessa päätöksenteossa niin sijaishuollon arjessa kuin henkilöjohtamista toteutettaessa.

Palvelukulttuurin kehittäminen pitää sisällään myös menetelmien ja työskentelymallien kehittämisen. Tutkielman tulosten mukaan hatkaamista ennaltaehkäistään huolehtimalla siitä, että yksikössä on selkeät prosessit ja ohjeistukset sekä toimivat menetelmät ja käytännöt. Edellä mainittujen pitovoimatekijöiden saavuttamiseen ja niiden ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa valmentavan johtamisen keinoin. Johtaja laatii tällöin tiiminsä kanssa yhteiset tavoitteet ja toimintatavat, joihin sitoudutaan. Tiimin täytyy tiedostaa, että tavoitteisiin pääsemiseksi he tarvitsevat toisiaan, ja tiedostaa täytyy myös kollektiivinen vastuunkanto yhdessä tehdyistä päätöksistä. Mielestäni asiakastyön onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tiimi sitoutetaan toimimaan sovitulla tavalla, ja että kaikilla on ymmärrys mitä tavoitetta kohti pyritään. Asiakastyössä täytyy luonnollisesti kyetä tekemään yksilöllisiäkin ratkaisuja, mutta suuremmassa linjassa suunta täytyisi olla kaikilla sama. Myös Alhanen ym. (2019, 34) painottavat sitä, että toimintaympäristön täytyy olla sellainen, että se mahdollistaa henkilöstön yhteistoiminnan.

Tutkielman tuloksissa nousivat esiin sijaishuollon moniammatillisen yhteistyön merkityksellisuuden lisäksi myös yhteistyön haasteet muun muassa poliisin, hätäkeskuksen ja sosiaalityöntekijöiden kanssa. Sujuva yhteistyö on yksi hatkaamisen pitovoimatekijöistä, joten sen toimimiseen on tärkeää panostaa. Yhteistyöverkostoissa vaikuttaminen vaatii onnistuakseen verkostotaitoja. Johtajan tuleekin verkostoyhteistyötä tehdessään osata ensiksikin tuottaa ymmärrettävää tietoa, jonka lisäksi tärkeää on myös halu oppia, vaikka moniammatillisessa ryhmässä asiantuntijoina toimitaankin. Moniammatillisissa ryhmissä pyritään pitämään ammatilliset raja-aidat väljinä, ja ryhmän jäsenillä tuleekin olla valmiutta mukauttaa roolejaan asiakkaan tarpeet huomioiden. Lisäksi, kuten työyhteisötiimeissä, tulee moniammatillisissakin ryhmissä pystyä kantamaan yhteisvastuu ryhmän toimista ja päätöksistä.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin se, etteivät eri toimijat välttämättä hahmota toistensa rooleja tai sitä, millainen toimivalta kenelläkin on. Yhteistyö on varmasti tällöin haastavaa ja toimiminen lapsen edun toteuttamiseksi vaikeaa. Verkostotyön toimiminen hatkaamisen ehkäisemiseksi vaatii mielestäni verkostolta tiivistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta myös muulloinkin, kuin vain niissä tilanteissa, joissa nuoren tilanne on jostakin syystä kärjistynyt.

Kallinen ym. (2018, 22) nostavat lisäksi merkittävänä näkökulmana esiin johdon vastuun moniammatillisen työskentelyn onnistumisesta. Yhteistyöprosessien ja -rakenteiden tulisi olla sellaiset, että yhteistyön tekeminen onnistuisi luontaisesti.

Opinnäytetyössä käsitellään hatkaamista ja sen ennaltaehkäisemistä monelta näkökannalta, mutta vain yhden toimijan perspektiivistä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että ilmiöstä välittyy melko suppea näkökulma. Näkökulma hatkaamiseen ja sen ennaltaehkäisemiseen olisi laajentunut, jos työntekijöiden vastausten lisäksi olisi analysoitu myös nuorten tai sosiaalityöntekijöiden vastauksia. Tutkimusaineistosta olisi muodostunut tällöin kuitenkin liian suuri opinnäytetyössä käsiteltäväksi.

Neljässä opinnäytetyössä käytetyssä tutkimuksessa nousi esiin lastensuojelussa työskentelevän henkilöstön työkuormitus ja haasteelliset olosuhteet. Esiin nousi myös se, että nuoret lähtevät sijaishuoltoyksiköstä hatkaan vihamielisen sijoituspaikan tai nuoren ja henkilöstön välisen negatiivisen vuorovaikutuksen vuoksi. (Ks. Spath ym. 2013; Hiller ym. 2020; Crosland ym. 2018 ja Bowden ym. 2018.) Jatkotutkimuksissa tulisikin kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin vaikutusta sijaishuollon asiakkuuksien laadukkaaseen hoitamiseen.

LÄHTEET

Alhanen, K. 2014. Vaarantunut suojeluvalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 17.9.2023].

Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P. 2019. Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN_ISBN_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 20.1.2025].

Alsaedi, F. 2022. The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review. *Open Journal of Leadership* 1. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=115154> [viitattu 29.1.2024].

Bowden, F., Lambie, I. & Willis, G. 2018. Road runners: Why youth abscond from out-of-home care in New Zealand. *Children and Youth Services Review* 94, 535–544. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0190740917309350?via%3Dihub> [viitattu 6.2.2024].

Byers, K., Barton, J., Grube, W., Wesley, J., Akin, B., Hermes, E., Felzke, E. & Roosevelt, R. 2023. "I Ran to Make a Point": Predicting and Preventing Youth Runaway from Foster Care. *Child and Adolescent Social Work Journal* 3. Verkkolehti. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10560-023-00930-3> [viitattu 6.2.2024].

Chatalalsingh, C. & Reeves, S. 2014. Leading team learning: What makes interprofessional teams learn to work well. *Journal of Interprofessional Care* 6, 513–518. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/261030642_Leading_team_learning_What_makes_interprofessional_teams_learn_to_work_well [viitattu 14.1.2025].

Crosland, K. & Dunlap G. 2014. Running Away from Foster Care: What Do We Know and What Do We Do? Verkkolehti. *Journal of Child and Family Studies* 24, 1697–1706. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/271952434_Running_Away_from_Foster_Care_What_Do_We_Know_and_What_Do_We_Do [viitattu 4.2.2024].

Crosland, K., Joseph, R., Slattery, L., Hodges, S. & Dunlap, G. 2018. Why youth run: Assessing run function to stabilize foster care placement. *Children and Youth Services Review* 1, 35–42. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2017.12.002> [viitattu 6.2.2024].

Crosland, K., Haynes Jr., R. & Clarke, S. 2020. The Functional Assessment Interview for Runaways (FAIR): An Assessment Tool to Assist with Behavior Support Plan Development to Reduce Runaway Behavior. *Child and*

Adolescent Social Work Journal 37, 73–82. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/334344615_The_Functional_Assessment_Interview_for_Runaways_FAIR_An_Assessment_Tool_to_Assist_with_Behavior_Support_Plan_Development_to_Reduce_Runaway_Behavior [viitattu 7.1.2024].

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 4, 215–225.

Forsman, S. 2010. Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8155-0> [viitattu 23.7.2024].

Gwadz, M., Freeman, R., Leonard, N., Kutnick, A., Silverman, E., Ritchle, A., Bolas, J., Cleland, C., Tabac, L., Hirsch, M. Powlovich, J. 2019. Understanding Organizations Serving Runaway and Homeless Youth: A Multi-setting, Multi-perspective Qualitative Exploration. *Child and Adolescent Social Work Journal* 2, 201–217. Verkkolehti. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10560-018-0563-3> [viitattu 4.1.2025].

Haapala, M., Kaijanen, M., Minkkinen, M. & Westlund, O. 2023. Hatkassa Suomessa. Kohti kansallista tilannekuvaa lastensuojelun sijaishuollosta kadonneista lapsista. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/wp-content/uploads/2023/03/HatkassaSuomessa-raportti.pdf> [viitattu 5.10.2023].

Harmaja, T. 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:2. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf [viitattu 3.4.2024].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1> [viitattu 1.8.2024].

Heinonen, H. & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf [viitattu 23.7.2024].

Hietikko, E. 2021. Tuotekehitystoiminta. 4. painos. Helsinki: Books on Demand.

Hiihtola, J. 2015. Hallittu vanhemmuus. Sukupuoli, luokka ja etnisyyshuostaanottoasiakirjoissa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96664/978-951-44-9721-6p.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 17.9.2023].

Hiller, R., Halligan, S., Meiser-Stedman, R., Elliott, E. & Rutter-Eley, E. 2020. Supporting the emotional needs of young people in care: a qualitative study of

foster carer perspectives. *BMJ Journals* 3, 1–10. Verkkolehti. Saatavissa: <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/10/3/e033317.full.pdf> [viitattu 4.1.2024].

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja Kirjoita. 15.—16. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAJBGXBTDG#piste:b230/kohta:2.((20)Mit((e4))((20)johtaminen((20)on?((20):2.3.((20)Ristiriitojen((20)j((e4)rjestely((20) [viitattu 6.1.2024].</p>
</div>
<div data-bbox=)

Innokylä s.a. Ideointikasi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointikasi> [viitattu 24.2.2024].

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Välineitä koulutukseen ja työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: WSOY. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/951-0-31617-2> [viitattu 22.4.2024].

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bdb96457-8b02-4488-bd0a-2a08a3d20a03/content> [viitattu 22.4.2024].

Isoniemi, S. 2019. Sijaishuoltopaikasta poistuminen ja sinne palaamatta jääminen poliisin lastensuojeluviranomaiselle antaman virka-avun näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8186/978-952-476-865-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 6.2.2024].

Isoniemi, S. 2023. Luvaton poissaoleminen sijaishuoltopaikasta. Poliisin antama virka-apu lastensuojeluviranomaiselle vuonna 2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165140/STM_2023_20_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 6.2.2024].

Jalonen, H., Laasanen, M. & Salminen, J. 2024. Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhuollossa – tasapainoilua jännitteiden välillä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 61, 306–322. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/128756/92447> [viitattu 14.1.2025].

Jokinen, T. 2010. Tuotekehitys. 6. päivitetty painos. Helsinki: Aalto-yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526033204.pdf> [viitattu 24.1.2024].

Jokivuori, P. & Hietala, R. 2014. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki: Docendo. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522911445/preview> [viitattu 31.10.1.2024].

Juhila K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 9.3.2024].

Juhila, K. 2021. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 20.10.2024].

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallinen, K., Laitinen, M., Lantela, L., Leinonen, J., Nikupeteri, A., Nurmi, H. & Turunen, T. 2018. Lasten, nuorten ja perheiden osallisuus monitoimijaisen yhteistyön mahdollisuuksina ja haasteina. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpäperi 32/2018. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 14–23. Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf [viitattu 22.1.2025].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanaoja, A. & Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2019:4. PDF-dokumentti.

Saatavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161379/Selvityshenkilön_edellytykset_lastensuojelun.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 20.1.2025].

Karam, R. & Robert, M. 2013. Understanding runaway behaviour in group homes: What are runaways trying to tell us? *Journal of Community Positive Practices* 8, 69–79. Verkkolehti. Saatavissa:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Runaway-Behaviour-In-Group-Homes%3A-Are-Karam-Robert/624cd497aceac568586fa4dd75fd96c8ffc89508> [viitattu 6.3.2024].

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus.

Työkalupakki. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemu)

[fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemu](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemu)
[s/piste:tbC](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemu) [viitattu 22.6.2024].

Kulmala, S., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Palvelujen asiakaslähtöisyyden turvaaminen hoitotyön johtajien ydintehtävänä. *Hoitotiede* 2, 99–110.

Verkkolehti. Saatavissa; <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128443/77566> [viitattu 5.1.2025].

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-5441-9> [viitattu 14.8.2024].

- Lehtonen, I. & Telén, J. 2013. Hatkassa. Selvitys nuorten luvattomista poissaoloista ja sijaishuoltopaikkojen toimintakäytännöistä. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Hatkassa.pdf> [viitattu 30.9.2023].
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JABBJXETEB#piste:tov> [viitattu 6.1.2024].
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent.
- Mamia, T. 2005. SPSS-alkeisopas. Statistical Package for Social Sciences. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE24_spss.pdf [viitattu 16.4.2024].
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 12–14.
- Mattila, M. 2004. MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv_tekstit_0104.pdf [viitattu 1.9.2024].
- Moilanen, S. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. PDF-dokumentti. Saatavilla: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja-1.pdf> [viitattu 5.2.2024].
- Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/19335?locale-attribute=fi> [viitattu 4.1.2025].
- Ng, J. 2023. Ishikawan kaavioesimerkki. Vaiheittainen opas tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. AhaSlides. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ahaslides.com/fi/blog/ishikawa-diagram-example/> [viitattu 24.2.2024].
- Pesäpuu ry s.a. Toiminta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/#> [viitattu 5.10.2023].
- Pesäpuu ry. 2022a. Pesäpuu ry:n vuosikatsaus 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/wp-content/uploads/2023/04/Pesapuun-vuosikatsaus-2022-1.pdf> [viitattu 5.10.2023].
- Pesäpuu ry. 2022b. Hatkassa-kysely 2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/2022/09/hatkassa-kysely-2022/> [viitattu 28.3.2024].

Pesäpuu ry. 2023a. Hatkassa Suomessa – Kohti kansallista tilannekuvaa lastensuojelun sijaishuollosta kadonneista lapsista –raportti on julkaistu! WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/2023/03/hatkassa-suomessa-kohti-kansallista-tilannekuvaa-lastensuojelun-sijaishuollosta-kadonneista-lapsista-raportti-on-julkaistu/> [viitattu 9.9.2023].

Pesäpuu ry. 2023b. Lupaus Lapselle – kehittämistyömme ydin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/pesapuu/lupaus-lapselle/> [viitattu 9.9.2023].

Pesäpuu ry. 2023c. Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen -hanke. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pesapuu.fi/toiminta/turvallinen-sijaishuolto/hatkassa-sijaishuoltopaikasta-luvatta-poistuminen-ja-sinne-palaamatta-jattaminen-hanke/> [viitattu 30.9.2023].

Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Yliopistollinen väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, sarja 341. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 14.1.2024].

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:261/piste:b4332> [viitattu 16.4.2024].

Ristikangas, M., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Aineiston hankinta. KvaliMOTV — Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html> [viitattu 29.10.2023].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Aineisto- ja teorialähtöisyys. KvaliMOTV — Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html [viitattu 16.8.2024].

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 3, 332–339. Verkkojlehti. Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 24.10.2024].

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 23.7.2024].

Spath, R., Strand, V. & Bosco-Ruggiero, S. 2013. What child welfare staff say about organizational culture. *Child Welfare* 1, 1–31. Verkkolehti. Saatavissa: <https://research-ebSCO-com.ezproxy.xamk.fi/c/b3hkfh/viewer/pdf/lzhjpdw75> [viitattu 25.1.2025].

Suhola, T. 2017. Asiakaslähtöisyys ja monialainen yhteistyö oppilashuollossa: oppilashuolto prosessi systeemisenä palvelukokonaisuutena. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/130367/Timo%20Suhola%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 4.1.2025].

Suomen Akatemia s.a. Tutkimusetiikka. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullinen-tiede/tutkimusetiikka/> [viitattu 9.11.2023].

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media.

Taanila, A. 2013. Onko ryhmien välinen ero tilastollisesti merkitsevä? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/14/onko-ryhmien-valinen-ero-tilastollisesti-merkitseva/> [viitattu 23.8.2024].

Taanila, A. 2019. Tilastollisen päättelyn alkeet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://taanila.fi/paattelyalkeet.pdf> [viitattu 22.1.2025].

Taanila, A. 2020. Tiekartat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2013/02/13/tiekartat/> [viitattu 24.8.2024].

Taanila, A. 2022. Keskiarvo ja keskihajonta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/keskiarvo/> [viitattu 18.7.2024].

Tietoarkisto 2021. Ristiintaulukon riippumattomuustesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/> [viitattu 31.10.2024].

Tilastokeskus s.a. Suhdeasteikko. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stat.fi/meta/kas/suhdeasteikko.html> [viitattu 11.7.2024].

Tierney, E., Rodriguez, L., Kennan, D., Devaney, C. Brady, B., Canavan, J., Forkan, C., Cassidy, A., Malone, P. & McGregor, C. 2022. Children's participation in practice: comparing the views of managers and practitioners in an early intervention and prevention programme. *Journal of Children's services* 1, 73–93. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/jcs-04-2021-0014/full/pdf?title=childrens-participation-in-practice-comparing-the-views-of-managers-and-practitioners-in-an-early-intervention-and-prevention-programme> [viitattu 4.1.2025].

Timperi, T. 2022. Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen. Selvityshenkilön raportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164410/STM_2022_2_2_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 5.4.2024].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tutkijaportti 2021. Useamman riippumattoman ryhmän vertailu. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim & Suomen Lääketieteen Säätiö. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.tutkijaportti.fi/wp-content/uploads/sites/17/2021/05/10-Useamman-riippumattoman-ryhman-vert.pdf> [viitattu 6.9.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 29.10.2023].

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf> [viitattu 7.2.2024].

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761> [viitattu 3.7.2024].

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vierula, T., Pösö, T. & Paavilainen, E. 2019. Moniammatillisuus ja palvelutarvearviointi lapsi- ja perhepalveluissa. Ammattilaisten näkemykset pulmakohdista. *Yhteiskuntapolitiikka* 3, 292–300. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138273/YP1903_Vierulaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 15.1.2025].

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

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236> [viitattu 29.7.2024].

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita: tarinoita, tehtävää, teoriaa. Helsinki: Kauppakamari.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes.

Vuori, J. s.a. Valmiit aineistot ja arkistot. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 29.10.2023].

Windahl, R. & Välimaa, V. 2012. Tuotekehitysprojekti AMK-yritysyhteistyönä. Opas tekijöille ja toimeksiantajille. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 74. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

KESKEISET TUTKIMUKSET

Tietoperusta

Käytettävät tutkimukset

Tutkimuksen nimi ja tekijät	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
Moisanen 2018 Asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen vanhuspalveluissa	Tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaslähtöisyys osaamisen johtamisessa ymmärretään organisaation eri tasoilla vanhustyön kontekstissa ja miten asiakaslähtöisyyttä voidaan edistää osaamisen johtamisen avulla.	Aineisto kerättiin keskusteluhaastattelun avulla kolmelta Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen RAI-asiantuntijalta. Keskusteluhaastattelun aineistot analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä, jonka tuloksena muodostui asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen ulottuvuudet.	Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioiden toimijat ymmärtävät asiakaslähtöisyyden eri tavalla. Lähijohtajien näkemyksissä asiakaslähtöisyys liittyi osallistamiseen, arvostamiseen, vuorovaikutukseen ja huolenpitoon. Asiakaslähtöinen osaaminen on ihmisten johtamista, jota kautta mahdollistetaan asiakaslähtöisyyteen pyrkiminen. Asiakaslähtöisen osaamisen mahdollistajina toimivat positiivinen organisaatiokulttuuri ja asiakkaan tarpeista lähtevä strategia.
Chatalalsingh & Reeves 2014 Leading team learning: what makes inter-professional teams learn to work well?	Tarkoituksena oli selvittää johtamisen toimintatapoja, joita käyttäen moniammatilliset tiimit oppivat toimimaan onnistuneesti.	Aineistoa kerättiin etnografisin menetelmin ja haastatteluin. Lisäksi käytiin läpi aiheeseen liittyviä dokumentteja. Tutkijat havaitsivat kahta terveydenhuollon tiimiä yhdeksän kuukauden ajan. Tutkimukseen osallistuneiden ammattilaisten joukossa oli sekä muodollisia johtajia että "epävirallisina" johtajina toimineita lääketieteen ammattilaisia.	Tulosten mukaan niin tiimin muodolliset kuin "epävirallisetkin" johtajat osoittivat halukkuutta sopeutua tiimin tarpeisiin oppia toimimaan kollektiivina. He lähestyivät tiimioppimisen johtamista sekä ohjauksen ja valmentamisen että tukemisen ja delegoinnin keinoin.
Uutela 2019 Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä	Tarkoituksena oli ymmärtää miten valmentava esimiestyö on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen kokemuksiin.	Tapaustutkimuksen tutkimusaineisto muodostui tutkimushenkilöiden teemahaastatteluilta. Aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.	Tulosten mukaan valmentavan esimiehen toiminta on tärkeä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä. Valmentava esimies mahdollistaa työssäoppimisen ja edistää hyvinvointia. Valmentava esimies johti työn teon arkea monin eri keinoin ja menetelmin.

<p>Spath, Strand & Bosco-Ruggiero 2013 What Child Welfare Staff Say about Organizational Culture</p>	<p>Tarkoituksena oli saada lisätietoa aiemmissa tutkimuksissa todetuista, julkisessa lastensuojelun toimipaikassa ilmenneistä vakavista, organisaatiokulttuuriin liittyvistä kielteisistä käsityksistä. Tarkoituksena oli lisäksi lisätä tietoa organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin käsitteistä sekä esittää parannusehdotuksia esille nousseisiin haasteisiin.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmähaastatteluin Grounded theory -menetelmää hyödyntäen. Saatu data koodattiin Microsoft Word -ohjelmaa käyttäen.</p>	<p>Tulosten mukaan kielteiset käsitykset organisaatiokulttuurista johtuivat viestinnän puutteesta, riittämättömästä tunnustuksen antamisesta, liiallisesta työkuormituksesta ja haasteellisista työolosuhteista. Parannusehdotuksina esitettiin viestinnän parantamista läpi koko organisaation. Tunnustuksen antamista tulisi vahvistaa kehittämissuunnitelmien ja henkilöstön koulutusten kautta sekä kehittämällä kannustavia toimintatapoja. Liialliseen työkuormitukseen tulisi puuttua parantamalla kommunikointia työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä sekä selvittämällä mitkä toimintatapojen muutokset helpottavat tilannetta. Haasteellisiin työolosuhteisiin voi puuttua kehittämällä johtamistapoja ja työskentelykäytäntöjä.</p>
<p>Hiller, Halligan, Meiser-Stedman, Elliot & Rutter-Eley 2020 Supporting the emotional needs of young people in care: a qualitative study of foster carer perspectives</p>	<p>Tarkoituksena oli ymmärtää, millä keinoin sijoitusyksikön ohjaajat tukevat sijoitettujen nuorten emotionaalisia tarpeita. Tarkoituksena oli lisäksi kartoittaa ohjaajien näkemyksiä emotionaalisen tuen tarjoamisen esteistä ja mahdollisuuksista.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla sekä ryhmähaastatteluin. Otantamenetelmänä käytettiin mukavuusotosta. Tietojen analysointiin käytettiin Nvivo-ohjelmistoa.</p>	<p>Tulosten mukaan sijaisyksikön ohjaajat tukivat sijoitettuja nuoria näiden haasteissa nojaten koulutukseensa, kollegojen tukeen sekä vaistoonsa. Monet ohjaajat kokivat epävarmuutta oikeista toimintatavoista. Heidän koulutuksestaan saamansa tieto oli monesti niukkaa, eikä heillä ollut myöskään mielenterveys-työn koulutusta. Tuen tarjoamisen onnistumiseen vaikutti myös ohjaajien saatavuustilanne ja tulosten mukaan nuorten mielenterveys- ja haasteisiin puuttuminen vaikutti myös ohjaajien hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Esteinä tehokkaan tuen tarjoa-</p>

			<p>miselle ohjaajat näkivät haasteet palveluiden välisessä kommunikoinnissa, palvelujen tarjoaman heikon tuen sekä mielenterveyspalvelujen huonon saatavuuden.</p>
<p>Tierney, Rodriquez, Kennan, Devaney, Brady, Canavan, Forkan, Cassidy, Malone & McGregor 2022 Children's participation in practice: comparing the views of managers and practitioners in an early intervention and prevention programme</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia lastensuojelun toimipaikan johtajien ja ammattilaisten näkemyksiä osallisuudesta ja siitä, miten se näyttäytyy ja juurtuu yksikön toimintatapoihin ja käytäntöihin.</p>	<p>Vertailevan laadullisen tapaus-tutkimuksen aineisto kerättiin samalle organisaatiolle aiemmin tehtyjen tutkimusten haastatteludatasta. Dataa analysoitiin laadullisen analyysin keinoin.</p>	<p>Osallisuus näyttöä johtajien näkemysten mukaan lasten ja nuorten kuulemisena ja heidän toiveidensa kunnioittamisena. Se näyttöä myös lasten ja nuorten tarpeita vastaavien menetelmien käyttöönottona. Tuloksena lasten ja nuorten voimaantuminen ja luottamuksen rakentuminen, joka tuki myös päätöksentekoa. Lasten ja nuorten palautteen pohjalta kehitellyt käytänteet ja menetelytavat tuottivat konkreettisia tuloksia.</p>
<p>Crosland, Joseph, Slattery & Hodges 2018 Why youth run: Assessing run function to stabilize foster care placement</p>	<p>Tarkoituksena oli löytää syytä nuorten karkaamiselle sijaishuoltopaikoista, ja vastata lisääntyneen ymmärryksen kautta paremmin nuorten tarpeisiin mm. tarjoamalla palveluita ja tukimuotoja, joilla karkautuksia voitaisiin vähentää.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto muodostui yhteensä 81 henkilön muodostaman, 14 kohderyhmän aivoriihiyöskentelyn tuloksena kertyneestä liitte-roidusta datasta, jota analysoitiin ATLAS-ti-ohjelmistoa käyttäen.</p>	<p>Nuorten karkaamiset pystyttiin jakamaan kahteen päätyyppiin: karataan "jotakin kohti" (esim. tapaamaan ystäviä tai perhettä tai lähdetään käyttämään päihteitä) tai karataan "jostakin pois" (esim. vihamielinen tai rajoittava sijoituspaikka, negatiivinen vuorovaikutus henkilökunnan tai vertaisten kanssa tai tylsyys). Karkautuksia voitaisiin vähentää mm. antamalla nuorille enemmän sanan- ja päätäntävaltaa, lisäämällä positiivista vuorovaikutusta, olemalla sallivampia ja joustavampia sekä tarjoamalla mahdollisuuksia vapaa-ajan toimintaan. Päihde- ja mielenterveysongelmiin liittyvään haastavaan käyttäytymiseen tulisi olla tarjolla intensiivisempiä palveluja.</p>

<p>Karam & Robert 2013 Understanding Runaway Behaviour In Group Homes: What Are Runaways Trying To Tell Us?</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset tilanteet ja tarpeet kasvattavat nuorten riskiä karata sijaishuoltopaikastaan ja että millaisin keinoin sijaishuoltopaikassa voidaan pienentää karkaamisriskiä.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Aineisto analysoitiin käyttäen teemoittelua ja käsitteellisiä kategorioita (konseptointi).</p>	<p>Tuloksista tunnistettiin kolme karkaamiskäyttäytymisen pääluokkaa. Karkaamisriski kasvaa, kun nuori ei löydä toista tapaa ilmaista haluaan olla yhteydessä ulkomaailmaan, kun nuori haluaa tuntea hallitsevansa elämäänsä ja kun nuori ei kykene hallitsemaan voimakkaita tunnereaktioitaan. Karkaamisriskin pienentämiseksi sijaishuoltopaikassa tulisi tehdä muutoksia rakenteisiin ja toimintapolitiikkaan. Tarvitaan toimintaympäristö jossa nuoren on mahdollista hakeutua hänelle luonnolliseen elinympäristöön (rakkaat ihmiset, tärkeät tapahtumat), jossa nuori pystyy voimaantumaan ja jossa tunteiden säätely ja niiden ilmaisu on mahdollista.</p>
<p>Bowden, Lambie & Willis 2018 Road runners: Why youth abscond from out-of-home care in New Zealand</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää nuorten sijaishuollosta karkaamiseen liittyviä riskejä ja suojaavia tekijöitä.</p>	<p>Aihetta tutkittiin sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin valmiista datasta ja sitä analysoitiin retrospektiivisen analyysin avulla ja SPSS-ohjelmistoa hyödyntäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin haastatteluin analysointimenetelmänä käytettiin temaattista analyysia.</p>	<p>Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että karkaamisen ja sukupuolen välillä on merkittävä yhteys (tytöillä suurempi riski karkaamiskäyttöön). Karkaamiskäyttäytymiseen vaikuttavat myös sijoitusten suurempi määrä ja itsemurha-ajatukset. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista tunnistettiin viisi karkaamiskäyttäytymisen riski- ja suojatekijää. Karkaamisen vaikuttimena olivat ensisijaisesti ihmissuhteet: nuori halusi olla yhteydessä hänelle tärkeisiin ihmisiin sijoituspaikan ulkopuolella tai hän karkasi välttäkseen vaikeita ihmissuhteita sijoituspaikassa. Myös ikävystyminen sekä nuorten vapauden ja itsemääräämisoikeuden rajoitta-</p>

			<p>minen vaikuttivat karkaamis- halukkuuteen, kuten myös nuorten tiedonpuute heidän sijoitukseensa ja hoivaansa liittyen. Suojaavia tekijöitä nähtiin olevan riskitekijöiden vastak- kaiset toimintatavat.</p>
<p>Byers, Barton, Grube, Wesley, Akin, Hermesch, Felzke & Roosevelt 2023 "I Ran to Make a Point": Predicting and Preventing Youth Runaway from Foster Care</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä syvempää ymmär- rystä niistä riskitekijöistä, jotka aiheuttavat karkaamista sijaishuollosta, sekä löytää suojaavia tekijöitä joita huomioimalla karkaamistilanteita voidaan torjua jo aikaisessa vaiheessa.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto kerättiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin tutkimusmene- telmin. Kvantitatiivinen aine- isto kerättiin valmiista tieto- kannasta ja tietoa analysoitiin kolmivaiheisesti hyödyntäen latenttien luokkien analyysia (LCA), multinomiaalista logis- tista regressioanalyysia (MLR) sekä binääristä logistista reg- ressioanalyysia (BLR). Kvalitatiivinen aineisto kerät- tiin puolistrukturoiduilla syvä- luotaavilla haastatteluilla ja analysoitiin käyttäen modi- fioidun analyyttisen induktion -menetelmää sekä soveltaen temaattista analyysia.</p>	<p>Tulosten mukaan tilastollisesti merkitseviä, karkailemista ennustavia muuttujia olivat nuoren aikaisemmat kokemukset perhe-elämästä ja sijaishuoltojärjestelmästä. Vaikutusta oli myös yhteis- kuntaluokalla, sukupuolella, sisarusten lukumäärällä ja iällä. Sijaishuollosta karkaamisen riskiä kasvattivat perheyhteyk- sien katkeaminen, pelko ja/tai sijoituspaikasta tai järjestel- mästä johtuva omien olosuh- teiden hallinnan puute sekä puutteet järjestelmässä. Karkaamisen riskiä pienensivät perustarpeet täyttävät perhe- siteet ja muut ihmissuhteet sekä kannustava sijoitusympä- ristö, jossa tuki oli vahvaa ja jotka edistivät yhteisöllisyyttä ja normaaliuden tunnetta.</p>
<p>Crosland & Dunlap 2014 Running Away from Foster Care: What Do We Know and What Do We Do?</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää kir- jallisuutta tutkimalla, mitä nuorten karkaamisesta sijais- huoltopaikoista tiedetään sekä tunnistaa strategioita, joita ongelman pienentämiseksi on toteutettu.</p>	<p>Aineisto hankittiin käyttämällä menetelmänä kirjallisuus- katsausta.</p>	<p>Nuorten toistuva karkailu sijaishuollosta on lastensuoje- lulle merkittävä ongelma. Nuoret saattavat karkuteillä ollessaan joutua vaarallisiin tilanteisiin, tai he saattavat ajautua käyttämään päihteitä tai tekemään rikoksia. Tutkijat löysivät interventio- tutkimuksen, jossa pilotoitiin käyttämismisanalyyttista lähestymistapaa sijais- huollosta karkaavien nuorten toiminnan arviointiin</p>

			<p>ja siihen puuttumiseen. Nuorten karkaamisen syitä kartoitettiin Functional Assessment Youth Interaction -haastattelun avulla, jonka jälkeen nuorelle pystyttiin määrittelemään juuri hänelle sopiva interventio estämään karkailua jatkossa. Tutkimus viittasikin siihen, että yksilöllinen interventio, jossa selvitetään nuoren motiivi hatkaamiseen, voi olla tehokas keino nuoren tilanteen vakauttamiseksi. Tutkimuksen mukaan onkin tärkeää tunnistaa ilmiöt, jotka ylläpitävät hatkaamiskäyttäytymistä, jolloin voidaan tehdä johtopäätöksiä tietyn yksilön toiminnasta ja toiminnan lopputuloksesta. Tärkeää on lisäksi tunnistaa sellaiset tilanteet ja tapahtumat, jotka auttavat ennustamaan sekä hatkaamisen todennäköisyyttä että epätodennäköisyyttä.</p>
<p>Gwadz, Freeman, Leonard, Kutnick, Silverman, Ritchie, Bolas, Cleland, Tabac, Hirsch & Powlovich 2019 Understanding Organizations Serving Runaway and Homeless Youth: A Multi-setting, Multi-perspective Qualitative Exploration</p>	<p>Tarkoituksena oli löytää ja tutkia korkeatasoisempien sijaishuoltoyksiköiden tunnusmerkkejä ja niitä toimintamekanismeja, joilla hyvä laatu oli saavutettu. Tarkoituksena oli löytää ja tutkia lisäksi niitä haasteita, joita heikommissa yksiköissä oli ilmennyt.</p>	<p>Aineisto kerättiin syväluotauksen puolistrukturoiduin haastatteluin. Aineisto analysoitiin systemaattisella sisällönanalyysillä, joka oli sekä teorialähtöistä että induktiivista.</p>	<p>Vaikka kaikki sijaishuoltoyksiköt tarjosivat tärkeitä palveluja ja kokivat myös haasteita, onnistuivat korkeatasoisemmat yksiköt lieventämään haasteita nuorisokeskeisen ajattelutavan kautta sekä keskittymällä niin edistämään nuorten itsemääräämisoikeutta kuin kiinnittämällä huomiota asetettuihin tavoitteisiin karkaamistilanteita ennakoidessaan. Yksiköt suorittivat lisäksi jatkuvaa laadunarviointia. Heikommin toimivissa yksiköissä havaittiin olevan vaikeuksia palkata pätevää henkilöstöä, ja niissä keskityttiin ensisijaisesti peruspalvelujen tuottami-</p>

			miseen ja kriisien hallintaan. Vähemmän huomiota kiinnitettiin henkisen tuen tarjoamiseen. Tilannetta heikensivät lisäksi rahoitushaasteet sekä toimintaympäristön ulkopuolelta nousevat haasteet.
Crosland, Haynes & Clarke 2020 The Functional Assessment Interview for Runaways (FAIR): An Assessment Tool to Assist with Behavior Support Plan Development to Reduce Runaway Behavior	Tarkoituksena on kuvata FAIR-arviointityökalua (The Functional Assessment Interview for Runaways) sekä esitellä sen käyttötapaa ja sitä, miten haastatteluista saatuja havaintoja voidaan hyödyntää karkaamisiin puuttuessa.	Aineisto hankittiin käyttämällä menetelmänä kirjallisuuskatsausta.	FAIR-työkalu ja siihen liittyvä FBA-kysely (Functional Behavioral Assessment) ovat prosessina päteviä ja näyttöön perustuva lähestymistapa karkaamiskäyttäytymisen syiden selvittämiseen sekä tehokkaiden interventiosuunnitelmien rakentamiseen. Menetelmän lyhyen ja pitkän aikavälin tuloksia tulee arvioida nuorten kohdalla paitsi hatkaamiskäyttäytymisen vähenemisen kautta, myös sijaishuoltoyksikössä tehtyjen vakautta parantavien toimien, työskentelyn, kasvatuksen sekä nuoren psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmista.
Alsaedi 2022 The Important Role of Collective Leadership in the Face of Change: Literature Review	Tarkoituksena on selvittää kollektiivisen johtajuuden merkityksellisyyttä nykyaikaisessa organisaatioympäristössä.	Aineisto kerättiin käyttämällä menetelmänä kirjallisuuskatsausta.	Kollektiivisella johtajuudella voi olla positiivinen vaikutus nykyaikaisten organisaatioiden luonteeseen sekä niiden kehitys- ja muutosvauhtiin. Kollektiivinen johtajuus yhdistää aiemmin käytössä olleiden johtamismuotojen parhaat ominaisuudet luoden näin vaikuttavan kehyksen tehokkaan muutoksen aikaansaamiselle.
Kulmala, Roos & Suominen 2019 Palvelujen asiakaslähtöisyyden turvaaminen hoitotyön johtajien ydintehtävänä	Tarkoituksena oli kuvata niitä hoitotyön johtajien ydintehtäviä, joilla asiakaslähtöisyyttä pystytään turvaamaan.	Aineisto kerättiin yksilömuotoisin avoimin haastatteluin ja aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällönanalyysillä.	Hoitotyön johtajat turvasivat asiakaslähtöisyyden toteutumista hakemalla aktiivisesti asiakaspalautetta, kehittämällä asiakaslähtöisiä palveluja sekä juurruttamalla näitä palveluja organisaatioon. Juurrutus tapahtui mm.

			koulutusten ja kehityskeskusteluiden kautta.
Vierula, Pösö & Paavilainen 2019 Moniammatillisuus ja palvelutarvearviointi lapsi- ja perhepalveluissa. Ammattilaisten näkemykset pulmakohdista	Tarkoituksena oli tutkia millä tavoin palvelutarpeiden moniammatillinen arviointi tapahtuu.	Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluin ja se analysoitiin soveltamalla temaattista luentaa ja sisällönanalyysejä.	Tutkimuksen mukaan moniammatillisuuden työnjaossa nousi esiin kolme keskeistä haastetta: rajaamishaasteet oman ja moniammatillisen työskentelyn välillä, haaste soveltaa omaa perustehtävään kuuluvaa asiantuntijuuttaan sekä vastuukysymysten aiheuttamat epäselvyydet. Johtamisen ongelmat näyttyivät puolestaan siten, että käytännöt ja rakenteet eivät tukeneet moniammatillista työskentelyä. Lisäksi tiedon puute ja sen tulkinta aiheuttivat haasteita, kuten myös tiimiläisten varauksellisuus.
Pärnä 2012 Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet	Tarkoituksena oli selvittää moniammatillisen yhteistyön käynnistymisen edellytyksiä ja tutkia yhteistyön tavoitteiden rakentumista sekä tavoitteiden toteutumisen arviointiprosessia.	Aineisto koostuu haastattelusta, ryhmäkeskusteluista ja hankkeessa tuotetuista dokumenteista. Analysointi tapahtui laadullisen sisällönanalyysin keinoin.	Moniammatillisen yhteistyö vaatii toimiakseen tahtoa, luottamusta ja rajojen ylittämistä. Se vaatii myös asiakaslähtöisen yhteistyön tunnistamista, jonka lisäksi tulee hahmottaa tavoitteiden monitasoisuus ja prosessimaisuus. Yhdessä toteutettu arviointi antaa yhteistyölle lisäarvoa.
Jalonen, Laasanen & Salminen 2024 Moniammatillinen yhteistyö opiskelijahuollossa - tasapainoilua jännitteiden välillä	Tarkoituksena oli analysoida moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvien jännitteiden luonnetta. Tutkimuksella tuetaan opiskeluhuollon ammattihenkilöiden työssä onnistumista.	Aineisto koostuu asiantuntijalausunnoista liittyen hallituksen esitykseen laiksi oppilasta ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta. Aineistoa analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin	Jännitteisyyttä nähtiin olevan - ennaltaehkäisevien palveluiden ja moniammatillisuuden tarpeiden välillä - toimijuuden ja vastuiden välillä - professioperustaisen työskentelyn ja moniammatillisesti toteutuvan perustehtävän välillä - tiedonkulun ja tietosuojan välillä - suunnittelun ja käytännön välillä - erilaisten ohjausvastuiden

			välillä (terveyden edistäminen kouluympäristössä) - opiskeluhoillon kokonaisvaltaisuuden ja sen pilkkoutumisen välillä (ohjausvastuun ja operatiivisen johdon välinen suhde)
Suhola 2017 Asiakslähtöisyys ja monialainen yhteistyö oppilashuollossa: Oppilashuolto prosessi systeemisnä palvelukokonaisuutena	Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä oppilashuollon tilasta sekä sen hoimivuudesta ja haasteita asiakslähtöisyyteen ja moniammatillisuuteen liittyen.	Aineisto kerättiin neljässä eri työpajassa kertyneestä tiedosta sekä kyselyllä. Aineistoa analysoitiin luokittelemalla	Toiminnan pullonkauloina näyttäytyivät epärealistiset odotukset, tiedon tai osaamisen puute, motivaation taso, vastuun siirtäminen muille sekä puutteet palveluissa

SAATEKIRJE TESTAAJILLE

15.11.2024

Hyvä vastaanottaja,

Olen Arja Korkiamäki, sosionomi (YAMK) -opiskelija Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihini kuuluvan opinnäytetyön Pesäpuu ry:n Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen -hankkeelle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen, sekä tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön. Opinnäytetyöni lähestymistapa on tuotekehitys.

Pyydän teitä osallistumaan tuotekehitysprosessin testausvaiheeseen, jossa testataan kehittämäni koosteen toimivuutta, ja kerätään ajatuksia, huomioita ja ideoita sen edelleen kehittämiseksi. Liitteenä on kehitteillä olevan koosteen lisäksi palautelomake kommentteja varten, mutta palautteen voi halutessaan antaa suoraan sähköpostiviestissäkin.

Toivon saavani kommenttinne 30.11.2024 mennessä sähköpostitse osoitteeseen darko008@edu.xamk.fi. Voitte olla minuun yhteydessä sähköpostitse, mikäli teillä herää kysymyksiä koosteesta tai palautelomakkeesta, tai jos tahdotte tietää lisää opinnäytetyöstäni.

Terveisin

Arja Korkiamäki

darko008@edu.xamk.fi

Liitteet:

Kooste

Palautelomake

PALAUTELOMAKE TESTAAJILLE

Arja Korkiamäki, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 15.11.2024

Opinnäytetyö: Sijaishuollosta hatkaaminen – johtamisen keinot ilmiöön puuttumiseksi

PALAUTELOMAKE

Kehittämisprodukti: Kooste keinoista

- joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtaja pystyy vaikuttamaan yksikössään tapahtuvien hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisyyn.

Koosteessa käsiteltävät aihealueet perustuvat Pesäpuu ry:n Hatkassa-kyselyn vastauksista analyysin kautta esiin nousseisiin hatkaamisen pitovoimatekijöihin, jotka näyttäytyvät myös hatkaamisesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten tuloksissa. Johtamisen vaikuttamiskeinoja on haettu asiakaslähtöisen ja valmentavan johtajuuden keinovalikoimasta sekä moniammatillisen yhteistyön toimintatavoista.

Koosteen sisältö: Onko teemojen sisällöt tuotu esiin ymmärrettävästi ja riittävän kattavasti? Jos on, niin miten tämä näyttäytyy? Mitä voisi tehdä toisin? (Jatka tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.)

Koosteen visuaalinen ilme: Millainen on koosteen yleisilme? Onko se selkeä ja helposti hahmotettava? Onko teemat aseteltu loogisesti omiksi kokonaisuuksikseen? Mikä visuaalisessa ilmeessä toimii? Mitä voisi tehdä toisin? (Jatka tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.)

Muita huomioita, ajatuksia tai ehdotuksia (Vastaa tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.):

TUTKIMUSTIEDOTE



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

1(3)

Pvm 10.11.2024

Tutkimustiedote

Kerromme tässä tutkimustiedotteessa tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutuksesta ja tulosten raportoinnista. Liitteenä olevassa tietosuojaselosteessa kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tekijä

Arja Korkiamäki, sosionomi (YAMK) -opiskelija
Xamk - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkelin kampus, Patteristonkatu 3 D, 50100 Mikkeli

Yhteyshenkilö tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Arja Korkiamäki, sosionomi (YAMK) -opiskelija
Sähköposti: darko008@edu.xamk.fi

Tutkimuksen nimi ja kesto:

SIIJAISHUOLLOSTA HATKAAMINEN – JOHTAMISEN KEINOT ILMIÖÖN PUUTTUMISEKSI
01/2024–05/2025, Arja Korkiamäki

Tutkimus tehdään Pesäpuu ry:n Hatkassa – sijaishuoltopaikasta luvatta poistuminen ja sinne palaamatta jättäminen -hankkeelle.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydämme sinua osallistumaan opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen "Sijaishuollosta hatkaaminen – johtamisen keinot ilmiöön puuttumiseksi".

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen, sekä tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään vaikuttamaan hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen.

Tutkimuksen lähestymistapa on tuotekehitys, ja tuotekehitysprosessin testausvaiheessa pyytäisin sinulta sähköpostitse arviointia kehittämäni tuotteen toimivuudesta. Sijaishuollon lähiesihenkilönä olet sopiva henkilö arvioimaan tuotetta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana eikä siitä koidu sinulle kielteisiä seurauksia.

Sinulla on oikeus saada pääsy tietoihin, oikeus oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetus sisältää tutkimustarkoitukseen liittyvän erityisen poikkeuksen tähän liittyen), oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä ja oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (ei koske täysin manuaalista henkilötietojen käsittelyä). Keskeyttäessäsi tutkimuksen, keskeyttämisestä asti sinusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Peruuttaessasi suostumuksesi henkilötietojesi käsittelyyn, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhotaan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista, tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa keinoja, joilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajat pystyvät vaikuttamaan



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

2(3)

Pvm 10.11.2024

hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen, sekä tuottaa toimivista keinoista kooste lähijohtajien käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sellaisia sijaishuoltoyksiköiden lähijohtamiseen sopivia menettelytapoja, joilla pystytään vaikuttamaan sekä hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen.

Haen opinnäytetyössäni vastausta kysymykseen:

Millä johtamisen keinoilla lastensuojelun sijaishuollon lähijohtaja pystyy vaikuttamaan yksikössään tapahtuvien hatkaamistilanteiden ennaltaehkäisemiseen?

Rajaan opinnäytetyön produktin koskemaan johtamisen eri tasoista ainoastaan lähijohtajuutta ja sen johtamisen keinoja, sillä lähijohtaja on se, joka lähtökohtaisesti ohjaa ja valmentaa henkilöstöä työtehtävien hoitamiseen siten, että asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun.

Tutkimus kestää tammikuusta 2024 toukokuuhun 2025. Kehitettävän produktin arvioimiseen on aikaa kaksi viikkoa, jonka jälkeen toivon saavani arviointikommentit sähköpostitse produktin edelleen kehittämistä varten.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt sekä haitat/riskit ja niihin varautuminen

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sijaishuollon esihenkilötyössä toimintaa ja asiakaspalvelua kehitettäessä. Tutkimus tuottaa tietoa ja keinoja hatkaamistilanteiden ehkäisystä toimijatasolle, mutta hatkaaminen on aiheena merkittävä myös yhteiskunnallisessa mielessä, kun kyse on niin lapsista ja heidän hyvinvoinnistaan ja tulevaisuudestaan, kuin sijaishuoltojärjestelmän ja hyvinvointiyhteiskunnan arvoista ja toimimisestakin. Tutkimus lisää osaltaan tietoa ja keinoja ilmiöön vaikuttamiseksi.

Tutkimusaineiston käsittely

Nimi ja sähköpostiosoitteita sekä arviointikommentteja säilytetään Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun omistamassa Outlook-sähköpostissa kahden salasanatan takana. Annetut kommentit huomioidaan opinnäytetyössä anonyymisti, eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen. Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään poistamalla ne sekä sähköpostiohjelman saapuneet että poistetut kansiot.

Tutkimustulokset ja niistä tiedottaminen

Tuloksista raportoidaan opinnäytetyössä. Opinnäytetyö julkaistaan Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja tallentavassa kokotekstitietokanta Theseuksessa ja se lähetetään sähköpostin liitteenä myös arvioijille. Annetut arviointikommentit huomioidaan opinnäytetyössä anonyymisti, eli arvioijia ei tunnista julkaisusta.

Tutkimuksen korvaukset tutkittavalle

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkittavan oikeudet on kuvattu tietosuojaselosteessa ja tässä tiedotteessa.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

3(3)

Pvm 10.11.2024

Tutkijalle. Tutkimustiedote annetaan tutkittavalle. Kopio tutkimustiedotteesta jää tutkijan arkistoon. Mikäli tutkimuksen kohteena on alaikäinen, vanhemmille tai sosiaalityöntekijöille tms. annetaan tutkimustiedote sekä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

LIITTEET

LIITE: Tietosuojaseloste

LIITE: Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

TIETOSUOJASELOSTE

1

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoida käyttäen osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Arja Korkiamäki

Sähköposti: darko008@edu.xamk.fi

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

SIJAISHUOLLOSTA HATKAAMINEN – JOHTAMISEN KEINOT ILMIÖÖN PUUTTUMISEKSI
01/2023–05/2025, Arja Korkiamäki

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Nimi- ja sähköpostiosoitteet kerätään yhteydenottoa varten, tavoitteena pyytää arviointia opinnäytetyön produktista.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: **tutkittavan suostumus**

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Nimi ja sähköpostiosoite.

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Nimi- ja sähköpostiosoitteet saadaan opinnäytetyön produktin testaaajilta itseltään.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

2

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Nimi ja sähköpostiosoite säilytetään Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun omistamassa Outlook-sähköpostissa kahden salasanan takana.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteishenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Arja Korkiamäki
darko008@edu.xamk.fi

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojesi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

SUOSTUMUS HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYYN JA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISEEN



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Tietosuojaselosteessa henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste on "suostumus". Kyse ei ole tieteellisestä tutkimuksesta vaan opinnäytetyöstä.

Tutkimuksen nimi: SIJAISHUOLLOSTA HATKAAMINEN – JOHTAMISEN KEINOT ILMIÖÖN PUUTTUMISEKSI

Tutkimuspaikka ja tutkimuksen toteuttaja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Arja Korkiamäki

Mikäli haluat peruuttaa suostumuksesi, voit ilmoittaa tästä tutkimuksen toteuttajalle sähköpostitse osoitteeseen darko008@edu.xamk.fi.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen. Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen käsittelystä.

Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen mahdollisista hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista. Ymmärrän, että voin keskeyttää osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä siitä koidu minulle kielteisiä seurauksia. Olen tietoinen, että mikäli keskeytän tutkimuksen, keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Mikäli peruutan suostumukseni, minusta peruuttamiseen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhoataan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyä tutkimusaineistoa voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen, tietosuojaselosteen ja tämän suostumuksen tiedot, ja haluan osallistua tutkimukseen ja antaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Voit antaa suostumuksesi myös sähköpostitse vastaamalla "kyllä" sähköpostiviestissä esitettyyn samaiseen suostumuslausekkeeseen.

Koska tutkimuksessa käsiteltävä henkilötietoryhmä ei ole luokiteltavissa erityiseksi, lomakkeen allekirjoittaminen ei ole pakollista.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkijalle. Tutkimuksen tekijä säilyttää alkuperäistä suostumusta tietoturvallisesti henkilötietojen käsittelyn ajan tutkijan omassa arkistossa. Kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle. Kun henkilötietojen käsittely on päättynyt, todisteet suostumuksen olemassaolosta tulee säilyttää vain niin kauan kuin on tarpeen oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi (esim. 1kk jälkeen opinnäytetyön julkistamisesta).

TIEDONHAUN PROSESSI

Tiedonhakuprosessi

Keskeiset käsitteet

- hatkaaminen ilmiönä
- lähijohtaminen
- asiakaslähtöinen johtaminen
- kollektiivinen johtaminen
- valmentava johtaminen
- moniammatillinen yhteistyö

Käytetyt tietokannat

Tietoa haettiin niin kansallisista kuin kansainvälisistäkin tietokannoista, jonka lisäksi tehtiin manuaalista tiedonhakua. Käytettyjä tietokantoja olivat Finna, Julkari, Academia Edu, Research Gate, Google Scholar, Ebsco, Emerald Publishing, Social Care Online ja Springer Link.

Hatkaamiseen liittyviä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita löytyi lisäksi käyttöön saadusta Pesäpuu ry:n omasta materiaalipankista.

Käytetyt hakusanat

"hatkaaminen", "luvaton poissaolo", "sijaishuolto", "lastensuojelu",
 "runaway", "running away", "absconding", "foster care", "child welfare", "child protection"

"johtaminen", "johtajuus", "lähijohtaja", "lähiesimies", "lähiesihenkilö", "asiakaslähtöinen johtaminen", "asiakaslähtöisyys", "kollektiivinen johtaminen", "valmentava johtaminen", "leadership", "management", "leading", "manager", "supervisor", "customer orientation", "customer-oriented approach", "customer-oriented management", "collective leadership", "coaching leadership", "managerial coaching"

"yhteisöohjautuvuus", "tiimityöskentely", "itseohjautuvuus", "itsensä johtaminen",
 "co-leadership", "teamwork", "self-management"

"moniammatillinen yhteistyö", "verkostotyöskentely", "monialainen yhteistyö",
 "multiprofessional cooperation", "multidisciplinary cooperation", "interprofessional co-working"

KOONTI TILASTOLLISESTI MERKITSEVISTÄ MÄÄRÄLLISISTÄ TULOKSISTA

Koontiin on kerätty Khiin neliö -testien ja Kruskal-Wallis-testien tilastollisesti merkitsevät tulokset (59 kappaletta).

Yksikön taso / viimeisen vuoden aikana yksiköstä on hatkattu – Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työtehtävät / viimeisen vuoden aikana yksiköstä on hatkattu – Kruskal-Wallis: sig. 0,0230

Yksikön taso / yksikössä käytetään aikaa yhden hatkatilanteen hoitamiseen keskimäärin $-\chi^2$ -testin oletukset toteutuvat (18,5 % odotetuista frekvensseistä on <5 ja frekvenssi 1,22 on isompi kuin 1), sig. 0,020. Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työkokemus / yhteistyö eri toimijoiden välillä toimii hyvin hatkatilanteissa – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (20,0 % ja 1,12), sig. 0,260. Kruskal-Wallis: sig. 0,030

Työkokemus / nuoret pitävät päivittäisiä tekemisiään merkityksellisinä – Kruskal-Wallis: sig. 0,011

Työtehtävät / nuoret pitävät päivittäisiä tekemisiään merkityksellisinä – Kruskal-Wallis: sig. 0,001

Työtehtävät / nuoret kuuluvat itselleen tärkeään ryhmään tai yhteisöön – Kruskal-Wallis: sig. 0,0160

Työtehtävät / nuorilla on tunne, että heidän elämällään on tarkoitus – Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Yksikkö on / nuoret pystyvät tavoittelemaan itselleen tärkeitä asioita – Kruskal-Wallis: sig. 0,0260

Yksikön taso / nuorilla on kokemus, että heihin luotetaan – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (13,3 % ja 1,84), sig: 0,010, Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työtehtävät / nuorilla on kokemus, että heihin luotetaan – Kruskal-Wallis sig. <0,001

Työtehtävät / halu tavata ystäviä – Kruskal-Wallis: sig. 0,014/14,299

Työkokemus / halu tavata ystäviä – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 11,16), sig. 0,040. Kruskal-Wallis: sig. 0,041

Yksikön taso / halu saada päihteitä – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 8,98), sig. 0,004. Kruskal-Wallis: sig. 0,004

Työkokemus / mieliala – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 20,24), sig. 0,033. Kruskal-Wallis: sig. 0,034

Työtehtävät / liian tiukat säännöt – Kruskal-Wallis: sig. 0,013

Työtehtävät / ei halua asua laitoksessa – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (16,7 % ja 2,79), sig. 0,031. Kruskal-Wallis: sig. 0,031

Työkokemus / ei halua asua laitoksessa – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 17,11), sig. 0,044. Kruskal-Wallis sig. 0,045

Yksikön taso / ristiriidat henkilökunnan kanssa – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (16,7 % ja 4,08), sig. 0,006. Kruskal-Wallis: sig. 0,006

Työkokemus / ristiriidat muiden nuorten kanssa – Kruskal-Wallis: sig. 0,035/12,012

Työtehtävät / ristiriidat koulussa - Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Yksikön taso / kiusaaminen – Kruskal-Wallis: sig. 0,004

Työtehtävät / väkivalta - Kruskal-Wallis: sig. 0,007

Työtehtävät / jännityksen kaipuu - χ^2 -testin oletukset toteutuvat (16,7 % ja 2,54), sig. <0,001.

Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työkokemus / jännityksen kaipuu – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 15,62), sig. 0,011.

Kruskal-Wallis: sig. 0,011

Työtehtävät / osallisuus rikolliseen toimintaan – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (16,7 % ja 3,02), sig. 0,038. Kruskal-Wallis: sig. 0,038

Yksikön taso / osallisuus rikolliseen toimintaan – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 25,42), sig. 0,017. Kruskal-Wallis: sig. 0,017

Työkokemus / sijaishuoltopaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (20,0 % ja 1,93), sig. 0,011. Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työtehtävät / sijaishuoltopaikan aikuisilla on riittävästi aikaa nuorten kanssa yhdessä olemiseen – Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Yksikkö on / sijaishuoltopaikassa on nuorista välittävä ilmapiiri – Kruskal-Wallis: sig. 0,013

Yksikkö on / sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita – Kruskal-Wallis: sig. 0,023

Työkokemus / sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita – Kruskal-Wallis: sig. 0,041

Työtehtävät / sijaishuoltopaikka vastaa nuorten tarpeita – Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työkokemus / sijaishuoltopaikka tekee katoamisilmoituksen poliisille – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 16,52), sig. 0,002. Kruskal-Wallis sig. 0,002

Työtehtävät / sijaishuoltopaikka tekee katoamisilmoituksen poliisille – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (16,7 % ja 2,69), sig. 0,031. Kruskal-Wallis: sig. 0,031

Yksikön taso / sijaishuoltopaikka on yhteydessä kavereihin - χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 25,93), sig. 0,001. Kruskal-Wallis: sig. 0,001

Työkokemus / sijaishuoltopaikka on yhteydessä kavereihin - χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 18,90), sig. 0,007. Kruskal-Wallis: sig. 0,008

Työtehtävät / sijaishuoltopaikka on yhteydessä kavereihin - χ^2 -testin oletukset toteutuvat (16,7 % ja 3,08), sig. <0,001. Kruskal-Wallis: sig. <0,001

Työtehtävät / sijaishuoltopaikka etsii aktiivisesti nuorta – Kruskal-Wallis: sig. 0,002

Yksikön taso / sijaishuoltopaikka viestii nuorelle, että hän voi palata koska tahansa sijaishuoltopaikkaan – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 22,66), sig. 0,019. Kruskal-Wallis: sig. 0,019

Yksikön taso / sijaishuoltopaikka tekee etsintäkuulutuksen poliisille – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (0 % ja 25,21), sig. 0,009. Kruskal-Wallis: sig. 0,009

Työkokemus / olen tietoinen hatkaaviin nuoriin liittyvistä eri lainsäädännöistä – Kruskal-Wallis: sig. <0,001

- Työtehtävät / olen tietoinen hatkaaviin nuoriin liittyvistä eri lainsäädännöistä – Kruskal-Wallis: sig. <0,001
- Työtehtävät / jokaisessa hatkaamistilanteessa arvioidaan siihen liittyvä vaara yksilöllisesti – Kruskal-Wallis: sig. 0,026
- Yksikkö on / sijaishuoltopaikan työntekijät saavat hatkassa olevan nuoren mukaansa keskustelemalla – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (6,7 % ja 2,14), sig. 0,076. Kruskal-Wallis: sig. 0,011
- Työtehtävät / lastensuojelulaitosten työntekijöillä on riittävästi keinoja toimia hatkatilanteissa – Kruskal-Wallis: sig. 0,014
- Työkokemus / hatkatilanteissa eri toimijoiden toimivalta on selkeää – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (10,0 % ja 2,38), sig. 0,049
- Työkokemus / hatkatilanteissa eri toimijoiden vastuukysymykset ovat selkeitä – χ^2 -testin oletukset toteutuvat (10,0 % ja 2,01), sig. 0,020
- Työkokemus / hatkatilanteissa eri toimijoilla on riittävästi toimivaltaa hatkalaisten etsimiseksi ja takaisin saattamiseksi – 0,021 – Kruskal-Wallis: sig. 0,008
- Työtehtävä / nuorta avustetaan sijaishuoltopaikkaan palaamisessa – Kruskal-Wallis: sig. 0,024
- Yksikkö / sijaishuoltopaikassa on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkasta – χ^2 -testin oletukset toteutuva (13,3 % ja 2,04), sig. 0,217. Kruskal-Wallis: sig. 0,045
- Työkokemus / sijaishuoltopaikassa on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkasta – Kruskal-Wallis: sig. 0,047
- Työtehtävät / sijaishuoltopaikassa on selkeä prosessi siihen, kun nuori palaa hatkasta – Kruskal-Wallis: sig. <0,001
- Työtehtävät / hatkaamiseen liittyvät mahdolliset rajoitustoimenpiteet arvioidaan yksilökohtaisesti – Kruskal-Wallis: sig. 0,005
- Yksikkö on / sijaishuoltopaikassa on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn – Kruskal-Wallis: sig. 0,040
- Työkokemus / sijaishuoltopaikassa on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn - χ^2 -testin oletukset toteutuvat (10,0 % ja 2,98), sig. <0,001. Kruskal-Wallis: sig.0,009
- Työtehtävät / sijaishuoltopaikassa on käytössä menetelmiä hatkan jälkeiseen työskentelyyn – Kruskal-Wallis: sig. 0,001
- Työtehtävä / nuoren kanssa keskustellaan hatkaamiseen johtaneista syistä – Kruskal-Wallis: sig. 0,002
- Työtehtävät / nuorella on mahdollisuus puhua hatkan aikana tapahtuneista ikävistä asioista – Kruskal-Wallis: sig. 0,031

LÄHIJOHTAJIEN KÄYTTÖÖN LAADITTU KOOSTE

HATKAAMISEN ENNALTAEHKÄISY

PITOVOIMATEKIJÄT

KATTAVA HUOLENPITO
VÄLITTÄVÄ JA ARVOSTAVA KOHTAAMINEN

- Osallisuuden kokemukset
- Yhteisöllisyyden kokemukset
- Nuoren usko itseensä ja usko tulevaisuuteen
 - Arvostaminen
- Molemminpuolinen luottamus
 - Välittävä ilmapiiri
 - Kattava huolenpito
 - Nähdään nuori yksilönä
 - Aikuisilla riittävästi aikaa yhdessä olemiseen
- Kiinnostus nuoren sosiaalisesta elämästä
- Tarpeita vastaava sijaishuoltopaikka

YKSIKÖN TOIMIVAT KÄYTÄNNÖT

- Selkeiden prosessien laadinta hatkan jälkeiseen toimintaan
- Menetelmien käyttöön hatkan jälkeiseen työskentelyyn
- Mahdollisten rajoitustoimenpiteiden yksilöllinen arviointi
 - Ohjeistuksen laatiminen hatkatilanteissa toimimiseen
- Toimivien käytäntöjen luominen yksikön arkeen

LAAJA-ALAINEN YHTEISTYÖ

- Eri toimijoiden välinen kattava yhteistyö

JOHTAMISEN TOIMINTATAVAT

JOHDA ASIAKASLÄHTÖISESTI

Tunnista

- Asiakaslähtöisyys arvoperustana
 - Ihmisarvoisuus, vastavuoroisuus, yhteisymmärrys
- Asiakasymmärrys toiminnan lähtökohtana
 - Kattava tieto asiakkaista ja tarpeista -> hyödynnetään kehittämisessä
- Asiakasosallisuus
 - Asiakkaan osallistaminen, asiakkaan valinnan mahdollisuudet
- Tasavertaisuus - asiakas asiantuntijana
 - Asiakkaan ja työntekijän välinen kumppanuus (toimiva vuorovaikutus, molemminpuolinen luottamus)

Toimi

- Tue henkilöstöä tunnistamaan asiakasroolit ja miten niihin vastata
- Kannusta henkilöstöä hyödyntämään omaa osaamistaan ja uudistamaan toimintatapojaan
- Anna tarvittaessa henkilökohtaista ohjausta/tukea asiakastilanteissa
- Kehitä henkilöstön vuorovaikutustaitoja
- Kehitä palvelukulttuuria -> menetelmät ja työskentelymallit
- (Virtanen *ym*; Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen)

JOHDA VALMENTAEN

Toteuta

- Laaditaan yhteiset tavoitteet, joihin sitoudutaan
 - Huomioi kannustimet ja merkityksellisyyskokemukset
- Hyödynnetään toisten osaamista ja erilaisuutta
 - Huomioi substanssi- ja vuorovaikutusosaaminen
- Tiedostetaan, että tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan
 - Huomioi, että tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan kaikkia
- Laaditaan yhteiset toimintatavat, joihin sitoudutaan
 - Huomioi yhteinen keskustelu ja päätös
 - Huomioi keinot, joilla toimintatavat tuodaan käytäntöön
 - Huomioi yhteisten pelisääntöjen laatiminen
- Tehdään yhteistyötä sidosryhmien kanssa
 - Huomioi yhteistyösuhteiden ylläpito sekä organisaation sisäisiin että sen ulkopuolisiin sidosryhmiin
- Kannetaan yhteinen vastuu
 - Huomioi että yhteisvastuu koskee niin voittoja kuin tappioitakin: joukkueena kohti tavoitetta.
 - Huomioi me-henki, käyttäkää paljon me-sanaa

(Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas: Valmentavan tiimin johtaminen)

VAIKUTA VERKOSTOISSA

Tähtää

- Taito tuottaa ymmärrettävää tietoa
 - Kyky kantaa yhteisvastuuta
 - Halu oppia (asiantuntijanakin)
 - Valmius mukauttaa rooleja asiakkaan tarpeet huomioiden
 - Väljät ammatilliset raja-aidat

(Isoherranen: Moniammatillinen yhteistyö)

Lähteet

- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lammiomäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes.
- Ristikangas, M., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas V. 2021. Valmentavan tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Välineitä koulutukseen ja työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: WSOY.