

# Monitoimisuus lastensuojelun kehittämishankkeissa

ANNA-KAISA RANTANEN  
Tampereen yliopisto  
Porin yksikkö  
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2010

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Porin yksikkö  
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

ANNA-KAISA RANTANEN: Monitoimijuus lastensuojelun kehittämishankkeissa

Pro gradu -tutkielma, 137 sivua, 1 liite  
Sosiaalityö  
Kesäkuu 2010

---

Tutkimukseni aiheena on monitoimijuus lastensuojelun kehittämishankkeissa. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää millaista monitoimisuus on lastensuojelun kehittämishankkeissa ja mitä hyötyä tai haittaa siitä voi olla tavoitteiden saavuttamiselle. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaista käytännön ja tutkimuksen yhdistäminen on lastensuojelun kehittämishankkeissa.

Tutkimukseni ensisijaisena kohteena on Lastensuojelun tieto -hanke. Hankkeessa olivat mukana Porin, Tampereen ja Hämeenlinnan kaupunkien lisäksi Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos, Pikassos Oy sekä Tampereen yliopisto. Lisäksi hankkeeseen osallistui mukana olevien kaupunkien sosiaalityöntekijät. Hankkeen tavoitteena oli hyödyntää tietoteknologiaa lastensuojelun avoimuuden asiakaspolkujen seurannassa ja dokumentoinnissa, tarkastella lastensuojelun tietoa työprosessien kehittämisen kannalta ja kehittää tietojärjestelmien hyödyntämistä lastensuojelussa. Lisäksi jokaisella kaupungilla oli omat kehittämispainopisteensä ja tavoitteensa. Tutkimuksen kohteena on myös kolme muuta lastensuojelun kehittämishanketta: Yhteinen lastensuojelu -hanke, Harava -hanke sekä Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa -hanke.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä olivat Lastensuojelun tieto -hankkeen keskeisille toimijoille tehdyt ryhmähaastattelut. Aineiston analysoinnissa käytin sisällönanalyysia ja Whittingtonin (2003) teoriaa yhteistyöstä. Teoria muodostuu mallista, jonka mukaan yhteistyö tapahtuu eri tasoilla: henkilökohtaisella tasolla tapahtuu ihmisten välistä yhteistyötä, ammatillisella tasolla eli moniammatillista yhteistyötä, tiimitasolla moniasiantuntijaista yhteistyötä ja organisaatiotasolla organisaatioiden välistä yhteistyötä. Jokaisella tasolla tehdään lisäksi yhteistyötä yksittäisten palvelun käyttäjien kanssa.

Tutkimukseni mukaan monitoimijuus henkilökohtaisella tasolla muodostuu asennetason resursseista sekä kehittämishankkeiden kuormittavuudesta. Monitoimijuus ammatillisella tasolla on asiantuntijuuden vahvistumista, kohtaamisia ja keskusteluja sekä konkreettista apua työhön. Tiimitasolla monitoimijuus näkyy toimijoiden erilaisten roolien kautta, yhteistyön mahdollistavien foorumeiden kautta sekä erilaisina haasteina yhteistyölle. Organisaatiotasolla monitoimijuutta säätelevät erilaiset organisaatiot ja niiden erilaiset toimintatavat, tavoitteet ja resurssit sekä monitoimijuuden jatkuvuuden turvaaminen. Tutkimukseni mukaan kehittämishankkeissa pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, taata kehittämistoiminnan jatkuvuus sekä antaa työntekijöille aikaa kehittää. Johtopäätöksenä monitoimijuus auttaa lastensuojelun näkyväksi tekemistä.

Avainsanat: monitoimijuus, kehittämishanke, lastensuojelu ja projekti.

UNIVERSITY OF TAMPERE  
Pori Unit  
Faculty of Social Sciences

ANNA-KAISA RANTANEN: Interprofessional collaboration in child protection development projects

Master's thesis, 137 pages, 1 appendix  
Social work  
June 2010

---

The subject of the thesis is interprofessional collaboration in child protection development projects. The purpose of this study is to determine what interprofessional collaboration is like in the child protection development projects and what benefits or drawbacks that may have on the goals. In addition, the meaning of this research is to find out about the relationship between practice and research in child protection development projects.

This study's primary material is the child protection information project. The project was executed by Pori, Tampere and Hämeenlinna cities in addition to the National Institute for Health and Welfare, Pikassos Ltd and the University of Tampere. The project also involved with the urban social workers. The project's aim was to make use of information technology in child protection paths to customer follow-up and documentation, review of child protection information for the development of work processes and information systems to develop the exploitation of child protection. In addition, each city had its own development priorities and objectives. In addition, the research has three other child protection development projects as material: Joint Child Protection Project, Harava -project and the development of child protection in Northern Savo project.

Survey method to collect data was group interviews. The material was analyzed by content analysis and Whittington's (2003) theory of cooperation. Theory consists of a model where co-operation takes place at different levels: at the individual level takes place interpersonal cooperation, on the professional level interprofessional cooperation, on the team level multidisciplinary cooperation and on the organizational level cooperation between organizations. Each level cooperates also with individual service users.

According to my research interprofessional collaboration at the individual level consists of attitudinal resources as well as work load. Interprofessional collaboration at the professional level consists of strengthening of expertise, meetings and discussions as well as concrete help to work. Interprofessional collaboration at the team level consists of different roles of actors, through different kind of forums and various challenges to cooperation. At the organizational level, the interprofessional collaboration consists of diverse organizations and their different approaches, objectives and resources as well as of the measures to ensure continuity. According to my research there should be more cooperation between different actors, to guarantee the continuity of development activities and to give employees time to develop. As a conclusion, multi-functionality makes child protection services visible.

Keywords: interprofessional collaboration, child protection, development project.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MONITOIMIJUUS KÄSITTEENÄ .....</b>	<b>8</b>
<b>3. KEHITTÄMINEN LASTENSUOJELUSSA .....</b>	<b>13</b>
3.1 KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSET.....	14
3.2 KEHITTÄMISEN HAASTEITA .....	16
3.3 SOSIAALIALAN OSAAMISKESKUSTEN ROOLI KEHITTÄMISHANKKEISSA .....	17
<b>4. TUTKIMUKSELLISUUS SOSIAALIALAN KEHITTÄMISESSÄ .....</b>	<b>18</b>
4.1 TOIMINTATUTKIMUS .....	21
4.2 KÄYTÄNTÖTUTKIMUS .....	22
<b>5. LASTENSUOJELUN TIETO – HANKE.....</b>	<b>25</b>
5.1 HANKKEEN TAUSTA.....	25
5.2 HANKKEEN RESURSSIT .....	26
5.3 HANKKEEN TOIMIJA JA TOIMINNAN ORGANISOINTI .....	26
5.4 HANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS .....	28
<b>6. TUTKIMUKSEN TEKEMINEN .....</b>	<b>29</b>
6.1 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ .....	29
6.2 TUTKIMUKSEN TEKEMISEN EETTISET KYSYMYKSET .....	32
6.3 TUTKIMUKSEN AINEISTO .....	33
6.4 HAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ .....	36
<b>7. AINEISTON ANALYSOINTI.....</b>	<b>39</b>
7.1 SISÄLLÖNANALYYSI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ .....	39
7.2 AINEISTON ANALYSOINTI WHITTINGTONIN YHTEISTYÖMALLIN AVULLA .....	40
<b>8. MONITOIMIJUUS HENKILÖKOHTAISELLA TASOLLA.....</b>	<b>45</b>
8.1 ASENNETASON RESURSSIT .....	46
8.2 KEHITTÄMISHANKKEIDEN KUORMITTAVUUS.....	49
<b>9. MONITOIMIJUUS AMMATILLISELLA TASOLLA.....</b>	<b>52</b>
9.1 ASiantuntijuuden vahvistuminen .....	53
9.2 KOHTAAMISET JA KESKUSTELUT .....	59
9.3 KONKREETTINEN APU TYÖHÖN.....	64
<b>10. MONITOIMIJUUS TIIMITASOLLA .....</b>	<b>68</b>
10.1 TOIMIJOIDEN ERILAISET ROOLIT .....	69
10.2 ERILAISET FOORUMIT YHTEISTYÖLLE.....	74

10.3 MONITOIMIJUUDEN HAASTEITA TIIMITASOLLA.....	82
<b>11. MONITOIMIJUUS ORGANISAATIOTASOLLA.....</b>	<b>86</b>
11.1 HANKKEEN ORGANISOINTI .....	86
11.2 HANKKEEN RESURSOINTI .....	93
11.3 HANKKEEN TAVOITTEET .....	97
11.4 KEHITTÄMISEN JATKUVUUS .....	104
<b>12. MONITOIMIJAISSUUS KAIKILLA TASEILLA.....</b>	<b>109</b>
12.1 LASTENSUOJELUN TIEO -HANKKEESSA .....	109
12.2 YHTEINEN LASTENSUOJELU -HANKKEESSA .....	115
12.3 HARAVA -HANKKEESSA.....	118
12.4 LASTENSUOJELUN KEHITTÄMINEN POHJOIS-SAVOSSA -HANKKEESSA .....	122
<b>13. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>126</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>130</b>
<b>LIITE 1.....</b>	<b>138</b>

## **KUVIOT:**

KUVIO 1. RYHMÄHAASTATTELUIDEN OSALLISTUJAT	30
KUVIO 2. WHITTINGTONIN YHTEISTYÖN MALLI	41

# 1. Johdanto

Lastensuojelu on tärkeä sosiaalityön osa-alue, ja tästä syystä sen kehittäminen onkin tullut entistä yleisemmäksi. Lastensuojelussa on käynnissä koko ajan useita erilaisia kehittämishankkeita, joiden tarkoituksena on mm. palvelujen saatavuuden ja sisällön parantaminen. Seppänen-Järvelä (2004, 251) puhuu niin kutsutusta kehittämisen arkipäiväistymisestä, jolla hän tarkoittaa, että nykypäivänä kehittämistä voi olla mikä vain, missä vain ja milloin vain. Kehittämisen liittyminen arkipäivän lastensuojelutyöhön ei kuitenkaan mielestäni ole itsestäänselvyys, ja monet kehittämishankkeiden aikana saavutetut tulokset voivatkin jäädä kiinnittymättä arkityöhön. Ensimmäinen kehittämisen ongelma onkin se, että Seppänen-Järvelän (2004) mukaan projekteja markkinoidaan nykyään välttämättöminä kehittämiselle, koska vakiintunut ja pysyvä organisaatio ei kykene kehittämistyötä hoitamaan (Emt., 2004, 253).

Toinen kehittämishankkeiden olennainen painopiste on vuorovaikutus laajan kumppaniverkoston kanssa. Lastensuojelutyölle on ominaista monitoimijainen työskentely, jossa eri alojen ammattilaiset toimivat yhdessä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä näkökulma on kiinnittynyt myös kehittämishankkeisiin, joita halutaan nykyään tehdä yli sektori- ja toiminnallisten rajojen. Kehittämisen näkökulmasta on kuitenkin pohtimisen arvoista, millä tavalla tämä monitoimijuus edesauttaa kehittämishankkeiden toteutumista ja millaisena se kehittämishankkeissa nähdään. (Seppänen-Järvelä 2004, 254.) Tähän kysymykseen tulen tutkimuksessani paneutumaan.

Yleensä kehittämistöiden arvioinnissa keskitytään tulosten tarkasteluun eikä niinkään työntekijöiden kokemuksiin kehittämistyön merkityksestä ja muutoksista. Projektiorganisoituja hankkeita ei ole tutkittu toimijoiden kuulemisen kautta, eikä laadullisilla menetelmillä muutosprosessien tarkastelun kautta. Aiheesta on kirjoitettu vain kaksi väitöskirjaa, Linnossuo 2007 sekä Seppänen-Järvelä 1999. (Linnossuo 2007, 46–47).

Olen aina ollut kiinnostunut asiantuntijoiden tekemästä yhteistyöstä varsinkin lastensuojelussa. Suoritin sosiaalityön syventäviin opintoihin kuuluvan kehittämistyöni Pikassos Oy:llä Lastensuojelun tieto -hankkeessa, arvioiden hankkeen yhteistoiminnallisuutta. Kiinnostuin aiheesta niin paljon, että päätin jatkaa siitä pro gradun tutkielman tekemistä.

Tarkoitukseni on määritellä monitoimijuuden käsite lastensuojelun kehittämishankkeissa. Esimerkkinäni tällaisesta monitoimijuudesta kehittämishankkeessa toimii Lastensuojelun tieto -hanke. Tämän lisäksi otan esiin muutamia muita lastensuojelun kehittämishankkeita, joissa monitoimijuus on tullut esille jollain tavalla.

Lastensuojelun Tieto -hanke oli Porin, Tampereen ja Hämeenlinnan kaupunkien, sekä Terveystieteiden- ja hyvinvoinninlaitoksen, Pikassos Oy:n ja Tampereen Yliopiston sosiaalityön tutkimuksen laitoksen, sekä informaatioteknologian laitosten yhteistyössä toteuttama projekti. Lisäksi hankkeeseen osallistuivat mukana olevien kaupunkien sosiaalityöntekijät ja lastensuojelun asiantuntijat. Hanke oli osa valtakunnallista Sosiaalialan Tietoteknologia -hanketta.

Hankkeen tavoitteena oli hyödyntää tietoteknologiaa lastensuojelun avohuollon asiakaspolkujen seurannassa ja dokumentoinnissa, sekä tarkastella lastensuojelun tietoa työprosessien kehittämisen kannalta, ja kehittää tietojärjestelmien hyödyntämistä lastensuojelussa. Jokaisella kaupungilla oli lisäksi omat painopisteensä, joiden lisäksi hankkeen tavoitteena oli ylimaakunnallisen yhteistyön kehittäminen ja vertailukelpoisen tiedon tuottaminen. Hankkeessa painotettiin tutkimuksellisuuden ja käytännön työn vuoropuhelua.

Tutkimukseni kohdistuu hankkeen koko prosessiin, sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Tutkimukseni pääkysymyksenä on, millaisena monitoimijuus näyttäytyy lastensuojelun kehittämishankkeissa? Millaista hyötyä tai haittaa monitoimijuudesta voi olla kehittämishankkeen toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista käytännön ja tutkimuksen yhdistäminen on osana lastensuojelun kehittämishankkeita? Aiheeni tekee ajankohtaiseksi se, että tässä tutkimuksessani pyrin tuomaan esiin työntekijöiden

mielipiteitä ja kokemuksia hankkeesta ja sen toimivuudesta, etenkin monitoimijuuden, sekä tutkimuksen ja käytännön työn yhdistämisen näkökulmasta.

Pro gradu -tutkielmani etenee siten, että ensimmäiseksi kerron monitoimijuudesta käsitteenä. Toisessa luvussa kuvaan monitoimijuutta ja sen rinnakkaisia käsitteitä. Kolmannessa luvussa kerron kehittämisestä yleisesti lastensuojelussa, sen edellytyksiä ja haasteita sekä sosiaalialan osaamiskeskuksia kehittämisen toimijoina. Tämän jälkeen kerron tutkimukseni varsinaisena kohteena olevasta Lastensuojelun tieto -hankkeesta. Luvussa neljä keskityn kuvaamaan tutkimuksen tekemistä yleisesti sosiaalialalla, käytäntötutkimuksen ja toimintatutkimuksen kautta. Viidennessä luvussa käyn läpi omaa tutkimustani ja siinä käyttämiäni tutkimus- ja analysointimenetelmiä sekä kuvaan tutkimukseni aineiston. Tämän jälkeen omana lukunaan kuvaan aineiston analyysissä käyttämäni teorian sekä aineiston analyysin. Luvuissa 8-11 esittelen tutkimukseni tuloksia peilaten niitä teoriapohjaan. Lopuksi pohdin ja analysoin tutkimukseni tärkeimpiä tuloksia.

## 2. Monitoimijuus käsitteenä

Tässä luvussa kuvaan monitoimijuuden lähikäsitteitä eli verkostoja ja verkostotyötä, moniammatillisuutta sekä yhteistyötä ja yhteistoimintaa. Monitoimijuudesta ei ole olemassa mitään teoriaa, ainakaan tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kuitenkin olen itse törmännyt sen käyttöön monissa eri konteksteissa, nimenomaan sosiaalityöhön ja lastensuojeluun liittyen. Haluan kuitenkin käyttää juuri kyseistä käsitettä, koska se vastaa parhaiten tässä tutkimuksessa kohteena ollutta toimintaa eli kehittämistä.

Sosiaalityössä on tällä hetkellä trendinä verkostot ja verkostoituminen (Seppänen-Järvelä 1999, 92). Verkostoitumisesta on tullut yksi keskeinen lastensuojelutyön työskentelytapa. On alettu siirtyä yhä enemmän kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyöhön ja myös tutkimuksissa lastensuojelusta korostetaan verkostoitumista ja siitä saatavaa hyötyä. (Uusikylä 1999, 48.) Tähän voidaan Pohjolan (1999) mukaan liittää myös käsitteet moniammatillisuus, yhteistoiminta, tiimityö ja verkostotyö. Näiden kaikkien tavoitteena on ammatillisen työn vahvistaminen erilaista asiantuntemusta



yhdistämällä. Samalla pyritään myös asiakaspalvelun laadun parantamiseen tuomalla palvelutilanteisiin eri ammattien ja organisaatioiden osaamista. Lisääntynyt yhteistyö ja verkostoituminen asettavat myös uusia haasteita työntekijöille ja näiden asiantuntijuudelle. Samalla kun moniammatillinen toiminta helpottaa työtä, yhdistämällä eri asiantuntijoiden tietoa ja välineistöä, se myös tekee yksittäisen työntekijän työn julkiseksi ja näkyväksi. (Pohjola 1999, 110–111.)

Moniammatillisuus on eri ammattiryhmiä edustavien asiantuntijoiden tekemää yhteistyötä ja yhteistoimintaa. Englanniksi käytetään yleensä käsitteitä multiprofessional co-operation ja interprofessional collaboration. Ensimmäisellä tarkoitetaan yhteistyötä, joka noudattaa perinteisiä hierarkioita ja työnjakoa. Jälkimmäisellä taas viitataan yhdessä työskentelyyn, jossa esimerkiksi tieto ja valta ovat jaettua. (Metteri, 1996, 10.) Interprofessionaalinen yhteistyö tarkoittaa jatkuvaa vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Siinä tulevat esiin jakaminen, yhteinen toiminta ja yhteinen tavoite, kuten myös luottamus yhteistyökumppaneihin. (D'amour, Ferrada-Videla, San Martin Rodriguez ja Beaulieu 2005, 116.) Suomessa on yleisesti käytössä vain yksi, varsin laaja käsite moniammatillisuudesta (Isoherranen 2005, 16). Isoherranen (2005) on määritellyt moniammatillisen yhteistyön eri asiantuntijoiden yhteistyöksi, jossa huomioidaan asiakas kokonaisuutena. Se on eri alojen tietojen ja taitojen yhdistämistä, jossa toiminnalla on yhteisesti hyväksytty tavoite. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, yhteistyö jossa tiedostetaan vuorovaikutus koko ajan, rajojen ylittäminen sekä verkostojen huomioiminen. (Emt. 14.) Moniammatillinen asiantuntijuus käsitteenä tarkoittaa Isoherrasen mukaan ihmistä tai ammattiryhmää, joka toimii monen perinteisen ammattiryhmän rajojen yli eli on monitaitoinen. Siihen liittyy läheisesti myös käytännön työskentely. (Emt. 18.)

Mahkonen (2003) on määritellyt moniammatillisen yhteistyön useiden eri ammattikuntien edustajien keskenään tekemäksi työksi, jossa toiminnot voivat kuitenkin olla eriaikaisia. Mahkonen lisää vielä, että moniammatillisen työn ero esimerkiksi verkostotyöhön on, että verkostotyössä on usein mukana myös asianosaisia, kun taas moniammatillisessa työssä mukana on vain viranomaisia. Luonteeltaan työ voi olla joko ilmiöihin keskittyvää tai yksilön henkilökohtaisiin ongelmiin paneutuvaa. (Mahkonen 2003, 109–110.) Mahkosen määritelmä verkostotyöstä on sikäli mielenkiintoinen, että

oman käsitykseni mukaan verkostotyössä voi olla kyse myös vain nimenomaan viranomaisverkostosta eikä ollenkaan asianosaisista.

Yhteistyö on dynaaminen prosessi, johon liittyy läheisesti käsitteet jakaminen, kumppanuus, toisista riippuvuus sekä valta. Yhteistyössä vallitsee aina molemminpuolinen riippuvuus, sekä molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Myös valta jaetaan osallistujien kesken. Yhteistyö on myös uutta synnyttävä prosessi eli muutosprosessi. (D'amour, Ferrada-Videla, San Martin Rodriguez ja Beaulieu 2005, 118–119.) Yhteistyö -käsitettä käytetään laajasti ja eri merkityksillä. On epärealistista ajatella, että kun saatetaan joukko ammattilaisia yhteen, se johtaa automaattisesti yhteistyöhön. Koska yhteistyö edellyttää keskinäistä luottamusta, tulee ihmisten välisiin suhteisiin kiinnittää paljon huomiota. (Emt., 126.)

Moniammatillisesta yhteistyöstä sekä organisatorisista elementeistä, kuten ammattilaisten välisistä suhteista, on olemassa vähän tietoa. D'amour ym. (2005) ovat tutkineet moniammatillista yhteistyötä ja sen teoreettista perustaa. He liittävät moniammatillisuuteen sellaisia käsitteitä kuin inter - ja multiprofessionaalinen, tiimi, tieteenala, ammatti, toimijuus (agency) ja malli. (Emt., 117.)

Yhteistoiminnalla tarkoitetaan yksilöiden ja organisaatioiden välillä tapahtuvaa toimintaa ja vuorovaikutusta, jolla on yhteinen tavoite. Yhteistoiminta edellyttää osapuoliltaan kykyä yhteistyöskentelyyn ja tietojen jakamiseen sekä myös eihierarkkiseen tiimien käyttöön, ollakseen yhteistoimintaa. (Koivisto 2005, 26.) Organisaation sisäisille yhteistoimintapyrkimyksille, voidaan esittää olevan neljä keskeistä syytä: asiantuntemuksen turvaaminen, halu yhteistyöhön, resurssien ja riskien jako sekä tehokas mukautuminen ympäristöön. Näistä tärkeimpänä voidaan pitää organisaation halua yhteistoimintaan, joka kuvastaa myös halua oppia uutta ja kehittyä. Toiseksi tärkein syy on resurssien järjestäminen ja riskien jakaminen. Tehokas mukautuminen ympäristöön tarkoittaa tarvetta hallita asiantuntemusta, kuten myös erilaisten organisaatioiden yhdistämistä tehokkaasti. (Emt., 27–28.) Yhteistoiminta koostuu itsenäisesti toimivista organisaatioista, jotka tekevät yhteisiä päätöksiä. Yhteistoiminta lähtee yhteisen ongelman määrittelystä ja etenee toiminnan suunnan määrittämiseen ja organisaatioiden välisten suhteiden rakentamiseen. (Emt., 33.)

Yhteistoiminnassa yksi tärkeä ominaisuus on normaaleista hierarkioista vapautuminen, joka on osoitus tilaajien, tuottajien ja paikallisten viranomaisten muodostamasta liitosta (Koivisto 2005, 28). Yhteistoiminnan organisointi tulee täten tärkeäksi. Organisoinnilla tarkoitetaan toiminnan järjestämistä. Organisoinnissa on tärkeää eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sääntely, joka tapahtuu sekä virallisilla normeilla että esimerkiksi sopimuksille, neuvotteluilla, tavoilla ja rutiineilla. (Emt., 29.) Yhteistoiminnalla saadaan parannettua organisaatioiden omien etujen saavuttamista, mutta myös merkittävämpien yhteisten ja yleisten päämäärien saavuttamista. Yhteistoiminta tarjoaa laajempia etuja, jotka kaikki eivät ehkä toimintaa aloitettaessa ole edes vielä tiedossa. Yhteistoiminnassa jaetaan resurssit, riskit ja palkkiot kaikkien osallistujien kesken, jota voidaan kutsua yhteistoimintaeduksi. (Emt., 30.)

Yhteistoiminnassa mukana olevien organisaatioiden määrä vaikuttaa toimintaan siten, että mitä enemmän organisaatioita on mukana sitä laajempaa ja yleisempää toiminta on. Mitä vähemmän organisaatioita on mukana, sitä kiinteämpää niiden keskeinen yhteistoiminta on. Myös yhteistoiminnan tasolla voi olla merkitystä toiminnalle. Yhteistoiminnankin yhteydessä puhutaan usein verkostoista ja verkostomalleista. Samoin kuin yhteistoiminnassa voidaan verkostojen kohdalla puhua niiden kehittyneisyydestä. Mitä kehittyneempi verkosto, sitä kehittyneempää sen toiminta on ja päinvastoin. (Koivisto 2005, 32.) Organisaatioita ja verkostoja erottaa kuitenkin se, että organisaatioissa kollektiivinen päätöksenteko on mahdollista, kuten myös toimintaan liittyvä kontrollointi ja auktoriteetti. Verkostoissa valta ja resurssit eivät kasaudu. Verkostot kehittyvät enemmän hyödyn, avun ja informaation vaihtamiseen kuin organisaatiot, joissa on yhteistoimintaa. (Emt., 35.) Verkostomainen yhteistoiminta voi kuitenkin lisätä organisaation joustavuutta ja mahdollisuutta saavuttaa enemmän etuja (Emt., 28).

Tulen itse käyttämään termiä monitoimijuus, koska se kuvaa paremmin verkostomaista kehittämishanketta ja siinä tapahtuvaa yhteistyötä. Moniammatillisuus on enemmän saman organisaation sisällä tapahtuvaa eri ammattilaisten yhteistyötä, kun taas monitoimijuus on ennemminkin erilaisten toimijoiden ja organisaatioiden yhteistyötä. Monitoimijuutta ja moniammatillisuutta käytetään usein lähes samassa merkityksessä, aivan kuin ne tarkoittaisivat samaa asiaa. Vaikka itse asiassa kyseessä on kaksi käsitettä, jotka tarkoittavat eri asioita.

Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Jouko-Nuvonen (2002) ovat tutkineet kuntien ja kolmannen sektorin kokemuksia sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvistä yhteistyöprojekteista, organisaatorajat ylittävän yhteistoiminnan näkökulmasta. Heidän mukaansa positiivisia kokemuksia löytyy ennen kaikkea yhteistyön eri osapuolten osaamisesta ja motivaatiosta. Heidän tutkimissaan projekteissa oli avoin keskusteluilmapiiri ja myös yksimielisyys tavoitteista. Vastuun jako projekteissa oli selkeä ja tehtävien organisointi oli tehty hyvin. Osallistujat olivat myös sitoutuneita projektiin. Negatiivisia аспекteja projekteissa löytyi riittämättömistä taloudellisista voimavaroista ja henkilöresursseista. Lisäksi kuntien työntekijät kokivat projektit ylimääräisenä työnä, eivätkä osana työtä. Toisten työtapojen ja toiminnan perusteiden tuntemattomuus nousi myös ongelmaksi useissa projekteissa. Lisäksi koettiin vaikeuksia viedä saavutettuja hyviä käytäntöjä itse toimintaan. (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Jouko-Nuvonen 2002, 290.)

Pohjola (1998) on tutkinut Rovaniemen hyvinvointipalvelujen kehittämisprojektia. Projektin tavoitteena oli yhteistoiminnan lisääminen muun muassa koulutusten (etenkin täydennyskoulutusten) avulla ja virastokohtaisilla kehittämishankkeilla sekä moniammatillisten palvelukokeilujen kautta. Lisäksi tavoitteena oli oman työn tutkiminen ja tutkimuksia varten tiedon kerääminen, sekä näiden kautta yhteistoiminnan lisääminen. (Pohjola 1998, 89.) Projektissa toimi erilaisia työryhmiä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Emt., 93). Rovaniemen projektissa nähtiin yliopiston tuki tärkeänä, koska ilman sitä paikalliset ja alueelliset toimijat eivät olisi löytäneet yhteistä kieltä. Myös projektin aikana syntyneet raportit pakottivat eri toimijat löytämään yhteisen kielen. (Emt., 119.) Rovaniemen projektissa eri organisaatioiden toimijoiden välinen kuilu kaventui hankkeen myötä ja projektitoiminnalla saavutettiin uudenlainen hallintokulttuuri. Konkreettisesti projektin ansiosta tapahtui muutoksia ammattikäytännöissä ja yliopiston ja tutkimuksen sekä käytännön työn suhde tiivistyi. (Emt., 125.) Projektin tavoitteena oli sektorirajoja ylittävien toimintamuotojen löytyminen ja tietynlainen yhteistyöfoorumi oli kaiken toiminnan keskipisteenä. Projekti koettiin uudennaiseksi hankkeeksi, koska siinä oli mukana laaja-alainen edustus eri tahoja. (Emt., 133–134.) Rovaniemen hankkeessa työntekijät toimivat toiminnan johtajina perustamalla itse ohjausryhmän asioiden eteenpäin viemiseksi. Projektin hankaluutena oli, ettei kunnallisjohtoa tai päätöksentekijöitä saatu mukaan niin paljon kuin olisi haluttu. Projektissa toteutettiin niin sanottua yhteisvastuullista johtajuutta, kun

johtaminen eriytyi eri tasoille. Käytännössä tämä toimi hyvin paikallisesti, mutta ei niinkään sektorijohtamisen tasolla (Emt., 138). Hankkeen tuloksena voidaan pitää itsereflektion kasvua yhteisessä työssä (Emt., 142).

### 3. Kehittäminen lastensuojelussa

Hankkeet ovat nykyisellään todella merkittävä osa sosiaalityön kehittämistä ja kehittämishankkeita löytyy lähes joka kunnasta. Kuntien yhteistoiminta ja sosiaalialan osaamiskeskusten tuki ovat auttaneet kuntien kehittämishankkeita paljon. Pienemmilläkin kunnilla on mahdollisuus kehittää, kun ne kehittävät yhdessä suurempien kuntien kanssa. Suuret kunnat kehittävät kuitenkin tilastollisesti enemmän, mutta pienet kunnat eivät silti ole jääneet niiden jalkoihin. (Kananaja ym. 2007, 212.) Sosiaalityötä ja lastensuojelua luonnehtii projektilähtöinen kehittäminen (Pölkki 2004, 274). Tyypillinen kehittämistyö on yleensä projektimuotoinen, jolloin sitä luonnehtii kertaluonteisuus ja määräaikaisuus (Seppänen-Järvelä 1999, 99). Kehittäminen tapahtuu yleensä kuntien sosiaalitoimien lastensuojelun perustyössä. Kehittämiseen kohdistuu paljon paineita, etenkin kustannuksien ja tuloksellisuuden sekä riittävyyden näkökulmasta. (Pölkki 2004, 270.) Lastensuojelun kehittäminen vaatii pohdintaa siitä, kenen tai mitkä vaatimukset ja odotukset on täytettävä. Projekteissa on yleensä otettava huomioon sekä tilaajan, ostajan ja rahoittajan että kunnan toimijoiden odotukset. (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Nouko-Juvonen 2002, 302.) Kehittämisen tavoitteet vaihtelevat yleensä organisaation ja kunnan mukaan, joilla kummallakin on omia tavoitteita. Myös kehittämistyön arviointi vaihtelee sen mukaan, millä tavalla kunnat siihen haluavat ja pystyvät panostamaan. (Emt., 303.)

Erilaiset hankkeet ovat sosiaalityössä jo niin vakiintunut kehittämisen väline ja voidaan puhua tietyistä kehittämisen ”formaateista”. Hanke voi olla edellä mainittuun tapaan kertaluonteinen ja määräaikainen tehtävä, joka ei välttämättä muuta organisaation rakennetta millään tavalla. Projektilla on yleensä aivan oma organisaationsa, jonka työ perustuu ryhmätoimintaan. Projekteja on kuitenkin puolusteltu paljon toimivana palveluiden tuottamisen ja organisoimisen muotona, joka vastaa sekä sisällöllisesti että rakenteellisesti palvelun kehittämistarpeisiin. (Seppänen-Järvelä 1999, 68.) Toisaalta taas hankkeet yleensä lupaavat enemmän kuin mihin pystyvät. Tämä selittyy

hankkeiden määräaikaaisuudella ja sillä, etteivät tavoitteet yleensä ole realistisia aikaan ja resursseihin nähden. (Seppänen-Järvelä 1999, 157.)

Projektit ovat siitä hyviä toimintamuotoja, että niissä voidaan poiketa totutuista käytännöistä ja ne ovat lisäksi joustavia ja tehtäväorientoituneita. Ongelmana on kuitenkin projektien eriytyminen perustyöstä. Projektien heikkoutena on, että ideoiminen tapahtuu projektiorganisaatiossa, mutta itse toteutus perustyössä. (Seppänen-Järvelä 1999, 69.) Projekteissa aikaansaatuisten asioiden ja muutosten juurruttaminen käytäntöön on haasteellista (Pölkki 2004, 274). Hankkeiden toiminnalle haasteita aiheuttaakin toiminnan jatkuvuuden takaaminen. Toiminnan jatkumisen takaamiseksi hankkeen loppumisen jälkeenkin, tulisi olla myös siihen tehtävänään erityisesti nimettyjä työntekijöitä. Hanketta tulisi myös arvioida koko ajan, ei vain hankkeen aikana vaan myös sen loputtua. Jatkuva arviointi on tärkeää hankkeen aikana saavutettujen tulosten pysymisen kannalta. (Pohjola 1998, 143.)

Tässä luvussa esittelen ensin projektien edellytyksiä ja niiden haasteita sekä viimeiseksi sosiaalialan osaamiskeskusten roolia kehittämissuhteissa.

### ***3.1 Kehittämisen edellytykset***

Olen listannut tähän ne kehittämisen edellytykset, jotka ovat nousseet esille aihepiiriin perehtyessäni kirjallisuuden avulla. Kehittämisen edellytyksiin voi lastensuojelussa lukea resurssit, johon kuuluvat sekä taloudelliset että henkilöstöön liittyvät resurssit. Näiden lisäksi kehittämisen edellytyksiin kuuluvat organisointi ja johtaminen. Käsittelemäni aluksi resurssit ja sen jälkeen organisoinnin sekä johtamisen. Näiden jälkeen pohdin kehittämiseen liittyviä haasteita omassa alaluvussa.

Julkisen sektorin menoja on jouduttu viime vuosina supistamaan ja se on vaikuttanut myös siihen, ettei kasvavaan palvelutarpeeseen ole pystytty vastaamaan niin hyvin kuin tarve vaatisi. Viranomaisten yhteistyön lisääminen ja sektorirajoja ylittävien palvelumuotojen lisääminen ovat synnyttäneet erilaisia yhteishankkeita ja projekteja. Näiden avulla on pyritty kehittämään toimintamuotoja, jotka vastaisivat tarpeisiin paremmin. (Pohjola 1998, 88.)

Palvelujen kehittämisen edellytyksenä kunnissa on, että niille annettaisiin lisää resursseja. Resursseilla tarkoitetaan sekä taloudellisia että osaamiseen ja työn olosuhteisiin liittyviä resursseja. Kiire ja riittämättömyyden tunne voivat aiheuttaa ongelmia kehittämislle. (Korhonen ym. 2007, 25.) Kehittämistoiminnan osuus kuntien taloudesta on niinkin vähän kuin vajaa prosentti. Kehittämishankkeiden rahoitukset tulevatkin yleensä organisaation ulkopuolelta. Kehittämiseen kohdistetut resurssit ovat kasvaneet viime vuosina, mutta silti resurssit eivät ole riittävät vakituiseen kehittämishenkilöstön palkkaamiseen. (Kanoja ym. 2007, 211–212.) Julkisen sektorin projektien hallinnassa yleinen ongelma on projektien hallinnointi. Projektirahoitusta pidetään lyhytjänteisenä ja rahoituksen ohjautumista eri kohteisiin epäselvänä. Lisäksi kunnilta näyttää puuttuvan vakituinen kehittämissrakenne, jolloin resurssipulan vuoksi ei kehittämiselle jää aikaa perustyöltä. Kehittämissrakenne saatetaan siten kokea ulkopuoliseksi ja tulosten hyödyntäminen vaikeaksi ja puutteelliseksi. (Korhonen ym. 2007, 27.)

Taloudellisten resurssien lisäksi kehittämistyön edellytyksenä osana perustyötä ovat riittävät aikaresurssit sekä osaamisen hankkimiseen että itse kehittämiseen (Korhonen ym. 2007, 28). Hankkeen resurssit vaikuttavat hyvin paljon kehittämishankkeen toimintaan ja toteutukseen sekä tietysti tuloksiin (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Nouko-Juvonen 2002, 305). Arnkil, Eriksson ja Arnkil (2004) toteavat, että kuntien tulisi myös itse sitoutua rahallisesti kehittämiseen, koska niin sanotut ilmaiset hankkeet eivät sitouta. Jos kunnat panostavat myös itse hankkeeseen, ulkopuolisen rahoituksen lisäksi, hankkeeseen sitoutuminen on suurempaa ja täten myös tulokset parempia. (Emt., 66.) Hankkeen resurssien ja tavoitteiden tulee olla yhtenevät, koska nykymaailmassa hankkeilta odotetaan paljon tuloksia pienessä ajassa. Mitä enemmän hankkeeseen resursoidaan sitä parempia tuloksia voidaan odottaa. (Pohjola 1998, 143.)

Projektit ja erilaiset kehittämishankkeet ovat prosessin eri tasojen yhteistyötä, mikä on jo sinällään haaste myös johtamiselle. Kehittämissrakenne on lisäksi otettava huomioon se konteksti jossa kehittäminen tapahtuu eli ne puitteet joissa sitä tehdään. (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Nouko-Juvonen 2002, 305.) Kehittäminen toimii yleensä myös vaikuttamisen ja ohjaamisen välineenä, etenkin kun ajatellaan että kehittäminen tapahtuu yhteistyössä palveluntuottajien kanssa. (Pölkki 2004, 273.) Lisäksi hankkeiden haasteena on hanke- ja kehittämissrakenne sekä projektien

ylitarjonta, jotka aiheuttavat sen, etteivät työntekijät enää jaksa koko ajan kehittää ja osallistua erilaisiin hankkeisiin (Arnkil, Eriksson ja Arnkil 2004, 40). Projektien kaaoksesta tulisikin pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen. Tällä kirjoittajat tarkoittavat ilmeisesti, että kehittämisen tulisi olla enemmänkin jatkuva osa toimintaa, kuin erilaisten projektien perustamista vastaamaan kulloiseenkin kehittämisingelmaan. (Arnkil, Eriksson ja Arnkil 2004, 59.) Projekteilla pyritään aina muutokseen ja ne voivat poikia myös uusia projekteja ja niin kutsuttuja jatkohankkeita (Seppänen-Järvelä 1999, 70).

### ***3.2 Kehittämisen haasteita***

Kehittämistyöllä on sosiaaialalla tiivis yhteys perustyöhön. Kehittämishankkeissa on alettu painottaa asiantuntemusta ja varsinkin sen laaja-alaisuutta. Asiantuntemusta tulee tulla myös oman kunnan ulkopuolelta. Harvassa kunnassa on varaa enää pitää omaa kehittämishenkilöstöä ja siksi kehittäminen onkin niin hankepohjaista. (Kananaja ym. 2007, 211.) Kehittämisen yksi haaste varsinkin sosiaalityössä ja lastensuojelussa on se, että se perustuu yleensä niin kutsuttuun hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on jokaisella työntekijällä olevaa ammattitieto ja -taitoa, joka on kirjoittamatonta ja julkilausumatonta. Ja tällaisen tiedon kehittäminen ja tutkiminen on todella haastavaa. (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Nouko-Juvonen 2002, 303.)

Kehittämisen ollessa hyvin hankepohjaista, ongelmia syntyy esimerkiksi pätevän hankehenkilöstön puutteena, taloudellisten resurssien niukkuutena sekä ajan puutteena. (Kananaja ym. 2007, 212.) Paikallisen kehittämisen haasteina ovat Pohjolan (1998, 114) mukaan mm. organisaatiot ja niiden väliset suhteet sekä erilaiset organisaatiokulttuurit. Hankkeiden toteuttamiselle haasteita aiheuttavat myös erilaiset kehittämissykliit. Asiakastyön sekä tutkimus- ja kehittämistyön tempo ja aikaperspektiivi ovat hyvin erilaiset. Tutkimuksen tekoon kuluu yleensä enemmän aikaa, kuin kehittämistyössä olisi sille varata. Kehittämistyöt toteutetaan yleensä nopeammalla aikataululla kuin tutkimukset. (Arnkil, Eriksson ja Arnkil 2004, 40.)



### ***3.3 Sosiaalialan osaamiskeskusten rooli kehittämishankkeissa***

Sosiaali- ja terveysministeriön ylläpitämien Sosiaalialan osaamiskeskusten rooli kehittämishankkeissa on hyvin keskeinen sosiaalipalvelujen kehittämiseksi. Osaamiskeskukset toimivat ikään kuin aloitteen tekijöinä kehittämistyölle. (Korhonen ym. 2007, 28.) Sosiaalialan osaamiskeskukset on perustettu pysyvien yhteistyörakenteiden luomiseen tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä käytännön työn välille. Lisäksi tavoitteena on parantaa kuntien välistä alueellista yhteistyötä. Sosiaalialan osaamiskeskusten maantieteelliset rajat on määritelty laissa ja valtaosa Suomen kunnista on mukana jossakin osaamiskeskuksessa. Lähes kaikki kehittämistoiminta onkin nykyään usean kunnan yhteistyötä. Vain suurimmilla kunnilla on omiakin hankkeita. (Marjamäki 2007, 220.) Osaamiskeskuksia on ympäri suomea yhteensä 9, joista yksi on ruotsinkielinen. Osaamiskeskukset saavat valtionavustusta toiminnalleen. Sosiaali- ja terveysalan kehittymisen edellytyksenä on kuitenkin myös kuntien oma rahoitus ja panostus, mikä tällä hetkellä vielä puuttuu varsinkin pienemmissä kunnissa. Osaamiskeskustoiminnan pohjalla on avoimia yhteistyön tarpeista lähteviä verkostoja. Tarkoituksena on pitkäjänteisen kehittämis- ja tutkimustoiminnan vakiinnuttaminen. (Emt., 221–222.)

Koska yhteistyörakenteet ovat hyvin erilaiset eri maakunnissa, vaikuttaa se osaltaan osaamiskeskusten toimintaan. Esimerkiksi kaikilla alueilla ei ole yliopistoa, jonka kanssa tehdä yhteistyötä. Osaamiskeskustoiminnalle tärkeää on käytännönläheisyys ja myös erilaisten järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö. (Marjamäki 2007, 223.) Osaamiskeskuksilla on tärkeä ja näkyvä rooli sosiaalialan näkyväksi tekemisessä ja sen profiilin nostamisessa, tiedottamisen ja vaikuttamisen kautta. Yhteistyö esimerkiksi THL:n kanssa onkin tästä syystä aktiivista. Osaamiskeskusten haasteina voidaan nähdä sellaisen toiminnan aikaansaaminen, josta olisi välitöntä hyötyä kentälle. Lisäksi haasteena on jalkautuminen kuntiin ja ammatillinen tuki. Eräänlaista norsunluutorni-efektiä on nähtävissä etenkin pienissä kunnissa. Tällä Marjamäki (2007) tarkoittaa, että osaamiskeskus saatetaan kokea kaukaiseksi arjen työstä, jolloin osaamiskeskusten toiminta tapahtuu jossain hyvin kaukana eikä tule itse työntekijöille saakka. Haasteena on myös toimintaresurssien vahvistaminen. (Emt., 224.)

Sosiaalialan osaamiskeskusten tavoitteena on palvella sosiaalityön kenttää mahdollisimman monipuolisesti niin, että perustehtävät ovat kaikilla osaamiskeskuksilla samat, mutta niin sanotut painopistealueet erilaiset. Tavoitteena on myös sosiaalialan asiantuntemuksen kehittäminen ja peruspalvelujen kehittäminen sekä erityispalvelujen ja asiantuntijapalvelujen kehittäminen. (Lähteinen ja Marjamäki 2007, 279.) Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kasvaminen edellyttää kentän työntekijöiden ja tutkijoiden tiivistä yhteistyötä. Lisäksi yhteistyötä tulee olla käytännön opetuksen ja harjoittelun sekä kentän välillä niin, että esimerkiksi opinnäytetöiden aiheita saadaan kentän tarpeista ja kentältä myös välittyä tietoa siitä, millainen täydennyskoulutus on tarpeen. (Emt., 280.) Osaamiskeskusten henkilöstön määrää ei ole laissa määritetty. Varsinaisen toiminnanjohtajan lisäksi tulee osaamiskeskuksessa olla muutakin henkilöstöä. Osaamiskeskuksissa verkostojohtajuus on tärkeässä asemassa. (Emt., 281.)

Osaamiskeskusten toimintaa on tutkinut muun muassa sosiaalikehitys Oy vuonna 2006. Sosiaalikehityksen tutkimuksen mukaan yhteistyö kuntien välillä on hyvää ja palaute osaamiskeskustoiminnasta on etenkin suurimmista kunnista ollut positiivista. Negatiivista palautetta on kuitenkin tullut niukoista toiminta- ja henkilöstöresursseista. (Lähteinen ja Marjamäki 2007, 281.)

#### 4. Tutkimuksellisuus sosiaalialan kehittämisessä

Perinteisesti tutkimus on aika kaukana perustyöstä ja hankkeista. Tämä selittyy osittain tutkimusten ja hankkeiden erilaisilla tavoitteilla. Seppänen-Järvelän (1999) mukaan tietynlainen selvitystyyppinen tieto on koettu kehittämiselle paremmaksi kuin niin kutsuttu varsinainen tutkimustieto, koska se on lähempänä ja palvelee siten paremmin perustyötä. Selvitystyyppisellä tiedolla Seppänen-Järvelä tarkoittaa ”riittävän hyvää” tietoa, joka ei perustu mihinkään tutkimukseen, vaan on käytännön työn kautta saatua. Varsinainen tutkimustieto taas on tieteellisen tutkimuksen kautta koottua. (Seppänen-Järvelä 1999, 135.) Perinteinen tieteellinen tutkimus on hidasta eikä ehdi tuottaa hankkeen aikana kehittämistyön avukseen vaatimia tuloksia. (Emt., 133.)

Korhosen ym. (2007) mukaan käytännön kehittämistä tukevan tutkimuksen hyödyntäminen on tärkeää. Kuitenkin hän kirjoittaa, että yliopistojen panos on nähty

liian pieneksi ja eri toimijoiden välinen yhteistyö liian vähäiseksi. Kehittämistyössä kaivattaisiin eri toimijoiden välille lisää verkostoitumista, yhteistyötä ja keskinäistä osaamisen tuntemusta. (Korhonen ym. 2007, 28–29.) Sosiaalityön ja käytännön työn suhde erityisesti tutkimustietoon on muuttumassa. Sosiaalityön kehittäminen edellyttää työn kokonaisuuksien, työmenetelmien ja työprosessien mallintamista ja vaikuttavuuden tutkimista. (Korhonen ym. 2007, 16.) Pölkin (2004) mukaan tieteellisen tutkimuksen ja käytännön työn välillä ei ole suoraa yhteyttä ja lastensuojelu tarvitsisi enemmän monitieteistä tutkimusta sekä kehittämistä tukevaa niin kutsuttua tutkivaa työtettä. Tutkivalla työotteella tarkoitetaan oman työn jatkuvaa kriittistä tarkkailua tutkimuksellisessa mielessä. Tutkiva työote auttaa kohdentamaan kehittämistä ja sen avulla voidaan panostaa enemmän asiakaslähtöisyyteen ja tehokkuuteen. Tutkivan työotteen avulla on myös mahdollista saada enemmän tietoa toiminnan vaikuttavuudesta. (Pölkki 2004, 276.)

Perustutkimus on tieteellisen tutkimuksen lähtökohta, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa eri tieteenalojen ajankohtaisista ja kiinnostavista kysymyksistä. Se on tietoa, joka kuvailee tai selittää ilmiöitä ja joka vastaa kysymykseen miksi. (Toikko ja Rantanen 2009, 19.) Perustutkimusta ja kehittämistyötä erottaa se, että kehittämistyön avulla pyritään luomaan käytäntöön apukeinoja (Emt., 2009, 20). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tutkimuksen ja kehittämistyön yhdistämistä (Emt., 2009, 21). Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntia ovat toimintatutkimus ja käytäntötutkimus. Toimintatutkimus on käytännön ja teorian yhdistämistä ja reflektointia. Se on prosessinomaista ja sen avulla voidaan tuottaa käytännön tietoa. Tutkija voi toimintatutkimuksessa olla täysin ulkopuolinen tai organisaation sisältä tuleva asiantuntija. (Emt., 2009, 29–30.)

Toikko ja Rantanen (2009) toteavat, että ”*viimeisten vuosien aikana suomalaisessa yhteiskunnassa on korostettu tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan merkitystä.*” Ja usein liikutaankin näiden rajalla. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei tutkimuksellinen kehittämistoiminta ole tiedeperusteista tutkimusta, vaan kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa. (Emt., 155–157.) Lastensuojelussa ja koko sosiaalialalla kehittämiseen liittyy vahvasti tutkimuksellisuus. Erilaisissa projekteissa ja hankkeissa kehitetään paljon menetelmiä ja työkäytäntöjä irrallaan perustyöstä. Perustyötä kunnolla palveleva kehittäminen edellyttäisi kuitenkin tutkimuksen ja

käytännön yhteistoimintaa. (Kananoja 2007, 218.) Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämisen ajatellaan edistävän kehittämistoimintaa, koska molemmat hyötyvät toisiltaan saamasta tiedosta. Näin tutkimuksella ja kehittämisellä on vankka yhteys toisiinsa. (Seppänen-Järvelä 1999, 131–132.) Kehittämishankkeissa ja projekteissa tutkimuksella voi olla hyvinkin erilainen rooli, riippuen hankkeen luonteesta. Hankkeessa voi olla mukana kokonainen tutkimus tai vain tutkimusosioita. Hankkeesta voi myös syntyä tutkimuksen aiheita, joita lähdetään työstämään tai jokin tutkimus voi käynnistää kehittämissankkeen. Suurissa hankkeissa tutkimus on yleensä mukana useammalla eri tavalla. (Emt., 133.)

Monien paikallisten ja valtakunnallisten hankkeiden yhteistyökumppaneina voidaan nähdä hyvin erilaisia toimijoita, joista sosiaalialan osaamiskeskukset ovat yksi suurimmista. Osaamiskeskusten kautta käytännön ja kehittämisen sekä tutkimuksen välistä kuilua onkin pyritty kaventamaan ja erilaiset yhteistyöhankkeet ovat keskeisessä asemassa juuri osaamiskeskuksissa. (Pölkki 2004, 274.) Useimmissa kunnissa ei ole erillisiä tutkija- tai kehittäjäsosiaalityöntekijöitä, mutta yhteistyötä yliopistojen kanssa on lisätty (Kananoja 2007, 218). Kananojan (2007, 213) mukaan esimerkiksi pääkaupunkiseudulla on jo yhdistetty tutkimusta ja käytäntöä sekä myös sosiaalialan opetusta.

Käytännön ja tieteellisen tutkimuksen vuoropuhelu on siis edelleen melko vähäistä eikä sillä ole vakiintunutta toimintatapaa (Pölkki 2004, 270). Kuitenkin toive kehittämisen ja tutkimuksen yhteydestä on olemassa ja näkemyksenä on, että tutkimuksen avulla voidaan pureutua niihin käytännön ongelmiin, joihin kehittämisellä pyritään vaikuttamaan (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Nouko-Juvonen 2002, 312). Tutkimuksen odotetaan tukevan lastensuojelun kehittämistä, samoin kuin akateemisen koulutuksenkin (Pölkki 2004, 270). Sosiaalityö tarvitsee tutkijoita ja tutkijat käytännön työntekijöitä, joiden avulla he saavat ideoita tutkimuksilleen (Kananoja 2007, 214). Tutkijat ja käytännön työtä tekevät oppivat toisiltaan yhteisen toiminnan kautta. Näin molemmat hyötyvät sekä hankkeesta että toisistaan (Pohjola 1998, 132). Pohjola (1998, 128) ilmaisee mielestäni tutkimuksen ja kehittämisen yhteyden hyvin: ”*Paikallisen kehittämistyön omaleimaisuus tulee ehkä selvimmin näkyviin kehittämistoiminnan ja tutkimuksen erityisen vahvassa vuorovaikutuksessa.*” Vaikka tutkimuksen ja kehittämisen välinen suhde etsii vielä paikkaansa, on vuoropuhelu niiden välillä

kuitenkin vahvaa. Esittelen seuraavaksi kaksi kehittämisprojekteihin liittyvää tutkimusmuotoa eli toimintatutkimuksen ja käytäntötutkimuksen.

#### ***4.1 Toimintatutkimus***

Kehittämistyöt ovat siis yleensä melko käytännönläheisiä, ei-akateemisia, joskin joissakin tutkimuksellisella otteella on jo vankka asema. Kehittämisen ja tutkimuksen yhdistämistä voidaan kutsua toimintatutkimukseksi, jossa myös tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tuottaa muutosta, sekä uutta ja erilaista tietoa. (Seppänen-Järvelä 1999, 100.) Toimintatutkimus on tutkimusta, joka lähtee organisaation tarpeista ja jossa tutkittavat itse osallistuvat tutkimuksen tekoon. Täten tutkimus on osallistavaa tutkimusta. Toimintatutkimuksessa myös tutkijat ovat aktiivisia osallistujia ja vuoropuhelu tutkijoiden ja tutkittavien välillä on koko ajan läsnä. (Emt., 86–87.)

Toimintatutkimusta luonnehtii Kuulan (1999, 10) mukaan käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Nämä ovat niitä piirteitä, jotka yhdistävät erilaisia toimintatutkimuksen tapoja. Erilaisia toimintatutkimuksen tapoja erottaa kuitenkin itse tutkimuksen kohde sekä kysymysten asettelut. Tutkimuksen kohteena voi olla toimintatutkimuksessa mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista toimintatutkimukselle on saada tuotettua uutta tietoa tästä piirteestä sekä pyrkiä tutkimuksen avulla tuottamaan mahdollisimman reaaliaikaista muutosta, edistämällä tai parantamalla olemassa olevaa piirteen tilaa. (Emt., 11.) Toimintatutkimuksen ensisijainen tavoite on aina muutos ja toissijainen tavoite tutkimuksellisuus (Emt., 173). Toimintatutkimuksen periaatteena on, että sosiaalinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi kun tutkimusta yhdistetään todelliseen elämään. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja osallistujien eli tutkittavien suhde on yhteistyösuhde, jota kuvaa yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimuksessa painotetaan myös ongelmakeskeisyyttä ja suuntautumista käytäntöön, sekä etenkin muutosta. (Emt., 218–219.)

Eräs toimintatutkimuksen muoto on kommunikatiivinen toimintatutkimus. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa painotetaan tasavertaista keskustelua,

jonka tavoitteena on saada kaikkien osapuolten kokemukset, taidot ja ajatukset osaksi kehittämistä ja muutosta. Kommunikatiiviselle toimintatutkimukselle on olennaista osallistuminen aktiivisesti vuoropuheluun, minkä takia etenkin passiiviset työyhteisöt ovat tälle toimintatutkimuksen suuntaukselle hankalia. Muutosvistarinnan murtaminen kun ei koskaan ole helppoa ja passiivisissa työyhteisöissä sitä esiintyy paljon. (Kuula 1999, 112.) Kommunikatiivinen toimintatutkimus kuvaa mielestäni hyvin Lastensuojelun tieto – hanketta ja yliopiston tutkijoiden siinä tekemää tutkimusta.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden erilaisten kehittämispalaverien tai työkonferenssien avulla, tavoitella erilaisten organisaatioiden välisten yhteisten muutosprosessien luomista. Työkonferenssi on ikään kuin erityinen ryhmätyömenetelmä, jossa painotetaan tasavertaista dialogia ja laajaa osallistujia edustusta eri organisaatioista. (Kuula 1999, 94.) Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia ja innovaatioita. Nämä muutokset onnistuvat kuitenkin vain tasavertaista dialogia avuksi käyttäen. Toimintamuotona tulee olla työkonferenssien tapaisia tilaisuuksia. Lisäksi itse tutkijan tulee olla tarpeeksi kyvykäs toimintatutkimuksen toteuttajana. (Emt., 98.) Lastensuojelun Tieto -hankkeessa on toteutettu mielestäni toimintatutkimusta, kun työmuodot ovat perustuneet tutkijoiden ja työntekijöiden väliselle vuoropuhelulle. Hankkeessa toteutettu tutkimus lähentelee mielestäni etenkin kommunikatiivista toimintatutkimusta, koska hankkeessa on käytetty hyödyksi niin sanottuja työkokouksia, joissa tutkijat ja kentän työntekijät ovat voineet jakaa tietoa ja joissa on toteutettu tasavertaista dialogia.

## ***4.2 Käytäntötutkimus***

Käytäntöön liittyvä tutkimus on alkanut kiinnostaa yhä enemmän (Kananoja 2007, 216). Voidaankin puhua niin sanotusta käytäntötutkimuksesta, jossa tavoitteena on saada tietoa toiminnan kautta, kun yritetään muuttaa sosiaalista todellisuutta vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Haverinen 2005, 106). Kehittämishankkeissa pyritään yleensä ratkomaan jotakin yleisesti tiedostettua käytännön ongelmaa ja siksi puhutaan käytäntötutkimuksesta. (Bardy & Könönen 2005, 209).

Erilaiset kehittämisprojektit ovat sosiaalityön käytäntötutkimuksen näkyvin osa ja eräänlainen kehittämisprojektikeskeisyys on hyvin yleistä sosiaalialalla. Tutkijoiden huolena on kuitenkin sosiaalialan kehittämisen paikan siirtyminen pois perustyöstä, lyhytkestoisiin kehittämisprojekteihin. Käytäntöön liittyvästä tutkimuksesta ei välttämättä käytetä itse termiä käytäntötutkimus, vaikka kehittäminen olisikin juuri sitä. Käytäntötutkimus on aina kontekstisidonnaista ja tutkijoista riippuvaista, jossa sekä paikka että tutkimuksen toteuttajat vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen ja tuloksiin. (Haverinen 2005, 107.) Käytäntötutkimus on vaativa tutkimusentekotapa, eikä sitä ole helppo toteuttaa oman työn ohessa. Tutkimus edellyttää työn ja tutkimuksen yhteensovittamista ja pelkästään tutkimukselle tarkoitettua aikaa, jolloin voidaan irtautua hetkeksi arkityöstä ja sen aiheuttamista paineista. (Emt., 111.) Käytäntötutkimuksen haasteina ovat tutkimuksen ja käytännön yhdistämisen lisäksi monien eri näkökulmien yhteensovittaminen (Emt., 117).

Käytäntötutkimukselle on tärkeää myös erilaisten toimenpiteiden ja työtapojen dokumentoinnin kehittäminen. Tämä tarkoittaa sosiaalityön arkeen paneutumista ja työn näkyväksi tekemistä. Erilaiset puutteet dokumentoinnissa vaikeuttavat kuitenkin aina työn arviointia. Käytäntötutkimus hyötyykin niin kutsutusta hiljaisesta tiedosta, joka on jokaisen yksilön omaavaa sisäistä tietoa työstään. Hiljaisen tiedon avulla saadaan ensikäden tietoa sosiaalityön arjesta. (Haverinen 2005, 115–116.) Tällaista kokemuksiin ja havaintoihin perustuvaa tietoa karttuu usein prosessin myötä ja sitä voi olla vaikea saada pyydystettyä kirjalliseen muotoon (Bardy & Könkänen 2005, 209). Hiljainen tieto eli tacit knowledge on tietoa, jota ei aina voida tai tarvitsekaan ilmaista. Hiljainen tieto on sosiaalisesta kontekstista riippuvaista. Hiljainen tieto muodostaa keskeisen kehittämistoiminnan tiedonlähteen, koska sen avulla voidaan saada tietoa siitä, mihin hyvä ja tuottava toiminta perustuu. (Toikko ja Rantanen 2009, 40–41.) Hiljainen tieto täytyy kokea eikä vain ymmärtää. Tästä syystä käytäntötutkimus on tärkeää sosiaalityössä, koska sen toteuttajat ovat sosiaalityön asiantuntijoita, joilla on hiljaista tietoa omasta työstään. (Fook 2002, 129–130.)

Hyvin toimivassa käytäntötutkimussuhteessa sosiaalityöntekijöiden työstä nousevat kysymykset tuovat esiin erilaisia tutkimustarpeita sekä hyödyttävät työkenttää ja testaavat sekä kyseenalaistavat tutkimusta. Tutkimus tukee kenttätöitä ja koulutusta sekä asettaa kentän toimintatapoja kyseenalaisiksi ja ennakoii tiedontarpeita. Dialoginen

suhde on tärkeä myös käytäntötutkimukselle, kuten toimintatutkimuksellekin. (Haverinen 2005, 118.) Käytäntöön sitoutuneissa kehittämishankkeissa myös niihin osallistuvat ihmiset ovat keskeisessä asemassa sekä hankkeen toteuttajina että myös tiedon tuottajina ja muokkaajina. Kun osallistujia on paljon, vaikuttaa se itse hankkeen tuloksiin. Itse asioiden erittely ja kuvaaminen on tutkijoiden tehtävä. (Bardy & Könkänen 2005, 209.)

Käytäntötutkimus on käytäntösuuntautunutta tutkimusta, jonka pyrkimyksenä on tuottaa käytännön teoria. Se on asiantuntijoiden ja tutkijoiden yhteistyönä toteutettua eli yhteistoiminnallista. (Toikko ja Rantanen 2009, 32–33.) Laadullinen käytäntötutkimus voi palvella monia eri tarkoituksia. Laadullisen käytäntötutkimuksen avulla voidaan saada tietoa uusista käytännöistä etenkin reflektiivisillä tavoilla. Lisäksi sen avulla voidaan saada parannettua käytäntöjä ja ammatillisuutta sekä käytännön arvioimista. (Fook 2002, 118.) Laadullinen käytäntötutkimus on aina kontekstuaalista ja koska kontekstit voivat vaihdella, tutkimuksen toistaminen on usein mahdotonta. Etenkin sosiaalityössä, jossa työ on vaihtelevaa ja olosuhteet muuttuvia. (Emt., 119.) Laadullisen käytäntötutkimuksen tekee käytäntötutkimukseksi se, että se keskittyy käytännön työntekijän näkökulmaan (Emt., 123). Laadullisen käytäntötutkimuksen peruskysymyksiä onkin, pitäisikö tutkimuksen toteuttajina olla sosiaalityön käytännön työntekijöitä, vai ei-ammattilaisia. Tutkimuksen toteuttamistapa täytyy olla tutkimuksen tarkoituksen mukainen, eikä siten voida sanoa jommankumman tavan olevan parempi. (Emt., 130.) Mutta vaikka tutkimuksen voi toteuttaa kummallakin tavalla ja käyttäen hyväksi erilaisia menetelmiä, olisi kuitenkin hyvä, että mukana olisi itse käytännön työntekijöitä tutkijoinakin, jotta kaikki tärkeä tieto välittyisi varmasti tutkimuksesta. (Emt., 131.) Laadullisen käytäntötutkimuksen tarkoituksena ei ole usein yleistettävyyys, vaan enemmänkin tietämyksen lisääntyminen sosiaalityöstä. Tätä tietämystä voi sitten soveltaa muihin tilanteisiin ja siten saada tutkimuksesta yleistettävää. (Emt., 125–126.)

Toimintatutkimuksessa on samankaltaisia piirteitä käytäntötutkimukseen osallistumisessa, kun molemmissa sekä tutkijoiden että osallistujien tulee olla aktiivisia osallistujia. Lastensuojelun tieto – hankkeessa on mielestäni ominaisuuksia ja piirteitä sekä toimintatutkimuksesta että käytäntötutkimuksesta, joista kerron lisää aineisto-osiossa. Oma tutkimukseni kiinnittyy toimintatutkimuksen ja käytäntötutkimuksen välimaastoon. Koska tutkin omaa ammattialaani, olen toisaalta käytännöntyön tekijä ja



toisaalta tutkija. Tässä tutkimuksessa on käytetty hyödyksi vuorovaikutteista tutkimuksen tapaa, mutta kuitenkin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen keinoja eli työkonferensseja tai muita vastaavia ei ole käytetty hyödyksi. Tutkimuksen aineistonkeruu menetelmä on kuitenkin ollut vuorovaikutteinen ja sisältää siten piirteitä kummastakin tutkimusmuodosta. Tavoitteena aineistonkeruu menetelmän käytössä on ollut toimintatutkimuksen mukainen tasavertainen keskustelu, jossa on pyritty ottamaan huomioon kaikkien osallistujien mielipiteet ja ajatukset. Käytäntötutkimuksellisuus tulee tässä tutkimuksessa esiin sitä kautta, että tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käytännön työtä auttavaa tietoa monitoimijuudesta, mikä siinä toimii ja mikä ei.

## 5. Lastensuojelun tieto – hanke

### *5.1 Hankkeen tausta*

Lastensuojelun tieto – hanke pohjautui vuosina 2006–2007 Porin, Hämeenlinnan ja Tampereen sekä Tampereen seutukunnan yhdessä Terveystieteiden- ja hyvinvoinninlaitoksen eli THL:n, Tampereen Yliopiston ja sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos Oy:n kanssa järjestämään pilottihankkeeseen, Lastensuojelun kuvausjärjestelmä – pilottiin. Pilotissa koottiin sosiaalityöntekijöiltä tiedot 1.1.–31.10.2006 lastensuojelun asiakkaiksi tulleista 330 lapsesta. Yhteistyössä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ja tutkijoiden kanssa pilotissa pohdittiin, mikä on lastensuojelussa tärkeää tietoa ja miten se on tavoitettavissa käytössä olevista asiakastietojärjestelmistä. Pilotissa tehdyn selvitystyön tuloksena Stakes julkaisi Tarja Heinon tutkimuksen Keitä ovat lastensuojelun uudet asiakkaat? Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana (työpapereita 30/2007). Pilotin jälkeen mukana olleet totesivat yksimielisesti, että lastensuojelun kuvausjärjestelmää on kehitettävä ja että pilotissa syntyneitä tuloksia olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää jatkohankkeessa. Täten päätettiin mukana olleiden tahojen kesken jatkohankkeen perustamisesta. (Jormalainen 2008, 2.)

## ***5.2 Hankkeen resurssit***

Hankkeen resurssit muodostuivat Länsi-Suomen lääninhallituksen hankeavustuksesta, joka oli 75 % hankkeen kokonaiskustannuksista, sekä Hankekuntien omarahoitusosuuksista. Hankekuntien omarahoitusosuudet vaihtelivat kuntien koon mukaan niin, että Tampereen osuus suurimpana osallistujakuntana oli suurin, Porin toiseksi suurin ja Hämeenlinnan osuus pienin. Hankkeen aikana oli pelko budjetin ylittymisestä, ja tästä syystä kuntaosuuksia korotettiin hankkeen aikana jo syksyllä 2008. Hankkeen kokonaiskustannukset olivat kuitenkin hankkeen päättyessä alle budjetoidun määrän. (Jormalainen 2009, 4.)

## ***5.3 Hankkeen toimijat ja toiminnan organisointi***

Hankkeessa olivat mukana Porin, Tampereen ja Hämeenlinnan kaupunkien lisäksi Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos eli THL, Pikassos Oy eli Kanta-Hämeen, Pirkanmaan ja Satakunnan sosiaalialan osaamiskeskus sekä Tampereen yliopiston sosiaalityön tutkimuksen laitos ja informaatiotutkimuksen laitos. Lisäksi hankkeeseen osallistuivat myös mukana olevien kaupunkien sosiaalityöntekijät sekä lastensuojelun asiantuntijat. Hanke oli osa valtakunnallista sosiaalialan tietoteknologia – hanketta eli Tikesos - hanketta. Hankkeella on omat verkkosivut Sosiaaliportissa, Tikesos:in aluehankkeet – osiossa. Verkkosivuille on koottu tietoa Lastensuojelun Tieto -hankkeesta ja se on toiminut hankkeen sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen välineenä. (Jormalainen 2008, 3.)

Hanketta valvoi ja rahoitti Sosiaali- ja terveysministeriö. Maksatushakemukset ja raportoinnit hankkeesta tehtiin Länsi-Suomen lääninhallitukselle. Hanketta hallinnoi Porin kaupunki, joka vastasi hankesuunnitelman mukaisesti hankkeen yleishallinnosta ja maksuliikenteestä. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos (THL) osallistui ohjausryhmän toimintaan ja tarjosi valtakunnallisen kehittämisverkoston tuen valtakunnallisen sosiaalialan tietoteknologiahankkeen Tikesos:in parissa. Käytännön yhteistyönä olivat kaksi kertaa vuodessa järjestetyt Tikesos – hankkeiden vertaistapaamiset. Lisäksi yhteistyötä tehtiin Tikesos:in työn alla olevan tietomäärittelytyön puitteissa. (Jormalainen 2008, 6.)

Hankkeen *projektipäällikkö* tuli Pikassos Oy:n kautta. Hänen tehtävänä oli koordinoida hanketta kokonaisuudessaan, sekä vastata taloudesta ja raportoinnista. Lisäksi projektipäällikön vastuulla oli yhteistyöverkoston ylläpitäminen hankkeen eri osapuoliin sekä valtakunnantason toimijoihin. Hankkeessa oli myös jokaisella kaupungilla oma *kehittäjäsosiaalityöntekijä*, joiden esimiehenä projektipäällikkö toimii. Kehittäjäsosiaalityöntekijöiden työsuhteet päättyivät alkukevällä 2009. Projektipäällikkö ja kehittäjäsosiaalityöntekijät muodostivat hankkeen projektiryhmän. (Jormalainen 2008, 3-4.) Projektipäällikön työsuhte katkesi hänen äitiyslomansa ajaksi ja tänä aikana projektipäällikön työtehtäviä hoiti osa-aikaisesti Pikassos Oy:n toimitusjohtaja. (Jormalainen 2009, 5.)

Hankkeella oli *ohjausryhmä*, joka valvoi hankkeen toteutumista sekä toimi projektipäällikön työn tukena. Ohjausryhmä teki myös tarvittavat esitykset projektin eri osapuolille sekä yhteistyökumppaneille. Ohjausryhmän jäsenet nimettiin projektissa mukana olevien sidosryhmien edustajista. Ohjausryhmän jäsenet myös mahdollistivat hankkeen etenemisen omissa organisaatioissaan ja sen, että tieto hankkeesta eteni tarvittaessa kaupungin muuhun toiminnan suunnitteluun. (Jormalainen 2008, 6.) Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana yhteensä 12 kertaa ja siinä olivat mukana Porin, Tampereen ja Hämeenlinnan kaupunkien osallistujien lisäksi THL:n, Pikassos Oy:n sekä Tampereen yliopiston edustajat. (Jormalainen 2009, 5.)

Hankkeessa toteutettu tutkimustyö tehtiin toimeksiantosopimuksena Tampereen yliopiston sosiaalityön tutkimuksen laitoksen ja informaatiotutkimuksen laitoksen kanssa. Hankkeessa toimi kaksi tutkijaa, yksi kummastakin laitoksesta. Tampereen yliopistossa toimi tutkijoiden tukena *tutkimustiimi*, joka tuki hankkeen työprosessia tuottamalla tutkimusta hankkeessa tehtävän kehittämistyön käyttöön ja mahdollisten jatkotutkimusten materiaaliksi. (Jormalainen 2009, 5.)

Jokaiseen osallistuja kaupunkiin perustettiin hankkeen alussa *aluryhmä*, joka toimi aluekohtaisen kehittämistyön ytimenä ja omaa päätös- ja toimeenpanovallan hankkeeseen liittyvissä asioissa, kuten asiakasjärjestelmän kehittämisen periaatteissa. Aluryhmät toimivat kehittäjätyöntekijöiden kanssa tiiviissä yhteistyössä sekä näiden tukena alueellisten tavoitteiden toteuttamisessa. Alueet nimesivät itse ryhmänsä jäsenet. Aluryhmät kokoontuivat noin kerran kuukaudessa ja projektipäällikkö osallistui

säännöllisesti niiden kokouksiin. Alueryhmien kokoonpanot vaihtelivat alueittain, mutta keskimäärin osallistujia oli seitsemän. (Jormalainen 2008, 3-4.) Ryhmät koostuivat paikallisista lastensuojelun työntekijöistä sekä Effica-asiakastietojärjestelmän asiantuntijoista ja lastensuojelun ammattilaisista. Ryhmillä oli päätös- ja toimeenpanovalta hankkeeseen liittyvissä asioissa.(Jormalainen 2009, 5-6.)

Hankkeessa järjestettiin noin kahden kuukauden välein *työkokouksia*, joiden tarkoituksena oli edesauttaa hankkeen toteuttajien, hankekuntien työntekijöiden sekä tutkimustyötä tekevän Tampereen yliopiston tutkimustiimin välillä. Työkokousten sisältönä oli lähinnä hankkeessa tehtävään tutkimukseen liittyvät asiat, kuten tutkimukseen osallistuvien asiakkaiden seurantalomakkeen työstäminen ja lastensuojelussa tarvittavan tiedon pohtiminen. Työkokousten järjestämisestä vastasi lastensuojelun asiantuntijoista koottu asiantuntijaryhmä ja sisällön tuottamisesta on vastannut Tampereen yliopiston tutkimustiimi. (Jormalainen 2008, 4-5.) Työkokouksia järjestettiin yhteensä 5 kertaa hankkeen aikana. Työkokouksien tarkoituksena oli edesauttaa vuoropuhelua hankkeen eri toimijoiden välillä ja toimia yhteisen tiedonmuodostuksen areenana. Työkokoukset olivat käytössä jo Pilotti-hankkeessa ja ne oli siinä koettu toimiviksi. (Jormalainen 2009, 6.) Hankkeessa toimi myös asiantuntijaryhmä, jossa oli yhteensä noin 18 osallistujaa, joista kaikki eivät osallistuneet ryhmään samaan aikaan. (Jormalainen 2008, 5.)

#### ***5.4 Hankkeen tavoitteet ja toteutus***

Hankkeen tavoitteena oli hyödyntää tietoteknologiaa lastensuojelun avohuollon asiakaspolkujen seurannassa ja dokumentoinnissa, tarkastella lastensuojelun tietoa työprosessien kehittämisen kannalta ja kehittää tietojärjestelmien hyödyntämistä lastensuojelussa. Lisäksi jokaisella kaupungilla oli omat kehittämispainopisteensä ja tavoitteensa. Hämeenlinnassa tavoitteena oli kehittää erityisesti sosiaalityön asiakastietojärjestelmää vastaamaan paremmin lastensuojelutyön sisältöä sekä lastensuojelun vaikuttavuuden arviointia. Sosiaalityöntekijöille tarjottiin myös tukea dokumentoinnin kehittämiseen sekä tietotekniikan ja asiakastietojärjestelmän käyttöön. Porissa kehitettiin asiakastietojärjestelmää jotta se vastaisi paremmin tiedontuotannon tarpeisiin, työntekijöiden järjestelmänkäyttötaitoja parannettiin ja asiakaskertomusten

sisältöä kehitettiin. Tampereella tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa lastensuojelun dokumentointia sekä luoda lastensuojeluun vaikuttavuusmittareita palvelujärjestelmän tiedontuotannon tueksi. Alueellisten painopisteiden lisäksi tavoitteena oli hyödyntää ylimaakunnallista yhteistyötä ja tuottaa lastensuojelusta alueiden kesken vertailukelpoista tietoa. (Jormalainen 2008, 2.)

Hankkeessa oli tärkeässä asemassa käytännön lastensuojelutyön kehittäminen tiiviissä vuoropuhelussa tieteellisen tutkimuksen kanssa. Tampereen yliopistosta hankkeessa olivat mukana sosiaalityön tutkimuksen ja informaatiotutkimuksen laitokset. Sosiaalityön tutkimuksen osio pohjautui pilottivaiheessa kerätyn lastensuojelun avohuollon asiakkaaksi tulleiden lasten seurantaan. Jatkotutkimuksessa selvitettiin mitä vuonna 2006 käynnistyneille asiakkuuksille kuuluu ja miten asiakkuuksia on seurattu ja dokumentoitu – mikä lastensuojelussa on tärkeää tietoa. Informaatiotutkimuksen osiossa tutkittiin lastensuojelun tiedon rakenteita, miten tieto palvelee päivittäisen asiakastyön päätöksentekotarpeita ja miten tehtyä työtä dokumentoidaan. (Jormalainen 2008, 2.)

## 6. Tutkimuksen tekeminen

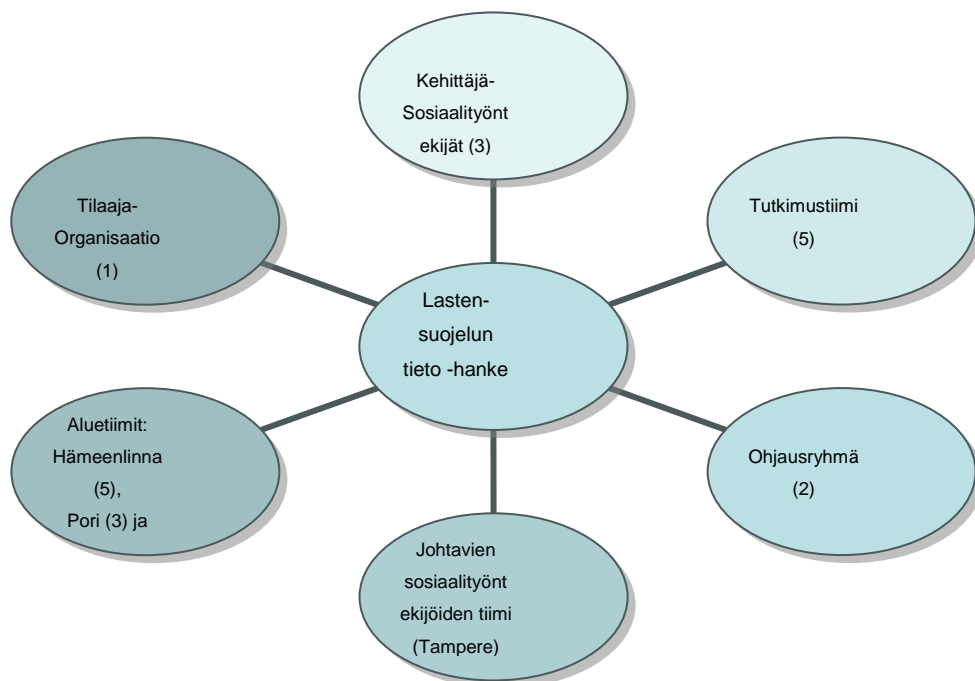
Tässä luvussa kuvaan ensin omaa tutkimusentekoprosessiani. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan tutkimusprosessiani ja tutkimustehtävääni ja toisessa alaluvussa aineistonkeruumenetelmäni. Lopuksi kuvaan vielä aineiston analyysimenetelmää sekä aineiston analysoinnin tukena ollutta teoriaa. Kuvaan myös analyysini kulkua teoriaan nojautuen.

### ***6.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimustehtävä***

Suoritin sosiaalityön syventäviin opintoihin kuuluvan kehittämistyöni keväällä 2009 Pikassos Oy:ssä, Lastensuojelun tieto – hanketta arvioiden. Kehittämistyötäni varten haastattelin hankkeen avainhenkilöitä ja -ryhmiä hankkeen yhteistoiminnallisuudesta ja ylimaakunnallisuudesta. Tiesin jo kehittämistyötä aloittaessani, että aion tehdä myös graduni samasta aiheesta, koska koin aiheen mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi. Kehittämistyössäni tutkin ainoastaan Lastensuojelun tieto- hankkeessa tapahtunutta

yhteistoimintaa, mutta tässä tutkimuksessani pyrin tutkimaan mitä monitoimijaisuus yleisemmällä tasolla on lastensuojelun kehittämishankkeissa ja millaisena monitoimijaisuus näkyy kehittämishankkeissa konkreettisesti.

Tutkimukseni toteuttaminen alkoi käytännössä Pikassos Oy:n edustajan kanssa yhdessä pohtimalla, ketkä olisivat niitä avainhenkilöitä ja -ryhmiä, joita olisi tärkeä haastatella hankkeen arviointia varten. Koska hanke ei ollut minulle ennestään tuttu, olisi minun ollut hankala valita täysin itsenäisesti tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Käytännössä valinta tapahtui niin, että minulle ehdotettiin tiettyjä ryhmiä/henkilöitä, joita olisi hyvä haastatella. Haastatteluajat sovin kuitenkin itse haastateltavien kanssa. Alla olevasta kuvioista (kuvio 1.) selviää, mitkä eri ryhmät osallistuivat haastatteluihin ja kuinka monta haastateltavaa osallistui kunkin ryhmän haastatteluun. Haastateltavien määrä on kunkin ryhmän kohdalla suluissa. Yhteensä haastatteluja oli kuusi ja haastateltavia 16. Kuten kuvioista näkee, kaksi haastatteluista, tilaaja-organisaation edustajan haastattelu sekä Tampereen aluetiimin haastattelu, toteutettiin yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden määrä vaihteli kolmesta viiteen osallistujaan.



Kuvio 1. Ryhmähaastattelujen osallistujat

Haastattelumenetelmäksi valitsin ryhmähaastattelumenetelmän, koska ryhmähaastatteluiden avulla on mahdollista saada enemmän tietoa tutkimusaiheesta, kuin yksilöhaastatteluiden. Ryhmähaastattelussa osallistujat voivat keskusteluiden kautta tuottaa sellaista tietoa, jota ei välttämättä yhtä ihmistä haastateltaessa tulisi esille. Tätä tarkoitan tiedon määrän lisääntymisellä ryhmähaastatteluissa. Tutkimukseen kuuluvien haastatteluiden tekeminen osoittautui heti alussa hieman hankalaksi toteuttaa, esimerkiksi haastateltavien tiukkojen työaikataulujen takia. Monen ihmisen aikataulujen yhteensovittaminen ei ole helppoa etenkin sosiaalityössä, jossa asiakasaikoja on varattu jo kuukausiksi eteenpäin. Sain kuitenkin sovittua kaikki haastattelut keväälle 2009, vaikka aikataulun suhteen haastattelut venyivätkin pidemmälle kuin olin suunnitellut. Muutaman haastattelun ajankohtaa jouduttiin muuttamaan, jotta haastatteluihin saataisiin mahdollisimman monta osallistujaa. Lisäksi yksi alueryhmän haastattelu muutettiin yksilöhaastatteluksi, koska kyseisen alueryhmän kokoonpano oli oleellisesti muuttunut hankkeen aikana, eikä kaikkia tärkeitä tiimin toimijoita ollut enää mahdollista saada mukaan haastatteluun. Muut alueryhmän jäsenet olivat siirtyneet toisiin työtehtäviin, eikä heitä ollut mahdollista haastatella. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen aikana tein myös muistiinpanoja, haastattelukysymysten pohjalta (liite 1).

Tutkimukseni tarkoituksena on määrittellä, millaista monitoimijuus on lastensuojelun kehittämishankkeissa. Olen valinnut kehittämishankkeet aiheekseni, koska niissä monen eri toimijan välinen yhteistyö on erilaista kuin sosiaalitoimistojen lastensuojelutyössä yleensä. Tutkimukseni kohdistuu hankkeen koko prosessiin, sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

Tutkimukseni pääkysymyksinä ovat, millaisena monitoimijuus näyttäytyy lastensuojelun kehittämishankkeissa, sekä millaista hyötyä tai haittaa monitoimijuudesta voi olla kehittämishankkeen toteuttamisessa, ja tavoitteiden saavuttamisessa? Lisäksi tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaista käytännön ja tutkimuksen yhdistäminen on lastensuojelun kehittämishankkeissa.

## ***6.2 Tutkimuksen tekemisen eettiset kysymykset***

Koska tutkimukseni pohjautuu tiettyjen henkilöiden omiin ajatuksiin monitoimijuudesta, en voi olla käsittelemättä tutkimuksen eettisyyttä. Etenkin sosiaalialaan liittyvien tutkimusten teossa eettisyydellä on tärkeä asema, koska yleensä tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat ihmiset ja heidän ajatuksensa (Pohjola 2007, 17). Erityisen tärkeää tutkimuksen teossa on luottamuksellisuus eli se, että tutkittavia henkilöitä koskevat tiedot säilyvät salaisina koko tutkimusprosessin ajan. On tärkeää, etteivät ulkopuoliset voi missään vaiheessa tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. (Emt., 20.) Itse olen tutkimusta tehdessäni varmistanut tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin siten, ettei yksittäisiä työntekijöitä ole mahdollista tunnistaa tutkimusta luettaessa. Tutkimustuloksia esitellessäni pyrin säilyttämään yksittäisten henkilöiden anonymiteetin sekä esittelemään tulokset mahdollisimman yleisluontoisesti.

Eettiseltä kannalta myös itse haastatteluiden tekeminen voi tuottaa ongelmia. Haastatteluissa haastattelijalla on mahdollisuus vaikuttaa haastateltaviin, kysymällä kysymykset tietyllä tavalla tai pelkästään vuorovaikutuksen kautta. (Kvale 1996, 109.) Tekemissäni haastatteluissa pyrin esittämään kysymykset mahdollisimman neutraaleina ja myös välttämään omaa osuuttani keskustelussa, koska en halunnut johdatella keskustelun suuntaa. Haastatteluissa osallistujille on myös aina annettava mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta ja heidän suostumuksensa tulee aina selvittää. (Emt., 112.) Tätä eettistä periaatetta olen myös itse noudattanut tutkimusta tehdessäni. Aloitin jokaisen haastattelun kertomalla itsestäni ja haastattelun käyttötarkoituksesta sekä kysyin lupaa käyttää haastattelumateriaalia myös pro gradu- tutkielmani aineistona.

On hyvä myös pohtia kuinka paljon tietoa haastateltaville tulee antaa ennen haastattelua. Haastattelun päämäärä ja käyttötarkoitus tulee olla haastateltavien tiedossa tutkimuksesta riippuen, mutta itse haastattelukysymyksiä ei tarvitse antaa etukäteen. (Kvale 1996, 112–113.) Jokaisen haastattelun alussa kerroin sekä itsestäni että haastatteluiden tarkoituksesta, jotta myös haastatteluiden luottamuksellisuus täyttyisi. Luottamuksellisuus on erityisen tärkeää haastatteluiden tekemisessä, koska sen rikkomisella voi olla jopa lakisääteisiä vaikutuksia (Emt., 115). Haastattelut sisältyivät



työnsopimukseeni, jonka tein Pikassos Oy:lle, ja tutkimusluvan kysyin jokaisessa haastattelussa erikseen pro gradu -tutkielmaani varten.

### ***6.3 Tutkimuksen aineisto***

Tutkimukseni aineistona toimivat haastattelunauhut ja niistä tehdyt litteraatiot sekä hankkeen aikana kertynyt kirjallinen materiaali, kuten kokouspöytäkirjat, muistiot, hankkeen aikana syntyneet raportit ja hankesuunnitelmat sekä lisäksi hankkeessa toteutetun tutkimusosuuden suunnitelma. Lisäksi aineistona on kirjallisuuskatsauksen avulla löytyneitä lastensuojelun kehittämishankkeiden raportteja. Lastensuojelun kehittämishankkeiden raportit löysin internetistä, tutkimalla mm. sosiaalialan osaamiskeskusten ja lastensuojelun kehittämissyksiköiden internetsivuja ja niillä olevia erilaisten kehittämishankkeiden raportteja. Valitsin kaikista löytämistäni lastensuojelun kehittämishankkeista ne, joiden aihe sisältö vastasi omaa tutkimustani ja joista oli löydettävissä kattava raportti. Raportin valinnassa kriteereinäni oli, että hanke on nimennyt lastensuojelun kehittämishanke, joka on toteutettu usean eri toimijan yhteistyönä. Aineistoksi valitsin tietoisesti hieman erilaisia hankeraportteja, yksi hanke oli vain yhden kunnan ja muut taas useamman kunnan yhteishankkeita.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella valitsin seuraavat raportit aineistoksi:

Harava projekti: Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus. Strateginen kumppanuus. Seudullinen kumppanuus. Toim. Markus Anttila ja Sirkka Rousu. Suomen kuntaliitto ja Lastensuojelun keskusliitto. 2004.

Yhteinen lastensuojelu –hanke: Kohti yhteistä lastensuojelua. Jussi Ketonen. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Vasso Oy:n julkaisu 2/2006. Hankkeen loppuraportti.

Pohjois-Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen -hanke: Pohjois-Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Toim. Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen. Kuopion Yliopisto, Minna Canth- instituutti. 2008.

Kerron seuraavaksi lyhyesti jokaisen hankkeen pääpiirteet, hankeraporttien pohjalta. Kuvaan hankkeiden toimijat, tavoitteet ja toimintamuodot.

Ensimmäiseksi hankeraporttiaineistoksi valitsin Yhteinen lastensuojelu -hankkeen loppuraportin. **Yhteinen lastensuojelu -hanke** toteutettiin vuosina 2004–2006 Varsinais-Suomessa. Hankkeen pohjalla olivat Varsinais-Suomessa ja muuallakin ennen vuotta 2004 tehdyt selvitykset lastensuojelupalvelujen laadusta. Hanketta alettiin suunnitella vuonna 2003 Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen johdolla. Ajankohta hankkeelle todettiin otolliseksi valtakunnallisen sosiaalialan kehittämishankkeen myötä, jonka kautta hankkeelle saatiin sekä rahoitus että laajempi sisällöllinen tuki kehittämiselle. (Ketonen 2006, 2-3.)

Hankkeen toimijoina olivat Varsinais-Suomen viisi seutukuntaa (Vakka-suomi, Loimaan seutu, Salon seutu ja Turun seutu), hankkeeseen osallistui yhteensä 28 kuntaa 56 kunnasta. Lisäksi hankkeen yhteistyökumppaneina olivat Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymä, Turun ammattikorkeakoulu, Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitos sekä Mannerheimin lastensuojeluliiton kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvitus. (Ketonen 2006, 3.)

Yhteinen lastensuojelu -hankkeen sisältö koostui neljästä lastensuojelun kokonaisuudesta, joita olivat: avohuollon palvelujen ja työmenetelmien monipuolistaminen, erityisosaamisen ja konsultaatiopalveluiden kehittäminen, moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sekä sijaishuollon palveluiden kartoittaminen. Hankkeen tavoitteena oli lastensuojelun perus- ja erityispalveluiden saatavuuden ja osaamisen turvaaminen maakunnallista, seudullista ja moniammatillista yhteistyötä lisäämällä ja kehittämällä. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa materiaalia maakunnalliselle lastensuojelun kehittämissuunnitelmalle. (Ketonen 2006, 9.)

Toisena aineistonani toimii **Harava -hankkeen loppuraportti**. Harava -hanke oli lastensuojelujärjestöjen ja julkisen sektorin yhteistyöhanke. Sen tavoitteena oli kehittää yhteistoiminnan rakenteita, sopimismalleja sekä osaamisverkostoja ja toimintamalleja niin, että otetaan huomioon ylimaakunnallisuus, moniammatillisuus ja rajat ylittävä toiminta. Hankkeessa toteutettiinkin niin kutsuttua osallistuvan yhteistoiminnan

käsitettä. (Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Jouko-Nuvonen 2002, 308.) Harava -projektin toteuttivat vuosina 2000–2004 Lastensuojelun keskusliitto ja Suomen kuntaliitto. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa yhteistoiminta- ja palvelumalleja lasten ja nuorten psykososiaalisiin palveluihin. Hankkeen toiminta-alueina olivat Keski-Suomen ja Varsinais-Suomen maakunnat sekä Länsi-Pohjan seutu. (Anttila ja Rousu 2004, 7.)

Harava -hankkeen tavoitteena oli kehittää yhteistoiminta- ja palvelumalleja, joissa otetaan huomioon moniammatillisuus ja monitoimijuus, toimintasektoreiden rajojen ylittäminen, ylikunnallisuus, laaja-alaisuus sekä ihmisten oma aktiivisuus ja omien voimavarojen tukeminen. Käytännössä näitä tavoitteita pyrittiin toteuttamaan erityisesti kuntien ja järjestöjen yhteistyön parantamisella sekä palvelujen järjestämisellä käyttäen hyväksi seudullisia ja osin myös maakunnallisia ratkaisuja. Lisäksi pyrittiin parantamaan voimavarojen käytön kohdentamista ja lisäämään työntekijöiden osaamista ja jaksamista. (Anttila ja Rousu 2004, 7-8.)

Harava -hankkeen toiminta perustui osallistuvaan yhteistoimintaan, jossa maakunnan lasten ja nuorten palveluja tuottavat tahot sekä yliopistot ja ammattikorkeakoulut toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistoiminta hankkeessa perustui ennen kaikkea lapsen etuun, avoimuuteen, moniarvoisuuteen sekä ennakkoluulottomuuteen. Kaikki Haravan kehittämiskohteet nousivat monitoimijaisen verkoston toimijoiden omista tarpeista. Hankkeen puitteissa suunniteltiin ja järjestettiin koulutuksia ja konsultaatiota sekä tulosten kokoamista ja arviointia. Hankeraportin mukaan tämä varmisti toimijoiden sitoutumisen kehittämistyöhön sekä varmisti sen, että kaikissa osahankkeissa kehittämisprosessi jatkui myös hankkeen päätyttyä. (Anttila ja Rousu 2004, 9.)

Kolmantena aineistonani haastatteluiden ohella toimi Pohjois-Savon lastensuojelupalvelujen kehittämishankkeen loppu- ja arviointiraportti. **Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa -hanke** toteutettiin vuosina 2006–2007 ja siinä hyödynnettiin Sosiaali- ja terveysministeriön Verkostoituvat erityispalvelut – hanketta. Hankkeen hallinnoinnista ja koordinoinnista vastasi Kuopion Minna Canth – instituutti. Kuopion yliopiston sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitoksen lastensuojelun professori vastasi hankkeen tutkimusosuudesta. Hanke toteutettiin Kuopion kaupungin ja 23 kunnan, Savonia -ammattikorkeakoulun, Itä-Suomen sosiaalialan

osaamiskeskuksen sekä lastensuojelun järjestöjen, palveluntuottajien ja valtakunnallisen verkoston yhteistyönä. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 20.)

Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa 2006–2007 -hankkeen tavoitteena oli lastensuojelun osaamisen vahvistaminen sekä lastensuojelupalveluiden yhdenvertaisen saatavuuden ja asiakaslähtöisyyden kehityksen tukeminen. Eri toimijatahojen yhteisten työprosessien selkiyttäminen nähtiin tärkeäksi hankeraportin mukaan. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja vahvistaa koulutusten ja verkko-ohjauksen avulla lastensuojelun erityisosaamista, tiivistäen samalla toimijatahojen yhteistyötä. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 22.)

#### ***6.4 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä***

Halusin toteuttaa tutkimukseni kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, koska sillä on mahdollista saavuttaa ilmiön prosessiluonne (Eskola ja Suoranta 1998, 16). Prosessiluonteinen menetelmä sopii erittäin hyvin tutkimaani aiheeseen, koska kysymys on kehittämishankkeesta prosessina. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa keskitytään yleensä melko pieneen otokseen, jota analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti (Emt., 18). Laadullisen aineiston analyysin avulla pyritään kuvaamaan tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään jotakin toimintaa tai tulkitsemaan tiettyä ilmiötä (Emt., 61).

Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, ryhmähaastatteluiden ja yksilöhaastatteluiden muodossa. Haastatteluista kaksi toteutettiin yksilöhaastatteluina ja loput kuusi ryhmähaastatteluina. Teemahaastatteluissa esitetään samat kysymykset kaikille haastateltaville, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole ja haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Aihepiirit eli teemat on yleensä määritelty etukäteen valitusta aiheesta. Teemojen käsittely on kuitenkin melko vapaata ja avointa. (Eskola ja Suoranta 1998, 87–88). Esimerkiksi omassa tutkimuksessani aihepiirit eli teemat valitsin luettuani hankkeen aikana kertyneitä materiaaleja. Teemahaastattelut edellyttävät ennakkotietoja valitusta aiheesta (Emt., 79). Tässä tutkimuksessani päätin haastatteluteemat ja haastattelukysymykset projektin aikana kertyneihin aineistoihin perehtymisen jälkeen. Haastatteluissa minulla oli tukena haastattelukysymyksiä

kolmesta eri teemasta (liite 1). Nämä teemat olivat: yhteistoiminta prosessissa, tutkimus ja käytäntö sekä tavoitteet.

Ryhmähaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä viitataan tieteellisissä tutkimuksissa useilla eri nimityksillä, kuten focus group, focus group interview, group discussion tai group interview. Suomen kielellä voidaan näistä käyttää nimitystä ryhmäkeskustelu tai ryhmähaastattelu. Ryhmäkeskustelulla ja – haastattelulla tarkoitetaan järjestettyä keskustelutilaisuutta, johon on kutsuttu tietty joukko ihmisiä keskustelemaan tietyistä ennalta määritellyistä aiheista. Osallistujien määrä riippuu usein aiheesta, mutta keskimäärin osallistujia on 4-10. Keskeistä haastattelussa on vetäjän eli haastattelijan rooli. Haastattelijan tehtävänä on virittää oikeanlainen ilmapiiri, ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan ja rohkaista ja kannustaa kaikkia osallistujia osallistumaan keskusteluun. Haastattelijalla ei itse aktiivisesti osallistuta keskusteluun, mutta voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Valtonen 2005, 223.)

Ryhmähaastattelut ja ryhmäkeskustelut eroavat toisistaan vuorovaikutuksen luonteen kautta (Valtonen 2005, 223). Ryhmähaastattelussa haastattelijalla tekee ikään kuin yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa, esittäen tietyn kysymyksen vuorotellen kaikille osallistujille. Tällöin vuorovaikutusta syntyy vain haastattelijan ja yksittäisen osallistujan välille. Ryhmäkeskustelussa haastattelijalla pyrkii päinvastoin synnyttämään vuorovaikutusta kaikkien osallistujien kesken ja ikään kuin vain tarjoaa teemoja tai aiheita, joista osallistujat itsenäisesti keskustelevat. Vuorovaikutus on tärkeässä osassa ja sen kautta saadaan ryhmäkeskustelulle ominaista tietoa. Haastattelijalla voi olla apunaan kysymyksiä teemoista, joita hän voi tarpeen mukaan esittää osallistujille. (Valtonen 2005, 223–224.) Tutkimushaastatteluissani tarkoituksena oli, että haastattelut olisivat olleet enemmän ryhmäkeskusteluja kuin ryhmähaastatteluja. Kuitenkin todellisuudessa joissakin haastatteluissa keskustelu jäi vähemmälle pienen osallistujamäärän vuoksi ja jouduin kyselemään teemoista yksitellen osallistujilta. Tästä syystä käytän käsitettä ryhmähaastattelu, kun puhun kaikista tutkimustani varten tehdyistä haastatteluista, jotka tehtiin ryhmälle. Haastatteluissa pyrin toimimaan keskustelua ohjaten ja tarkentavia kysymyksiä esittäen, jotta itse haastateltavat saisivat äänensä mahdollisimman hyvin kuuluviin.

Ryhmän kokoonpano vaikuttaa osaltaan haastattelun onnistumiseen, koska ryhmän jäsenet voivat olla joko toisilleen tuttuja tai täysin tuntemattomia. Tärkeää olisi kuitenkin, että ryhmän jäsenillä olisi jonkinlainen suhde toisiinsa. Suhde voi olla esimerkiksi sama ammattiryhmä tai, kuten omassa tutkimuksessani, samassa projektissa toimiminen. (Valtonen 2005, 229.) Tutkimuksessani on käytetty hyödyksi jo olemassa olevia luonnollisia ryhmiä, jotta osallistujien kesken keskustelu olisi luontevampaa. Luonnollisilla ryhmillä tarkoitan jo hankkeen aikana perustettua tiettyä ryhmää, joka on ollut toiminnassa jo kauemmin, ja jonka jäsenet tuntevat toisensa siksi jo etukäteen. Luonnollisten ryhmien käyttö toimi mielestäni hyvin, koska ryhmäkeskusteluihin osallistuneet pystyivät luottamaan toisiinsa ja tiesivät toistensa yhteyden hankkeeseen jo etukäteen ja pystyivät täten kysymään toisiltaan tarkentavia kysymyksiä.

Ryhmähaastatteluiden eduksi voidaan lukea se, että niiden avulla päästään sisälle tutkittavien maailmaan. Haastatteluissa haastateltavat myös kontrolloivat toisiaan ja haastattelut ovat tehokkaita, koska niissä saadaan paljon tietoa valitusta aiheesta kun osallistujia on useampia. (Eskola & Suoranta 1998, 96–97.) Lisäksi haastatteluiden avulla saadaan kootumpi ja yhtenäisempi tieto tapahtumista, koska ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan tapahtumia (Arksey & Knight 1999, 76). Yleensä ryhmähaastattelut toteutetaan melko homogeenisille ryhmille. Ongelmia haastatteluissa saattaa syntyä aikatauluista, sekä itse haastattelussa siten, ettei uskalletakaan sanoa suoraan omaa mielipidettä tai puhutaan päällekkäin. (Eskola & Suoranta 1998, 98–99.) Ryhmähaastattelut kertovat usein myös jotain ryhmän dynamiikasta ja sosiaalisista suhteista ryhmän sisällä, jotka voi huomata itse haastatteluissa esimerkiksi sen kautta, ketkä ovat enemmän äänessä ja ketkä ovat hiljaisempia (Arksey & Knight 1999, 75). Toteuttamissani haastatteluissa huomasin selvästi, ketkä ovat yleensäkin enemmän äänessä. Pyrin tämän huomattessani antamaan puheenvuoron myös hiljaisemmille osallistujille, kysymällä heiltä suoraan eri teemoista. Ryhmien dynamiikka toimi mielestäni hyvin, enkä huomannut haastatteluiden aikana ainakaan minkäänlaista varovaisuutta omien mielipiteiden julki tuomisessa. Mielestäni kaikki haastatteluihin osallistuneet pystyivät tuomaan esille omat ajatuksensa ja mielipiteensä.

## 7. Aineiston analysointi

### *7.1 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä*

Aineiston analysoinnissa käytin sisällönanalyysia, koska sisällönanalyysi sopii menetelmänä hyvin aiheeni tutkimiseen. Sisällönanalyysilla voidaan selvittää miten jostakin tietystä ilmiöstä esimerkiksi puhutaan (Eskola & Suoranta 1998, 186). Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää millaisena monitoimijuus näyttäytyy haastatteluiden sekä kehittämishankkeiden raporttien kautta.

Sisällönanalyysi on analyysitapa, jonka avulla voidaan analysoida kirjalliseen muotoon saatettuja dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi tarkoittaa ennen kaikkea tekstianalyysia. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 105.) Laadullisen analyysin tapoja on sisällönanalyysissa kolme: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen. Aineistolähtöisessä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä aiemmat teoriat, havainnot ja tiedot eivät ole oleellisia, vaan analyysin kohteet valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Teoriasidonnaisessa analyysissa taas on tiettyjä yhteyksiä teorioihin, mutta analyysi ei pohjaudu niihin. Teoriat toimivat enemmänkin apukeinona analyysissa. Analyysista on kuitenkin tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Kolmas analyysitapa, teorialähtöinen, on perinteisin malli. Mallin mukaan valitaan jokin tietty teoria, jonka avulla määritellään tutkimuksen kannalta kiinnostavat käsitteet. Kyse on enemmänkin aiemman tiedon testaamisesta teorian pohjalta. (Emt., 97–99.) Oman tutkimukseni analyysitapa on teoriasidonnainen, koska käytän analyysissa apuna teoriaa, jäsentämään aineistoa. Tarkoituksena on kuitenkin löytää uusia määritelmiä. Monitoimijuudesta ei ole olemassa tiettyä teoriaa, eikä valmista määritelmää, mutta olen valinnut aineiston analyysin tueksi Whittingtonin teorian yhteistyöstä eli Whittingtonin yhteistyön mallin, koska siinä otetaan huomioon kattavasti yhteistyön merkitys eri tasoilla. Mallissa on neljä tasoa: henkilökohtainen–, ammatillinen –, tiimi – ja organisaatiotaso. Malli keskittyy kuvaamaan millaista yhteistyö näillä eri tasoilla on. (Whittington 2003, 40–41.)

Aineiston analyysi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 110-111). Teoriasidonnainen sisällönanalyysi poikkeaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä abstrahointivaiheessa, jossa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin eikä suinkaan luoda omia käsitteitä (Emt., 116). Aineiston pelkistäminen tarkoittaa aineistosta olennaisten asioiden poimintaa, esim. litteroimalla vain tutkimuksen kannalta tärkeät ilmaukset. Tutkimustehtävä ohjaa aina aineiston pelkistämistä. Pelkistäminen sisältää litteroitujen tallenteiden auki kirjoitetusta aineistosta tutkimustehtävän mukaisten ilmauksien etsimisen. Konkreettisesti pelkistäminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että löydettyt ilmaukset alleviivataan eri värein jatkotyöstämistä varten. Aineiston ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka sitten ryhmitellään eri luokiksi ja kaikki luokat nimetään erikseen. (Emt., 112) Aineistosta poimitaan tämän jälkeen vain tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja näistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Eli aiemmin luoduista luokista muodostetaan suurempia kokonaisuuksia. (Emt., 114) Aineistolähtöisessä analyysissä eri käsitteitä yhdistetään, jotta saadaan vastaus tutkimustehtävään. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineistosta saadut käsitteet taas liitetään valmiisiin teorioihin. (Emt., 115–116.)

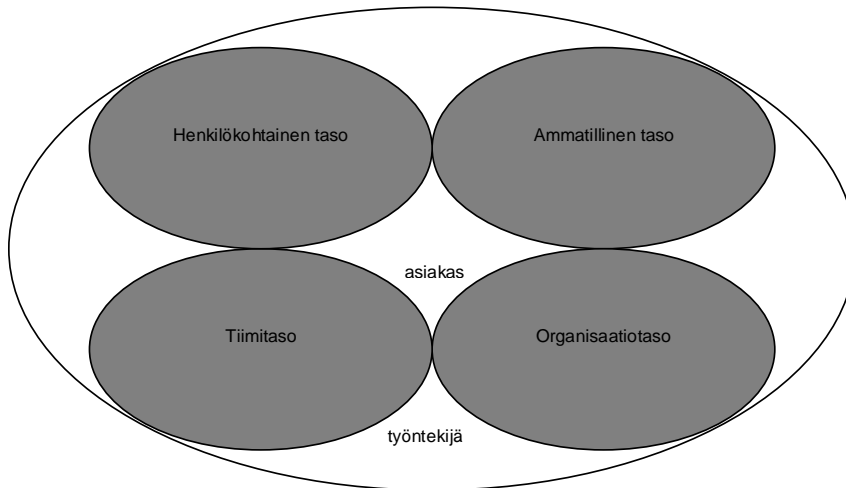
## ***7.2 Aineiston analysointi Whittingtonin yhteistyömallin avulla***

Whittington (2003) on muotoillut mallin yhteistyöstä. Yhteistyön tavoitteena on yleensä parantaa palveluja. Yhteistyö käsittää Whittingtonin mukaan monen eri toimijan välisen työskentelyn. Mallin tarkoituksena on selventää yhteistyön monimutkaisuutta ja määrittellä yhteistyön kannalta keskeiset jäsenet ja systeemit, sekä yhteistyössä että palveluissa yleensä. Perustuen tähän määrittelyyn, malli selventää myös miten nämä kulloinkin keskeiset toimijat ovat yhteydessä toisiinsa yhteistyössä ja kumppanuudessa. Kumppanuudella Whittington tarkoittaa eräänlaista yhteistyösuhteen muotoa ja yhteistyö itsessään on kumppanuutta toiminnassa. (Whittington 2003, 39.)

Malli muodostuu kuviosta (kuvio 2.), jonka kuvaa eri yhteistyön tasoja ja millaista yhteistyö näillä tasoilla on, sekä yhteistyökumppaneita. Mallin pohjalla on näkemys,



jonka mukaan ihmistä ympäröivä todellisuus rakentuu erilaisten systeemien kautta, ja jokaisella systeemillä on sille ominaisia piirteitä, jotka eri ihmiset kokevat eri tavoin. Nämä piirteet määrittävät myös yhteistyökumppaneita ja ihminen määrittelee itsensä suhteessa näihin systeemin ominaisuuksiin sekä suhteessa tiettyyn ryhmään. (Whittington 2003, 39–40.)



Kuvio 2. Whittingtonin yhteistyön malli (Whittington 2003, 40–41.)

Malli koostuu siis viidestä kehästä, joita ovat henkilökohtainen-, ammatillinen-, organisaatio- ja tiimitaso sekä asiakas ja työntekijä. Kaikki nämä kehät ovat yhteydessä toisiinsa. Kuviossa asiakas ja työntekijä muodostavat ikään kuin suurimman kehän yhteistyötasojen ympärille. Tämä kuvaa heidän keskeisyyttään, koska palvelujen tulisi aina olla asiakaslähtöisiä.

Mallin mukaan yhteistyö tapahtuu eri tasoilla: henkilökohtaisella tasolla tapahtuu ihmisten välinen yhteistyö eli interpersoonallinen yhteistyö, ammatillisella tasolla eli inter - professionaalisisella tasolla moniammatillista yhteistyötä, tiimitasolla moniasiantuntijaista yhteistyötä ja organisaatiotasolla organisaatioiden välistä yhteistyötä. Jokaisella tasolla tehdään lisäksi yhteistyötä yksittäisten palvelun käyttäjien kanssa. (Whittington 2003, 45–46.)

*Henkilökohtainen taso* eli kehä koostuu persoonallisista ja sosiaalisista ominaisuuksistamme sekä kokemuksistamme. Esimerkiksi taidot, kiinnostukset sekä tapamme käsitellä stressiä, pettymyksiä, muutoksia ja menestystä kuuluvat henkilökohtaiselle tasolle. Lisäksi henkilökohtaiseen tasoon kuuluu tapamme tehdä päätöksiä ja oppia asioita. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, miten toimimme yhteistyössä toisten ihmisten kanssa. (Whittington 2003, 42.) *Ammatillinen taso* muodostuu mallin mukaan koulutuksesta, ammatillisesta rakenteesta ja pätevyysvaatimuksista. *Tiimitasolla* käsitetään Whittingtonin mukaan useiden sosiaalityöntekijöiden työskentelyä ryhmässä. Tiimin kautta jokainen työntekijä löytää paikkansa organisaatiossa ja tiimi myös motivoi jäseniään. Tiimit ovat tärkeitä etenkin sosiaalityössä, jossa tiimeistä puhutaan useilla eri määrittelyillä, kuten tiimityö, tiimikokous ja tiimeihin liittyen käytetään myös tiimin johtaja/vetäjä -termejä. Muita tavallisia määritelmiä ovat projektitiimi ja moniammatillinen / monitoimijainen tiimi. Tiimityötaidot ovatkin tärkeitä ja siksi tiimiaspekti on mukana yhteistyön mallissa. (Whittington 2003, 44.) *Organisaatiotasolla* on suora yhteys palvelun käyttäjiin siinä mielessä, että muutokset organisaatiossa heijastuvat suoraan palvelujen muutoksiin. Muutokset ovat aina vaikeita, mutta niillä pyritään yhteistyöhön ja kumppanuuden kehittämiseen. (Whittington 2003, 44–45.)

Henkilökohtaisella tasolla tapahtuu interpersoonallista yhteistyötä, joka on ihmisten välistä kohtaamista, jossa luottamus on tärkeää. Laskelmointi, yhteisymmärrys ja toisiinsa sitoutuminen ovat sen ominaisimpia piirteitä. (Whittington 2003, 48.)

Ammatillisella tasolla taas tehdään interprofessionaalista eli moniammatillista yhteistyötä, joka on tehokasta, mutta vaatii osallistujilta oppimista siitä, mikä on omalle työlle ominaista ja mikä on jokaisen ammatin anti alalle. Tärkeää on tiedostaa mitä kaikki voivat tuoda ja millä tavoin kaikki voivat täydentää toisiaan. On myös tiedostettava millaiset asiat aiheuttavat konflikteja ja jännitteitä ihmisten välillä. Moniammatillinen yhteistyö edellyttää tietoa ja taitoa kommunikaatiosta, muodollisesta ja epämuodollisesta viestinnästä, luottamuksesta, kuulluksi tulemisesta ja suhteiden luomisesta, kokousten järjestämisestä ja pitämisestä sekä konfliktien hallinnasta ynnä muista. (Whittington 2003, 49.) Tärkeää on tunnistaa ja tiedostaa omat ja toisten taidot ja kyetä antamaan niille kaikille paikka yhteistyössä (Whittington 2003, 50).

Tiimitasolla yhteistyö tapahtuu eri asiantuntijoiden välillä ja voidaan puhua myös moniasiantuntijaisista tiimeistä, joissa näkyy eri tieteenaloja edustavien ammattilaisten tekemä yhteistyö. Yhteistyö moniasiantuntijaisissa tiimeissä voi olla tiukan hierarkkista, valikoivaa tai varsinaista tiimityöskentelyä, jolloin se on avointa kommunikointia ja arvostusta muita kohtaan. (Whittington 2003, 50–51.)

Organisaatiotasolla yhteistyö organisaatioiden välistä yhteistyötä, jolla on paljon samankaltaista kuin moniammatillisella yhteistyöllä. Ja siksi niitä onkin hieman vaikea erottaa toisistaan. Sosiaalityöntekijä nähdään organisaatioiden välisessä yhteistyössä välittäjän roolissa ja oman alansa edustajana. Ammatillinen näkemys on kuitenkin toissijaista ja tärkeämpää on taito sekä rajat ylittävän yhteistyön tekeminen. (Whittington 2003, 53.)

Tämän mallin tarkoituksena on tässä tutkimuksessa selvittää mitä eri määritelmät yhteistyöstä tarkoittavat ja pohjustaa käyttämäni monitoimijuus -käsitettä. Monitoimijuus voidaan nähdä moniammatillisen ja moniasiantuntijaisen sekä organisaatioiden välisen yhteistyön välimaastossa. Tutkimukseni aineistona ovat sellaiset hankkeet, joissa on tehty sekä organisaatioiden välistä että moniammatillista yhteistyötä, mutta myös moniasiantuntijaista yhteistyötä. Monitoimijuus muodostuu kaikista näistä kolmesta. Seuraavaksi kerron oman tutkimukseni analysoinnin etenemisestä ja miten tulen esittelemään aineiston.

Aineiston analyysi alkoi haastatteluiden tallenteiden kuuntelemisella ja litteroinnilla. Litterointi on tehty niin, että asiasisältö tulee ymmärrettyä ja yksittäisten haastateltavien mielipiteet ymmärretyksi, eli niin, että litterointi mahdollistaa sitaattien käytön. Poimin nauhoista kuitenkin vain oman tutkimukseni kannalta olennaisimmat asiat. Ryhmähaastatteluiden hankaluudeksi voi lukea sen, että haastateltavat ikään kuin innostavat toisiaan keskustelemaan muustakin kuin annetusta teemasta. Vaikka haastattelijana yritinkin ohjata keskustelua, tulee nauhalle aina myös sellaista, mikä ei ole tutkimuksen kannalta olennaista. Aineiston pelkistämisen aloitin käymällä läpi litteraatiot ja etsimällä niistä tutkimustehtäväni mukaisia ilmauksia, jotka liittyivät johonkin yllä kuvailemistani tasoista. Aineistosta pyrin löytämään jokaiselle tasolle sopivia ilmauksia, joista sitten kokosin yhteen ne, jotka vastasivat samaa tasoa. Tämän jälkeen muodostin ilmauksista ryhmiä Whittingtonin yhteistyön mallin (Whittington

2003, 40–41.) mukaan. Kirjallisen aineiston eli kehittämishankkeiden raporttien kohdalla analysointi tapahtui raportit läpikäymällä ja niistä samalla tavalla mallin mukaisia kohtia valitsemalla. Molemmat aineistot läpikäytyäni yhdistin niistä löytämäni ilmaukset ja ryhmittelin ne edellä mainitsemani mallin mukaisesti: henkilökohtainen–, ammatillinen –, tiimi – ja organisaatiotasoa. Käytännössä analysointi tapahtui niin, että tulostin litteraariot ja luin ne läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen alleviivasin litteraatioista ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini ja liittyivät analysoinnin tukena olevan teorian johonkin tasoon. Seuraavaksi ryhmittelin ilmaukset ja muodostin ryhmistä pienempiä kokonaisuuksia, jotka sitten nimesin aineisto-osion alaluvuiksi.

Analyysin avulla aineistosta muodostui henkilökohtaiselle tasolle kaksi alalukua: asenteelliset resurssit ja kehittämishankkeiden työllistävyys. Ammatilliselle tasolle muodostuivat alaluvuiksi asiantuntijuuden vahvistuminen, kohtaamiset ja keskustelut sekä monitoimijuuden konkreettiset hyödyt työlle. Tiimitasolle ja organisaatiotasolle löytyi aineistosta enemmän niitä vastaavia asioita. Tiimitasolla alalukuina ovat toimijoiden erilaiset roolit, erilaiset foorumit yhteistyölle sekä monitoimijuuden haasteita tiimitasolla. Organisaatiotason alaluvun muodostavat hankkeen organisointi, hankkeen resursointi, hankkeen tavoitteet sekä kehittämisen jatkuvuus. Viimeiseksi muodostin analyysin perusteella sekä kirjallisuuskatsauksen avulla löytämäni teemojen ja ilmausten kautta, oman mallini monitoimijuudesta ja millaisena se ilmenee lastensuojelun kehittämishankkeissa.

Seuraavaksi tulen esittelemään tutkimukseni tärkeimmät ja olennaisimmat tulokset edellä esittelemääni malliin tukeutuen. Aloitan monitoimijuuden kuvaamisesta henkilökohtaisella tasolla, ja jatkan ammatillisen ja tiimitason kuvaamisen kautta organisaatiotasolla tapahtuvan monitoimijuuden kuvaamiseen.

## 8. Monitoimijuus henkilökohtaisella tasolla

Yllä kuvaamani mallin mukaisesti aloitan monitoimijuuden toteutumisesta henkilökohtaisella tasolla. Henkilökohtaisen tason tärkeimmät käsitteet tässä tutkimuksessa, ovat Whittingtonin malliinkin sisältyvät sitoutuminen ja kokemukset sekä motivaatio eli kiinnostus.

Monitoimijaisissa hankkeissa on aina kyse yhteistyöstä, yhteisestä projektista jossa jaetaan vastuu. Hankkeisiin sitoutuminen vaihtelee yksilön, ryhmän ja koko organisaation mukaan. Nämä kaikki määrittävät sen, millaiseksi hankkeen toiminta muotoutuu ja miten hyvin hanke onnistuu saavuttamaan tavoitteensa. Yksilön sitoutumisen tasoon vaikuttaa se, mitä hyötyä hän kokee hankkeesta olevan itselleen ja työyhteisölleen. (Pohjola 1998, 135.) Pohjolan (1998, 123) mukaan ”*Monitoimijaisten kehittämishankkeiden eteneminen edellyttää vahvaa yhteistä vastuuta ja sitoutumista*”. Tällä Pohjola tarkoittaa sitä, että jokaisen hankkeessa mukana olevan tulee sitoutua hankkeeseen, jotta tulokset olisivat tavoitteiden mukaiset. Monitoimijainen hankemaailma edellyttää myös, että jokainen mukana oleva kantaa vastuunsa hankkeen onnistumisesta. Ihmisten sitouttaminen onkin Pohjolan (1998, 142) mukaan hankkeiden suurin haaste. Hankkeeseen osallistuvat tulee pystyä motivoimaan hyvin ja heille tulee antaa mahdollisuus sitoutumiseen eli konkreettisesti aikaa osallistua hankkeeseen. Myös johtoportaan tulee olla hankkeeseen sitoutunut. Hankkeeseen osallistuville tulee antaa mahdollisuuksia uusien asioiden kokeilemiseen. (Emt., 142.) Yhteistoiminta on ihmisten välistä ja he joko estävät tai mahdollistavat sen omalla toiminnallaan. Hankkeen onnistumiseen ja tuloksiin vaikuttaa se, miten ihmiset sitoutuvat hankkeeseen. (Emt., 121.)

Pohjola (1998, 123) toteaa myös johtamisen olevan suuri haaste kehittämishankkeissa. Hankejohtamiseen liittyy keskeisesti motivointi ja ihmisten sitouttaminen hankkeeseen. Hankkeen onnistumiseen vaikuttavat lisäksi esimerkiksi hankehenkilökunnan pysyvyys. Jos hankkeen aikana henkilöstö vaihtuu useaan kertaan, on haasteellista saada hankkeen toiminta jatkumaan samanlaisena henkilövaihdoista huolimatta. Toisaalta uudet henkilöt voivat tuoda paikalleen jämähtäneeseen hankkeeseen uusia ideoita ja saada hankkeen toimintaan lisäpotkua. (Emt., 135–136.) Jotta työntekijä voisi ottaa hankkeen

aikana oppimansa asiat käyttöön työssä, edellyttää se työntekijän oman motivaation lisäksi toimintaympäristöä, joka tukee työntekijää ottamaan oppimansa asiat käyttöön ja tarjoaa myös mahdollisuuden siihen. Johtoportaan vastuulla on luoda tällainen ympäristö, joka kannustaa soveltamaan opittuja asioita käytännön työssä. (Ketonen 2006, 61.) Yhteinen tahtotila on tärkeää, koska se sitouttaa toimijoita. Yhteinen tahtotila tulisi löytyä aina johtoportaasta alkaen, jotta kehittämistyö toimisi. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 41.)

### **8.1 Asennetason resurssit**

Lastensuojelun Tieto – hankkeessa toimijat puhuivat haastatteluissa asenteellisista resursseista, joita olivat mm. motivaatio, asenteet ja vastustus. Asenteellisella resurssilla tarkoitettiin myös esimerkiksi sitä, etteivät tietyn kunnan työntekijät osallistuneet yhteisiin tapaamisiin. Hanke koettiin mielekkääksi ja osallistujilla oli halua ja ideoita kehittää lastensuojelua omassa organisaatiossaan. Työntekijät osallistuivat melko ahkerasti hankkeen tilaisuuksiin ja kokivat ne hyödyllisiksi. Laaja osallistuminen koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin kertoo sitoutumisesta hankkeeseen ja hankkeen kokemisesta tärkeäksi. Hankkeessa todettiin laajemman osallistujajoukon edesauttavan sitoutumista.

Tutkimuksen osuus ja tiedon keruu riippuivat tutkijoiden mielestä paljon tutkimukseen osallistuneiden asenteista. Ilman osallistujien eli työntekijöiden myönteistä asennetta ei tutkimustietoa olisi voitu kerätä.

*”Mä oisin kyllä valmis uskoon, että sitä tietoo et ois voitu kerätäkään ilman tätä myönteistä asennetta. Ja tavallaan siis tällanen asetelma, et sosiaalityöntekijät kerää asiakkaistaan sitä niinku oleellista tietoo niin mulle se ois, siinä ei ois voinu pakottaa työntekijöitä. Koska jos nytkin osa työntekijöistä tietysti vetäytyy siitä tehtävästä, et sit se vaihtoehto olis ollu se, että tutkijat olis menny niitten asiakirjojen äärelle ja sieltä keränny asiakkaista sitä tietoa mikä sieltä on nytte kerätty jolloin taas ne tulkinnat olis voinu olla niinku monessamäärin horjuvia ja epätarkkoja. Et siis aatellen ihan sitä työn, sosiaalityön työn määrää ja kaikkee muuta, niin mä aatellen että se oli suuri etuoikeus että työntekijät suostu kerään sellasen aineiston.” (tutkija)*

Tutkimusosuutta varten sosiaalityöntekijät keräsivät siis itse asiakastiedoista aineistoa tutkijoille. Tutkimuksen tekemistä ja tutkimuksellisuutta kohtaan yleensä koettiin olevan tietynlaista myötämielisyyttä, mikä helpotti tutkijoiden työskentelyä. Asenteellista muutosta katsottiin tapahtuneen tutkimuksia kohtaan ja etenkin dokumentointia kohtaan. Nyt työntekijät varaavat aikaa dokumentointia varten enemmän kuin ennen ja se koetaan tärkeämmäksi.

Motivaatio osallistua koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin on riippunut haastateltavien mielestä siitä, miten ajoissa työntekijöille on informoitu tilaisuudesta ja sen sisällöstä. Vaikka esimerkiksi koulutuksen sisältö olisi todella mielenkiintoinen, liian myöhään tullut informaatio koulutuksesta ei kasvata motivaatiota osallistua. Yleisesti ottaen hankkeeseen sitoutuminen on ollut hyvää, mutta silti koettiin, että työntekijöiden sitouttamisessa hankkeeseen on parantamisen varaa. Erityisen vaikeaksi koettiin sellaisen työntekijän sitouttaminen, jolle hanke oli suhteellisen tuntematon.

Etenkin Porissa työpajat koettiin tärkeiksi ja hyödyllisiksi ja niihin osallistuttiin ahkerasti. Työntekijöiden kokemukset yliopiston tutkijoiden tekemistä haastatteluista ja havainnoinnista olivat positiivisia. Tutkimushaastatteluissani ilmeni, ettei työntekijöiden osallistuminen hankkeen aikana järjestettyihin koulutuksiin ja muihin tapahtumiin ollut motivaatiosta kiinni, vaan työkiireet pakottivat jättämään koulutuksia väliin. Hämeenlinnassa hankkeeseen suhtautumiseen vaikutti yleisesti vallinnut negatiivinen ilmapiiri, joka johtui kunnassa tapahtuvista organisaatiomuutoksista.

Hankkeessa työskennelleille kehittäjätyöntekijöille työskentely saattoi olla hieman yksinäistä, eivätkä he kaikki kiinnittyneet aivan yhtä hyvin siihen työympäristöön, josta käsin heidän piti työtä tehdä. Kehittäjätyöntekijät kokivatkin toisensa enemmän työkavereinaan kuin ne, joiden kanssa he päivittäin työskentelivät. Kehittäjätyöntekijät työskentelivät jokainen eri kunnassa, konkreettisesti kunnan sosiaalitoimiston jossakin yksikössä.

Haastatteluiden perusteella hankkeeseen osallistuneet työntekijät olivat motivoituneita ja heillä oli myönteinen asenne kehittämistä kohtaan. Heidän ammattitaitoonsa luotettiin ja se lisäsi kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Haastatteluissa tuotiin myös esille

sosiaalityössä yleisesti vallitsevat epäluulot tutkimusta kohtaan. Tutkimuksiin ei tunnuta luottavan. Tässä hankkeessa on kuitenkin toimittu luottamuksen ja kiinnostuksen sekä avoimuuden turvin. Tutkimusta kohtaan on oltu myötämielisiä, mikä ei tutkijoiden mielestä ole itsestään selvää sosiaalialalla. Tutkimusmielisyys on siis olemassa, kunhan siihen vain panostetaan ja sille annetaan aikaa tulla esille.

Vastustusta hanketta kohtaan ajateltiin olevan niillä työntekijöillä, jotka eivät olleet hankkeesta kuulleet, ennen kuin heitä pyydettiin täyttämään siihen kuuluvia lomakkeita. Tähän liittyen pohdintaa herätti se, miten eri kuntien lastensuojelun sosiaalityöntekijät olivat sitoutuneet hankkeeseen.

*”Niin se on ehkä se yleisempikin juttu, se että tota siellä missä tehdään päätökset hankkeisiin sitoutumisesta, niinkun rahallisen sitoutumisen päätöksiä, mut että ...varmaan moni työntekijä kuuli ensimmäisen kerran hankkeesta, kun lähdettiin kertomaan, että pitäis tommosia lomakkeita täyttää. Et sillen on voinu tulla myös se vastustus sitä hanketta kohtaan aika kovaakin. Et miten se on organisaatiossa viety se hankkeeseen sitoutuminen, siitä riippuu paljon.”* (tutkija)

Myös Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa koettiin asenteellisia esteitä, kuten yhteisen tahtotilan puuttumista. Tämä koettiin merkittäväksi syyksi esimerkiksi siihen, ettei hankkeen yhtenä tavoitteena ollut erityissosiaalityöntekijää saatu kuntien käyttöön. (Ketonen 2006, 20.) Hankeraportissa todettiin kuitenkin, että toimijoiden sitoutuminen projektiin oli hyvää ja edisti paljolti tavoitteiden saavuttamista. Sitoutuminen toimintaan näkyi hankkeessa yksittäisten työntekijöiden innostuksena sekä kuntien positiivisena suhtautumisena. Osallistujat myös paneutuivat kehittämistyön kohteena olleisiin asioihin. (Ketonen 2006, 48.)

Harava -hankkeen loppuraportin mukaan yhdessä tekemisen merkitys oli joka puolella tärkeäksi havaittu, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan oikeanlaista asennetta. Yhteistyön onnistumisen edellytyksinä voidaankin hankkeen kokemuksien perusteella tiettyjä asennevaatimuksia, joita ovat yhdenvertaisuus, moniammatillisuus ja luottamus. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 42.) Hankeraportin mukaan toisaalta toimijoiden keskuudesta löytyi innokkuutta ja uskallusta uusien asioiden kokeilemiseen, mutta toisaalta taas tiedostettuja ja tiedostamattomia esteitä. Yksilötason yhteistyön esteinä



olivat mm. vastahakoisuus ja pois jättäytyminen, jotka laimentavat myös muiden osallistujien intoa kehittämisessä. (Emt., 46.)

Myös Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämishankkeen Hankkeeseen osallistujien avoin mieli ja halu kehittää lastensuojelua sekä se, että sosiaalityöntekijät olivat motivoituneita ja kehittämishanke tunnettu, lisäsivät kuntien lastensuojeluhenkilöstön aktiivisuutta hankkeessa (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 148). Työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja haasteelliseksi sekä opettavaiseksi. He kokivat myös, että heillä on mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä eri tahojen ja osaavien ihmisten kanssa. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 159.) Myös tässä hankkeessa yhtenä kehittämisosa-alueena oli dokumentoinnin parantaminen lastensuojelussa. Dokumentointia kohtaan koettiin tapahtuneen asenteellista muutosta, joka näkyi positiivisesti esimerkiksi kuntatapaamisissa. (Autio 2008, 112.)

## ***8.2 Kehittämishankkeiden kuormittavuus***

Lastensuojelutyön ajatellaan usein olevan kriisityötä, jossa sammutetaan tulipaloja. Tämä ajattelutapa johtuu osaltaan kunnissa ilmenevästä resurssipulasta, joka aiheuttaa sen, että lastensuojelussa on keskityttävä ensisijaisesti lakisääteisten tehtävien hoitoon. (Ketonen 2006, 2.)

Lastensuojelun Tieto -hankkeessa kaikille muille paitsi hankkeeseen palkatuille työntekijöille, työskentely hankkeen parissa tapahtui oman työn ohella tai itse asiassa oman työn päällä. Jokaisen työntekijän kohdalla oli siis henkilöstä itsestään kiinni, millaisella intensiteetillä hän haluaa hankkeeseen panostaa. Mutta vielä enemmän kysymys oli työn kuormittavuudesta. Lastensuojelussa asiakasmäärät ovat valtavia ja työntekijät joutuvat täyttämään kalenteriaan useiksi kuukausiksi eteenpäin. Aikaa asiakastyön dokumentoinnille ei tunnu olevan riittävästi ja koko ajan töissä on kiire. Kuitenkin pitäisi myös kehittää omaa työtä. Ja sekä työntekijä itse, että esimerkiksi tilaajaorganisaatio odottavat tietynlaista osallistumista kehittämiseen ja kehittämishankkeisiin. Paineita kehittämiselle siis on ja kysymys kuuluukin, miten työntekijät pystyvät vastaamaan niihin oman työnsä ohella?

Lastensuojelun Tieto -hankkeen hanketyöntekijät eli kehittäjäsosiaalityöntekijät eivät olleet siitä kunnasta ja organisaatiosta, jossa he hankkeen parissa työskentelivät. Tämä aiheutti lisätyötä muille organisaation työntekijöille perehdyttämisen muodossa. Lisätyötä tuli myös hanketyöntekijöille itselleen, kun heidän piti opetella uuden organisaation toimintatavat. Uuteen työyhteisöön kiinnittyminen voi myös olla vaikeaa, kun aikaa on vähän ja tehtävää paljon.

Lastensuojelun Tieto -hankkeessa työntekijöitä on haastateltavien mukaan vaivattu, rasitettu ja työllistetty. Mutta he ovat silti olleet motivoituneita osallistumaan kehittämiseen.

*”Mä mietin sosiaalityöntekijöiden vinkkelistä, et kyl musta sielt on välittyny niinkun semmonen myönteinen tunnelma siitä, että tota vaikka se siis toisaalta heitä on vaivattu paljon ja rasitettu ja heitä on työllistetty monin tavoin, että täs on kuitenkin aito kiinnostus heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Ja että...et se nähdään tärkeeks niinkun tutkimuksen kannalta ja tutkimus vois olla myös semmonen niinku tavallaan instrumentti joka tekee näkyväksi sitä työtilannetta esimerkiksi, työn kuormittavuutta ja niitä kysymyksiä joiden parissa työskennellään ja et tavallaan tutkimukselle tulee semmonen odotusarvokin, että se voi olla niinkun tämmönen kapula jota käytetään suhteessa hallintoon sitten taas, että että tota että tutkimus on tehnyt näkyväksi. Et silloin ku on dataa jostakin, niin sillä voidaan sitten myös niinku perustella jotakin.”*  
(tutkija)

Työntekijöiltä vaadittiin myös valmistautumista työkokouksiin, joka ei aina ole työkiireistä johtuen ollut mahdollista.

*”et se ois kyl kaikessa vaatinu et tän hankkeen parempi hyödyntäminen sitä et työntekijät ois ehtineet perehtyy monenlaisii aineistoihi ja materiaaleihi. Et se jäi tosi paljo sit tutkijoide päätettäväks se mitä tuloksii he teki ja sit meille jäi se vastuu siit et miten se niinku effica rakennetaa.”* (sosiaalityöntekijä)

Vastuu osallistumisesta on työntekijällä itsellään, mutta työntekijällä tulee myös olla riittävävästi keskittymisaikaa kehittämiselle. Olennaista on, miten tärkeäksi työntekijä tuntee hankkeen ja kehittämisen kohteen.

*”ei se ollu asenteista kiinni välttämättä, mutta huomasin isoja eroja siinä perhetyöyksikkö, vaikka ovat kiireisiä, niin ne resurssoi tähän hankkeeseen. Ei mun tarvinnu ku antaa vinkki, et oisko teillä jotain ajatuksia niinku ohjeistuksesta, niin kyl ne työsti ihan omalla porukalla sitä, et tarvi hyvin vähän ruokkia sitä. Avohuollon sossuja sai kuristaa nurkan takana, että sano ees yks sana.”* (kehittäjätyöntekijä)

Työkiireistä johtuen työntekijät joutuivat tekemään priorisointia ja jättämään koulutuksia ja muita hankkeen tapahtumia väliin. Etenkin muissa kuin omassa kaupungissa järjestetyt tapahtumat kärsivät muiden kuin kyseisen kunnan osallistujien puutteesta, koska kokonaisen työpäivän käyttäminen koulutukseen tai muuhun vastaavaan osallistumiseen koettiin haasteelliseksi, kun perustyökin olisi hoidettava.

*”ei, he myönsi sen itsekin. Kaikki on tästä samaa mieltä eikä ollu mistään motivaatiosta kiinni ja asenteet oli positiiviset hanketta kohtaan. Asiakasmäärät valtavat, työpaineet kovat. He joutuu jättämään dokumentointia tekemättä, ni ei ihme ettei sit tullu johonki kehittämistyöpajaan, jos ei pysty edes tekee omaa työtään.”* (kehittäjätyöntekijä)

Työntekijät joutuivat siis priorisoimaan ja valitsemaan arkityön ja kehittämisen väliltä, mihin he vähäistä työaikaansa käyttävät. Tästä syystä he kokivat kehittämishankkeet työllistävinä. Kehittäminen koettiin toissijaisena, eikä niinkään osana arkityötä. Ajan resursointi kehittämistä varten on kiinni myös organisaatiosta ja siihen tulisikin haastatteluiden perusteella panostaa enemmän. Haastatteluiden perusteella työntekijöille tulee myös antaa riittävästi aikaa kehittämiselle.

Yhteinen lastensuojelu – hankkeessa työntekijöiden henkilökohtaisiin aikaresursseihin liittyvät ongelmat hankaloittivat aktiivista osallistumista kehittämistyöhön. Mutta kuitenkin kehittämistyötä selvästi edesauttoi hanketoimijoiden sitoutuminen kehittämistyöhön (Ketonen 2006, 51).

Harava -hankkeen loppuraportissa todetaan lasten ja nuorten psykososiaalisten palveluiden työn olevan usein psyykkisesti raskasta, kiireistä ja yksinäistä. Pätevien työntekijöiden saaminen erityisesti pienemmille paikkakunnille on vaikeaa ja työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 36.) Tästä

syystä hankkeen tarkoituksena olikin, että työ tapahtuu perusorganisaatioissa olemassa olevilla resursseilla, ja että työ on osa työntekijöiden työtehtäviä (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 96).

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämishankkeessa rasittavimmiksi asioiksi hankkeessa koettiin epävarmuus asioiden ja tiedon kulussa sekä avoimet asiat, joista ei ollut tehty ratkaisuja. Työntekijät kokivat, että päätöksentekoa ja suunnitelmallisuutta voisi olla lisää. Osalle työntekijöistä kiire tuotti räsitusta. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 159.) Kehittämishankkeessa yhteistyötä vähensivät kiire, tiedon puute, kovat työpaineet, työntekijöiden vaihtuvuus sekä epävarmuus omasta osaamisesta. Hankeraportissa siteerattu sosiaalityöntekijä toteaa, että: ”kiireen keskellä ulkopuolelle suuntautuminen on vaikeaa”. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 148.)

Henkilökohtaisella tasolla monitoimijainen kehittäminen on motivoivaa ja innostunutta, jos työntekijälle on annettu aikaa kehittämistä varten. Motivaatioon vaikuttavat myös henkilökohtaiset kokemukset kehittämisen kautta saatavasta hyödystä. Kehittämistä kohtaan yleisesti on avoin asenne ja kehittämiseen ollaan sitoutuneita. Monitoimijaisuus kehittämisessä auttaa asenteellisten muutoksien syntymistä ja uskallusta kehittää. Monitoimijuus edellyttää henkilökohtaisella tasolla moniammatillisuuteen suuntautuneisuutta asennetta. Asenteelliset resurssit henkilökohtaisella tasolla ovat tärkeitä, mutta niihin vaikuttavat kokemukset kehittämisen mahdollisuuksista omassa työssä. Työn kuormittavuus rajoittaa eniten monitoimijuutta ja kehittämistä henkilökohtaisella tasolla. Työntekijällä tulee olla riittävästi aikaa kehittämiselle, jotta nyt kehittämisessä tapahtuvaa priorisointia ei tarvitsisi tehdä. Henkilökohtaisella tasolla monitoimijuudessa on myös kyse kiinnittymisestä työyhteisöön ja hankkeeseen.

## 9. Monitoimijuus ammatillisella tasolla

Seuraava Whittingtonin mallin mukainen taso on ammatillinen taso, johon kuuluivat siis ammatilliset koulutukset, rakenteet ja pätevyysvaatimukset. Ammatillisella tasolla yhteistyö on moniammatillista eli inter-professionaalista ja sisältää siis oman asiantuntijuuden piirteiden tunnistamisen suhteessa toisiin ammattilaisiin. Kuvaan tässä luvussa asiantuntijuuden vahvistumista ammatillisella tasolla yhteistyön ja

monitoimijuuden tuloksena sekä niitä kohtaamisia ja keskusteluja, jotka ovat auttaneet ammatillisen tason yhteistyötä ja mitä konkreettista apua tästä yhteistyöstä on ollut työntekijöille ammatillisen tehtävän toteuttamisessa.

### ***9.1 Asiantuntijuuden vahvistuminen***

Sosiaalityössä pyrkimyksenä on ja on ollut itsenäisen ammatillisen asiantuntija-aseman tavoittelu. Kuitenkin sosiaalityössä poiketaan normaalista professionalismista moniammatillisten tiimien ja verkoston kautta. Sosiaalityössä asiantuntijuus voidaankin nähdä paitsi perinteisenä yksilön asiantuntijuutena, myös toimintana jossa eri asiantuntijat toimivat rinnakkaisissa toimintaympäristöissä ja niiden välillä. Asiantuntijuuden eri puolet täydentävät toisiaan, mutta ovat myös ristiriidassa toistensa kanssa mm. työvälineiden, sääntöjen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Hankkeissa asiantuntijatieto ja -taito ovat erilaisia riippuen hankkeesta. (Karvinen 1996, 43.) Asiantuntijuus edellyttää myös kykyä yhteistoimintaan (Mönkkönen 1996, 60). Verkostotyössä tärkeää on vuoropuhelu ihmisten välillä. Jokainen ihminen voi toimia oman ajatusmaailmansa mukaisesti, mutta yhteistoiminta edellyttää myös yhteisymmärrystä (Mönkkönen 1996, 62–63). Verkostoituvalla asiantuntijuudella tarkoitetaan yhteistä asiantuntijuutta, joka syntyy erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa. Se täydentää jokaisen yksilön itsessään olevaa asiantuntijuutta (Karvinen 1996, 45).

Fook, Ryan ja Hawkins (1997) ovat tutkineet sosiaalityöntekijöiden asiantuntijuutta ja muodostanut teorian sosiaalityöntekijöiden asiantuntijuudesta. (Fook, Ryan ja Hawkins 1997, 399.) Heidän mukaansa asiantuntijuuden määrittäminen on hankalaa, koska se vaihtelee muuttuvien ja ennustamattomien tilanteiden mukaan ja johon vaikuttaa myös henkilön oma arvomaailma ja ideologia. Sosiaalityöntekijöiden ammatillisuutta on myös tutkittu melko vähän. (Emt., 400.) He päätyvät tutkimuksessaan siihen, että asiantuntijuus voidaan määritellä teorian käytön, työpaikalla vallitsevien ongelmatilanteiden sekä interventioiden kautta. Asiantuntijalla on heidän mukaansa kyky priorisoida tavoitteita ja tehtäviä, ottaen huomioon työympäristönsä. Asiantuntija on yleensä tietoinen organisaation ja byrokratian asettamista rajoista roolilleen. Asiantuntija osaa aloittelijaan verrattuna ottaa huomioon tilanteeseen vaikuttavat tekijät

ja sen miten nämä tekijät voisi parhaiten hyödyntää. Asiantuntija on myös aloittelijaan verrattuna paljon mukautuneempi ammatilliseen identiteettiinsä. (Emt., 405–406.)

Asiantuntijuutta kuvaa holistisuus ja yleisyys, pikemmin laajemman näkökulman käyttö kuin kapean individualistisen näkökulman kautta asioiden käsittely. Asiantuntijuuteen kuuluu myös kyky käsitellä vaikeita ja monimutkaisia tilanteita. Asiantuntijuuden teorian merkitys ei ole uusi asia. Teorialla on tarkoitus alleviivata olettamuksia ja tiettyjen konseptien käyttöä sekä rakentaa käytännön tietoa intuitiivisuuden tueksi. Asiantuntijalta itseltään ei kuitenkaan oleteta hänen alitajuisesti käyttämänsä teorian tunnistamista käytännön työssä. (Fook, Ryan ja Hawkins 1997, 407.) Asiantuntijat eivät myöskään siis käytä hallitsemaansa teoriaa yksiselitteisellä tavalla koska heillä on käsitys asioiden monimutkaisuudesta. Täysin teoreettinen suhtautuminen asioihin ei sovi asiantuntijuuteen, koska sen koetaan sopivan huonosti työn monimuotoiseen ja monimutkaiseen luonteeseen. Eli toisin sanoen asiantuntijat kyllä käyttävät teorioita, mutta eivät vain osaa ilmaista niitä. (Emt., 408.) Tärkeä osa asiantuntijuutta on kuitenkin kyky ilmaista käytännön työtä. Sosiaalityöntekijöillä on velvollisuus kehittää kykyään kertoa ja kuvailla työtään ja velvollisuus opettaa toisille ihmisille tehokkaasti sosiaalityöstä. (Emt., 409.)

Asiantuntijuuteen vaikuttaa sosiaalityöntekijän työhistoria ja työtehtävät. Tärkeää on se, kuinka kauan henkilö on toiminut nykyisessä työtehtävässään ja kuinka kauan työskennellyt sosiaalityön alalla ylipäänsä. (Fook, Ryan ja Hawkins 1997, 410.) Kuitenkaan kokemuksen määrä ajallisesti ei suoraan tee ihmisestä asiantuntijaa omassa työssään vaan siihen vaikuttaa myös oppimisen laatu ja käytännön harjoittelu. Asiantuntijuudessa on tärkeää kokonaisvaltainen ja mahdollisimman monipuolinen oppiminen eri käytännön työn osa-alueilta. (Emt., 411.) Sosiaalityön asiantuntijuudessa on enemmän kyse prosessista kuin sen lopputuloksesta. Asiantuntijuutta on monimutkaisten ja ennakoimattomien tilanteiden selvittäminen. Asiantuntijuutta kuvaa hyvin kyky toimia oikeassa tilanteessa oikealla tavalla, kuten myös kyky nähdä mitkä ratkaisut ovat missäkin tilanteessa hyviä ja mitkä huonoja. (Emt., 412.) Sosiaalityön asiantuntijuus on monimutkaista, adaptiivista ja joustavaa. Asiantuntijuus merkitsee kykyä käsittää holistisesti eli kokonaisvaltaisesti tapahtumien välisiä yhteyksiä. Tämä edellyttää myös jonkin verran intuitiota ja luovuutta. (Emt., 413.)

Asiantuntijuuteen kuuluu kontaktien luominen, mikä Lastensuojelun Tieto -hankkeessa toteutui hyvin. Monitoimijaisessa hankkeessa asiantuntijuuteen kuuluu tiivis yhteistyö ja kokemusten vaihtaminen muiden ammattilaisten kanssa. Haastatteluiden perusteella näkemysten ja kokemusten hyödyntäminen toimi hankkeessa hyvin ja toi ulottuvuutta hankkeelle. Asioiden ymmärtäminen eri näkökulmista koettiin suunnattomana rikkautena. Niiden kautta koettiin kaikkien oppineen uusia tapoja jäsentää ja ajatella asioita. Kehittäjätyöntekijän oleminen niin kutsutusti keskellä kaikkea, antoi aika paljon työntekijöille.

Hankkeessa asiantuntijuus näkyi haastatteluiden perusteella etenkin oman työn pohdinnan eli reflektoinnin kautta. Erään haastattelun mukaan asiantuntijuus ja osaaminen ovat ainakin Tampereella olleet hieman hajallaan. Hankkeen myötä työntekijöiden osaaminen ja tiedonhalu ovat kuitenkin kehittyneet. Haastatteluissa tuli esiin, että mallia ja oppia olisi voitu ottaa muilta enemmänkin. Esimerkiksi Porissa käytetyistä työpaajoista olisivat muutkin kunnat voineet ottaa mallia, koska ne koettiin kuitenkin suhteellisen toimiviksi.

Tutkijoiden ollessa kentällä haastattelemassa ja havainnoimassa työntekijöitä, ovat nämä joutuneet ajattelemaan ääneen työtään ja sitä kautta oivaltaneet itsekkin millä tavalla työtä voisi parantaa. Työntekijät saivat hankkeen myötä virikkeitä työlleen. Oman työn arviointi on kehittynyt ja oppimista on tapahtunut terveen ihmettelyn ja itsereflektion sekä kriittisyyden kautta. Työntekijöiden huomio on kiinnittynyt eri asioihin kuin ennen ja he ovat saaneet malleja toiminnalleen. Eräs haastateltava kertoi ottaneensa yliopiston tutkijoilta oppimansa ääneen ajattelun avuksi opiskelijoita ohjattaessaan. Hän koki siitä hyötyä, kun ei erikseen tarvitse keskittyä asioiden kertomiseen opiskelijalle, eikä ohjaamisesta siten tule niin suuria paineita.

Oppimista kuitenkin tapahtui eniten niillä työntekijöillä, joilla oli osallistumismahdollisuuksia hankkeen tilaisuuksiin. Työntekijät kokivat, että on vaikea lähteä esimerkiksi koulutukseen toiseen kaupunkiin, koska se tuntuu olevan niin kaukana omasta arkityöstä. Myös työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa ongelmia asiantuntijuuden kehittymiselle, kun vastakkain ovat kehittäminen yhä pienemmillä resursseilla ja riittämättömyyden tunteet omasta työstä. Kova kiire ja työpaineet sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaikuttivat sosiaalityöntekijöiden

osallistumismahdollisuuksiin hankkeessa. Ajankäyttökysymykset nousivat tässä kohtaa esiin ja työpaineet aiheuttivat priorisointia, mikä taas vaikutti asiantuntijuuden kehittämiseen. Eräs haastateltava totesi, että:

*”Jotenkin tuntuu, että ei tohon kalenteriin, et ne ois ollut kuitenkin aika toissijaisii sitten ehkä... et en mä koe, et olisin kyl kaivannu. Vaikee lähtee toiseen kaupunkiin ja se on kaukana siit arkityöstä sit kuitenkin. Priorisointia joutuu tekemään kuitenkin koko ajan, niin nää jäis aika äkkii sit alle. Pitäisi ainakin olla tarkkaan määritelty, että mitä sillä haetaan ja mihin se vastaa ja tarkkaan määritelty, ettei tule sellaista oloa, että tää on ihan ajan hukkaa.”* (sosiaalityöntekijä)

Työntekijöille siis tärkeää oli myös tietää mihin toiminnalla pyritään ja mitä siitä voi saada itselle. Asiantuntijuuden kannalta Lastensuojelun Tieto -hankkeessa tärkeäksi muodostuikin merkityksellisen tiedon tuottaminen ja tiedon saaminen. Tutkimustieto koettiin tärkeäksi ja sen käytettävyys ja soveltaminen hyväksi. Tutkijoiden aito mukanaolo edesauttoi henkilökohtaisen informaation saamista. Hankkeen tutkimusosion kautta sosiaalityöntekijät ja muutkin hankkeeseen osallistuneet saivat uutta näkemystä omasta toiminnastaan ja työnteosta. Myös tutkijat kokivat hankkeen myötä silmiensä avautuneen ja he olivat huomanneet hankkeen avanneen uusia näköaloja myös tutkimuskeskusteluihin ja ajankohtaisiin teemoihin ja huomasivat seuraavansa niitä nyt aivan uudella tavalla.

Asiantuntijuuden näkökulmasta pohdintaa tapahtui paljon myös tutkimusetiikan ja sosiaalityön asiakastyöetiikan välillä. Haastatteluissa tulivat esiin ammattieettiset kysymykset siinä mielessä, että minkä koettiin olleen tutkimusetiikkaa ja minkä sosiaalityön asiakastyöetiikkaa ja mikä on kenenkin näkökulmasta ollut sopivaa. Ristiriitoja on saattanut olla tähän liittyen, kun tutkijat ja kentän työntekijät ovat esimerkiksi haalineet asiakkaita osallistumaan hankkeen tutkimusosion haastatteluihin. Dokumentoinnin tärkeys nousi hankkeen myötä, samoin kuin lapsen osuus asiakastyössä. Koettiin, että lapsen näkökulma pääsee nyt paremmin esille.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus ja osaamiseen liittyvät haasteet nähtiin laadukkaiden palvelujen tuottamisen esteiksi ja tästä syystä haluttiin järjestää erityisosaamiseen liittyvää tukea kuntien sosiaalityöntekijöille.



(Ketonen 2006, 2.) Hankeraportissa todetaan, että ammattitaidon ja työtapojen kehittämiseksi voi olla vaikeaa löytää aikaa suurten asiakasmäärien ja laajojen työtehtävien keskeltä. Tilannetta hankaloittaa myös se, että pätevien sosiaalityöntekijöiden löytäminen on vaikeaa. (Ketonen 2006, 19.)

Verkostoituminen voidaan nähdä Yhteinen lastensuojelu – hankkeen loppuraportin mukaan ennen kaikkea asiakasprosessin yleisenä laatutekijänä, josta eri toimijoille on erilaista hyötyä. Asiantuntijuus kehittyy sekä yksittäisen työntekijän tasolla että yleisemmällä tasolla. Asiakasprosessin kokonaisvaltainen hahmottaminen parantaa palvelujen ohjautumista niitä tarvitseville asiakkaille. Tämä ehkäisee resurssien päällekkäistä käyttöä, kun vastuut ja työjaot ovat paremmin selvillä. Moniammatillinen yhteistyö luo tukiverkoston yksittäisen työntekijän ammatilliselle kehitykselle ja samaan ammattiryhmään kuuluvista työntekijä saa vertaistukea, erityisesti silloin, kun omassa työyhteisössä ei ole mahdollisuutta keskusteluun ja tukeen. (Ketonen 2006, 37.) Yhteinen lastensuojelu – hankkeessa asiantuntijuus näyttäytyi osaamisen jakamisena ja näkökulmien moninaisuutena. Eri ammattiryhmien edustajien tiedot ja taidot olivat yhteisesti käytössä ja tätä kautta asiantuntijuuskin lisääntyi. Kehittämisyhmittävät kuntavierailuja, joiden aikana keskusteltiin ja vertailtiin kuntien käytäntöjä sekä ideoitiin kehittämisehdotuksia ja – toimenpiteitä. Nämä kehittämissyhmien tapaamiset tarjosivat osallistujille mahdollisuuden ajatusten vaihtoon, työstä irrottautumiseen sekä omien työtapojen tarkastelemiseen. (Ketonen 2006, 38.)

Suurin osa toimijoista odotti ainakin aluksi tuloksena konkreettisia toimintamalleja ja – käytäntöjä työhön. Odotukset kuitenkin muuttuivat hieman hankkeen edetessä ja tärkeämmäksi muodostuivatkin pysyvät ja jatkuvat tiedonvaihdon ja yhteistyön käytännöt. (Ketonen 2006, 45.) Hankkeessa keskusteleva ja avoin ilmapiiri kehittämissyhmien tapaamisissa mahdollisti erilaisten näkökulmien esiin nostamisen (Ketonen 2006, 48). Kehittämismyönteinen ilmapiiri, omakohtaisesti tärkeiksi koetut tavoitteet ja realistinen toimintasuunnitelma innostavat yleensä osallistujia kehittämään toimintaa. Kehittämistyössä opitaan asioita, tietoja ja taitoja sekä toimintatapoja ja asenteita, joiden hallitseminen muodostaa pohjan muutokselle. Kiire ja työpaineet sekä tavoitteiden epäselvyys tai oman roolin epäselvyys hankkeessa ovat usein niitä tekijöitä, jotka luovat vastustusta kehittämistä kohtaan. (Ketonen 2006, 59–60.) Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa motivointiin liittyvä työ sekä myönteisten asenteiden

tuottaminen olivat varsinaisen kehittämisen perustana. Tietoja, taitoja ja asenteita oppimalla eri toimijat pyrkivät hankkeessa vaikuttamaan myös yleisemmin lastensuojelupalvelujen laatuun. (Ketonen 2006, 62.)

Haravan loppuraportissa todettiin, että koulutuksella ylläpidetään vahvaa ammattiosaamista. Osaaminen vahvistaa paitsi ammatillista itsetuntoa myös työntekijän työmotivaatiota. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 18.) Osaamiseen kuuluu hiljainen tieto ja äänettömät taidot. Hiljaiseen tietoon kuuluu mm. henkinen pääoma, asenteet, henkilöstön osaaminen ja käden taidot. Tiedon vaihto ammatillisella tasolla, tapahtuu hiljaisen tiedon ja muun tiedon vuorovaikutuksessa eli ”tietojen keskusteluna”. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 23.)

Harava -hankkeessa järjestöissä toimivien ammatillista osaamista kyseenalaistettiin, vaikka heidän koulutustaustansa olikin melko samanlainen kuin julkisella sektorilla työskentelevien. Vapaaehtoisia työntekijöitä osallistui hankkeeseen melko vähän ja syy tähän löytyi työaikojen erilaisuudesta. Useimmat vapaaehtoisista työskentelivät virka-aikaan ja tapaamisten järjestäminen virka-ajan ulkopuolella oli hyvin vaikeaa. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 30.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa luottamus omaan työhön parani hankkeen koulutuksista tehtyjen arviointien mukaan. Lisäksi työntekijät alkoivat tutkiskella omaa käyttäytymistään ja tapojaan asiakastilanteissa. Työntekijöiden mielestä tärkeämmäksi nousivat oman persoonan vaikutus työskentelyyn sekä tasapuolinen ja kunnioittava kohtaaminen ja kuulluksi tuleminen merkitys. Lisäksi työntekijät oppivat kuuntelemaan ja kunnioittamaan muita. Kunnioittavan vuorovaikutuksen merkitys nousi ja luottamus sekä avoimuus asioiden sanomisessa koettiin entistä tärkeämmiksi. Työntekijät ymmärsivät nyt myös paremmin moniammatillisen yhteistyön merkityksen sekä yhdessä tekemisen voiman. Eri toimijoiden näkökulmien todettiin tuovan erilaista aspektia yhteistyöhön ja tiedon jakaminen nousi myös merkityksellisemmäksi. (Pitkänen 2008, 56.) Myös kouluttajat totesivat hankkeen arvioinnissa, että heidän mielestään lastensuojelun työntekijöiden rohkeus ja aktiivisuus uusien toimintamallien etsimiseen sekä omassa työssä että koko kunnassa oli hankkeen myötä parantunut. (Emt., 58.) Lisäksi kouluttajat kokivat oppineensa kunnioittavaa kuulemistä sekä dialogin merkitystä. Omasta itsestä oli myös

opittu ja saatu itsevarmuutta omista taidoista. Uusia oivalluksia asioista oli syntynyt pitkin matkaa. (Emt., 62.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeen perhehoidon kehittämisosiossa oman toiminnan analyysi ja arviointi olivat tärkeitä elementtejä ammatillisuuden kehittämisessä (Pehkonen 2008, 70). Tämän osion koulutuksen tavoitteena olikin ammattitaidon vahvistaminen ns. hiljaisen tiedon avulla. Mahdollisuus reflektointiin nähtiin yhtenä menetelmänä hiljaisen tiedon ulkoistamisessa ja jakamisessa. (Niskanen 2008, 80.) Koulutusten kautta jotkut arviointiin osallistuneista arvioivatkin ammatillisuutensa kehittyneen (Autio 2008, 94). Koulutuksista toivottiin kuitenkin käytännön läheisempiä, jotta ne palvelisivat paremmin ammatillista oppimista (Emt., 98). Koulutuksien koettiin edistäneen keskustelu- ja vuorovaikutustaitoja, kokonaisuuden huomioon ottamista sekä yhdessä tekemistä. Myös toisten ammattitaidon kunnioittaminen oli ja itsensä reflektointi olivat kehittyneet. Myös oman toiminnan ammatillinen prosessoiminen ja itsensä kehittäminen lisääntyivät. (Emt., 100.) Osallistujien ammatti-identiteetti vahvistui ja omat voimavarat osattiin ottaa paremmin huomioon omassa työskentelyssä (Emt., 103).

## ***9.2 Kohtaamiset ja keskustelut***

Lastensuojelun tieto - hankkeessa on ammatillisessa mielessä toteutettu välitöntä kohtaamista. Kohtaamisia tapahtui useilla eri areenoilla ja keskustelullisuus oli hankkeessa koko ajan läsnä. Keskusteluyhteyden avulla tapahtui ajatuksien herättämistä ja ajatusten vaihtamista. Etenkin työkokoukset ja kehittäjätyöntekijöiden vierailut työntekijöiden työpaikoilla, sekä tutkijoiden tekemät haastattelut ja havainnoinnit edesauttoivat työntekijöiden pohtimista ja avasivat uusia näkökulmia lastensuojelutyöhön. Hankkeessa toteutettiin tiivistä yhteydenpitoa ja yhteiset keskustelut toimivat hyvin myös palautteen antamisessa. Tutkijoille vuoropuhelullinen yhteistyö avasi näköaloja tutkimus keskusteluihin ja ajankohtaisiin teemoihin. Eräässä kunnassa kehittäjätyöntekijän arjen keskellä oleminen vapautti työntekijät esittämään lähikysymyksiä eli aivan arjen tarpeisiin vastaavia kysymyksiä, joihin kehittäjätyöntekijän oli helppo tarttua ja ottaa selvää.

Hankkeen tutkimusosuus koettiin hyväksi senkin takia, että ulkopuolinen näkee asiat eri tavalla. Haastatteluissa tuotiin esiin, että ulkopuolisen näkökulma vahvistaa ja tukee osaamista, kun ulkopuolinen katsoo ja ymmärtää asiat eri tavalla, mutta ei ole se joka itse ”rämpii siinä arkipäivän suossa” ja antaa kokemastaan vielä palautetta.

*”Koska se tutkijan näkökulma on ehkä vähän erilainen kun kentän näkökulma ja ei ehkä nää kaikkia niitä ongelmakohtia.”* (tutkija)

Hankkeessa koettiin hyväksi se, että käytännön ja tutkimuksen vuoropuhelu oli koko ajan läsnä ja yliopiston tutkijat olivat konkreettisesti läsnä sosiaalityöntekijöiden arjessa. Tutkimusosion avulla on saatu tietoa sosiaalityöntekijöiden tekemästä työstä ja sekä työntekijät että tutkijat ovat saaneet vastauksia ja selityksiä kysymyksiinsä. Tutkijat ovat saaneet vastauksia siihen, mistä eri ilmiöt johtuvat. Sekä tutkijat että sosiaalityöntekijät ovat kysyneet toisiltaan kysymyksiä hankkeen edetessä. Ja yhdessä tekeminen ja suunnitteleminen osoittautui haastavaksi, kun sosiaalityöntekijät eivät ole tottuneet siihen, että heiltä kysytään mitä he haluaisivat tietää. Kaikille sosiaalityöntekijöille yhdessä tekemisen prosessi ei auennutkaan, vaan he saattoivat kokea että heitä rasitettiin liikaa kysymyksillä. Kuitenkin hanke on auttanut herättämään ajatuksia työntekijöissä.

Yhteinen keskustelu erilaisilla areenoilla toimi myös työntekijöiden purkupaikkana. Hanke on haastatteluiden perusteella auttanut siihen, että työntekijät ovat voineet keskustella omasta työstään ja sitä kautta huomanneet, että muuallakin on samanlaisia ongelmia. Työntekijöille tämä on siis merkinnyt taakan huojentamista ja kokemusten vaihtoa. Työntekijät ovat mielellään keskustelleet toistensa kanssa. Työntekijöiltä on välittynyt tietoa siitä, että hankkeen myötä on koettu, ettei kamppailla enää yksin ongelmien tai kehittämishaasteiden parissa, vaan työntekijät ovat saaneet toisiltaan vertaistukea näihin kehittämisiongelmiin. Haastatteluissa puhuttiin kehittämisiongelmistä, mutta niitä ei sen tarkemmin eritelty. Kehittäjätyöntekijän vierailut sosiaalityöntekijöiden aluetiimeissä eräässä kunnassa, koettiin työntekijöiden purkupaikoiksi, joissa purettiin muutenkin paineita kuin varsinaisesti hankkeeseen liittyviä asioita.

*”Jotkut vähän valittelikin sitä, että joudun kuuntelemaan sellasta. Mutta mä sanoin, että se on ihan hyvä. Täytyy ensin purkaa ne asiat, jotka seisoo muutoksen tiellä. Että aletaan kauheessa kiireessä miettiä dokumentointia, josta kaikilla on huono omatunto, kun ei ehdi tekemään sitä ja miten ehtis tekemään sitä ja toivotaan et muuallakin nähtäis se työn paine. Ja kaikkee tällasta. Mut siel tuli sit just näitä hyviä ideoita et ku meil ei ollu sellast säännöllistä että näin ja näin vaan muutama kerta, vielä jos ois pystyny useemman kerran käsittelee näitä asioita niin, mut sit voi olla et joltain työntekijöiltä tuli toisella apua jossain ongelmakohdassa vaikka ihan ohjelman toiminnan kannalta. --- Et ei tarvi kun johtaa sitä keskustelua ja viedä tietyille urille niin sit ne ehkä löysi itsekin ratkaisuja niihin ongelmiin. Mitä se onkin parhaimmillaan. Sille vaan pitäis olla aika ja paikka et nyt puhutaan tästä ja tästä asiasta, et silloin se ehkä toimii. ” (kehittäjätyöntekijä)*

Tutkijat onnistuivat jopa huomaamattaan osumaan joihinkin kipupisteisiin, joiden käsitteleminen auttoi tutkijoiden mukaan sosiaalityöntekijöitä tekemään huomioita työstään. Tutkijat kertoivat tahtomattaan nostaneensa esiin sellaisia asioita, jotka työntekijät kokivat vaikeina.

*”Joo, ja siis sellanen käsitys, että me ehkä nostettiin esiin joitakin teemoja eikä me ees tajuttu, että me sohastaan johonki pahaan paikkaan ja että se on saanu aikaan sitten jotain keskustelua ja hyvää, mikä ei oo ollu tän hankkeen ihan niinkun päällimmäinen tarkoitus. Ja että tavallaan nostettu esiin joitain sellaisia, voiks nyt sanoo kipupisteitä, mutta. Semmonen käsitys mulle tuli. ” (tutkija)*

Monitoimijainen kehittäminen luo turvaa työntekijöille, kun ei ole yksin kertomassa työn ongelmakohdista. Lisäksi kuulumisten vaihtamisen kautta saa kokemuksia ja vertaistukea työtovereilta. Toisiin tukeutuminen onkin tärkeää, etenkin henkisen tuen saamisen kannalta. Varsinkin kehittäjätyöntekijät ovat saaneet tukea omalle työlleen muilta kehittäjätyöntekijöiltä. Kehittäjätyöntekijöiden työtä hankkeen monitoimijuus on helpottanut myös siten, että heille on muodostunut selkeät väylät tiedon saantiin ja siten he ovat saaneet hankkeesta paljon tukea omalle työlleen. Haastatteluiden perusteella arjen tarpeista lähtevää kehittämistyötä tarvittaisiin enemmänkin. Konkreettisen yhteistyön kautta koettiin tapahtuneen näköalojen jakamista ja yhteistä jakamista. Kehittäjätyöntekijöille hanke taustana oli tärkeä, koska se antoi puitteet ja raamit omalle

työlle. Hankkeen avulla he pystyivät rajaamaan työtään paremmin, mikä loi turvaa kehittäjätyöntekijöille.

*”Et se toi niinku semmosta turvaaki työntekijälle”* (kehittäjätyöntekijä)

Kehittäjätyöntekijät myös kokivat, että heillä oli oma pieni työyhteisö toistensa kanssa, josta he saivat tukea eivätkä kokeneet siksi olevansa yksinäisinä hanketyöntekijöitä. Isommassa organisaatiossa koettiin olevan vaarana se, ettei kukaan oikeasti näe sinua. Yhtenä epäkohtana voidaan kuitenkin pitää sitä, että kehittäjätyöntekijät tekivät paljon niin kutsuttua näkymätöntä työtä, koska heitä pidettiin kehittämisen yleistyöntekijöinä työyhteisöissä.

*”Niinku et siit tuli helposti semmone, ku saatii kehittäjätyöntekijä ni et se kehittää niinku vaa kaikkee mahdollista mitä kukaa muu ei ehdi tekemää.”* (kehittäjätyöntekijä)

He itse kokivat, että he tekivät paljon sellaistaakin työtä, joka ei näkynyt muille kuin toisille kehittäjätyöntekijöille. Tällainen heidän kutsumansa näkymätön työ helpotti kuitenkin heidän omaa työskentelyään hankkeessa.

*”se on semmost näkymätöntä työtä mitä ei muut nää sitte vaa se on sitä mikä on sitte helpottanu sitä käytännön toteutusta meidän, meidän näkökulmasta.”* (kehittäjätyöntekijä)

Myös Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa oli keskeistä vuorovaikutus toimijoiden kesken ja keskustelujen kautta esimerkiksi tavoitteet avautuivat toiminnoiksi, jotka ohjasivat kohti päämääriä. (Ketonen 2006, 18.) Hankkeessa saatiin hyviä esimerkkejä erilaisista vertaisoppimisen ja hyvien käytäntöjen vaihdannasta. Osallistujakuntien sisäisten keskusteluiden lisäksi Turun ammattikorkeakoulu järjesti useita eri koulutustilaisuuksia, jotka toimivat ammatillisen oppimisen tukena. (Ketonen 2006, 31–32.) Alueellinen vertaistuki tavoitteena ei toteutunut hankkeessa muualla kuin Loimaanseudulla. Loimaalla kunnan lastensuojelun sosiaalityöntekijät ja johtajat tapasivat yhteistyön merkeissä ja ideoivat yhdessä toimintatapaa vertaistuelle. Tätä kautta vertaistuki toiminta aloitettiin ja sen kautta työntekijät saivat paljon tukea ammatinsa toteuttamiseen. (Emt., 39.) Asiantuntijuuteen kuuluvaa reflektointia oli myös tarkoitus

hankkeessa hyödyntää, mutta se ei toiminut aivan aiotusti. Ohjausryhmässä reflektointia ei suunnitellusti tapahtunut, mutta kehittämissyömissä se toimi. Joillekin siitä siis oli hyötyä ja toisille ei. (Emt., 51.)

Harava -hankkeessa kehittämistyö alkoi kartoittamalla toimijoiden kokemia tarpeita oman työnsä kehittämisestä. Kartoituksen perusteella koulutusten järjestäminen erilaisten työmenetelmien ja toimintamallien oppimiseksi, koettiin tärkeäksi. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 38.) Moniasiantuntijainen työskentely edellyttää uskallusta luovuttaa oma asiantuntijuus yhteiseen keskusteluun, jota käyvät kaikki eri alojen asiantuntijat. Lisäksi työskentely edellyttää jakamisen lisäksi oppimista ja saamista toisilta ja tämä taas edellyttää avointa vuorovaikutusta osallistuvien kesken. Kohtaamisissa siis tuodaan esiin omaa roolia ja kuvataan sitä avoimen dialogin avulla. Harava -projektin yhtenä osahankkeena tuotettiin yhteistyössä moniammatillisen työotteen kehittämis- ja arviointimenetelmä. Menetelmän kehittäminen pohjautui asiakastyön avaamiseen erilaisten tehtävien ja yhteisten keskustelujen avulla. (Emt., 43–44.)

Yhteistyön käynnistymisessä todettiin hankeraportissa eteenkin kohtaamisen ja vuorovaikutuksen olevan merkityksellisiä. Lisäksi yhteistyö edellyttää ihmisten välistä välitöntä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa tukevia järjestelmiä sekä yhteisen toimintakulttuurin muodostamista. (Heimo ja Oksanen 2004, 54.) Yhteistyö etenee Harava -hankkeen raportin mukaan vaiheittain, alkaen kumppaneiden kohtaamisesta sekä yhteisen päämäärän ja tavoitteiden löytämisestä (Emt., 55). Harava – hankkeessa saatujen kokemusten mukaan organisaatioiden ensimmäinen tehtävä yhteistyön alkaessa, on kohdata yhteistyökumppanit ja löytää toimija, joka kokoaa kaikki yhteen. (Emt., 58.) Hankkeen aikana järjestetyissä tilaisuuksissa käytiin keskustelua kehittämistarpeista, visioista ja tavoitteista sekä toimintaperiaatteista ja toimenpiteistä, joiden kautta konkreettisiin toimiin voitiin ryhtyä (Emt., 59).

Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä olivat hankkeen aikana tehtyjen arviointien mukaan monetasoiset kohtaamiset ja se, että ylipäänsä kohtaamiselle tarjottiin paikkoja. (Heimo ja Oksanen 2004, 73.) Eri toimijoiden seudullinen vuoropuhelu tuotti yhteisen käsityksen siitä, miten ja millaiseksi seudullinen yhteistoiminta organisoidaan hankkeessa. Konkreettisesti kohtaamista ja keskustelua tapahtui muun muassa

alueellisissa sosiaali- ja terveystoimen tapaamisissa ja työverstaissa, joissa johtajat näkivät yhteistoiminnan kehittämisen merkeissä. Johtajatapaamiset osoittautuivat erittäin tärkeiksi foorumeiksi yhteisen päätöksentekokulttuurin rakentamisessa. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 105.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa esimerkiksi moniammatillisissa prosessikoulutuksissa käyty eri toimijoiden välinen vuoropuhelu koettiin erittäin antoisaksi. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 29.) Hankkeessa toteutettu sijaishuollon peruspilarit -koulutus järjestettiin eri paikkakunnilla, mikä mahdollisti saman kunnan eri toimijoiden osallistumisen, mutta ei siis tarjonnut mahdollisuutta kaikkien yhteiselle kohtaamiselle. Yleisesti koettiin, että eri toimijoiden oleminen samalla kurssilla tai koulutuksessa antoi monipuolisempia näkemyksiä aiheeseen. (Huusko ja Raitanen 2008, 49.) Ammatillista kohtaamista tapahtui esimerkiksi lapsilähtöinen kasvatuskumppanuus lastensuojelussa -koulutuksessa. Tässä koulutuksessa aiheita käsiteltiin osallistujajoukon omista kokemuksista ja kokemuksellisen oppimisen avulla pyrittiin hyödyntämään osallistujien hiljaista tietoa, jota jäsennettiin teoretiedon avulla sekä kehittämissyöryhmien tuottamien materiaalien avulla. Kohtaamiset koulutuksessa auttoivat lisäämään oppijoiden tietoisuutta oman toiminnan vaikutuksista. (Pitkänen 2008, 53–54.) Hankkeen aikana tehty arviointi osoitti, että työntekijöiden mielestä keskustelua esimerkiksi hankkeen tavoitteista ei käyty tarpeeksi työyhteisöissä (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 159).

### ***9.3 Konkreettinen apu työhön***

Lastensuojelun Tieto – hankkeessa ei haastatteluiden perusteella saatu aikaan kovinkaan paljon konkreettisia muutoksia monitoimijuuden avulla.

*”nii ehkä se hyöty ei sit menny sin käytäntöö asti”* (kehittäjätyöntekijä)

Käytännössä apua ja tukea työhön saatiin Effica-asiakastietojärjestelmään tehtyjen uudistusten ja muutosten myötä. Työntekijöiden koetaan haastatteluiden perusteella olevan entistä tietoisempia Effica-asiakastietojärjestelmän ominaisuuksista ja



toimintavasta. Työntekijät ovat myös saaneet tietoa siitä, miten muualla tehdään työtä ja käytetään ohjelmaa työn tukena.

Keskustelujen kautta työntekijät ovat alkaneet pohtia tapaansa tehdä työtä. Hankkeen myötä työntekijät ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota kirjaamiseen ja pohtia, mikä tieto on tärkeätä ja oleellista ja miten se kirjataan. Asiakassuunnitelmia on alettu käydä läpi ja omaa työtä ruvettu tarkistamaan. Työntekijät ovat saaneet selkeyttä omaan työhönsä ja dokumentointi on oikeasti sisäistetty. Myös pohdinta dokumentoinnin merkityksestä asiakkaalle on lisääntynyt, ja millä tavalla sitä voisi tehdä paremmin. Tällä tavalla työntekijät ovat hyötynet myös käytännössä hankkeesta. Haastatteluiden perusteella työntekijät ovat kokeneet, että hankkeen tulokset ovat näkyneet melko nopeasti käytännön työssä ja sen takia ne on koettu hyödyllisiksi. Hankkeen kautta työntekijät ovat alkaneet kirjata ja dokumentoida enemmän, ja oivaltaneet dokumentoinnin merkityksen. Dokumentointi ei ole ainoastaan tärkeää asiakkaan kannalta, vaan myös työntekijän oikeusturvan kannalta. Asiakkaan kannalta kyse on siitä, että hänestä on työn toteuttamisen kannalta tarpeelliset tiedot kirjattuna, ja työntekijän kannalta dokumentointi toimii välineenä, jonka avulla voidaan osoittaa mitä asiakkaan hyväksi on tehty. Työntekijän kannalta kyseessä on siis työsuojelukysymys, mutta myös oman osaamisen osoittaminen. Dokumentoinnin tärkeys tuli esiin myös perehdyttämisen muodossa, koska uudelle työntekijälle tieto välittyy yleensä juuri dokumentoinnin kautta, ja näin mahdollistaa työn tekemisen.

Haastattelujeni perusteella Lastensuojelun Tieto -hankkeessa koettiin harvinaiseksi se, että yliopisto näkyi käytännön työssä. Hankkeen oleminen konkreettisesti lähellä arkea teki hankkeesta erilaisen kuin muut kehittämishankkeet. Käytännön hyötyä hankkeesta koettiin olleen sen kautta, että sosiaalityöntekijöille siirtyi käytäntöjä itse työhön oppimansa avulla. Tutkijoille arjen työtä lähellä olevan tutkimuksen koettiin olevan ammatillisesti antoisampaa, koska siten tutkimuksen kohteena oleva arjen toiminta tulee tutummaksi.

Kehittämisellä on ollut positiivisia vaikutuksia työhön. Haastatteluissa ilmeni, että monitoimijainen kehittäminen säästää omaa työtä, kun kaikkea ei tarvitse tehdä alusta alkaen itse. Etenkin kehittäjätyöntekijöiden työtaakka helpottui tässä suhteessa. Lisäksi

työntekijät ovat saaneet tukea omalle työlleen ja helpotusta. Myös luottamus omaan työhön on kasvanut hankkeen myötä ja on oppinut uutta.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa konkreettista apua työhön lähdettiin hakemaan esimerkiksi työparityöskentelyn avulla, jonka kautta kuntiin saatiin määrällisen resurssin lisäksi myös yhteistyön myötä kertyvää osaamista (Ketonen 2006, 26). Erilaisten mallien ja menetelmien käytöstä ja konkreettisesta hyödystä työntekijöille, ei hankeraportin mukaan voida vielä tietää. Vasta kun hankkeen alkamisesta on kulunut enemmän aikaa ja kaikki menetelmät on saatu käyttöön, voidaan nähdä mitä hyötyä niistä on ollut. (Emt., 34.) Hankeraportissa ei siis tästä syystä esitelty konkreettisia hankkeen hyötyjä työskentelylle. Koulutuksista koettiin kuitenkin olleen paljon konkreettista hyötyä työlle (Emt., 42). Hankkeessa tehdyn arvioinnin mukaan 30 % toimijoista oli sitä mieltä, että hankkeesta on ollut konkreettista hyötyä ja muutoksia lastensuojelutyöhön (Emt., 46–47).

Harava -hankkeessa toteutetun arvioinnin perusteella konkreettista hyötyä käytännön asiakastyöhön saatiin osapuolten vahvuuksien täydentämisellä ja vastavuoroisuudella, sekä yhteistyön kautta saavutetulla molemminpuolisella hyödyllä. Lisäresurssejakin saatiin työhön ja toisten työntekijöiden kunnioitus kasvoi sekä yhteistyösopimuksia tehtiin, mitkä takaavat toiminnan jatkuvuuden. Yhdessä tekeminen oli hankkeessa konkreettista ja toinen toiselta oppimista. Hankkeessa näkyi konkreettisesti se, että toiset toimijat koettiin tarpeelliseksi ja tiedon jaossa oltiin avoimia. (Heimo ja Oksanen 2004, 73.) Harava -hankkeessa, kuten Lastensuojelun tieto -hankkeessakin, koettiin kehittämisen kohteina olleiden muutosten saattaminen käytäntöön nopeaksi ja siten koettiin niistä myös enemmän konkreettista hyötyä työlle (Emt., 69).

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa kunnissa pidettiin yleisesti merkittävänä uuden tiedon saamista ja hyvää tiedostusta. Lastensuojelun tietopankista koettiin hyötyä käytännössä samoin kuin työparityöskentelystä. Arkipäivän tuki tuotiin hankkeen loppuraportin mukaan esille erittäin merkittävänä hyötynä. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 146.) Hyötyä nähtiin muun muassa vertaistuen muotojen kehittämisestä, tukiperhevalmennuksen kehittämisestä, tietopankin ylläpitämisestä ja mukana olevien opinnäytetöiden tekemisestä (Emt., 160). Lastensuojelun työntekijöille kehittämishanke antoi uusia työmenetelmiä työhön ja lisäsi ammatillisuutta sekä auttoi

yhteistyön merkityksen ymmärtämisessä. Myös lapsen asema korostui hankkeen kautta arkityössä. (Emt., 162.) Tärkeimpänä hyötynä pidettiin ammattitaitoa, konsultaatioapua, positiivista asennetta ja prosessiluontoisuutta. Kuitenkaan hankkeen arvioinnin perusteella sosiaalityöntekijät eivät kokeneet hyötyneensä esimerkiksi kehittämishankkeessa järjestetyistä dokumentaatiokoulutuksista. (Emt., 147.) Mutta kehittämishankkeessa tuotettu lastensuojelun tietopankki oli hankkeen loppuraportin mukaan ollut työntekijöiden mielestä erittäin hyvä ja parantanut lastensuojelun dokumentointia. Tietopankissa on paljon hyödyllistä informaatiota, mikä varmasti helpotti työtä. Kehittämishankkeen toimijat olivatkin arvioineet tietopankin toimivaksi apuvälineeksi työssä, koska se edistää informaationsa johdosta palvelujen sujuvuutta. (Emt., 163.)

Kehittämishankkeessa esimerkiksi sijaishuollon peruspilarit -koulutuksessa arviot käytännön työlle koituneesta hyödystä olivat hyviä. Koulutuksen avulla koettiin oman työskentelyn vahvistuneen ja koulutus antoi myös ajattelun aihetta sekä pohdintoja uusista näkökulmista. Etenkin koulutuksien toiminnallisuus koettiin hyödylliseksi oman työn kannalta. (Huusko ja Raitanen 2008, 48.) Koulutuksissa asioita käsiteltiin arjen tapausten kautta ja osallistujat saivat myös tutustua erilaisiin työvälineisiin (Emt., 49). Napit vastakkain -koulutuksessa taas yritettiin saada konkreettista apua työhön draaman avulla. Osallistujien arviointien mukaan työskentelytapa oli onnistunut ja sen kautta osallistujat alkoivat pohtia omaa työtään ja siinä tekemiään ratkaisuja enemmän. Uusien menetelmien kokeileminen oli tässäkin hyödyllistä ja osallistujat kertoivat saaneensa paljon apua käytännön tilanteisiin. (Raitanen 2008, 66.)

Monitoimijuus ammatillisella tasolla käsittää tiiviin yhteistyön ja kokemusten vaihtamisen. Monitoimijuus on oman työn pohdintaa ja reflektointia sekä myös tiedon vaihtoa. Luottamus omaan työhön ja omaan ammattitaitoon kasvaa monitoimijuuden myötä. Ja myös muiden toimijoiden ammattitaitoa opitaan kunnioittamaan enemmän. Monitoimijuus auttaa tietojen ja taitojen oppimisessa sekä oman osaamisen jaksamisessa. Välittömän kohtaamisen avulla tapahtuu vuorovaikutusta ja saa myös palautetta toiselta. Monitoimijuus voi toimia vertaistukena, tukena ja turvana työntekijälle. Yhteiset keskustelut voivat toimia työntekijälle työn kuormittavuuden purkupaikkoina. Tärkeää on, että kiireestä ja työpaineista huolimatta kohtaamiselle ja keskustelulle tarjotaan paikkoja. Niissä työntekijät saavat virikkeitä omalle työlleen ja

niistä siirtyy käytäntöjä omaan työhön. Mitä nopeammin tuloksia saadaan, sitä enemmän käytännön hyötyä niistä on. Monitoimijuus ammatillisella tasolla on oman asiantuntijuuden luovuttamista yhteiseen käyttöön ja muiden ammattitaidosta ja kokemuksista oppimista. Se on myös tietoisuutta omasta toiminnasta ja ammattitaidon kasvua.

## 10. Monitoimijuus tiimitasolla

Whittingtonin mallin mukaan tiimitasolla tapahtuva yhteistyö on moniasiantuntijaista ja se tapahtuu useimmiten erilaisten tiimien välityksellä, joissa eri tieteenalojen edustavat ammattilaiset tuovat omaa näkemystään esille. Tässä tutkimuksessa kuvaan malliin tukeutuen tiimien jäsenien erilaisia rooleja yhteistyössä, niitä tiimejä ja foorumeita joilla yhteistyö tapahtui sekä millaista yhteistyö oli tiimitasolla ja mitkä asiat siinä eivät toimineet.

Ketosen (2006) mukaan yksilötason oppimisen edistäminen on hankkeessa toimivien kehittäjien suurimpia haasteita. Kehittäjän asiantuntemus voidaan hänen mukaansa nähdä prosessiasiantuntijuutena, jonka avulla luodaan tarkoituksenmukainen kehittämissympäristö. Kehittämispäällikkö, projektipäällikkö tai seutukehittäjä käynnistää, kuljettaa ja ylläpitää hankeresurssien avulla kehittämissuunnitelmaa. Prosessiasiantuntijan tarvitsemaan asiantuntijuutta voidaan kutsua hiljaiseksi tietotaidoksi, joka näyttäytyy paljolti intuition perustuvissa ratkaisuihin. (Ketonen 2006, 60.)

Tiimi-käsitteellä tarkoitetaan sekä ammattialojen että tieteenalojen välisiä tiimejä kuin myös monitieteellisiä tiimejä. Yhteistyö tiimissä voidaan ymmärtää eräänlaisena ammatillisen autonomisuuden jatkumona. Moniasiantuntijaiset tiimit muodostuvat useiden ammattialojen edustajista, jotka työskentelevät samassa projektissa itsenäisesti, mutta samanaikaisesti. Eri tieteenalojen väliset tiimit taas koostuvat suuremmasta yhteistyöstä tiiminjäsenten kesken. Niissä toteutuu jaettu omistajuus ja yhteinen tavoite, sekä yhteinen päätöksentekoprosessi. Tieteenalojen välisillä tiimeillä viitataan yleensä sellaisiin tiimeihin, joissa pyritään löytämään yhteinen näkemys ja joissa eri ammattilaisten kentän avaaminen on suuressa osassa. Tarkoituksellinen tiedon ja

taitojen jakaminen on tässä tärkeää sekä myös asiantuntijuuden jakaminen ammattirajat ylittäen. (D'amour, Ferrada-Videla, San Martin Rodriguez ja Beaulieu 2005, 120.)

Seuraavaksi tulen käyttämäni malliin tukeutuen analysoimaan monitoimijuuden esiintymistä tiimitasolla. Ensiksi analysoin toimijoiden erilaisia rooleja, sitten niitä foorumeita joissa yhteistyötä tiimitasolla toteutettiin. Tämän jälkeen analysoin monitoimijuutta tiimitasolla yleisesti ja lopuksi niitä haasteita, joita yhteistyöllä tiimitasolla voi olla.

### ***10.1 Toimijoiden erilaiset roolit***

Lastensuojelun tieto - hankkeen keskeisiksi toimijoiksi haastatteluihin osallistuneet kokivat ensimmäisenä hankekuntien kehittäjäsosiaalityöntekijät. Toiseksi tärkeimpänä toimijana he kokivat Tampereen yliopiston. Lisäksi mm. hankekuntien avoimuuden / alueiden sosiaalityöntekijät, kuntien johtavat sosiaalityöntekijät, Pikassos Oy, projektipäällikkö, effican pääkäyttäjät ja muut tietohallinnon edustajat, Tampereen erityissosiaalityöntekijä sekä tilaajaorganisaatio Tampereella ja muu organisaation johto lueteltiin hankkeen toimijoiksi.

Haastatteluihin osallistuneiden mielestä suurin ja näkyvin rooli hankkeessa oli kuntien kehittäjätyöntekijöillä. Kehittäjäsosiaalityöntekijöiden rooli oli kaikkien haastatteluihin osallistuneiden mielestä hyvin merkittävä. Kehittäjätyöntekijät nähtiin kuitenkin hieman irrallisina toimijoina, jotka tukeutuivat toisiinsa ja olivat ikään kuin muun organisaation ulkopuolella. Kaikkia kehittäjätyöntekijöitä keuhuttiin ahkeriksi ja aikaansaaviksi. Hankkeen monitoimijuuden osalta kehittäjätyöntekijöiden rooli nähtiin suurena. Kehittäjätyöntekijöiden rooli oli haastatteluihin osallistuneiden mielestä erilainen kuin yleensä kehittämishankkeissa, koska tässä hankkeessa kehittäjätyöntekijät olivat keskellä käytännön sosiaalityötä. Kehittäjätyöntekijät osallistuivat omissa kunnissaan mm. lastensuojelun tiimeihin ja niiden tapaamisiin sekä muihin kokouksiin ja työryhmiin. Kehittäjätyöntekijöiden roolina oli haastatteluiden perusteella toimia yhteydenpitäjinä ja keskustelun herättäjinä tiimeissä. Hämeenlinnassa ja Tampereella kehittäjätyöntekijöiden työhuoneetkin sijaitsivat sosiaalitoimistoissa. Tampereella kehittäjätyöntekijän tukena oli oma kolmen henkilön muodostama perustiimi, joka toimi kehittäjätyöntekijän työn tukena etenkin hankkeen alkuvaiheessa. Aluetiimeissä

Tampereella kehittäjätyöntekijän roolina oli johtaa keskustelua ja viedä sitä uusille urille, jonka kautta työntekijät itsekin löysivät ratkaisuja pohtimiinsa ongelmakohtiin.

Kehittäjätyöntekijöiden kesken yhteistyö oli erittäin tiivistä ja he olivat enemmän toisilleen työkavereita kuin muut hankkeeseen osallistuneet. Pienessä porukassa he pystyivät hyvin hyödyntämään toistensa osaamista ja tietotaitoa. Haastatteluiden perusteella projekti kuitenkin henkilöityi ehkä liikaakin kehittäjätyöntekijöihin ja heidän roolinsa itse hankkeessa muodostui todella suureksi. Kehittäjätyöntekijöiden toimenkuva muodostui moninaisista tehtävistä ja he kokivatkin organisaation helposti ajattelevan, että heille voi antaa minkä tahansa asian tehtäväksi. Toimenkuva sisälsi käytännössä niin sisällöllistä kuin rakenteellista kehittämistä, tilastointia ja lastensuojelulain mukaisten asioiden soveltamista.

Samoin suuri rooli oli Tampereen yliopiston tutkijoilla. Yliopisto oli hankkeessa vahvassa roolissa tiedontuottajana, ja sillä oli vankka yhteys kentän työntekijöihin. Yliopiston rooli nähtiin kuitenkin hieman erilaisena kuin muiden toimijoiden. Tampereen yliopiston nähtiin vastanneen tutkimuksellisesta osuudesta, joka toisaalta näkyi joillekin arviointiin osallistuneille hyvin selkeästi ja osalle ei näkynyt juuri ollenkaan. Tällä tarkoitan sitä, että niille jotka eivät itse osallistuneet tutkijoiden tekemiin haastatteluihin tai havainnoiteihin, tutkijoiden rooli jäi näkymättömämmäksi. Tutkijoiden rooli ja näkyvyys tulivat siis esiin haastatteluiden tekemisen ja työntekijöiden havainnoinnin kautta. Tutkijoiden roolina nähtiin heidän tekevän omaa tutkimustaan ja siksi rooli oli hieman erilainen kuin muilla toimijoilla. Tutkijoiden roolina nähtiin toimiminen keskustelun herättäjinä ja kipinän sytyttäjinä sekä eräänlaisina moottoreina muutokselle.

*”Mä aattelen myös, että mä oon tämmönen keskustelun herättäjä ja kipinän sytyttäjä vaikkei olekaan mitään tällaisia valmiita vastauksia. En mä tiedä oliko se edes tarkoituskaan. Vaan keskustelu ja ajattelu.”* (tutkija)

Tutkijat toimivat ennen muuta tiedontuottajien roolissa. Kehittäjätyöntekijöiden ja tutkijoiden suhde jäi hankkeessa avoimeksi. Ei oikein tiedetty mikä kummankin rooliin käytännössä kuului.

Kentän sosiaalityöntekijöiden rooli oli osallistua hankkeeseen tutkimuksen kohteina, mutta myös osittain hankkeen tutkimusosuutta toteuttavina, koska tutkijoiden käyttämää aineistoa keräsivät kentän sosiaalityöntekijät, omista asiakastiedoistaan. Lisäksi kentän sosiaalityöntekijät osallistuivat hankkeen aikana järjestettyihin tilaisuuksiin ja koulutuksiin sekä tutkijoiden vetämiin työkokouksiin.

Opiskelijoita hankkeessa ei ollut itseni lisäksi ollenkaan. Muutamia pro gradu-tutkielmia syntyi hanketta sivuten, mutta ei varsinaisesti itse hankkeen aikana. Vaikka yhteistyö yliopiston kanssa olikin siis suuressa roolissa, opiskelijatasolla se ei juuri näkynyt.

Pikassos Oy:n aktiivinen rooli hankkeessa oli toimiva ja hyvä. Pikassoksen rooliksi muodostui taustatukena oleminen projektipäällikölle ja rooli näkyikin muille hankkeeseen osallistuneille lähinnä projektipäällikön kautta. Projektipäällikön rooli oli kehittäjätyöntekijöille hankkeen alussa suuri. Projektipäällikkö toimi kehittäjätyöntekijöiden tukena, ja hänen roolikseen muodostui toimia kehittäjätyöntekijöiden puolestapuhujana, koska helposti käy niin, että kehittäjätyöntekijälle yritetään sysätä kaikenlaisia tehtäviä. Projektipäällikkö piti huolen siitä, että kehittäjätyöntekijät saivat keskittyä siihen tehtävään, johon heidät oli palkattu. Projektipäällikön rooli ei ollut kuitenkaan yhtä näkyvä muille hankkeen toimijoille, koska hän ei myöskään ollut fyysisesti mukana hankkeen toteutusvaiheessa.

THL eli Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos oli haastatteluihin osallistuneiden mielestä hyvin pienessä roolissa hankkeessa. Tilaajapuolen ja johdon edustuksen rooli ei haastatteluiden perusteella ollut niin merkittävä kuin monitoimijaisessa hankkeessa voisi kuvitella olevan. Tilaajapuolelta ja johdolta olisi haluttu suurempaa osallistumista hankkeen aikana järjestettyihin tapahtumiin. Johdon rooliksi jäikin edustuksellinen osallistuminen hankkeen tapahtumiin.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa oli kehittämisryhmiä, joiden toimintaan osallistuneet kuntien edustajat olivat pääsääntöisesti sosiaalityöntekijöitä. Kehittämisryhmille valittiin hanketoimijoiden joukosta koordinaattorit, jotka olivat vastuussa tapaamisten vetämisestä ja viestinnästä silloin, kun seutukehittäjällä ei ollut mahdollisuutta osallistua tapaamisiin. Koordinaattorit toimivat myös yhteyshenkilöinä

projektipäällikön ja ryhmän välillä. Hallinnon ja johtotason pohdinnat ja edustus eivät tulleet hankkeessa kovinkaan hyvin esille. (Ketonen 2006, 18.)

Turun ammattikorkeakoulun tutkija toimi hankkeessa toteutettujen työkokousten koollekutsujana ja vetäjänä. Hänen rooliinsa kuului lähinnä verkostokonsulttina toimiminen, teemaan johdattelu ja eri näkökulmien esille pääsemisen mahdollistaminen. (Ketonen 2006, 31.) Maakunnallinen lastensuojelun asiantuntijaryhmä toimi hankkeessa lähinnä taustatukena ja hankkeen tukiryhmänä. Hankkeen tukirakenteiksi voitiin lisäksi laskea maakunnalliset ja valtakunnalliset projektiverkostot sekä lastensuojelun kehittämisohjelman koordinaatioryhmä. (Ketonen 2006, 16.) Hankekunnissa oli joissakin jo käytössä kiertäviä erityissosiaalityöntekijöitä, joiden työtehtävät kuitenkin vaihtelivat suhteellisen paljon sekä alueellisesti että sisällöllisesti ja myös organisaatiotavoiltaan (Ketonen 2006, 21).

Hankkeen loppuraportissa todetaan, että kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden rooleihin olisi ollut syytä kiinnittää enemmän huomiota, jolloin eri toimijat olisivat tienneet paremmin tehtävänsä ja sitoutuneet paremmin toimintaan. Roolien selkeyttämiseen liittyy myös kysymys hankkeeseen osallistuvien kuntien sisäisestä työnjaosta kuin myös Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen aseman selkiyttämisestä ja vahvistamisesta kehittämisen toimijana. (Ketonen 2006, 49.) Lisäksi kehittämistyöhön olisi tärkeää saada mukaan myös johtotason edustusta, joilla on varsinainen valta kehittämisessä (Ketonen 2006, 53). Johtotason edustushan jäi hankkeesta nyt uupumaan.

Harava -hankkeessa kehittämistyö ja kokeilutoiminta tapahtuivat 18 osahankkeessa, jotka sisälsivät yli 30 erilaista kehittämishankkeita. Kehittämishankkeessa oli siis mukana yli 60 kuntaa, yli 200 organisaatiota ja useita satoja eri alojen ammattilaisia. Haravan loppuraportissa ei ole esitelty näitä osahankkeita tarkasti, vaan niitä on käytetty esimerkein, kun hanketta on kuvailtu kokonaisuutena. (Anttila ja Rousu 2004, 13.) Osahankkeissa oli mukana toimijoita muun muassa kaupungeista, terveydenhuollon kuntayhtymistä, seurakunnista, järjestöistä ja kouluista (Anttila ja Rousu 2004 (toim.), 132–150). Sosiaalialan osaamiskeskuksia olivat hankkeessa melko suuressa roolissa, samoin kuin lastensuojelujärjestöt (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 89). Isoimpien kuntien rooliksi muodostui hankkeessa toimia rohkaisijoina ja kannustajina pienemmille



kunnille (Emt., 101). Ohjausryhmän rooli oli hankkeessa alussa suurempi, mutta hankkeen edetessä se vetäytyi taka-alalle ja toimi vain ohjaus- ja seurantaryhmänä, jonka tehtävänä oli varmistaa hankkeen aikana saavutettujen asioiden jatkuminen (Heimo ja Oksanen 2004, 64).

Hankkeen raportin mukaan kehittämistyön ohjausrakenteita oli monenlaisia ja yhtenä esimerkkinä esiteltiin Pihapiirin ohjausrakenne. Tässä Raision kaupungin perhekeskuksen kehittämishankkeessa ohjausryhmän puheenjohtajuus oli esimerkiksi kiertävä, joten se ei muodostunut kenenkään pysyväksi rooliksi hankkeessa. (Heimo ja Oksanen 2004, 64.) Harava -hankkeen yhtenä toimijana olivat erilaiset järjestöt ja heidän roolinsa todettiin olleen hyvin merkittävä palvelujen kehittämisessä. Lisäksi sosiaalialan osaamiskeskusten rooli muodostui suureksi. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 89.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeen toimijoina olivat Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämissyksikkö, Kuopion kaupunki sekä Kuopion yliopiston Minna Canth -instituutti. Projektipäällikkö hankkeelle valittiin Minna Canth -instituutista ja lisäksi hankkeessa työskenteli koordinoiva tutkija, sekä tutkijasosiaalityöntekijä ja tietohallinnonsuunnittelija. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 20.) Hankkeessa toimi ohjausryhmä, jonka muodostivat hankkeen rahoittajan edustaja, Kuopion yliopiston ja seutukuntien edustajat, Savonia ammattikorkeakoulun edustajat sekä muiden keskeisten yhteistyökumppaneiden edustajat, kuten esimerkiksi Pesäpuu ry:n, perhehoitoliiton, Ammatillisten perhekotien liiton ja laitoshuollon edustajat. Ohjausryhmän tehtävänä hankkeessa oli ohjata, arvioida ja valvoa hankkeen toteutumista asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hankkeen ohjausryhmä kokoontui neljä kertaa hankkeen aikana. Lisäksi hankkeella oli projektiryhmä, jonka tehtävänä oli käytännön palveluiden kehittämistoiminnasta huolehtiminen. Projektiryhmässä alueen kunnat olivat laajemmin edustettuina. Hankkeessa toimi näiden ryhmien lisäksi myös esimerkiksi perhehoidon kehittämistyöryhmä sekä kuntatuottavuushankkeen projektiryhmä ja koulutus- ja tutkimustyöryhmä, joka kokoontui peräti yhdeksän kertaa hankkeen aikana. (Emt., 21–22.)

Hankkeessa kehittämissyksiköllä oli todella suuri rooli mm. kaikkien koulutusten järjestäjänä (Pölkki ja Ovaskainen 143-144). Kunnat arvioivat roolinsa ja osallistumisensa hankkeeseen jonkin verran aktiiviseksi. Pienemmät kunnat olivat

suurempia passiivisempia kehittämisessä. (Emt. 147.) Ammatilliset palveluntuottajat arvioivat roolinsa olleen hankkeessa melko passiivinen, kun taas ammattikorkeakoulujen ja yliopiston edustajien mielestä heidän oma roolinsa oli ollut melko aktiivinen. (Emt., 152.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämishankkeen arvioinnissa kaikilla toimijoilla oli yhtä suuri rooli. Hankkeen arviointia varten toteutettiin kysely, joka lähetettiin kuntien sosiaalityöntekijöille, lastensuojelun sosiaalityöntekijöille, hankkeen ohjausryhmälle, ammatillisten perhekotien ja lastensuojelujärjestöjen edustajille, hankkeen työntekijöille ja kouluttajille sekä yliopiston ja ammattikorkeakoulun edustajille. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 140.) Arvioinnissa keskeisin rooli oli hankkeen koordinoivalla tutkijalla, joka toimi yhteistyössä koulutus- ja kehittämisryhmän kanssa. Tutkijan rooli hankkeessa oli siis kehittävä, konsultoiva ja koordinoiva työntekijä, joka suunnitelmallisen tiedonkeruun avulla ja osin prosessin aikanakin pyrkii palautteen antamiseen projektin toiminnasta. Näiden kahden roolin yhdistäminen oli tutkijalle haasteellista. (Emt., 184.)

## ***10.2 Erilaiset foorumit yhteistyölle***

Monitoimijuuteen liittyy läheisesti termi verkostotyö. Kehittämisen näkökulma verkostoon on selkeä; kun halutaan kehittää verkoston toimivuutta, tulee kehittää sen toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tärkeää on tunnistaa ne rakenteet, joissa verkoston toimijat kohtaavat ja joissa vuorovaikutusta voidaan syventää ja kehittää. (Karjalainen 2007, 253.) Uudenlainen näkökulma kehittämiseen on, että tieto syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Tällaiselle vuorovaikutukselle ovat tyypillisiä erilaiset foorumit ja kohtaamiset, kuten esimerkiksi erilaiset kokoukset, työpajat ynnä muut organisaation tilaisuudet. Nämä ovat vuorovaikutteisia foorumeita, joiden kautta kehittämistä tehdään. (Korhonen ym. 2007, 16.) Kehittäminen edellyttää kehittämiseen sopivia areenoita, kuten esimerkiksi erilaisia työpajoja. (Arnkil, Eriksson ja Arnkil 2004, 62.) Erilaiset projekti- ja tiimimäiset verkostokokoonpanot ovat rakenteeltaan melko organisoituja. Ne on yleensä asetettu määräajaksi ja niiden tehtävänä on kehittää jotakin toimintaa. Monitoimijuuden ja yhteistyötä korostavan verkstorakenteen siirto käytäntöön voi olla haasteellista, mutta mahdollista. (Karjalainen 2007, 255.)

Usein yhteistyö hankkeissa toteutuu kokouksien ynnä muiden virallisten tapaamisten kautta. Tällaisesta yhteistyöstä tulisi siirtyä toiminnallisempaan yhteistyöhön, jossa yhteyttä pidettäisiin tiiviimmin arkityössä mukana. Perustyön ja tavoitteellisten hankkeiden yhdistäminen edesauttaa yhteisten ratkaisujen löytymistä. (Linnosuo 1996, 73.) Kehittämisen tulee tapahtua sosiaalityön työntekijätasolla asti, eli sosiaalityöntekijöiden tulee itse saada osallistua kehittämiseen. (Arnkil, Eriksson ja Arnkil 2004, 67.) Laaja hanke, jossa on paljon osallistujia, tarvitsee jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteyttä sekä yhteisiä tapahtumia esimerkiksi koulutusten muodossa (Pohjola 1998, 137). Toimijoiden määrittely on olennaista kehittämistoiminnassa. Mahdollisimman monta toimijaa tulisi olla heti kehittämistyön alusta alkaen mukana toiminnassa. Kaikkien joita kehittäminen koskee, tulisi siis osallistua kehittämistyön tekemiseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 58.)

Lastensuojelun Tieto -hankkeessa monitoimijuus näkyi konkreettisesti erilaisten tilaisuuksien kautta sekä ohjausryhmän kautta. Yksittäiselle työntekijällä monitoimijuus ei kuitenkaan välttämättä näkynyt kovinkaan paljon, jos hankkeen aikana järjestettyihin tilaisuuksiin ei päässyt tai jos ei kuulunut tutkijoiden haastatteleminen työntekijöiden ryhmään. Tärkeimmiksi foorumeiksi, joissa monitoimijuus hankkeessa näkyi, luettiin haastatteluissa työkokoukset, ohjausryhmä, alueryhmät, dokumentointi ynnä muut koulutukset sekä mm. valtakunnallisen Tikesos – hankkeen tapaamiset. Myös työpajat katsottiin yhteistoiminnan foorumeiksi. Myös Tieto Enatorin eli nykyisen Tiedon kanssa yhteiset tapaamiset katsottiin yhteistoiminnan foorumeiksi. Hankkeen aikana pidettiin myös erilaisia palavereja ja tapaamisia muun muassa tilaajaorganisaation sekä hankkeen muiden toimijoiden kesken. Tilaisuuksien määrän nähtiin olleen hankkeessa sopiva ja kokouksia ynnä muita oli sopivalla aikavälillä.

Monitoimijuuden katsottiin näkyneen ennen kaikkea ohjausryhmässä ja isoimmissa hanketilaisuuksissa / koulutuksissa. Ohjausryhmä on foorumi, jossa eri toimijat ja heidän näkemyksensä kohtaavat ja missä näkemyksiä voidaan jäsentää. Ohjausryhmä koostuu keskeisistä tahoista ja yhteistyökumppaneista. Ohjausryhmään voidaan kutsua myös tutkijoita tai muita vastaavia asiantuntijoita. (Toikko ja Rantanen 2009, 59.)

Lastensuojelun Tieto -hankkeessa Ohjausryhmä nähtiin projektin rakenteeseen liittyvänä foorumina, jossa oli edustuksellinen osallistuminen jokaisesta

hankekaupungista sekä yliopistosta ja projektipäällikkö. Myös ohjausryhmässä olivat kaikki hankekunnat edustettuina sekä myös muut toimijat, joten sen merkitys hankkeessa nähtiin sitä kautta suuremmaksi. Kehittäjätyöntekijät osallistuivat ohjausryhmään muutamaan otteeseen ja esittelivät hankkeen tuloksia. Tutkijat eivät ohjausryhmään osallistuneet. Ohjausryhmän kokouksien koettiin olleen toimivia ja sujuvia, vaikkakin sekä ohjausryhmässä, että alueryhmissä tapahtui hankkeen aikana kokoonpanollisia muutoksia. Monitoimijuuden katsottiin näkyvän enemmän niin, että kehittäjätyöntekijät olivat ohjausryhmän kautta yhteydessä esimiehiin. Näin varmistui tiedon välittäminen esimiehien kautta kentän työntekijöille.

Hankkeessa järjestettiin työkokouksia, joissa tutkijat ja kentän työntekijät käsitelivät yhdessä tutkijoiden esille tuomia aiheita. Tarkoituksena oli työstää asioita yhdessä. Työkokouksissa monitoimijuus näkyi etenkin hankkeen alkupuolella, mutta hankkeen edetessä työkokousten toiminta keskittyi enemmän tutkimusosuudessa käytettävän kyselylomakkeen suunnitteluun. Työkokouksien kautta monitoimijuuden katsottiin näkyneen todella hyvin.

*”Mut et kyllähän se siinä alussa, niissä ensimmäisissä työkokouksissa hyvin näky se monitoimijaisuus, et jos mieltis, tai monen kunnan mukana olo, et jos aattelis, et ois ollu vaan yks kunta niin...ois ollu jotenkin paljon yksviivasempaa, ...miten asioita käsitellään ja miten monta kertaa se meinas niinku vähän ryöstääki tilanteen, että et ku on kolme kuntaa ja erilaiset käytännöt ja erilaiset palvelurakenteet ja käsitteet käytössä...että sit tulee se kuntien välinen vertailu kauheen vahvaks et heillä tulee keskenään tarve kysyä toisiltaan, et miten teillä ja miten teillä.”* (tutkimustiimin jäsen)

Työkokouksissa oli edustajia hankekunnista ja yliopistolta sekä Pikassoksesta ja THL:sta. Työkokouksissa käytiin läpi tutkijoiden tuomia ajatuksia ja foorumin perustana toimi avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Tutkijat toivat työkokouksiin materiaalia jo varhaisessa vaiheessa pitkin prosessia, sellaisina palasina, joita on pystynyt helposti käsittelemään. Tutkimuksen ja käytännön työn yhdistäminen hankkeessa näkyi haastateltavien mielestä eniten työkokousten ja tutkijoiden tekemien haastatteluiden ja havainnointien kautta. Yliopiston näkyvyyttä pidettiin erittäin tärkeänä ja tutkijoiden esittämien tulosten saamista hyvin hyödyllisenä.

Hankkeen kokonaisuudesta oli kuitenkin haastatteluiden mukaan hieman hajanainen kuva. Ja esimerkiksi työkokouksien funktiota eivät aivan kaikki hankkeeseen osallistuneet olleet ymmärtäneet.

*”Mut siis että sehän oli jännää, että kun määriteltiin se työkokousfoorumi sellaseks niinku tavallaan et et niitten sarja tavallaan niinku ketjuttaa tätä matkaa ja et ne on paikkoja joissa sitä keskustelua käydään niin se ei sitten riittänykään vaan niitä tapaamisia tarvittiin enemmän ja niitä paikkakunnille menoja enemmän. Et sit se yhteinen foorumi ei sit ihan toiminukkaan ihan sillä tavalla kuin oltiin etukäteen suunniteltu.”* (tutkija)

Työkokouksien tarkoituksena oli keskustelun avulla asioiden työstäminen ja niihin edellytettiin myös sosiaalityöntekijöiltä kulloinkin käsittelyssä olevaan aiheeseen etukäteen perehtymistä. Valmistautumista ei kuitenkaan tapahtunut ja työkokoukset miellettiin enemmän luentoseminaareiksi. Osittain valmistautuminen jäi, koska työntekijät pelkäsivät mahdollista vertailua. Tästä syystä työkokoukset eivät toimineet aiotulla tavalla.

*”Kun ajatus oli et siin ois keskustelun kautta käyty alustavia tuloksia läpi nii kyllä se aika, kyllä se aika vaikeeta oli.”* (kehittäjätyöntekijä)

Alueryhmän roolina nähtiin olevan jotakin ohjausryhmän ja työpajojen väliltä. Alueryhmissä tehtiin päätöksiä asioista, joihin konkreettisesti halutaan puuttua sekä tehtiin aikataulut ja käytiin tavoitteita läpi. Työpajat koettiin tärkeiksi Porissa ja koettiin, että niiden kautta saatiin kaikkein eniten tukea tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittäjätyöntekijän toimenkuvaan kuului työpajojen vetäminen asialistan pohjalta. Kunnassa järjestettyihin koulutuksiin saatiin myös aiheet työpajojen kautta.

Koulutukset mainittiin jokaisessa haastattelussa tärkeiksi foorumeiksi. Lisäksi välitettiin myös kentän työntekijöiltä saatu palaute, että koulutukset oli koettu todella hyviksi ja tarpeellisiksi. Koulutusten myötä katsottiin tapahtuneen muutoksia asenteissa kirjaamista ja dokumentointia kohtaan sekä dokumentoinnin tärkeäksi kokemisessa. Erilaiset seminaarit toimivat hankkeessa tutkimusosion tulosten esittelyn apuna. Tutkijat kävivät kuitenkin myös kentällä puhumassa tutkimustuloksista. Loppuseminaari, jossa

lopullisia tutkimustuloksia oli tarkoitus esitellä kaikille toimijoille, ei toiminutkaan aivan toivotusti. Päivämäärä ei sopinutkaan kaikille ja tutkijat joutuivat matkustamaan kuntiin kertomaan tuloksista. Tutkijoiden kokemuksen mukaan oli hieman ajantuhlausta, kun kaikki olisivat voineet olla samassa paikassa kuulemassa tuloksista. Tilaisuuksien määrän nähtiin olleen hankkeessa sopiva ja kokouksia ynnä muita oli sopivalla aikavälillä.

Hankkeen tiimoilta järjestettiin Tampereella muutamia kaikille toimijoille yhteisiä tapaamisia, joiden funktiota ei kuitenkaan koettu kovin tärkeäksi. Yhteisten tapaamisten tarkoituksena oli saada myös kentän työntekijöitä koolle, mutta osallistuminen oli vähäistä muista kunnista kuin Tampereelta. Haastateltavat pohtivat vähäisen osallistumisen johtuvan siitä, että työntekijöiden on vaikea lähteä koko päivän kestävään tapaamiseen kun kalenterit ovat muutenkin täynnä. Lisäksi tällaisten tapaamisten tärkeyttä pohdittiin suhteessa asiakastyöhön ja siitä pois menevään aikaan sekä siihen, mitä itse tapaamiselta voisi saada. Pohdintaa herätti myös se, onko tällaisten yhteisten tapaamisten tarve paikallaan tällaisessa hankkeessa, jossa kaikilla on kuitenkin hyvin erilaiset tavoitteet. Kuitenkin joidenkin haastateltavien mielestä yhteinen foorumi ajatusten vaihdolle jäi hankkeesta puuttumaan. Todettiin myös, että esimerkiksi Pilotissa hyviksi havaitut työmuodot eivät toimineet yhtä hyvin tässä hankkeessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla toimijoille ja etenkin kaikkien osallistujakuntien sosiaalityöntekijöille yhteinen foorumi jäi puuttumaan. Sellaiselle areenalle olisi ollut tarvetta, jossa sosiaalityöntekijät olisivat nähneet toisiaan.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa jo toimeenpanovaiheessa suunnittelu tapahtui erilaisten neuvotteluiden, työkokousten ja henkilökohtaisten tapaamisten avulla (Ketonen 2006, 11). Koulutus nähtiin tärkeänä foorumina kehittämistyölle myös tässä hankkeessa. Koulutuksien lisäksi hankkeessa järjestettiin erilaisia muita tapaamisia, jotka mahdollistivat lastensuojelutyöntekijöiden kokemusten vaihdon ja keskustelun lastensuojelutyön tilasta ja sen kehittämisestä. (Emt., 12.)

Yhteinen lastensuojelu -hankkeen arvioinnin suunnittelua ja toteutusta varten hankkeeseen perustettiin arvointiryhmä, johon kuuluivat Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen kehittämisspäällikkö, kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvituksen kehittämisspäällikkö, Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen edustaja sekä

seutukehittäjä. Arviointiryhmä laati hankkeelle arviointisuunnitelman, jossa määriteltiin arviointimenetelmät sekä arvioinnin toteutus. (Ketonen 2006, 13.)

Hankkeessa järjestettiin alkuvaiheessa 32 kuntatapaamista, joissa käytiin läpi kuntien keskeisiä kehittämistarpeita. Hankkeen seutukehittäjä osallistui paitsi kuntatapaamisiin myös erilaisiin neuvotteluihin, työkokouksiin ja seminaareihin, joista useimmat liittyivät hankkeesta tiedottamiseen tai yhteistyöhön eri tahojen kanssa. (Ketonen 2006, 14.) Asiakohtaiset kehittämissryhmät (kiertävä erityissosiaalityöntekijä, jälkihuolto, perhetyö, tukihenkilöpankki ja työntekijöiden verkostoituminen) muodostettiin kuntien kehittämisintressien pohjalta, joita oli kerätty kartoituksella, johon osallistui kuntien sekä muiden yhteistyötahojen edustajat säännöllisesti pohtimaan mainitun tietyn aihealueen kehittämistyötä. (Ketonen 2006, 15–16.) Hankkeessa kutsuttiin myös koolle eri toimijoiden yhteistyöhön liittyvien voimavarojen hyödyntämiseksi erilaisia moniammatillisia työkokouksia, jotka keskittyivät pohtimaan kunnan käytäntöjä ja niihin liittyviä haasteita tietyillä osa-alueilla (Ketonen 2006, 30).

Harava -hankkeen loppuraportin mukaan on valitettavan usein niin, ettei organisaatioilla ole mahdollisuuksia osallistua kehittämishankkeiden koulutuksiin ja ne, jotka osallistuvat eivät kenties pysty välittämään oppimaansa työtovereilleen (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 38). Yhteisten tavoitteiden käsittelemiseksi tarvitaan yleensä erilaisia foorumeita, joita voivat olla esimerkiksi työkokoukset tai muut yleiset tilaisuudet. Haravan loppuraportin mukaan monitoimijaisissa hankkeissa työkokoukset eivät ole kovin yleisiä, vaikka niitä käytetään monilla aloilla. Työkokouksien ynnä muiden koollekutsuminen ei yleensä ole kenenkään tehtävä. Laajempia työkokouksia koottaessa, koollekutsujana voi olla esimerkiksi jokin toimia, kuten sosiaalialan osaamiskeskus. (emt. 42.)

Haravan loppuraportin mukaan pitkäjänteisen yhteistyön tueksi tarvitaan foorumeita, joissa neuvotellaan toiminnan yhteisistä tavoitteista ja käydään avointa keskustelua siitä, miten toimijoiden omat tavoitteet ja yhteiset intressit saadaan sulautettua yhteen. (Heimo ja Oksanen 2008, 50.) Neuvottelut, kokoukset ja muut yhteistyöfoorumit ja tiimit ovat foorumeita, joissa ihmiset tutustuvat toisiinsa joissa rakennetaan luottamuksellista yhteistyötä. Nämä tiimit ja foorumit voivat olla sekä todella hedelmällisiä että puuduttavia. Kaikkien tulee olla sitoutuneita yhteistyöhön ja

tavoitteiden tulee olla selkeitä. (emt. 54.) Harava -hankkeessa toimintaa ohjaavana periaatteena oli avoimuus. Ketään toimijaa ei jätetty niin sanotusti ulkopuolelle, vaan kaikki toimijat kutsuttiin heti suunnitteluvaiheesta alkaen mukaan yhteistyöverstaisiin sekä palavereihin, joita hankkeen aikana järjestettiin. Mukana näissä oli sekä julkiselta sektorilta että järjestöistä ihmisiä ja sekä johtotason henkilöitä että asiakastyöntekijöitä, vapaaehtoistyöntekijöitä ja luottamushenkilöitä. (Emt., 59.) Nämä yhteiset kohtaamispaikat ja foorumit olivat hankkeen tärkeimpiä elementtejä hankkeen konkreettisen toiminnan käynnistymisen kannalta. Niissä kehiteltiin yhteisiä ideoita ja sovittiin miten niitä aletaan toteuttaa. Haravalla oli tapaamisista veto- ja koordinoivastuu niin valmistelijana, kokoonkutsujana, suunnittelijana kuin toteuttajana. Tapaamiset toimivat etenkin hankkeen alkuvaiheessa tärkeinä yhteisen näkemyksen kanavana, koska niissä pohdittiin jokaisen toimijan osallistumismahdollisuuksia ja roolia sekä määriteltiin konkreettiset tavoitteet ja resurssit. (Emt., 60.) Edellytyksinä yhteistyölle voidaan pitää laajaa yhteistä foorumia, jossa asioita voidaan käsitellä ja jossa luodaan yhteiset tavoitteet toiminnalle, sekä käydään avointa keskustelua eri toimijoiden omien tavoitteiden ja hankkeen yhteisten tavoitteiden yhteensovittamisesta. (Emt., 73.)

Haravassa konkreettista toimintaa suunniteltiin ja toteutettiin työverstaissa, asiantuntijaryhmissä sekä työkokouksissa (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 92). Seudullisten palveluiden kehittämistä ja konkreettisen toiminnan käynnistymistä haittasi kuitenkin hankeraportin mukaan se, että yhteistä seudullista foorumia ei ollut (emt. 104). Harava -hankkeessa yhteistyö järjestöjen kanssa saatiin sysätyä alkuun Turun kaupungin koolle kutsuman foorumin avulla. Foorumi osoittautui erittäin hyväksi kohtaamispaikaksi varsinaissuomalaisille lastensuojelujärjestöille. Ja tilaisuuden innoittamana Mannerheimin lastensuojeluliitto kutsui koolle palaverin, jossa keskusteltiin järjestöjen halukkuudesta tiiviimpään yhteistyöhön. Näiden perusteellakin voitiin todeta, että yhteistyön ja vuorovaikutuksen käynnistämiseksi tarvitaan konkreettisia foorumeita ja kohtaamispaikkoja. (Heimo ja Oksanen 2004, 57–58.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa koulutustoimintaa oli runsaasti ja se oli aktiivista. Hankkeen järjestämiin koulutuksiin osallistui peräti 1388 henkilö ja hankkeen henkilöstön järjestämänä, toteuttamana ja yhteiskoulutuksina tuotettiin yhteensä 16892 tuntia koulutus- ja vertaisryhmissä. Koulutuksilla hankkeessa pyrittiin



tukemaan työntekijöiden kehitystä ja osaamista. Koulutuksia järjestettiin tuki- ja sijaisperheille, moniammatillisella lastensuojeluhenkilöstölle, sijaishuollon työntekijöille, erilaisina teemakoulutuksina eri aiheista, kuten esimerkiksi päihteistä, perhehoidosta sekä sijaisvanhemmuudesta. Hankkeessa järjestettiin myös päätösseminaari, johon osallistui 187 toimijaa. Kaikkien näiden koulutusten pohjalla oli yhteistyö ja mahdollisimman monen eri toimijan osallisuus. Koulutuksia järjestettiin kysynnän mukaan välillä jopa lisääkin. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 28–29.) Yhteistyössä Kuopion yliopiston ja ammattikorkeakoulun kanssa koulutuksista tuotettiin oppimateriaalia, jota hyödynnettiin muun muassa lastensuojelun tehtäviin opiskelevien koulutuksen kehittämässä. Hankkeen koulutuksista saatujen kokemusten perusteella, tuotettu materiaali on tukenut ammatillisten valmiuksien kehittämässä jo peruskoulutusvaiheessa. Hankkeeseen kytkeytyi myös monia opinnäytetöitä, (Emt., 32–33.) ja hankkeessa lastensuojelun professorin, koordinoivan tutkijan sekä lastensuojelun kehittämissyksikön ja oppilaitosten opinnäytetöiden ohjauksen kehittämiseksi käynnistynyt yhteistyö lisäsi opiskelijoiden kiinnittymistä lastensuojelun käytännön työstä ja sen tarpeista nouseviin tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin. Koulutus- ja tutkimustyöryhmä toimi hankkeessa foorumina, jossa kehiteltiin eteenpäin tutkimusaiheita. (Emt., 37.)

Koulutuksista kerättiin hankkeen aikana kokemuksia ja palautetta ja esimerkiksi lapsilähtöinen kasvatuskumppanuus -koulutus tarjosi foorumeita eri puolilla maakuntaa lastensuojelutyötä tekeville ammattilaisille, kokemusten vaihtoon sekä auttamistilanteiden eri näkökulmista tutkimiseen ja yhdessä oppimiseen. (Pitkänen 2008, 58.) Kouluttajakoulutuksen parhaina puolina taas pidettiin yhteishenkeä ja ryhmää, avointa ilmapiiriä ja luotettavuutta sekä tilaa oppimiselle ja palautteen asiantuntevuutta. Yhdessä oppiminen koettiin hyväksi ja kokonaisuus eheäksi. (Emt., 62.) Hankkeessa järjestettiin myös perhehoidon mentorointikoulutus, ja sen tiimoilta työkokoustapaamisia, joissa perhehoidon mentorit pystyivät tapaamaan toisiaan ja jakamaan kokemuksiaan mentorina toimimisesta (Pehkonen, Niskanen ja Autio 2008, 77).

Hankkeen aikana järjestettiin koulutuksia myös dokumentoinnista, koska jo alussa kävi selväksi, että niille oli suuri kysyntä (Autio 2008, 114.) Kehittämishankkeen merkittävämpänä saavutukseni oli koulutustarjonnan monipuolisuus (Pölkki ja

Ovaskainen 2008, 146.) Kaikkien hankkeen arviointien perusteella koulutukset olivat todella merkittävässä asemassa hankkeessa. Koulutuksilla koettiin olleen tärkeä rooli lastensuojelutiedon antajana, mutta myös keinona verkostoitua sekä tavata lastensuojelun vaikuttajia ja saada erilaisia näkökulmia lastensuojelutoimintaan. Koulutukset toivat arviointien perusteella vaihtelua arkityöhön sekä uusia menetelmiä ja ideoita työhön. Työntekijöiden mielestä hankkeen aikana järjestetyt täydennyskoulutukset, kuten myös tuki- ja sijaisperhevalmennukset, otettiin hyvin vastaan ja niistä opittiin paljon uusia työmenetelmiä ja -tapoja, joita konkreettisesti otettiin käyttöön arkityössä. Koulutusten kautta osallistujille tarjoutui myös tilaisuuksia päästä keskustelemaan, vaihtamaan ajatuksia ja luomaan verkostoa sekä toimimaan yhteistyössä muiden lastensuojelun toimijoiden kanssa. (Emt., 186–187.) Hankkeessa koulutuksilla haettiin uudenlaista, innovatiivista kumppanuutta sekä voimaannuttavaa yhteisöllisyyttä, joka syntyi monitoimijaisen verkoston avulla (Pölkki ja Pitkänen 2008, 207). Koulutustarjonta oli hankkeessa suunniteltua laajempaa, suuren kysynnän vuoksi sekä lisärahoituksen takia. Koulutusta saaneiden määrä oli huomattavan suuri ja koulutukset pohjautuivat suurelta osin vuorovaikutukseen sekä eri osapuolten kokemusten ja vahvuuksien hyödyntämiseen osaamisen vahvistajina. (Emt., 209.)

### ***10.3 Monitoimijuuden haasteita tiimitasolla***

Monitoimijuuden haasteiksi Lastensuojelun Tieto -hankkeessa tiimitasolla koettiin ennen kaikkea hankesyklin ja tutkimuksen syklin erilaisuus. Lisäksi tutkimusprosessin koettiin olevan todella erilainen kuin hankeprosessin. Tällä tarkoitettiin sitä, että tutkimukset tehdään yleensä huomattavasti hitaammalla tempolla kuin kehittämistyöt. Tästä syystä esimerkiksi tutkijoiden asettamat aikataulut olivat joskus työntekijöiden mielestä utopistisia. Kentän työntekijöitä rasittaa ajanpuute kehittämiselle, koska asiakasmäärät ovat valtavia ja työpaineet suuria. Rajallinen työaika vaikuttaa siihen, että lyhyellä varoitusajalla ei pystytä esimerkiksi koulutukseen osallistumaan. Osallistuminen hankkeeseen tapahtui siis oman työajan puitteissa ja siksi se vaihtelikin hyvin paljon kuntien välillä. Ihmettelyä haastatteluissa aiheuttikin se, miksi jotkut työntekijät osallistuivat enemmän kuin toiset vaikka kaikilla on sama työaika ja työpaineet. Lisäksi todettiin, että Tampereelta osallistuttiin vähiten juuri esimerkiksi työkokouksiin, vaikka ne pidettiin kyseisessä kaupungissa.

*”Ja ehkä siitä kertoo sekin, että kohtaamisia on ollu monenlaisia ja yks formaattihan oli juuri se, että et järjestetään näitä työkoukousia johon niinkun tullaan tänne. Ja eri kaupungeista ja yliopisto ja kehittäjätyöntekijät---. Näky niin selkeästi, että eri paikoista osallistuttiin eri tavalla ja mikä varmaan hämmensi monta kertaa meitä siinä oli, että juuri Tampere joka on tässä lähellä ja missä ollaan fyysisesti paikkakunnalla, niin se osallistuminen oli vähäisintä.”* (kehittäjätyöntekijä)

Tiimitason haasteena nähtiin kuntatyöntekijöiden saaminen keskustelemaan rakentavasti asioista, ilman vertailua. Keskustelullisuus hankkeessa koettiin siksikin osittain ongelmaksi, että sen kautta syntyi jopa liian paljon erilaisia näkökulmia. Täten työn rajaaminen muodostui ongelmaksi, kun kaikkea haluttua ei kuitenkaan voitu kehittää. Myös työtehtävien koettiin vaativan selkeytystä, koska nyt esimerkiksi kehittäjätyöntekijöiden ja tutkijoiden työtehtävissä oli epäselvyyksiä. Nyt kehittäjätyöntekijät saivat suoritettavakseen joitakin tutkimusosion asioita. Väärinkäsityksiä asioiden hoitamisesta oli myös projektipäällikön ja tutkijoiden välillä. Lisäksi projektin todettiin henkilöityvän melko paljon siihen kehittäjätyöntekijään, joka kunnassa työskentelee. Kaikissa haastatteluissa todettiin kehittäjätyöntekijöiden olleen todella tarpeellisia ja aikaansaavia sekä innostavia. Ilman kehittäjätyöntekijöitä hankkeen ei nähty voivan olla edes mahdollista.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa työskentelyä vaikeuttivat työntekijöiden vaihtuvuus. Tämä merkitsi ryhmäytymiselle ongelmia, koska ryhmäytymisprosessi aloitettiin aina uudestaan, kun ryhmän kokoonpano vaihtui. Lisäksi kehittämisryhmienkin jäseniä häiritsi lyhyt hankeaika, sillä syvempi toiminnan analysointi vaatii aikaa. (Ketonen 2006, 51.)

Harava -hankkeessa yhteistyötä varjosti muun muassa se, etteivät toimijat ymmärtäneet toistensa lähtökohtia ja tavoitteita. Tämä liittyi suurimmaksi osaksi ammatti-identiteettien ja työkuultuurien eroihin. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 104.) Myös kehittäjien kesken oli hankkeessa havaittavissa tällaista ymmärtämättömyyttä. Vaikka heillä olikin sama ammatillinen tausta ja ammattikieli, niin järjestötausta eroaa kuitenkin kuntataustasta sen verran, että yhteistä keskustelua ja kuuntelemista olisi tarvittu enemmän. Kehittäjien olisi myös ollut hyvä pystyä puhumaan oman taustaorganisaationsa näkökulmasta ennen yleisempää yhteistä ja alueellista

näkökulmaa. (Emt., 100.) Yhteistyö vaati hankkeessa myös paljon aikaa valmisteluun ja suunnitteluun. Pelkkä toinen toisiinsa tutustuminen ja yhteisen näkemyksen ja tavoitteiden löytäminen, sekä luottamuksen ja sitoutumisen saavuttaminen veivät aikaa. Myös yhteisen kielen ja arvopohjan löytäminen vei aikaa. (Heimo ja Oksanen 2004, 59.) Yleensä aikapula tuottaa eniten ongelmia yhteistyölle. Harava -hankkeessa tilaisuuksiin osallistuttiin, vaikka joillekin matkustaminen toisella paikkakunnalle vei kokonaisen työpäivän. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 39.) Hankkeessa eniten ongelmia yhteistyöskentelylle aiheutti yhteisen kielen puuttuminen (Emt., 33).

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa joitakin ryhmiä jouduttiin lakkauttamaan, koska niitä ei koettu tarpeellisiksi. Esimerkiksi hankkeen aikana toteutettu työmenetelmäohjaus käynnistyi viidellä ryhmällä, mutta yhden ryhmän tapaamiset päätettiin lopettaa jo alkuvaiheessa, koska ryhmän jäsenet kokivat työtehtäviensä ja niistä nousseiden työohjaustarpeiden olleen liian erilaisia. (Pitkänen 2008, 54.) Lapsilähtöinen kasvatuskumppanuus koulutuksen huonoimpina puolina pidettiin ryhmäläisten poissaoloja, vaikeutta löytää aikaa koulutukselle, pitkiä matkoja koulutukseen sekä ajanpuutetta kirjata ajatuksia vaatimuksena olleeseen oppimispäiväkirjaan. (Emt., 57.) Jaetun vanhemmuuden koulutuksessa taas todettiin raportin mukaan olleen liikaa tuttuakin asiaa ja koulutuksen organisoinnissa puutteita, koska kahden peräkkäisen koulutuspäivän koettiin olleen liian raskas. (Huusko ja Raitanen 2008, 64.) Perhehoidon mentorointikoulutuksessa olisi haluttu enemmän käytännön läheisyyttä. Vertaistuki koettiin kuitenkin niin hyväksi, että sitä kannattaisi jatkossakin hyödyntää vielä tehokkaammin. (Pehkonen 2008, 78.) Muutamat osallistujat joutuivat keskeyttämään koulutuksen käytännön työjärjestelyiden takia. Mentorikoulutuksessa käytettiin hyödyksi osallistujien itse kirjoittamia esittelyitä, joiden kautta ajateltiin tutustumista tapahtuvan paremmin, mutta kirjalliset tuotokset jäivät kuitenkin melko irrallisiksi. (Niskanen 2008, 81.) Yleisesti ottaen yhteistyö koettiin onnistuneeksi, mutta tiettyjä jännitteitä koettiin toimijoiden välillä. Perhehoitajat kokivat, etteivät sosiaalityöntekijät ymmärrä heitä eikä koulutus lisännyt myöskään tätä ymmärrystä, vaikka toisia kunnioitettiin. (Autio 2008, 90.) Myös ryhmäytyminen koettiin haastavaksi, kun osallistujia oli suuri määrä ja kaikki eivät voineet olla paikalla samaan aikaan (emt., 100).

Kehittämishaasteina hankkeessa olivat sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus sekä kunnan lastensuojelutoimijoiden kehityksen huomioiminen ja siinä tukeminen (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 155). Lastensuojelun kehittämissyksikön ja korkeakoulujen yhteistyö hankkeessa oli hyvää, mutta siinä koettiin vielä olleen parantamisen varaa. Yhteisten koulutusten järjestäminen oli toimivaa, mutta vielä enemmän jäätin kaipaamaan yhteistyötä ihan käytännön tasolla esimerkiksi oppimistehtäviä ja harjoittelujen ohjauksikäytänteitä tarkentamalla. (Emt., 157.) Hankkeen työntekijöiden mielestä hankkeen yhteistyötä haittasivat eniten ajankäyttöön liittyvät ongelmat, kiire ja ylityöt, toiminnan laajuus resursseihin nähden sekä yhteissuunnittelun vähäisyys. Lisäksi epävarmojen asioiden kohdalla koettiin tuen puutetta ja yhteiset käytännöt koettiin hiomattomiksi. (Emt., 160.) Kunnille oli työntekijöiden mielestä jäänyt irrallisiksi jotkin yksittäiset koulutukset sekä tutkimus ja internet-sivuilla olleet sähköiset materiaalit. Lisäksi konsultaatiota ei osassa kunnista oikein osattu mieltää ja hyödyntää työssä. (Emt., 161.)

Tiimitasolla monitoimijuus näyttäytyy erilaisina tilaisuuksina ja foorumeina, joissa yhteistyötä tehdään. Lisäksi tiimitasolla monitoimijuus näkyy sellaisena, kuin sitä tekevät toimijat sitä toteuttavat. Eri toimijoilla on tiimeissä ja kehittämisessä erilaisia rooleja, joillakin suurempia ja joillakin pienempiä. Kaikissa hankkeissa kehittämiseen oli palkattu henkilöitä, mutta henkilöitymistä voi tapahtua liikaakin palkattuihin kehittäjätyöntekijöihin. Tutkimuksella ja tutkijoilla on tiimeissä ja kehittämisessä tällä tasolla suuri rooli. Kentän sosiaalityöntekijöiden rooli taas on merkittävä, mutta yleensä hieman näkymätön. Johtotasa hankkeisiin ei saada ja heidän roolinsa jääkin pieneksi. Roolien selkeys on tärkeää tiimitasolla.

Erilaisia vuorovaikutteisia foorumeita siis käytetään kehittämistoiminnassa ja niiden kokoonpano on yleensä tärkeä. Jos kokoonpano muuttuu, aiheuttaa se ongelmia tiimityöskentelylle. Tiimitasolla monitoimijaisen työskentelyn ja kehittämisen ongelmia syntyy ammatillisista eroista ja toimintakulttuurien eroista, etenkin hanke ja tutkimusmaailman välillä. Erilaisten foorumien funktion ymmärtäminen on tärkeää, jotta ne toimivat. Kaikille yhteiset foorumit ovat hankkeissa harvinaisia, koska niiden järjestäminen vaatii paljon enemmän työtä.

## 11. Monitoimijuus organisaatiotasolla

Yhteistyö ja monitoimijuus organisaatiotasolla on käyttämäni mallin mukaan organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa organisaatioiden välinen yhteistyö eli monitoimijuus organisaatiotasolla on tarkoittanut hankekuntien ja muiden hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tässä luvussa analysoin ensin hankkeiden kokonaisvaltaista organisointia, sitten resursseja ja tavoitteita sekä lopuksi monitoimijuuden yleistä muotoutumista ja kehittämisen jatkuvuutta.

### *11.1 Hankkeen organisointi*

Kehittämistoiminta edellyttää sen perustelemista, mitä ja miksi jotain pitäisi kehittää ja miten haluttuun lopputulokseen voidaan päästä. Organisointi on kehittämistoiminnassa tärkeää. Organisointi on kaikki käytännön toteutuksen suunnittelu ja valmistelu. Se sisältää resurssit ja niiden määrittelyt sekä kaikkien toimijoiden työnkuvien määrittelyn. (Toikko ja Rantanen 2009, 57–58.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sekä virallisia että epävirallisia normeja ja sääntöjä työyhteisössä. Siihen liittyy myös organisaation toiminta-ajatus. Erilaisten organisaatiokulttuurien erot voivat aiheuttaa ongelmia hankemaailmassa. Organisaatioiden erilaisuus edellyttää hankkeen onnistumisen kannalta tarkkoja sopimuksia toimintatavoista sekä ymmärrystä toisen organisaation toiminnasta. Yhteistyökäytännöt tulee sopia heti aluksi, jotta niistä ei muodostu ongelmaa hankkeen edetessä. (Ojala 1996, 117–118.) Eri ammattilaisten yhteistyöskentely synnyttää lähes aina työkuulttuurisia jännitteitä, jotka voivat asettaa haasteita työskentelylle (Karjalainen 2007, 261). Kaikilla osapuolilla on yleensä hankkeessa erilainen käsitys toiminnan tavoitteista, ja siksi näidenkin käsitysten esiin tuominen on tärkeää. Kaikilla tulee olla sama käsitys tavoitteista, jotta niihin voidaan päästä. Ihmisten käsitykset vaihtelevat suurimmaksi osaksi heidän edustamansa organisaation mukaan. Tästäkin syystä toisen ammattiryhmän edustajan työnkuvan ja sen merkityksen tunteminen on tärkeää. (Ojala 1996, 119.) Organisaation ideologia muokkaa yksilön suhtautumista yhteistyöhön (emt.,

122–123). Moniammatillisen viranomaisverkoston hyvän yhteistoiminnan ehtona on vuoropuhelu, kuuntelu ja moniäänisyys (Arnkil, Eriksson ja Arnkil 2004, 50).

Monitoimijaisessa hankkeessa yhteisen rahoituksen saaminen voi muodostua ongelmalliseksi. Päätöksenteko voi olla vaikeaa, jos ei olla varmoja päätöstentien menettelytavoista. Yhteisten tulosten kirjaaminen voi jäädä puuttumaan kokonaan tai olla hyvin puutteellista. Lisäksi tutkimuksen ja kehittämisen yhdistäminen voi muodostua hankalaksi. (Pohjola 1998, 144.) Hankkeiden heikkoutena on myös se, että hanketyöntekijät ovat yleensä organisaation ulkopuolelta ja heidän lähdettyään hankkeen päättymisen myötä, koko hanke ikään kuin katoaa. (Seppänen-Järvelä 1999, 204.) Erilaisten hankkeiden kautta työn kehittäminen edellyttää pitkäkestoisen yhteistyön tekemistä myös jatkossa. Hankkeen aikana tehty yhteistyö ei siis saisi hiipua hankkeen loppumisen myötä vaan sitä tulisi tavoitteellisesti jatkaa tulevaisuudessakin. (Linno 2007, 73.)

Lastensuojelun tieto -hanke oli organisoitu niin, että hanke toteutettiin Pikassos Oy:n toimesta ja Pikassoksen kautta tuli myös hankkeen projektipäällikkö. Hankkeella oli siis projektipäällikkö sekä ohjausryhmä, jotka muodostivat organisaation ytimen. Lisäksi hankkeella oli tutkimustiimi ja Tampereen yliopiston sosiaalityön tutkimuksen laitokselta ja informaatiotutkimuksen laitokselta hankkeelle palkattiin toimeksiantosopimuksella kaksi tutkijaa. Jokaiseen hankekuntaan palkattiin myös kehittäjätyöntekijä ja lisäksi hankkeen parissa työskenteli oman työnsä ohella kaupunkien sosiaalityöntekijöitä sekä johtotason henkilökuntaa. Tampereella organisaatioon kuului myös tilaajapuolen edustaja. Lisäksi hankkeen organisaatioon kuului Tieto Enator eli nykyinen Tieto, joka toimii asiakastietojärjestelmän ylläpitäjänä.

Yhteistyön rakentuminen tapahtui Lastensuojelun Tieto -hankkeessakin kuntien erilaisille organisointimalleille. Organisointitavan nähtiin kuitenkin olleen oikeanlainen ja toimiva. Hankkeen rakenne oli haastateltavien mielestä hyvä. Valmisteluvaiheessa hankkeen kokonaisuuden kannalta oli tärkeää yhteisen tahtotilan ja hankkeen paikan löytäminen koko hankkeen syntymisen ja rakentumisen kannalta. Sekä sen pohtiminen, miten kehittämisaspekti ja tutkimuspuoli yhdistetään. Kehittämisaspekti on aina erilainen kun siihen yhdistetään tutkimusta.

Hankkeen organisointi noudatti haastateltavien mukaan yleisen organisoinnin kaavaa, jonka mukaan hankkeessa oli projektihallinto ja jokaisessa kunnassa samanlaiset foorumit jossa toimintaa toteutettiin. Hankkeen organisointi oli joidenkin haastateltavien mielestä haastava ja pohdintaa herätti se, olisiko hankkeen voinut toteuttaa pelkistetyimmällä rakenteella. Hankkeen rakenteessa koettiin olevan irtonaisia osia ja hankkeesta koettiin puuttuvan tietty kokonaisnäkemys.

Hankkeen tavoitteena oli yhdenmukaistaa hankekuntien avohuollon lastensuojelutyötä, mikä aiheutti myös haasteita hankeorganisoinnille. Hankkeessa koettiin olleen tiettyjä sisäpiirejä, joita toiset hankkeessa toimineet olivat lähempänä ja toiset etäämpänä. Tämä sisäpiirien muodostuminen vaikutti hankkeen yhtenäisyyteen. Hanke kokonaisuutena oli vaikea hahmottaa esimerkiksi niille, jotka eivät olleet edes kuulleet hankkeesta. Eräs haastateltava totesi, ettei tiedä jotakin asiaa niin hyvin, koska ei ollut hankkeen ytimessä. Haastatteluiden perusteella hankkeessa siis oli eri tasoja myös organisatorisesti. Hankkeen ytimen muodosti haastatteluiden perusteella selkeästi ohjausryhmä, jossa kaikki hankkeen toimijat olivat edustettuina. Seuraavaksi organisaatiossa tulivat haastatteluiden perusteella kehittäjätyöntekijät ja näiden jälkeen alueryhmät ja tutkimustiimi sekä työpaja Porissa. Organisaatioon ei lueteltu kuuluvaksi hankekuntien sosiaalityöntekijöitä eikä esimerkiksi tutkijoita mainittu erikseen. Sisäpiirillä siis tarkoitettiin haastatteluissa ohjausryhmää ja lähinnä sisäpiirejä alueryhmiä ja tutkimustiimiä. Kauempana sisäpiiristä eli ohjausryhmästä olivat työpajat ja ne muut hankkeen toimijat, joita ei erikseen nimeltä mainittu.

Organisointi tapa hankkeessa oli toimiva ja rakenne hyvä. Toimijoilla oli vaikutelma, että se oli toimiva ja kaikissa kunnissa organisointi toteutettiin kutakuinkin samalla tavalla.

*”On ollu tosi hyvin organisoitu hanke. Ja sen rakenne on ollu kauheen hyvä. Ja siel on tullu sellanen vaikutelma et se on niinku toiminu. Ja täs on ollu...on ollu ohjausryhmää ja sit on ollu nää alueryhmät ja nää työpajat. Ja ilmeisesti kaikis kunnis saman tyyppisesti sitte.”* (sosiaalityöntekijä)

Haasteita aiheutti kuitenkin järjestelmän rakentaminen, ottaen huomioon kaikkien kuntien erityispiirteet. Kuntien erilaiset tulokulmat vaikuttivat hankkeen organisointiin



ja etenkin tavoitteiden asettamiseen. Hankkeen organisoinnin ja rakenteen todettiin olleen hieman monimutkainen ja pohdintaa herättikin olisiko hanke voitu toteuttaa hieman yksinkertaisemmalla rakenteella. Eräs haastateltava koki organisaation olleen haastava. Kuntien erilaiset organisointimallit herättivät paljon keskustelua. Hanke rakentui kokonaisuudessaan erilaisille organisaatorakenteille ja erilaisille työntekijöiden tehtäväkuville. Haastatteluissa pohdittiin myös hankkeen yleisen organisoinnin kaavaa ja oliko se oikeanlainen, esimerkiksi päätöksenteoissa ynnä muissa. Lisäksi keskustelua herätti myös pohdinta hankkeen ja kehittämisen paikasta sekä niiden kohtaamisesta. Formaatti hankkeessa koettiin hyväksi ja toimivaksi, mutta organisaatioiden rakenteet liian erilaisiksi. Organisaatioiden rakenteisiin olisi pitänyt tutustua paremmin ennen hankkeen aloittamista, jotta paras mahdollinen lopputulos olisi ollut mahdollista saavuttaa. Organisaatioiden rakenteet kuitenkin lähentyivät hankkeen myötä hieman toisiaan ja tapahtui rakenteellista kehittämistä.

Työn ja organisoinnin kannalta hankekuntien todettiin olleen hieman sisäänpäin lämpiäviä. Jokainen kunta tuntui edelleen ajattelevan, että oma systeemi on parhaimmin organisoitu. Kovin isoja rakenteellisia muutoksia ei hankkeen aikana edes lähdetty tekemään, kun huomattiin kuinka suuri vaikutus pienilläkin muutoksilla voi olla kokonaisuuteen. Suurien muutoksien juurruttaminen olisi vaatinut enemmän aikaa. Haastatteluista ilmeni, että seutuyhteistyötä tehdään paljon, mutta hankkeessa toteutettu ylimaakunnallinen yhteistyö ei ole yhtä yleistä. Hanke nähtiin suurena, mutta myös kokonaisuudesta osana, koska jokaisella kunnalla on myös muita kehittämishankkeita. Eräissä haastattelussa todettiin, että kehittämisen pitäisi olla kokonaan eri tavalla organisoitua.

Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämiselle ja organisoinnille koettiin olevan halua, mutta sille ei ole rakenteita vielä olemassa. Etenkin pysyvät rakenteet ovat vielä haussa, jotta tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämisestä voitaisiin puhua vakiintuneena toimintana. Tutkimuksen käytännön toteuttamisen kannalta hankkeen organisointi oli juuri oikeanlainen. Haastateltavat pohtivat myös hankkeen tutkimusosuuden suhdetta koko hankkeeseen nähden ja sen nähtiin olleen jokseenkin alihankintasuhteessa muuhun organisaatioon. Tutkimusosion tarkoituksena kun oli tuottaa luvattuja asioita eli tutkia tiettyjä asioita ja raportoida niistä sitten hankkeen muulle toimijajoukolle. Tutkimuksen osuutta ei myöskään ollut kuvattuna hankkeen internetsivuille, muuten kuin mainintana

sen tekemisestä. Myöskään tutkijoita ei esitelty hankkeen internetsivuilla, vaan ainoastaan kehittäjätyöntekijät. Ilman tutkimusosiota ei koko hanketta kuitenkaan olisi ollut olemassa, ainakaan tässä mittakaavassa kuin nyt. Seurantutkimuksia tehdään hyvin vähän haastateltavien mukaan ja siksi tämä hanke olikin erityinen.

Kaikissa hankekunnissa toistui samankaltaiset foorumit. Hankkeen tehtävänjaon todettiin olleen hyvä ja selkeä ja palkattujen hanketyöntekijöiden todella tarpeellisia. Hankkeen kehittäjätyöntekijät joutuivat koko hankkeen ajan pohtimaan miten saavat toimittua yhteismitallisesti eli tasapuolisesti, kun kunnat ovat niin erilaisia. Kehittäjätyöntekijöiden työtä helpotti se, että heidän aloittaessaan työnsä, olivat ohjausryhmä, alueryhmät ja tutkimustiimi jo aloittaneet toimintansa.

*”se oli hyvä asia, koska se ei välttämättä aina oo niin kaikis hankkeissa että nää työryhmät jo toimis, vaan se on usein niin että sitte ku ne työntekijät tulee ni sit kerätään vasta niit.”* (kehittäjätyöntekijä)

Ohjausryhmän todettiin kuuluvan olla se foorumi, jolla on kokonaisnäkemys hankkeesta ja sen kulusta, mutta kaikkien haastateltavien mielestä se ei kuitenkaan aivan näin hyvin toiminut. Koulutukset järjestettiin hieman eri tavalla, riippuen kunnasta. Esimerkiksi Porissa käytettiin niin sanottuja koulutuksellisia työpajoja ja muualla enemmän perinteisiä koulutusseminaareja. Hankkeen edetessä huomattiin myös, ettei sama formaatti kuin Pilottihankkeessa toiminutkaan, eli työkokoukset eivät toimineet yhtä hyvin tässä hankkeessa kuin pilotissa. Samoin myös Porissa järjestettyjä työpajoja pidettiin jokseenkin toimimattomina.

*”ja sit tost paikallisest organisoinnista vois in sanoo, et ku porissa tehti sellane ratkasu, et perustettiin ne työpajat, että oltais saatu niitä avohuollon työntekijöitä mukaan ja niit heijän näkemyksiä ja kokemuksia hyödyntää siin kehittämisessä ni se ei kyllä onnistunu kauheen hyvin, koska sitte niihi osallistu niin vähä just tän kiireen takii.”* (sosiaalityöntekijä)

Käytännön työn organisoinnille haasteita aiheutti se, että asiakastietojärjestelmä täytyi rakentaa jokaisessa kunnassa erikseen, kunnan omia tarpeita vastaavaksi, koska kehittämisessä oltiin niin eri tasoilla kunnissa. Kehittämisen lähtökohdan ollessa

erilainen eri kunnissa, ei voitukaan ottaa toisilta kunnilta suoraan mitään vaan kaikki piti muokata oman kunnan tarpeita vastaaviksi. Hämeenlinnassa toteutettiin samaan aikaan hankkeen kanssa yleinen kuntaliitos sekä organisaatiouudistus, joten kehittäjäyöntekijä ei osannut arvioida, mitkä asiat olivat suoraan hankkeen vaikutusta ja mitkä organisaatiouudistuksen.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa tärkeimpänä toimintaa ja tavoitteiden toteutumista edistävänä tekijänä nähtiin tehokas organisointi, toimijoiden sitoutumisen sekä vuorovaikutteisuuden ja selkeiden tavoitteiden lisäksi. Työskentely hankkeessa oli johdonmukaista ja projektipäällikkö omasi kannustavan asenteen. Lisäksi hanke koettiin asiakaslähtöisenä. (Ketonen 2006, 47–48.) Hankkeen organisoituminen oli tehokasta. Tehokkaalle organisoitumiselle loi perustan hyvä hankesuunnittelu, jossa oli varattu riittävästi tilaa erilaisille kehittämisen keinojen hyödyntämisille (Emt., 49). Projektioorganisaatio hankkeessa muodostui ohjausryhmästä, projektipäälliköstä, kehittämisryhmistä, arviointiryhmästä, lastensuojelun asiantuntijaryhmästä, valtakunnallisesta projektiverkostosta sekä maakunnallisesta projektiverkostosta. Kehittämisryhmät muodostuivat kiertävistä erityissosiaalityöntekijöistä, jälkihuollosta, perhetyöstä, tukihenkilöpankista sekä työntekijöiden verkostoitumisen kehittämisryhmästä. Hanketoimijoista kootut kehittämisryhmät toimivat koko hankkeen toiminnan tukena (Emt., 14–15).

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa kritiikkiä esitettiin siitä, että kehittämishankkeeseen osallistuneet kunnat olivat liian erillään alueellisesti. Haluttiin yhtenäisempää ryhmää alueellisesti. Myös kuntien erilaiset koot koettiin ongelmallisiksi, koska kuntien kehittämistarpeet vaihtelivat koon mukaan. (Emt., 48.) Organisointiin liittyen hankkeessa koettiin ongelmaksi myös työsuunnitelmat. Ryhmien toiminnasta ja ryhmätyön tuloksista oli hankkeen kuluessa raportoitu, mutta niitä ei ollut analysoitu sen paremmin. Arvioinnin olisi tullut olla mukana selkeämmin hankkeen alusta alkaen. Jatkossa myös ohjausryhmän koettiin tarvitsevan työsuunnitelmaa, jotta sen toiminnan toteutumista voitaisiin paremmin arvioida. (Ketonen 2006, 52–53.)

Harava -hankkeessa jokainen osahanke organisoiti itsensä, eikä näitä organisaatioita esitellä hankkeen loppuraportissa lähemmin. Hankkeen yleinen organisaatio oli todella laaja, koska kyseessä oli projekti, jossa oli pienempiä

osahankkeita useampia. Organisoititavoista esitettiin hankeraportissa joitakin lyhyitä esimerkkejä, joista ei saa kuitenkaan kunnollista käsitystä hankeorganisaatiosta. (Anttila ja Rousu 2004)

Hankkeessa havaittiin useaan otteeseen, että eri toimijoiden rooleja ja vastuita sekä ohjausjärjestelmää ja delegointia olisi ollut syytä selkeyttää. Koska nyt tehtävien jako edellytti, että ryhmien välinen yhteistyö oli tiivistä ja tiedonkulku toimivaa. (Heimo ja Oksanen 2004, 63.) Toimintaa suunniteltiin yhdessä alusta alkaen mahdollisimman avoimesti hyödyntäen erilaisia yhteistyöfoorumeita. Yhteistyön edetessä tapahtui valikoitumista siten, että osa toimijoista jäi mukaan toiminnan ydinpiiriin ja toiset hieman ulommalle yhteistyön kehälle ja osa jättäytyi kokonaan pois. Toimijoiden osallistumisen aste riippui heidän tavoitteistaan ja roolistaan toiminnassa sekä siitä, mikä oli heidän kokemansa hyöty yhteistyöstä. Jotkut ottivat aktiivisemmän roolin ja pääsivät vaikuttamaan enemmän asioiden kulkuun kuin toiset. Joillekin pelkkä osallisena oleminen hankkeessa oli riittävää oman toiminnan kannalta. Miten hyödylliseksi kukakin koki hankkeen oman organisaation kannalta, liittyi siihen, kuinka hyvin omiin tavoitteisiin ja odotuksiin vastattiin. Ytimessä toimivien toimijoiden tehtävä oli varmistaa, että myös ulkokehällä olevat ja yhteistyöstä jättäytyneet olivat ainakin tietoisia siitä, miten asioissa edettiin. (Emt., 71.)

Haravassa todettiin myös, että verkostoituminen etenee eri tavalla eri seuduilla, koska kunnat ovat erilaisia eikä sama toimintamalli sovi kaikille (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 82). Harava -hankkeen raportista käy ilmi, että on tärkeää löytää oikeanlainen ja tarkoituksenmukainen organisaatorakenne, jossa jokaisen osallistujan tuoma panos on hyödyksi hankkeelle ja jossa jokaisen omat tavoitteet tulevat huomioituiksi. Etenkin seutuyhteistyössä korostuu muutosjohtamisen merkitys. Ja työn uudelleen organisointi edellytti yhdessä sovittua järjestelmää tai rakennetta. (Emt., 84.) Kuntien välinen yhteistyö Haravassa edellytti riittävää määrää oikeanlaisia toimijoita ja lisäksi tietoa kunkin yhteistyötahon mahdollisuuksista toimia seudullisesti sekä perustietoa paikallisista olosuhteista (Emt., 88). Mitä pidemmälle kehittämistyössä edettiin, sitä suuremmaksi nousi tarve toimiville ohjaus- ja päätöksentekojärjestelmille. Pohdintaa piti tehdä etenkin sen suhteen, kuka kantaa kokonaisvastuun ja millä rooleilla, vastuilla ja tehtävänjaoilla muut toimijat toimintaan osallistuvat. (Heimo ja oksanen 2004, 62.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämishankkeessa hankeorganisaatio muodostui Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämissyksiköstä, jossa työskenteli kaksi työntekijää toteuttamassa hanketta. Lisäksi hankkeella oli projektipäällikkö ja koordinoiva tutkija sekä tutkijasosiaaliryöntekijä. Hankkeen ohjausryhmään kuuluivat rahoittajan edustaja, Kuopion yliopiston edustaja, seutukuntien edustajat, Savonia-ammattikorkeakoulun edustaja sekä muiden keskeisten toimijoiden edustajat, kuten järjestöjen edustajat. Käytännön palveluiden kehittämistyöstä vastasi hankkeen projektiryhmä ja hankkeen tuottavuudesta vastasi kuntatuottavuus -hankkeen projektiryhmä. Lisäksi hankkeen organisaatioon kuului koulutus- ja tutkimustyöryhmä. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 20–21.)

Hankkeen toiminnan organisoinnin lähtökohtia pidettiin suunnitelmallisina ja määrätietoisina. Kuntien ja kehittämissyksikön vastuut koettiin toimiviksi ja selkeiksi ja kunnat kokivat myös saaneensa tarpeidensa mukaisesti kehittämissyksikön palveluita. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 141.) Ohjausryhmä toivoi kuitenkin keskinäisten vastuiden ja roolien jaon selkeyttämistä jatkossa. Lastensuojelujärjestöjen edustajien mukaan koulutusta ja muita palveluja oli tarpeiden mukaisesti tarjolla ja roolit ja vastuut oli selkeästi määritelty. (Emt., 153–154.) Hankkeessa organisoitiin esimerkiksi koulutustarjontaa ynnä muut tilaisuudet kentältä tulleita tarpeita vastaaviksi. Hankkeen aikana organisoitiin myös uudenlaisia eri toimijoiden välisiä kohtaamisia, jotka olivat hyvin vuorovaikutteisia. (Pölkki ja Pitkänen 2008, 206.)

## ***11.2 Hankkeen resursointi***

Viranomaisorganisaatiot toimivat usein ympäristöissä, joissa toiminnalle annetut resurssit ovat rajalliset. Tämä resurssien rajallisuus saattaa aiheuttaa ongelmia yhteistyölle. Mitä vähemmän resursseja on käytettävissä, sitä enemmän eri organisaatiot joutuvat niistä kilpailemaan. Positiivisessa mielessä resurssien vähäisyys voi aiheuttaa resurssien vaihtoa, toisin sanoen pieniäkin resursseja voidaan antaa myös muiden avuksi. (Uusikylä 1994, 47.) Verkostomainen kehittämissympäristö edellyttää myös projektimuotoisen työotteen omaksumista. Ilman arviointitoimintaa ei ole myöskään toimivaa verkostomuotoista kehittämishanketta. Projektimuotoisen verkostohankkeen onnistuminen perustuu myös siihen, että ihmiset sitoutuvat kehittämishankkeeseen. (Virtanen 1999, 129–130.)

Lastensuojelun tieto -hankkeen taloudelliset resurssit muodostuivat Länsi-Suomen lääninhallituksen hankeavustuksesta ja kuntien omarahoitusosuuksista. Hankkeen taloudellisten resurssien kautta hankkeelle saatiin 5 palkattua työntekijää, joista kaksi oli yliopiston tutkijoita ja kolme kuntien kehittäjätyöntekijöitä. Muita henkilöresursseja hankkeella ei ollut, vaan muu resurssi tuli kuntien työntekijöiltä.

Lastensuojelun tieto -hankkeessa resurssit nähtiin yleisesti kohtuullisiksi, mutta aivan liian pieniksi kehittämisen näkökulmasta. Kuntien olisi haluttu itse resursoivan enemmän hankkeeseen. Ilman niitä resursseja, joilla hanke nyt toteutettiin, ei haastateltavien mukaan olisi pystytty saamaan näin paljon aikaan. Kunnista löytyy huonosti rahoitusta kehittämiseen, vaikka konkreettisen rahoituksen on jostain löydyttävä, mikäli halutaan kehittää toimintaa. Tampereen resurssit kehittää toimintaansa, koettiin paremmiksi kuin muissa kunnissa. Tampereella nähtiin olevan resursseja jopa kehittää toimintaa yksin, ilman monitoimijaista hanketta. Kuntien omat taloudelliset satsaukset kehittämiseen eivät olleet tarpeeksi suuria ja yleisenä näkemyksenä olikin, että kuntien pitäisi resursoida enemmän kehittämiseen. Tutkimusosion resurssien nähtiin olleen tyydyttävät.

Resursoinnin nähtiin olleen tasapuolinen, koska jokaisella kunnalla oli oma kehittäjätyöntekijä.

*”Mä oon ymmärtäny et on jaettu ihan tasapuolisesti, et ku jokaisel kunnal on ollu oma kehittäjä ja...en mä tiedä miten ne enää tasapuolisemmin oltais voitu tehdä...ja jokasel kunnal niinku se rakenne tämän hankkeen puitteis on ollu samanlainen ku on nää alueryhmät ja sit työpajat ja...et kaikki niinku kiinnittyy samallai tähä hankkeeseen.”*  
(sosiaalityöntekijä)

Kehittäjätyöntekijöiden ja muun hankkeeseen palkatun henkilöstön merkitys nähtiin suurena. Etenkin se nähtiin merkittävänä, että kehittäjätyöntekijät olivat kokopäiväisiä eivätkä osa-aikaisia. Tällöin heidän paneutumisensa hankkeeseen oli kokonaisvaltaisempaa. Kehittäjätyöntekijät nähtiin hankkeen pääresurssina ja muuna resurssina se, miten kuntien omat työntekijät hankkeeseen osallistuivat, kuten esimerkiksi kuntien sosiaalityöntekijät, jotka antoivat aikaansa tutkimukselle. Kehittäjätyöntekijöiden työsuhteen kesto ei ollut koko hankkeen keston kanssa yhtä

pitkä ja sen nähtiin olleen erittäin huono asia. Haastatteluihin osallistuneet kokivat kehittäjätyöntekijöiden työsuhteet aivan liian lyhyiksi. Kehittäjätyöntekijöiden työsuhteen keston lyhyys johtui hankkeen resursoinnista. Haastattelujen perusteella kehittäjätyöntekijöille olisi vieläkin töitä kaikissa kunnissa. Kehittäjätyöntekijät nähtiin jopa niin merkittävänä hankkeen kannalta, että heidän työsuhteensa päätyttyä koettiin, että koko hanke ikään kuin pysähtyi. Kehittäjätyöntekijät nähtiin resurssina tasarvoisiksi, mutta myös heidän työsuhteensa lyhyen keston nähtiin olleen resursseista kiinni. Palkatut hanketyöntekijät nähtiin niin tärkeinä resursseina, että heidän olisi toivottu olevan työssään koko hankkeen keston ajan. Nyt hanketyöntekijät lopettivat, kun hanke oli vielä käynnissä.

Pohdintaa herätti myös se, että kehittäjätyöntekijät tulivat oman organisaation ulkopuolelta. Toisaalta tämä nähtiin hyötynä, koska ulkopuolelta tuleva saattaa nähdä organisaation eri tavalla ja täten myös kehittää toimintaa eri tavalla. Toisaalta taas pohdittiin, että jos kehittäjätyöntekijä tulisi oman organisaation sisältä, hän olisi paremmin kiinnittynyt työyhteisöön ja myös kehitetyt käytännöt jäisivät elämään arkityöhön helpommin. Lisäksi oman organisaation sisältä tuleva työntekijä osaa jo organisaation perusasiat valmiiksi, eikä perehdyttämiseen mene muilta työntekijöiltä tai kehittäjätyöntekijältä itseltään niin paljon aikaa. Tämä kaikki on tehnyt hankkeen haastavammaksi.

Resursointiin nähtiin kuuluvan myös ajalliset resurssit, joita todettiin yksimielisesti kaikissa haastatteluissa olleen etenkin kuntien sosiaalityöntekijöillä aivan liian vähän. Ajan osoittaminen kehittämiselle oli kaikkien haastateltavien mielestä ensisijaisen tärkeää. Hankkeen yhtenä toimintamuotona oli kentän työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen. Tätä ei kuitenkaan ollut pohdittu hanketta suunniteltaessa, vaan vasta itse toimintavaiheessa alettiin pohtia, miten työntekijöiden osallistuminen käytännössä onnistuu. Kentän työntekijöillä nähtiin olleen aivan liian pienet resurssit osallistua hankkeeseen siinä määrin kuin oli ajateltu.

*”Se muu resurssi mitä meidän talost on tullu on ollu varmaa aivan liian pieni. Et me ollaa itse kukin aivan liian vähä pystytty osallistumaa siihen et ois tarvinnu varmaa olla kaikil työntekijöil enemmän aikaa niinku tämän hankkeen osalta.”* (sosiaalityöntekijä)

Kaikkien muiden paitsi hankkeeseen palkattujen työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen tapahtui muun työn ohessa. Tämä aiheutti sen, että osallistuminen kokouksiin ja koulutuksiin tapahtui oman työn puitteissa. Kuitenkin haastatteluissa todettiin, että työntekijät osallistuivat melko ahkerasti hankkeen tilaisuuksiin ja kokivat ne hyödyllisiksi. Laaja osallistuminen koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin kertoo arviointiin osallistuneiden mielestä sitoutumisesta hankkeeseen ja hankkeen kokemisesta tärkeäksi.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeen resurssit tulivat suurimmaksi osaksi valtakunnallisen sosiaalialan kehittämishankkeen kautta (Ketonen 2006, 3). Kehittämistyöhön lähdettiin hankkeessa siitä lähtötilanteesta, että sen hetkisin resurssein kuntien, etenkin pienten kuntien, on hankala selvittää sosiaalityön vaativasta työkentästä (Emt., 8.) Hankkeeseen valtionavustuksena saadut resurssit jaettiin tasan toimijoiden kesken palveluiden kehittämiseen. Kunnat itse panostivat melko vähän hankkeeseen ja kuntien omarahoitusosuuksien takia, hankkeeseen osallistuneita kuntia olikin niin monta. (Emt., 58.)

Hankkeen tavoitteena oli palvelujen parantaminen uusien toimintamallien avulla, joita hankkeen aikana löytyikin mutta niiden käyttöön ottaminen on resursseista kiinni. Lisäksi hankkeen jälkeen olisi syytä huolehtia, että resursseja on myös toiminnan jatkumista varten. Hankkeen aikana huomattiin, ettei asukaslukuun perustunut taloudellinen resursointi toiminut kaikilta osin, koska suurempien kuntien työhön panostettu määrä jäi usein alle tavoitetason ja pienet kunnat taas tekivät usein moninkertaisesti tavoitetasonsa. (Emt., 53.) Määrällisiin resursseihin kyettiin hankkeen aikana vaikuttamaan vain vähän ja resursseja pyrittiinkin lisäämään työn organisoinnin kautta (Emt., 54). Hankkeeseen resursoitiin enemmän aikaa alkuperäisesti suunnitelmasta poiketen, koska kyseessä oli laaja ja monitoimijainen hanke (Emt., 56). Hankkeen koko toimintakautta varjosti kuitenkin resurssien puute ja loppuraportissa todetaankin, että hankkeeseen olisi pitänyt resursoida enemmän, koska nyt kehittämismahdollisuuksien kartoittaminen jäi liian pieneksi ja jäi tarpeiden kartoituksen varjoon (Emt., 52).

Harava -hankkeen loppuraportin mukaan hankkeen alkuvaiheessa kehittämistyön kohteena olevien palvelujen käytettävissä olevat resurssit olivat hyvin epätasaisesti



jakautuneita. Resursseja ei ylipäänsä koettu olevan tarpeeksi ja hankkeen pohjalla olikin idea voimavarojen haalimisesta yhteen, jotta palveluihin pystyttäisiin paremmin vastaamaan. Lähtökohtana oli kunta- ja järjestökentän tasavertaisen kumppanuuden vahvistaminen, jotta kaikkialla oltaisiin menossa samaan suuntaan palveluiden tarjonnan suhteen. (Anttila ja Rousu 2004, 110.) Hankkeen loppuraportissa päätelmänä onkin, että nykyisillä resursseilla saadaan parhaiten tuloksia eri toimijoiden yhteistyöllä, joka on tiivistä ja jatkuvaa (Emt., 113.) Loppuraportin mukaan yhteinen seudullinen työtapo ei välttämättä vaadi kunnilta lisärahoitusta ja työntekijöitä. Esimerkiksi läheisneuvonpidon kehittämistä varten hankkeessa, kustannuksista vastasivat työntekijöiden taustaorganisaatiot eikä erillisiä palkkioita kokousten koollekutsujille maksettu. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 97.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämishankkeen loppuraportissa ei esitelty hankkeen resursseja eikä hankkeen arvioinnissa kysytty hankeraportin mukaan mitään resursseista tai niiden riittävydestä tai riittämättömyydestä. (Pölkki ja Pitkänen (toim.) 2008) Ainut viittaus resursseihin löytyi perhehoidon koulutuksesta. Perhehoidon mentorikoulutuksen ryhmän valintaprosessin keskeinen resurssi oli toimijaverkosto ja verkostotyö. Lisäksi mainittiin hankkeen koulutusorganisaatio olleen hyvin kevyt kyseisen koulutuksen osalta. (Autio 2008, 89.)

### ***11.3 Hankkeen tavoitteet***

Kaikilla osapuolilla on yleensä hankkeessa erilainen käsitys toiminnan tavoitteista, ja siksi näidenkin käsitysten esiin tuominen on tärkeää. Kaikilla tulee olla sama käsitys tavoitteista, jotta niihin voidaan päästä. Ihmisten käsitykset vaihtelevat suurimmaksi osaksi heidän edustamansa organisaation mukaan. Tästäkin syystä toisen ammattiryhmän edustajan työnkuvan ja sen merkityksen tunteminen on tärkeää. (Ojala 1996, 119.) Kehittämistyön toteutus eli se miten tavoitteet saavutetaan, on myös tärkeää. Toteuttamisessa on usein mukana priorisointi aspekti, koska kaikkea haluttua ei voida kehittää. Kyseessä on siis sen rajaaminen mitä toteutetaan sekä kehittämisen kohdentaminen. Kehittäminen on sekä tekemistä että puhetta. Puhe aspekti on kehittämisen analysoiva ja pohtiva ulottuvuus. Kehittämisen seuranta tapahtuu yleensä

erilaisissa työryhmissä, joissa keskustellaan toiminnasta. (Toikko ja Rantanen 2009, 59–60.)

Lastensuojelun tieto -hankkeen tavoitteina oli hyödyntää tietoteknologiaa lastensuojelun avoimuuden asiakaspolkujen seurannassa ja dokumentoinnissa, tarkastella lastensuojelun tietoa työprosessien kehittämisen kannalta ja kehittää tietojärjestelmien hyödyntämistä lastensuojelussa. Lisäksi jokaisella kaupungilla oli omat tavoitteensa. Hämeenlinnassa tavoitteena oli kehittää sosiaalityön asiakastietojärjestelmää vastaamaan paremmin lastensuojelutyön sisältöä sekä kehittää lastensuojelun vaikuttavuuden arviointia. Porissa tavoitteena oli kehittää asiakastietojärjestelmää, jotta se vastaisi paremmin tiedontuotannon tarpeisiin. Tampereella tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa lastensuojelun dokumentointia sekä luoda lastensuojeluun vaikuttavuusmittareita palvelujärjestelmän tiedontuotannon tueksi. Alueellisten painopisteiden lisäksi tavoitteena oli hyödyntää ylimaakunnallista yhteistyötä ja tuottaa lastensuojelusta alueiden kesken vertailukelpoista tietoa. (Jormalainen 2008, 2.)

Hankkeen tavoitteita pohdittaessa nousi esiin, että eri osapuolten odotukset hankkeelle olivat epäselviä. Hankekunnilla huomattiin olleen erilaiset odotukset ja tarpeet hankkeelle, mikä vaikeutti yhteisten tavoitteiden muotoilua. Myös tutkimusosuuden perinteiset odotukset eivät tässä hankkeessa toteutuneet. Päälimmäisinä tavoitteina kaikki toimijat mainitsivat omat tavoitteensa. Yhteisiä tavoitteita pohdittiin pitkään, eikä niitä muistettu kovinkaan usein. Kunnissa todettiin keskustelun keskittyneen enemmän omiin tavoitteisiin. Hankkeen tavoitteet painoutuivat eri tavalla eri kunnissa, niissä oli yhteisiä elementtejä mutta myös omia suuntia. Tavoitteiden pohjalla olivat kuntien omat intressit ja oman kunnan tarpeet. Lisäksi monitoimijuus aspekti ohjasi hankkeen tavoitteiden asettamista. Joten ilman monitoimijuutta tavoitteet olisivat olleet erilaiset. Myös tilaajapuolella oli omat odotuksensa etenkin tutkimusosuutta kohtaan ja myös sosiaalityöntekijöiden työpanosta kohtaan.

Tavoitteet hankkeelle olivat aikaan ja resursseihin nähden kunnianhimoisia ja ylimitoitettuja. Ja niitä todettiin olleen aivan liikaa vuoden kestävälle hankkeelle. Yhteen asiaan keskittyminen ja konkreettisempien tavoitteiden asettaminen olisi ollut tavoitteiden saavuttamisen kannalta järkevämpää. Hankkeen tavoitteet nähtiin liian laajoiksi kaikkien osallistuneiden mielestä. Keskittyminen joihinkin tiettyihin asioihin

tai tavoitteisiin olisi ollut myös helpompaa työn organisoinnin kannalta. Nyt hanke oli hieman hajanainen, kun tavoitteita oli niin paljon. Tavoitteiden realisointia tehtiin kuitenkin pitkin matkaa ja huomattiin, ettei joitakin tavoitteita millään pystytä saavuttamaan. Nyt yleisemmät, kaikille yhteiset tavoitteet jäivät etäisemmiksi ja omissa, pienemmissä tavoitteissa sen sijaan onnistuttiin paremmin. Yleisemmät tavoitteet pitävät sisällään siis kaikille hankkeen toimijoille yhteiset tavoitteet ja pienemmät tavoitteet ovat kuntien omia tavoitteita. Työntekijät joutuivat myös hankkeen alkuvaiheessa käyttämään kehittämisaikaa tavoitteiden konkretisoimiseen ja realisoimiseen.

Jo hankehakemus vaiheessa hankkeen tavoitteiden todettiin olleen, kuten yleensäkin hankkeissa, aivan liian laajoja ja jopa "taivaita kurkottelevia". Hankkeessa edettiin kuitenkin koko ajan tavoitteiden suuntaisesti, vaikka aivan kaikkia tavoitteita ei saavutettukaan. Ilman kunnianhimoisia tavoitteita ei erään toimijan mielestä päästäisi kehittämisessä eteenpäin.

Resurssien ja tavoitteiden saavuttamisen välillä nähtiin vankka yhteys. Jos tavoitteet olivat konkreettiset heti hankkeen alusta alkaen, ne oli helpompi tavoittaa. Joidenkin haastateltavien mielestä, on vasta nyt päästy siihen pisteeseen, että itse kehittäminen voitaisiin aloittaa. Hankkeen tavoitteet olivat haastateltavien mielestä aikaan ja resursseihin nähden aivan ylimitoitettut, varsinkin Tampereella. Tampereella nähtiin ajankohdan olevan juuri oikea kehittämistyölle, mutta tavoitteisiin pääsemisen olevan mahdotonta. Porissa oltiin kaikkein tyytyväisimpiä tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden katsottiin ainakin Porissa ja Hämeenlinnassa muotoutuneen prosessin aikana tai ainakin pilkkoutuneen pienemmiksi ja konkreettisemmiksi, jolloin ne oli helpompi saavuttaa. Tavoitteita pyrittiin saavuttamaan mm. työpajojen ja työkokousten sekä koulutusten kautta.

Mikäli hanke ei olisi ollut ylimaakunnallinen, olisivat tavoitteet olleet osittain erilaiset ainakin Hämeenlinnassa ja Porissa. Tampereen tavoitteet nähtiin niin erilaisina kuin muiden hankekuntien, että niiden saavuttaminen olisi ollut mahdollista ilman yhteistoimintaakin. Ilman yhteistyötä hankkeesta olisi kuitenkin jäänyt uupumaan paljon. Erilaiset näkemykset kehittämisestä olisivat jääneet uupumaan, kuntien välinen vertailu olisi ollut mahdotonta ja hankkeen suunnittelu ja organisointi olisivat olleet

erilaiset. Mikäli hanke olisi ollut vain yhden kunnan oma, olisi myös kehittäjäyöntekijän rooli ollut erilainen. Esille tuotiin, että kehittäjäyöntekijä olisi tuossa tapauksessa voinut olla esimerkiksi vain effican pääkäyttäjän apulainen.

Kaikkien haastateltavien mielestä vuodessa kuitenkin saavutettiin paljon tavoitteiden laajuuteen nähden sekä siihen, kuinka hajallaan asiat olivat ennen hankkeen aloittamista. Esimerkiksi Porin effica oli erään haastateltavan mukaan ”tyhjää täynnä” ennen hankkeen alkamista. Kuntien odotuksina oli saada valmiita ratkaisuja esimerkiksi efficaan. Pettymys oli kuitenkin väistämätön, kuntien erilaisten rakenteiden vuoksi. Kuntien erilaisia odotuksia ja erilaisia rakenteita sekä kehittämisen tilaa kunnissa, olisi pitänyt käydä läpi enemmän ennen hankkeen aloittamista. Yhtenä tavoitteena oli yhdenmukaistaa kuntien lastensuojelutyötä, missä ei onnistuttu kovinkaan hyvien, johtuen kuntien erilaisuudesta ja muun muassa koosta.

Tutkimusosion tavoitteiden todettiin olleen konkreettisempia, kuin tutkimussuunnitelmasta käy ilmi. Joten niitäkin oli hankkeen aikana muokattu. Kehittämistavoitteiden ja tutkimustavoitteiden yhteneväisyyksistä ei oltu yksimielisiä. Todettiin, että jotain yhtäläisyyksiä on, mutta ei tiedetty kuinka paljon. Kuntien odotukset olivat epäselviä myös tutkijoille, joilta vaadittiin, että tuloksia pitää tulla nopeasti esittelemään, mutta jotka joutuivat sitten omien sanojensa mukaan anelemaan ihmisiä paikalle kuuntelemaan tuloksia. Tavoitteita ja tuloksia esiteltiin hankkeen edetessä ja varsinkin hankkeen loppuvaiheessa, mutta niitä ei missään vaiheessa käyty kunnolla läpi.

Haastatteluissa tuli esille, että kun on monia toimijoita, se alleviivaa asioiden tärkeyttä, ja sitä kautta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseenkin. Useat toimijat tuovat lisäarvoa hankkeeseen, vaikkei se auttaisi konkreettisesti juuri tavoitteisiin pääsemisessä. Tavoitteiden saavuttamisessa haastavaa oli se, että kuntien omat tavoitteet olivat hyvin erilaiset, johtuen kuntien koosta, organisointitavasta ja siitä missä vaiheessa kunnissa ollaan asiakastietojärjestelmän kehittämisessä. Tavoitteissa todettiin tapahtuneen lähestymistä ja edistymistä sekä vähintäänkin asenteellista muutosta. Kaikkia tavoitteita ei hankkeen aikana pystytty täysin saavuttamaan. Etenkin Tampereella tämä johtui siitä, että tavoitteet asetettiin jo alussa melko korkealle. Varsinkaan tavoitteena ollutta vaikuttavuuden arviointia ei pystytty saavuttamaan. Tavoitteiden osalta haluttiin tuoda

esille, että effica oli konkreettisesti muuttunut kaikissa kunnissa. Tämä johtui haastateltavien mukaan siitä, että efficaan tehtävät muutokset olivat suhteellisen helposti toteutettavissa.

Yhtenä hankkeen tuloksena pidettiin sitä, ettei yleistä turhautumista siitä, että kehittäminen tapahtuu jossain kaukana arjen työstä, ollut tässä hankkeessa läsnä. Kun kehittäminen tapahtui sekä kehittäjätyöntekijöiden että tutkijoiden toimesta konkreettisesti lähellä sosiaalityöntekijöitä, tuli tuloksesta parempi. Tästä tuli paljon positiivista palautetta.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeen tavoitteina olivat lastensuojelun perus- ja erityispalveluiden saatavuuden ja osaamisen turvaaminen maakunnallista, seudullista ja moniammatillista yhteistyötä lisäämällä ja kehittämällä. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa materiaalia maakunnalliselle lastensuojelun kehittämissuunnitelmalle. Hankkeen tavoitteet määriteltiin viiteen alakohtaan, joita olivat lastensuojelupalvelujen seudullisten ja maakunnallisten yhteistyökäytäntöjen selkeyttäminen, moniammatillisen yhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen, lastensuojelun sisältöjen ja osaamisen kehittäminen, sijaishuollon ja jälkihuollon palvelujen kartoittaminen sekä maakunnallisen lastensuojelun kehittämissuunnitelman materiaalin tuottaminen. (Ketonen 2006, 9.)

Jo hankkeen projektisuunnitelma vaiheessa tajuttiin, että tavoitteet olivat varsin laajoja ja vaativat konkretisoimista. Tavoitteet haluttiinkin heti alussa saada selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta kaikki mukana olevat toimijat voisivat ymmärtää ne helposti. Hankkeen aikana käytyjen keskusteluiden tarkoituksena oli varmistaa, että kehittämiskohteiksi valikoituu vain sellaisia asioita, joiden kehittämiseen kunnilla riittää motivaatiota tiukankin työtilanteen keskellä. Hankkeessa nähtiin avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen olevan tärkeässä asemassa, koska toimintaan varattu aika oli pieni suhteutettuna toimijoiden lukumäärään ja kehittämisen kohteisiin. Hankkeessa kehittämisen uhkaksi koettiin, etteivät resurssit ja tavoitteet vastaa toisiaan. (Ketonen 2006, 13.) Toimijoiden tavoitteiden asettelua yhdisti pyrkimys mahdollisimman lähelle käytännön lastensuojelutyötä eli konkreettista toimintaa. Arkityössä esiintyvään resurssipulaan toivottiin saatavan apua kehittämistyöllä. (Emt., 18.)

Perhetyön palvelujen kehittämisessä oli jokseenkin epärealistisia tavoitteita. Ensisijaisena tavoitteena pidettiin tarvetta luoda jäsentynyt malli yksittäisen kunnan perhetyöhön, koska alkuvaiheessa tavoitteeksi kaavailtu tiiviimpi kuntayhteistyö ja yhteinen malli koettiin liian suureksi tavoitteeksi. (Ketonen 2006, 31.) Hankkeen tuloksina odotettiin aluksi enemmän valmiita toimintamalleja, mutta hankkeen edetessä odotukset muuttuivat enemmän yhteistyötä korostaviksi. Odotettiin tuloksina aktiivista yhteistyötä kuntien kesken ja myös niiden sisällä, sekä pysyviä ja jatkuvia tiedonvaihdon ja yhteistyön käytäntöjä kuntien välille. Keskeisenä tavoitteena nähtiin myös sisällöllinen kehittäminen eli palvelujen laadun paraneminen osaamisen kehittymisen kautta. (Emt., 45.) Hankkeen tavoitteena olleessa kuntien verkostoitumisessa ja yhteistyön rakentumisessa onnistuttiin hyvin. Kuntien yhteistyö onnistui hyvin erilaisissa toiminnoissa, kuten kehittämisryhmien toiminnassa ja hyvien käytäntöjen vaihdannassa. (Emt., 46.)

Tavoitteiden asettamisessa tulisi ottaa entistä enemmän kuitenkin huomioon toiminnan jatkuvuuden ylläpitäminen. Hankesuunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon, että tavoitteet oikeasti vastaavat kaikkien osallistujien tarpeita, koska resurssit kehittämiselle ovat rajalliset. Pienissä kunnissa ei pystytä osallistumaan monen eri osa-alueen kehittämiseen samaan aikaan, joten resurssit tulee kohdistaa oikein kehittämistoiminnan maksimoimiseksi. (Ketonen 2006, 49.) Hankkeen aikana tehtyjen arviointien mukaan hankkeen tuloksiin oltiin aikaan ja resursseihin nähden varsin tyytyväisiä. Hankkeessa ei kuitenkaan pystytty saavuttamaan kuin osa asetetuista tavoitteista. Hankkeen päättyessä ei voitu olla vielä varmoja, onko joitakin asioita saavutettu hankkeen varsinaisen kauden jälkeen. (Emt., 54.) Hankkeen sisältöön oltiin siinä mielessä tyytyväisiä, että kunnista nousseisiin kehittämistarpeisiin oli pystytty vastaamaan tavoitteiden muotoilussa. Kuitenkaan kaikkiin kehittämistarpeisiin ei todellisuudessa pystytty vastaamaan tai löytämään ratkaisuja. (Emt., 52.)

Harava – hankkeen tavoitteena oli kehittää yhteistoiminta- ja palvelumalleja, joissa otetaan huomioon moniammatillisuus ja monitoimijuus, toimintasektoreiden rajojen ylittäminen, ylikunnallisuus, laaja-alaisuus sekä ihmisten oma aktiivisuus ja omien voimavarojen tukeminen. Käytännössä näitä tavoitteita pyrittiin toteuttamaan erityisesti kuntien ja järjestöjen yhteistyön parantamisella sekä palvelujen järjestämisellä käyttäen hyväksi seudullisia ja osin myös maakunnallisia ratkaisuja. Lisäksi pyrittiin

parantamaan voimavarojen käytön kohdentamista ja lisäämään työntekijöiden osaamista ja jaksamista. (Anttila ja Rousu 2004, 7-8.)

Harava -hankkeessa yhteisymmärrys lähtökohdista ja tavoitteista oli tärkeää löytää yhdessä tehtävään työhön nähden (Heimo ja Oksanen 2004, 49). Haravan loppuraportissa kuvataan kuinka toimijoiden yhteiset kehittämistarpeet ja mahdolliset yhteiset tavoitteet sekä konkreettiset yhteistyön mahdollisuudet muotoutuvat yhteisten keskustelujen kautta, joita erilaisilla foorumeilla käydään. Myös valikoitumista tapahtuu, sen suhteen ketkä ovat mukana varsinaisessa kehittämisessä. Visiot ja tavoitteet, joita mukana olevat toimijat yhdessä määrittelevät, tulee konkretisoida toimintaa tukeviksi toimenpiteiksi ja näiden kahden välillä tulee olla sekä yhteys että tasapaino. Kysymys on yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisestä, toisistaan erilaisten toimijoiden yhteistyönä. (Emt., 50–51.) Kun mukana on monta eri toimijaa, tulee kaikkien osapuolten osallistuminen tavoitteiden asettamiseen mahdollistaa. Vahvempien osapuolten tulee myös olla joustavampia muita kohtaan. Eli suurempien kuntien pitää tietyllä tavalla olla valmiita antamaan periksi jossain asioissa. Kuitenkin tarvitaan myös niitä, joilla on enemmän suhteita ja valtaa. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 83.) Tasapainoisen yhteistyön kehittymiseen vaikuttaa sekä asiakkaiden että organisaatioiden tarpeiden yhteensovittaminen sekä yleisempien intressien huomioon ottaminen tavoitteita asetettaessa. Tavoitteet työstetään siis usein monien eri intressien ristipaineessa, mikä voi haitata niiden muodostumista. (Emt., 91.)

Hankkeen loppuraportissa tavoitteisiin liittyen todettiin, että hankekunnilla oli erilaisia näkemyksiä seudullisten toimintojen järjestämisen tarpeellisuudesta ja kunnilla oli myös erilaisia tarpeita ja myös niiden resurssit olivat erilaiset. Etenkin Varsinais-Suomessa kuntien koko vaihtelee suuresti. Nämä kaikki vaikeuttivat osaltaan seudullisten palvelujen käynnistymistä. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 104.) Odotuksia seutuyhteistyölle oli myös Haravassa verkostoitumisen ja tavoitteiden suhteen. Kunkin organisaation odotettiin suuntaavan toimintojaan ja resurssejaan yhteiseksi hyödyksi, niin että riskit, velvollisuudet ja palkkiot jaetaan. (Emt., 108.)

Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa 2006–2007 – hankkeen tavoitteena oli lastensuojelun osaamisen vahvistaminen sekä lastensuojelupalveluiden yhdenvertaisen saatavuuden ja asiakaslähtöisyyden kehityksen tukeminen. Eri toimijatahojen yhteisten

työprosessien selkiyttäminen nähtiin tärkeäksi hankeraportin mukaan. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja vahvistaa koulutusten ja verkko-ohjauksen avulla lastensuojelun erityisosaamista, tiivistäen samalla toimijatahojen yhteistyötä. (Pitkänen ja Pölkki 2008, 22.)

### ***11.4 Kehittämisen jatkuvuus***

Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että hanke ei oikeastaan enää näy hankekunnissa kehittäjätyöntekijöiden työsuhteiden päätyttyä. Pohdintaa herätti seuraavan vaiheen eli hankkeen aikana saavutettujen tulosten juurruttaminen käytäntöön ja niiden ylläpitäminen käytännössä. Näkökulmana oli yleisesti, että projekti oli ja meni, eikä projektin olemassaoloa enää huomaa käytännön työtä tehdessä, jollei kukaan muistuta. Tähän nähtiin liittyvän se, ettei enää ole paljoakaan itse toimintaa hankkeen puitteissa.

Haastatteluissa tuli esiin myös se, että oltiin pettuneitä kun jatkohanketta ei tullut. Haastateltavien mielestä hankkeen kohteena ollut lastensuojelun tieto ja etenkin vaikuttavuuden arvioinnin edelleen kehittäminen edellyttäisi pitkäaikaista sitoutumista asiaan, jotta kehittäminen onnistuisi. Hankkeen kesto oli kaikkien arviointiin osallistuneiden mielestä liian lyhyt ja etenkin Hämeenlinnassa ajankohta koettiin huonoksi kunnassa samaan aikaan tapahtuneiden organisaatiouudistusten takia. Haastateltavien mielestä kuntien välistä kommunikaatiota olisi voinut hyödyntää enemmän, mutta sekin olisi vaatinut kestoltaan pidemmän hankkeen. Lisäksi tuotiin esille, että sekä kunnissa että yliopistollakin olisi hyvä olla vakituisia työntekijöitä tekemässä kehittämis- ja koulutustyötä. Uuden kokeileminen ja kehittäminen nähtiin vain hankkeiden ja projektien varassa olevaksi, eikä niinkään organisaation sisällä tapahtuvaksi.

Hankkeen osalta nähtiin työkäytäntöjä siirtyneen itse kullakin sosiaalityöntekijälle varmasti omaan työhön. Ja siten koettiin hankkeen jääneen elämään käytännön työhön. Mutta etenkin kun yhteiskunnallinen tilanne vaatii säästämistä kaikista menoista, eivät hankkeissa saavutettujen tulosten ylläpitämisen mahdollisuudet ole yhtä hyvät. Kritiikkiä esitettiin hankkeita kohtaan siten, että koettiin työssä esiin tulleita epäkohtia korjattavan pelkästään hankkeilla. Jatkuva kehittämistyö koettiin tärkeäksi kuten myös



kehittämiseen panostaminen taloudellisesti. Haastatteluiden perusteella voisi sanoa, että työntekijät kokevat turhautumista, jos kaikki kehitetyt käytännöt unohtuvat hankkeen loppumisen myötä. Myös koulutuksien osalta oltiin kiinnostuneita, onko niiden tuomaa tulosta tarkoitus hyödyntää jatkossa. Tämä jäi kuitenkin epäselväksi.

Kuten aiemmin toin esille, ulkopuolisen kehittäjän nähtiin olevan hyvä, koska hänen katsottiin tuovan uusia ajatuksia. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin myös esille, että ulkopuoliseen kehittäjään liittyy aina myös suuri riski: voi olla että tulokset eivät jää elämään, vaan hautautuvat kaiken muun työn alle. Kehitetyt käytännöt edellyttävät orientaatiota sekä taloudellisia satsauksia ylläpitoon. Haastateltavien mielestä projektista pitäisi jäädä muuttuneet työtavat käytäntöön.

Haastatteluiden perusteella ilmassa on myös vähän niin kutsuttua hankeväsymystä. Nykyään on muotia, että kehitetään sisältä - eikä ulkoapäin. Kuitenkin tosi asiassa kehittäminen tapahtuu suureksi osaksi juuri ulkoapäin. Kentältä ei myöskään aina välity mitä haluttaisiin tai olisi tarpeen kehittää. Organisaatiossa, myös yliopistolla, olisi hyvä olla joku työntekijä, jonka työtehtävänä olisi kehittämis- ja koulutustyö. Uusien asioiden kokeileminen ja kehittäminen on nykyään paljolti hankkeiden ja projektien varassa ja jatkuva kehittämistyö olisi entistä tärkeämpää. Työkäytäntöihin haastateltavat toivoivat jatkonäkemyä, jotta hanke ei unohtuisi loppumisen myötä.

Todettiin, että kuntien välinen yhteistyö oli niin hyvää, että hankkeelle olisi haluttu jatkoa. Kehittäjätyöntekijöistä kaksi on jatkanut kunnan sosiaalitoimistossa työsuhteensa päätyttyä ja toiselle heistä osa työajasta uudessa tehtävässä on edelleen varattu hankkeen aikana saavutettujen asioiden ylläpitämiseen ja kehittämisen jatkamiseen. Myös toinen kehittäjätyöntekijä, joka jäi kunnan sosiaalitoimeen töihin, on jollakin lailla vielä hankkeen asioiden kanssa tekemisissä. Mutta kuitenkaan kehittämisen jatkaminen ei ole heidän koko työnkuvansa, ja näin ollen varsinaista vastuuhenkilöä tai jatkajaa kehittämiselle ei ole missään kunnassa. Myös saavutetun yhteistyösuhteen ylläpitäminen vaatii lisätyöskentelyä kuntien välillä.

Kehittäjätyöntekijät kirjasivat työsuhteensa loppuvaiheessa asioita, joiden kehittäminen on vielä kesken. Heidän mukaansa listoista tuli pitkiä. Jatkumon kannalta hankkeella olisi hyvä olla työntekijä koko ajan. Kehittäjätyöntekijät myös totesivat aiheuttaneensa

enemminkin vain lisätyötä kunnille, kun kaikki se mitä vuoden aikana on saatu aikaan, tulisi ylläpitää jonkun toimesta. Joten paljon olisi vielä kehitettävää. Systeemiä on saatu nyt kehitettyä eteenpäin jonkin verran ja toivomus oli, että hanke jäisi elämään arjessa. Kysymyksiä herätti se, mitä hankkeen aikana tuotetulla tiedolla tehdään? Onko sitä ajatus hyödyntää vielä jossain? Vaikka projekti päättyy, niin tutkimuksen maailmassa asiat jatkuvat. Projektin pitäisi myös luoda pysyvä rakenne joka jatkuisi projektin päätyttyä.

Hankkeen aikana ehdittiin vähän tehdä pintaraapaisua eri teemoihin, joita pitäisi analysoida myös syvemmin. Monia tutkimuksia kritisoidaan siitä, että niistä puuttuu kokonaan palaute. Tässä tutkimuksessa palautetta saatiin puolin ja toisin, mutta palautteen syvempi analysointi jäi uupumaan. Myös hankkeen vaikutuksien tutkimiseksi olisi pitänyt mitata alkutilanne ja lopputilanne.

Yhteinen lastensuojelu -hankkeen aikana tukihenkilötoimintaa varten suunniteltu ja toteutettu yhteistyö jatkuu hankkeen loppumisen jälkeen hankkeen toimijoiden yhteistyönä. Vastuu koordinoinnista siirtyi Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöry:lle, joka hakee tukihenkilötoiminnan kehittämisen jatkolle Raha-automaattiyhdistyksen eli Ray:n tukea. (Ketonen 2006, 35.) Hankkeessa kehitettyä verkostokonsultti toimintaa on myös tarkoitus jatkaa. Uusia verkostokonsultteja koulutetaan eri kunta- ja palveluorganisaatioista ja koulutuksen kesto on 1,5 vuotta. Tarkoituksena on luoda koulutuksen avulla verkostomenetelmän osaajapankki, josta organisaatiot voivat hankkia palvelua. (Emt., 40.) Hankkeessa tehtiin lastensuojelun kehittämistyön visio vuodelle 2004, jonka mukaan hankkeen jälkeen jää vielä paljon kehitettävää (Emt., 54).

Harava -hankkeessa toiminnan jatkumisen tueksi tehtiin kumppanuussopimuksia. Etenkin ryhmissä käytyjen keskustelujen näkemyksenä oli, että toiminnan juurruttaminen ja sujuvuus varmistuvat vain yleisillä puitesopimuksilla palvelutarpeiden seurannasta ja yhteissuunnittelusta. Lisäksi päätettiin tehdä joitakin käytännön toimintaa koskevia sopimuksia, kuten perhekeskuksen toiminnasta. (Heimo ja Oksanen 2004, 68.)

Hankkeen aikana todettiin, että palveluiden haasteet edellyttävät työntekijöiden, esimiesten ja johtajien yhteistä aikaansaannosta sekä jaettua vastuuta ja konkreettista

yhteistä tekemistä. Tämä oli lähtökohtana myös lastensuojelun asiantuntijaverkoston kokoamiselle, joka koottiin vuosina 2001–2004. Sen tarkoituksena on toimia jatkossakin kehittämistyön tukena. (Emt., 106–107. ) Jatkossa hankkeen aikana saavutetun seudullisen yhteistoiminnan rakenteen odotetaan auttavan työntekijöitä hahmottamaan paremmin alueen palvelurakennetta sekä erityispalveluita ja -osaamista. Asiantuntijatiimin kautta myös kentän kehittämistoiveiden ja ideoiden oletetaan pääsevän paremmin ja nopeammin toteutus asteelle. Myös tiedonkulku koulutuksista, tulevista hankkeista ja työmenetelmistä luultavasti paranee, kun eri toimijat tuntevat nyt toisensa paremmin ja yhteydenpito on helpompaa. Saavutetun rakenteen oletetaan myös selkiyttävän työrooleja ja sitä kautta kehittävän entisestään yhteistyötä eri tahojen kanssa. Seutunäkökulman oletetaan hankeraportin mukaan tuovan saavutetut hyödyt paremmin esille laajemmaltikin. (Emt., 108.) Hankeraportissa todettiin, että esimerkiksi puitteet järjestöjen kanssa tehtävälle yhteistyölle on nyt luotu, mutta jatkotyölle on vielä tarvetta. Järjestöjen rooli ja niiden erityisosaamisen liittäminen osaksi kehittämistyötä on vasta aloitettu. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 107.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa esimerkiksi lapsilähtöinen kasvatuskumppanuus koulutuksen suhteen toivottiin jatkoa jatkotapaamisten muodossa kerran vuodessa. Jatkoon liittyen palautteena annettiin myös ehdotuksina, että yliopisto voisi käyttää hankkeen aikana tuotettua tietoa sosiaalityöntekijöiden koulutuksessa ja myös työnohjausta haluttaisiin yhdistettävän teoriajaksoon. Jatkossa aikataulut tulisi sopia aikaisemmin. Kumppanuusajattelua haluttaisiin vahvistaa erilaisin teemoin jatkossa ja edelleen haluttaisiin, että koulutuksessa olisi edustettuina mahdollisimman laaja joukko toimijoita. (Pitkänen 2008, 58.)

Kokemukset perhehoidon mentorointikoulutuksesta olivat niin positiivisia, että niiden koettiin rohkaisevan tekemään yhteistyötä korkeakoulujen kanssa jatkossakin. Uusia koulutuksia ei kuitenkaan ole tulossa. (Niskanen 2008, 82.) Koulutusten järjestämisen nähtiin jatkossa voivan olla esimerkiksi järjestöjen, ammattikorkeakoulun tai lastensuojelun kehittämissyksikköverkoston tehtävänä (Autio 2008, 101).

Hankkeessa tehtyjen arviointien mukaan kunnat aikoivat tehdä yhteistyötä kehittämissyksikön kanssa jatkossakin, ainakin yhtä paljon kuin hankkeen aikana. Tulevaisuudessa tärkeänä pidettiin sitä, että kehittäminen ja tutkimus olisivat myös

jatkossa osa kehittämysyksikön toimintaa, mutta rahoitusta toiminnalle ei kuitenkaan luvattu suoraan. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 148.) Tulevaisuudessa hankkeen aikana saavutetuille asioille on uhkana erityisesti resurssien ja rahoituksen riittäminen. Lisäksi kuntien sitoutuminen ja työntekijöiden sitoutuminen aiheuttavat ongelmia jatkolle, henkilökunnan pysyvyyden ja vaihtuvuuden ollessa ongelmana kunnissa. (Emt., 160.)

Kehittämysyksikön rooli nähtiin jatkon kannalta suurena. Kehittämysyksikkö nähtiin pysyvänä ja tärkeänä toimijana, joka kokoaa ylikunnallista lastensuojelutietoa ja välittää tietotaitoa kentille. Sen toiminnan jatkumiseen oltiin luottavaisia. Pölkki ja Ovaskainen 2008, 165.) Kehittämysyksikölle toivottiin kuitenkin jatkossa enemmän työntekijäresursseja lastensuojelutyöhön. Uusien kehittämistoimien ideointia tapahtui myös hankkeen aikana ja kehittämysyksiköltä tahdottiin jatkossa muun muassa lastensuojelutarpeen arviointi -koulutusta, työmenetelmien koulutusta, työparityöskentelyä ja konsultaatiota sekä oppilaitosyhteistyön lisäämistä. Tulevaisuuden haasteiksi hankkeesta jäivät edelleen tietoyhteiskuntavalmiuksien ja dokumentoinnin kehittäminen sekä hyviin käytäntöihin ohjaaminen. (Emt., 187.)

Monitoimijuus organisaatiotasolla on se, mistä kaikki oikeastaan lähtee. Toiminnan organisointiin vaikuttaa se, keitä kaikki hankkeessa ja kehittämisessä on mukana ja mitä toiminnalla halutaan saada aikaan. Kehittämisen ja tutkimuksen yhdistäminen aiheuttaa organisoinnille haasteita, samoin kuin toimijoiden eli yleensä kuntien erilaiset organisointitavat ja -mallit. Organisointiin hankkeissa ollaan kuitenkin yleisesti tyytyväisiä. Hankkeissa koetaan kuitenkin olevan organisatorisesti niin sanottuja sisäpiirejä, jotka aiheuttavat sen, ettei hanke näy kaikille samalla tavalla. Resurssit kehittämiselle ovat hankkeissa liian pienet niiden tavoitteisiin nähden. Henkilöresurssit ja ajalliset resurssit koetaan melkein tärkeämmiksi kuin varsinaiset taloudelliset resurssit. Resurssien rajallisuuden takia monitoimijuus muodostuu entistä tärkeämmäksi ja sen kautta saadaan parempia tuloksia tai ainakin enemmän näkemystä hankkeelle. Tavoitteet ovat hankkeissa liian suuria ja niitä on vaikea tavoittaa. Mitä konkreettisempia tavoitteita, sitä helpompi ne on saavuttaa. Tavoitteiden konkretisoimista tehdäänkin hankkeissa paljon. Projektien jatkuminen nähdään vaikeaksi ja niistä jää elämään vain yksittäisiä asioita joko työntekijöiden työkäytäntöihin tai yksittäisinä onnistuneina toimintamuotoina. Kokonaisen hankkeen

jatkuminen suotaisiin mieluusti, mutta niille ei välttämättä löydy taloudellista tukea tai edes halua.

## 12. Monitoimijaisuus kaikilla tasoilla

### *12.1 Lastensuojelun tieto -hankkeessa*

Lastensuojelun tieto -hankkeessa kehittäminen tapahtui erilaisten toimintamuotojen kautta, koska kyseessä oli monitoimijainen hanke. Hankkeen tiimityöskentelyn kautta haastateltavat kokivat saaneensa lisää kontakteja ja mahdollisuuksia joita ei ennen hanketta ollut. Tärkeimpänä toimintamuotona oli alusta alkaen yhdessä tekeminen ja suunnittelu. Tutkimuksen tekotapa oli perinteisestä tutkimuksen tekemisestä poikkeava mutta toimi tässä hankkeessa erittäin hyvin, koska se painotti keskustelua ja konkreettista läsnäoloa työntekijöiden keskuudessa.

Tutkijoiden tiedonkeruunstrumenttina toimi myös rakentava keskustelu ja erilaisten teemojen esiin nostaminen. Tutkijoiden työstämä loppuraportti tutkimusosuudesta oli myös yksi toimintamuoto. Haastatteluissa tuotiin esille, että tutkimuksen perinteinen formaatti eli tutkimuksen yleinen toimintatapa on, että analysoidaan, kirjoitetaan, käsitteellistetään ja kirjoitetaan. Tässä hankkeessa toimittiin aivan erilaisella tavalla ja tiedonvälitysmuodoksi tutkimuksessa muodostuikin keskustelu ja puhuminen. Konkreettinen läsnäolo kentällä tapahtui yliopiston tutkijoiden tekemien haastatteluiden ja havainnointien kautta. Toimintamuotona oli paitsi konkreettinen yhteistyö myös tiedon välittäminen takaisin kentälle. Täten työntekijät pystyivät myös esittämään kommentteja ja palautetta tutkijoille.

Yhtenä toimintamuotona hankkeessa tehtiin ohjeistuksia työntekijöille Effica – asiakastietojärjestelmästä. Nämä ohjeistukset ja muu hankkeen aikana tuotettu materiaali toimivat työntekijöiden työn tukena myös hankkeen jälkeen.

Sekä alueryhmissä että ohjausryhmässä koettiin olleen tiettyä rikkonaisuutta. Kokouksia oli vaikea saada koolle ja ryhmien kokoonpano muuttui hankkeen aikana. Kun tiimin

kokoonpano muuttuu, on entistä haastavampaa jatkaa työskentelyä ja saada aikaan vuorovaikutteinen ja avoin ilmapiiri. Hanketyöntekijöiden oleminen lähellä kenttää ja arkityötä koettiin erittäin toimivaksi, vaikka hanketyöntekijät eivät näkyneetkään aivan kaikille. Esimerkiksi Hämeenlinnassa hanketyöntekijä oli läsnä niiden työntekijöiden arjessa, joiden työpisteessä hanketyöntekijä konkreettisesti työskenteli.

Kehittämislle on antoisampaa, että on monta toimijaa ja moniammatillisia, poikkihallinnollisia hankkeita. Monitoimijuuden kautta ihmiset eivät määritä liikaa toisensa työtä. Hankkeen monitoimijuus on tuonut hankkeelle ulottuvuutta ja näköalaa. Mutta haastateltavat eivät osanneet kuvailla mitä lisäarvoa hankkeen monitoimijuudella voisi sinänsä olla. Pohdintaa herätti se, kuka hankkeesta on eniten hyötynyt ja mitä lisäarvoa hankkeella on ollut sitten muille toimijoille.

Lähes kaikissa haastatteluissa todettiin että hankkeen myötä on tapahtunut antamista ja saamista. Pienempien kuntien todettiin kuitenkin saaneen enemmän Tampereelta. Ja vastaavasti Tampereen ajateltiin olleen antavana osapuolena enemmän kuin saavana. Monitoimijuus hankkeessa toi kuitenkin erilaista näkökulmaa kehittämiseen. Näköalojen jakaminen hankkeessa oli sen vahvuus. Ilman muita kuntia hanke olisi ollut köyhempi, koska nyt kunnat saivat virikkeitä toisiltaan ja muilta toimijoilta. Hankkeen monitoimijuus on tuonut avaruutta ja näkökulmaa kehittämislle. Tiedon jakaminen kuntien kesken on ollut ensi arvoisen tärkeää. Tiedon jakaminen ja vaikuttavuus olivatkin tutkimukseni mukaan hankkeen tärkeimpiä elementtejä, ja niitä pitäisi toteuttaa ihan arkipäiväisessä työssä.

Hankkeen todettiin joissakin haastatteluissa olevan kuitenkin vain pieni osa kuntien toimintaa, etenkin kun kunnissa on muitakin hankkeita käynnissä. Laajempi näkökulma ja näkemys asioista auttoivat paljon hankkeen tavoitteisiin pyrkimisessä, etenkin tietojärjestelmään ja sen käyttämiseen liittyvissä tavoitteissa. Jokainen toimija toi kehittämiseen omaa tietoaan ja kokemuksiaan ja niiden avulla saatiin aikaan enemmän kuin jos kaikki olisivat kehittäneet omissa nurkissaan. Verkoston luominen ja yhteistyöverkoston haaliminen olisivat olleet joka tapauksessa kehittäjätyöntekijöiden työtehtävänä, mikäli hanke ei olisi ollut ylimaakunnallinen ja monitoimijainen. Nyt verkostoituminen oli kuitenkin ehdottomasti helpompaa. Hankkeen kautta toiminnalle on saatu uusia näkökulmia ja hankkeessa on jaettu hyviä käytäntöjä, mikä todettiin

hyväksi. Monitoimijuuden todettiin tuovan lisäarvoa hankkeelle, ja jotain ehkä tärkeämpää kuin varsinaiset hyödyt. Hankkeen avulla saatiin myös tukea ja auktoriteettia siihen mitä kunnassa kehitettiin. Kehittämisen aloituspiste oli erilainen eri kunnissa, mihin olisi ollut hyvä kiinnittää enemmän huomiota hankkeen alkaessa.

Tutkimuksen laajuus olisi ilman näin laajaa hanketta jäänyt pienemmäksi. Laajuus antoi nyt enemmän yleisen intressin kannalta ja kun tutkittavana oli yhden kunnan sijasta kolme, tuli tutkimuksesta myös vaikuttavampi ja validimpi. Tutkimuksen avulla saatiin merkittävämpää tietoa, joka kertoo yleisemmin miten asiat lastensuojelussa ovat. Ilman tutkimusta tieto olisi ollut vain kokemusperäistä, eikä niinkään faktoihin perustuvaa kuin nyt. Nyt tutkimuksen kautta saatu tieto oli jäsenneltyä ja perusteltua. Haastatteluissa todettiin, että raporttien kautta näkee kehittämisen konkreettisen tuloksen ja siksi niitä arvostettiin. Hankkeen kautta on saatu tuotettua tärkeää tietoa, joka taas on tehnyt lastensuojelua näkyvämmäksi ja tuonut sille myös arvostusta. Haastatteluiden perusteella hankkeesta olisi jäänyt jonkinlainen ulottuvuus pois, jos olisi ollut vain yhden kunnan kehittämishanke.

Jos kyseessä olisi ollut vain yhden kunnan itsenäisesti toteuttama tutkimus, olisi tutkimukseen voinut vaikuttaa liikaa kunnan omat käytännöt. Sekä tutkijoiden että kehittämispuolen toimijoiden todettiin tarvitsevan toinen toistaan. Hanke on tuonut osaltaan arvostusta sosiaalityölle ja sen kautta on syntynyt myös lisää tutkimuksia. Tutkimusyhteistyö yliopiston kanssa on syventynyt ja lisääntynyt. Molemminpuolinen hyöty koettiin hankkeessa merkittäväksi tutkimusosuuden ja kehittämisen välillä. Tutkimuksen nähtiin aina olevan eri asia kuin käytännön työ ja siksi niiden nähtiin hyötyvän toisistaan.

Haastateltavien mielestä tutkimusta ei koskaan ole liikaa, ja se onkin tuonut ulottuvuutta ja mielekkyyttä etenkin kehittäjätyöntekijän työhön. Tutkimus on toiminut myös instrumenttina, joka tekee näkyväksi työtilannetta ja työn kuormittavuutta. Se on tehnyt sitä todellisuutta näkyväksi, missä eletään ja tehdään lastensuojelutyötä. Tutkimuksen avulla on saatu myös konkreettista tietoa asiakasprosesseista ja asiakkaiden taustoista. Asioita on saatu näkyville ja tutkijoiden tuottaman tieto on ainutkertaista tietoa. Hankkeen aikana on ollut aitoa kiinnostusta sosiaalityöntekijöiden työtä kohtaan.

Tutkijat ovat olleet tärkeässä asemassa tehdessään asioita näkyväksi juuri ulkopuolisen silmin.

Ilman kehittäjätyöntekijöitä hanke olisi jäänyt irrallisemmaksi, eikä se olisi kiinnittynyt organisaatioon, edes sillä tavalla kuin nyt. Kehittäjätyöntekijän olemista kunnan organisaation ulkopuolinen, pohdittiin useissa haastatteluissa. Toisaalta se todettiin hyväksi, koska ulkopuolinen näkee asiat aina eri tavalla ja osaa myös kysyä ja ihmetellä näkemäänsä ja kokemaansa. Kehittäjän tulemistakin organisaation sisältä kritisoitiin sillä, osaako tämä nähdä asiat uusin silmin, kun kaikki on tuttua ja osaa asiat. Ulkopuolinen kehittäjä ei tule yhteistyön esteeksi. Ulkopuolinen kehittäjä toki vaatii enemmän aikaa perehtyäköön työyhteisöön. Myös tutkijan olemisen organisaation ulkopuolelta koettiin hyväksi, koska tutkijat saattoivat nähdä ja kommentoida sellaisia asioita, jotka olivat sosiaalityöntekijöille itsestään selvyyksiä.

Kuntavertailu toteutui hankkeessa paitsi tavoitteen muodossa, myös epävarmuuden osoittamisena omasta organisaatiosta. Vertailuasetelma oli hankkeessa hyvin vahva ja johti puolustautumiseen. Etenkin johtavat sosiaalityöntekijät puolustivat vahvasti omaa organisaatiotaan. Jossain määrin jopa voitiin kokea toisten pilkkaamista, vaikka sellaista ei todellisuudessa olisikaan tapahtunut. Hankkeessa oli mielenkiintoista nähdä miten muualla tehdään työtä ja tarve kysyä muilta, miten heillä tehdään, oli suurta. Kuntien välinen vertailu oli siis kuitenkin käytännössä mahdotonta, koska kunnat olivat niin erikokoisia ja niiden organisointitavat erilaisia. Vertailumahdollisuus tietojen kannalta oli kritiikin kohteena sen takia, että ei tiedetty voiko hankkeen aikana tuotettuun tietoon todella luottaa, vai onko se kuitenkin vain suuntaa antavaa.

Dokumentointi laahaa pahasti perässä kunnissa ja tekstejä puuttuu asiakkaiden suunnitelmista tai ne on tehty huolimattomasti. Tässä on kyse oikeusturvasta, niin asiakkaan kuin työntekijän. Ja nyt ollaan menossa lainmukaiseen suuntaan dokumentoinnin parantumisen johdosta. Haastatteluissa todettiin myös, että on hyvä asettua myös asiakkaan asemaan, joka tekstejä lukee. Ja miettiä miltä tästä tuntuu, kun tekstit ovat hutaisten tehtyjä tai niistä puuttuu olennaisia asioita.

Dokumentoinnin kannalta hankkeella on ollut tärkeä rooli sen merkityksen korostamisessa. Dokumentointiin kiinnitetään enemmän huomiota nyt ja sen tärkeys on



noussut. Dokumentoinnin yhdenmukaistaminen on lisääntynyt koulutusten myötä. Lisäksi lapsen näkökulma ja lapsen osuus lastensuojelussa on noussut hankkeen myötä. Haastateltavat kokivat lapsen aseman parantuneen. Hanke tuli kuntien mukaan hyvään aikaan, koska uusi lastensuojelulaki oli juuri astumassa voimaan ja sen myötä asiakastietojärjestelmään piti muutenkin tehdä muutoksia ja uusi laki painottaa myös enemmän dokumentointia. Toimijoiden mielestä oli hyvä, ettei muutoksia tehty aiemmin, ettei tehty niin sanotusti turhaa työtä. Lainmukaisia lisäresursseja ei kunnissa kuitenkaan ole ja lain vaatimat asiat toteutetaan samoilla resursseilla kuin ennenkin, vaikka työmäärät kasvavat.

Yhteistyön rakentuminen käytäntöä tukevaksi ja käytännön tarpeita vastaavaksi on vasta alussa, mutta siinä on tapahtunut edistystä hankkeen myötä. Kunnat ovat saaneet toisiltaan ideoita ja mallia ja selkeitä väyliä yhteydenpitoon ja tiedon välittämiseen. Seutuyhteistyötä todettiin tehtävän melko paljon kunnissa, mutta ylimaakunnallista yhteistyötä tehdään liian vähän.

Yleisemmällä tasolla monitoimijaisten kehittämishankkeiden todettiin voivan myös tukea esimerkiksi aikuisopiskelua ja hankkeista voisi saada esimerkiksi tutkimusaiheita. Hankkeen prosessin todettiin olleen hajanainen ja hidas, koska ratkaisuja syntyi hankkeen aikana hitaasti.

Muita toimijoita kuin kehittäjätyöntekijät ja tutkijat, ei näkynyt kentälle asti. Tästä tuli paljonkin kritiikkiä. Hanke ikään kuin toimi jossain työntekijöiden näkymättömissä, eivätkä kaikki sosiaalityöntekijät kentällä edes tieneet koko hankkeen olemassa olosta, ennen kuin tutkijat tupsahtivat paikalle haastattelemaan ja havainnoimaan. Kehittäjätyöntekijät joutuivat hankkeen aikana myös tekemään jatkuvaa informointia, jotta koulutuksiin ynnä muihin saatiin osallistumaan ihmisiä.

Lastensuojelu tieto -hankkeessa työskentelyn perustana toimi vuorovaikutuksellinen yhteistyö, jota toteutettiin hankkeen alusta alkaen työkokouksissa ja myöhemmin myös muissa foorumeissa. Yhteinen työskentely ja kasvokkain tapaamiset erilaisissa tilaisuuksissa muodostivat hankkeelle sen tarvitseman yhteisen tason. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että yhteistyötä olisi voinut olla enemmänkin eri tiimien kesken. Nyt yhteistyö jäi yleisemmälle tasolle. Hankkeen aikana käytyjen keskustelujen koettiin

tuoneen esille vain pieniä osia eri kuntien toiminnasta, eikä niiden nähty liittyvän mihinkään suurempaan kokonaisuuteen. Keskustelujen nähtiin olleen melko rajattuja. Eräässä haastattelussa haastateltavat kokivat yhteisen keskustelun ja tiedonvälittämisen olleen minimaalisempaa etenkin yliopistolla järjestetyissä työkokouksissa, eikä niissä heidän mukaansa muodostunut aitoa vuoropuhelua. Tutkijoiden johtamissa työkokouksissa ilmapiiri oli kuitenkin hyvä ja erittäin vuorovaikutteinen. Yhdessä tekeminen ja asioiden työstäminen koettiin hankkeen alussa olleen todella hyvää, kun mukana oli kuntien sosiaalityöntekijöitä. Tämä teki hankkeesta enemmän yhteisen projektin. Haastatteluissa tuotiin esille, että niin sanottuina sivukautta tulleina terveisinä kentältä tuli viesti, että tutkijoiden ja kentän suhde oli ollut todella toimiva.

Tutkijoiden ja kentän välisessä suhteessa oli onnistuttu hyvin välittömässä vuorovaikutuksessa ja kohtaamisessa. Ristiriitaa koettiin siinä, ettei hankkeesta olisikaan tullut yhteinen hanke, kun työntekijät eivät tavanneet toisiaan vaan ainoastaan tutkijoita. Tutkijat olisivat myös kaivanneet työntekijöiltä enemmän perehtymistä annettuun aiheeseen ennen kokouksia, jotta olisi herännyt vielä enemmän keskustelua. Tutkijoilta taas toivottiin enemmän asioiden ja tutkimustulosten avaamista, jotta kentän työntekijät pystyisivät niistä avoimemmin keskustelemaan.

Tutkimuksen kokoava ääni jäi puuttumaan hankkeesta. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että tutkimusosuuden kautta saatua tietoa ja tuloksia tuli saada nopeasti esittelyyn eikä niiden syvällisempään pohtimiseen ollut aikaa. Tutkimuskysymyksien ja kehittämiskysymyksien suhde jäi myös avoimeksi. Ei oikein nähty mikä yhteys näillä kahdella. Eräässä haastattelussa todettiin, että niille olisi voinut rakentaa oman tason, mutta ei kai sitten osattu. Ilman hanketta tiedon jakaminen puolin ja toisin olisi jäänyt, eikä tutkimusosuuden kautta saatua tietoa olisi saatu muilla keinoin. Tutkimusosion toivottiin olleen tarpeellinen sekä tutkijoille että muille toimijoille ja yleisestikin, etteivät tutkijat olisi tehneet tutkimusta turhaan. Mikäli tutkijat olisivat keränneet itse tutkimuksessa tarvitsemansa tiedon asiakaspapereista, olisivat niistä tehdyt tulkinnot ja johtopäätökset voineet olla hyvinkin horjuvia ja epätarkkoja.

Ennen kaikkea koettiin, että tietynlainen pohjatyö olisi pitänyt tehdä jo ennen hankkeen aloittamista ja, että nyt ollaan vasta siinä pisteessä, että varsinainen kehittämistyö voitaisiin aloittaa.

*”perusongelma on siinä, vaikka ois kuinka hyvä hanke ja kuinka hyvä ajatus ni jos tavallaan se kenttä jossa sitä hanketta tehdään, niin jos ei siellä resursointi anna yhtään myöden osallistua siihen hankkeeseen, niin kyllä aika ohueks jää se hanke. Et kyllä ensin täytyy hoitaa se perustyö kuntoon, että perusedellytykset tehdä sitä työtä ihan oikealla tavalla ja lain mukaan niin sitten otetaan mukaan kehittämistyötä niin voitaisiin oikeesti päästä johonkin tuloksiin.” (kehittäjätyöntekijä)*

## **12.2 Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa**

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa etsittiin tarkoituksenmukaisesti eri sisältöalueille yhteistyökumppaneita, jotka olisivat sisältöä vastaavia. Nämä toimijat toivat lisäarvoa hankkeelle ja se koettiin merkittäväksi. Yhteistyö ja keskustelut nostivat esiin uusia näkökulmia ja ideoita, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä pois. Kokemusten jakaminen tarjosi myös vertaisoppimisen mahdollisuuksia ja laajemman kehittämisverkoston avulla voitiin taata kehittämisen jatkuvuus. Kuntaorganisaatioiden panostaminen hanketoimintaan on hankkeen perusteella selvästi muita toimijoita vähäisempää. (Ketonen 2006, 16–17.) Verkostoitumiseen liittyviä haasteita hankkeessa esiintyi sekä kuntien sisällä, että kuntien välillä. Kuntien sisällä tarvittiin kehittämistyötä luomaan moniammatillisia toimintatapoja käytäntöjä, joilla parannetaan laatua. Erityisesti pienemmissä kunnissa tarvittiin verkostoitumista, jotta työntekijät saisivat tarvitsemaansa vertaistukea. (emt. 36.) Yhteistyö hankkeessa toimi melko hyvin sekä hanketyöskentelyssä, että kuntien sisäisissä kehittämisryhmissä. Hanketyöskentely myös lisäsi kuntien välistä yhteistyötä. Hankkeen myötä toimijoiden välillä tapahtui verkostoitumista ja kunnat kävivät vuoropuhelua toimintatavoistaan. Hanke tuotti konkreettisia muutoksia lastensuojelutyöhön, esimerkiksi erityisasiantuntijan palkkaamisen, selvityksien ja erilaisten lomakkeiden kautta. (Emt., 46–47.)

Hankkeen etuina nähtiin yhteistyön kehittyminen, ajatusten ja kokemusten vaihtaminen, tiedollinen kehittyminen sekä tutustuminen eri kuntien työntekijöihin ja toimintatapoihin. Haasteina kehittämiselle nähtiin kiire perustyössä, hankkeen määräaikaisuus, hankkeen jälkeisen jatkotyöskentelyn epävarmuus sekä vaikeudet toimivan yhteistyön ja sitoutumisen luomisessa. Hankekuntien työntekijät kokivat

haasteellisiksi kehittämissyryhmissä tehdyt suunnitelmat ja toimenpide-ehdotukset, jotka olisi pitänyt saada vietyä yksittäisten kuntien työryhmiin. Hankkeessa ei kehittämistyön esittelyyn kunnissa ollut varattu tarpeeksi aikaa ja siksi kokonaiskuvan ja eri asioiden tarpeellisuuden välittäminen muodostui haasteelliseksi. Kehittämissyryhmiin valikoitui sellaisia työntekijöitä, jotka olivat innokkaita kehittämään lastensuojelutyötä, jolloin heidän roolinsa asioiden viemisessä omaan kuntaan muodostui suureksi. (Ketonen 2008, 47.)

Hankekuntien erilaisuus nähtiin osittain hanketta hidastavana tekijänä. Kuntien erilaiset toimintatavat, tarpeet ja resurssit sekä kehittämistoiminnan lähtökohdat voivat olla liian erilaisia ja siten vaikeuttaa kehittämistä. (Ketonen 2008, 52.) Hankkeessa ei kyetty huomioimaan tarpeeksi kokonaisvaltaista kehittämisotetta, jota rakenteellinen kehittäminen olisi edellyttänyt. Nyt toiminta kohdistui enimmäkseen sisällölliseen kehittämiseen, eli osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen. Hankkeesta jäi uupumaan johtotason keskustelu ja politiikka, jota alueellinen kehittämistyö olisi vaatinut. (Emt., 55.) Alueellista ja moniammatillista yhteistyötä tehostettiin hankkeen aikana monella tavalla ja kunnat suorittivat toimintatapojen ja työkäytäntöjen vaihdantaa yli kuntarajojen. Kuitenkin palveluprosessien pohtiminen jäi yksittäisten kuntien sisäisiksi pohdinnoiksi ja muutamien laajempien koulutustilaisuuksien varaan. Aito prosessiajatteluun perustuva kehittäminen ja yhteisten toimintatapojen sopiminen ei toteutunut hankkeessa aiotulla tavalla. Osaltaan tähän pääsemistä hankaloitti se, että maakunnalliseen kehittämistyöhön osallistui vain puolet alueen kunnista ja mukana olleet kunnat olivat varsin hajanaisesti sijoittuneita. Kunnilla oli lisäksi erilaiset väestörakenteet ja sitä kautta erilaiset kehittämistarpeet. Kehittämistyön näkökulmasta tämä aiheutti ongelmia. (Emt., 55.)

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa koulutukset nähtiin työvälineenä, jonka avulla saatiin rakennettua yhteistä näkemystä eri toimijoiden rooleista, toimintatavoista ja yhteistyöstä. Erityisesti dokumentoinnista haluttiin koulutusta, koska se koettiin tärkeänä osana asiakastyötä ja koulutuksen nähtiin parantavan työntekijöiden valmiuksia. Kuntien työntekijät kaipasivat myös ohjeistuksia dokumentoinnin tueksi. (Ketonen 2006, 41.) Hankkeessa yhtenä toimintamallina oli kehittämissyryhmille valitut koordinaattorit, jotka siis toimivat yhteyshenkilöinä projektipäällikön ja kehittämissyryhmän välillä. Toimintamallissa korostui kuntalähtöinen kehittämisote, jossa

tavoitteena oli vuorovaikutteinen ideointi sekä uusien toiminnallisten ratkaisujen löytäminen. (Emt., 18.) Hankkeen toimijat olivat hankkeen loppuraportin mukaan arvioineet onnistumista hankkeessa tapahtuneen juuri vuorovaikutteisen ja reflektiivisen kehittämisoikeuden ansiosta (Emt., 62).

Yhteinen lastensuojelu -hankkeen kehittämisessä käytettiin toimintamenetelmänä mallia, jossa keskustelun, toimintatapojen ja hyvien käytäntöjen vertailun avulla etsittiin vastauksia palvelujen kehittämiseen liittyviin kysymyksiin kunnissa (Ketonen 2006, 27). Kehittämisessä käytettiin myös uusia toimintamalleja, kuten erilaisia lomakkeita ja sopimuksia. Lomakkeiden tarkoitus oli jäsentää perhetyön tarkoitusta työntekijöille sekä perheille. Hyviä kokemuksia saatiin myös erilaisista vertaisoppimisen ja hyvien käytäntöjen vaihdannoista. Hankkeeseen osallistuneet kunnat ja Turun ammattikorkeakoulu keräsivät työskentelyn myötä paljon hyviä kokemuksia yhteisestä kehittämisprosessista. Turun ammattikorkeakoulu tarjosi paitsi tilaisuuksia keskusteluille, myös erilaisia koulutuksia, jotka tavalla tai toisella liittyivät perhetyön teemaan. (Emt., 31–32.)

Hankkeen aikana työelämän haasteisiin pyrittiin vastaamaan erilaisten koulutusten avulla. Koulutukset saattoivat olla muutaman tunnin kestoisia tai kestää useita päiviä ja ne toimivat tukitoimena kuntien, yhteistyökumppaneiden ja hankkeen kehittämisryhmien kehittämisprosesseille, tarjoamalla virikkeitä ja uusia näkökulmia kehittämiseen. Koulutukset pyrittiin järjestämään osana laajempaa kehittämistä, jotta niillä olisi yhteys myös käytäntöön. (Emt., 43–44.)

Yhteinen lastensuojelu – hankkeessa havaittiin, että kehittämisryhmien toiminnasta jaettiin tietoa lähinnä valmiiden raporttien ynnä muiden muodossa, jolloin osallistujien kokemukset ja tunteet hankkeesta eivät tulleet yleiseen tietouteen. Näiden tietojen avaamisen kautta olisi hankkeessa saatu autettua työntekijöiden ajatustyöskentelyä ja esiin tulleita ideoita olisi voitu paremmin hyödyntää hankkeen etenemisessä. (Ketonen 2006, 52.)

Yhteinen lastensuojelu -hankkeessa ohjausryhmän työskentely oli toiminut muuten hyvin, mutta tilaa reflektoinnille ja pohdinnoille oli melko vähän. Tähän vaikutti osaltaan hankkeen lyhyt kesto, jolloin arviointitiedon hyödyntäminen hankkeen

ohjaamisessa oli vaikeaa. Ohjausryhmä keskittyi lähinnä kehittämisryhmien toiminnan seuraamiseen ja siksi sen toiminnasta jäi uupumaan sen oman toiminnan reflektointi. Ohjausryhmän työskentelyä olisikin pitänyt systematisoida paremmin ja sen toimijoiden rooleja selkeyttää. Lisäksi ohjausryhmän olisi hyvä tulevissa hankkeissa olla tiiviimmässä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, jotta erilaisten ryhmien kokemukset ja tarpeet välittyisivät hankkeen aikana ja niihin osattaisiin vastata paremmin. Kehittämisryhmissä taas reflektointi ja oman toiminnan pohtiminen onnistuivat melko hyvin, koska niitä olivat edistämässä hankkeen aikana jaettu materiaali, sekä kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri. Toiminta oli myös selkeästi koordinoitua tehtäväalueittain. Hanketoimijoiden sitoutuminen ryhmiin oli todella hyvää ja he olivat aktiivisesti läsnä. Nämä seikat auttoivat luomaan kehittämisryhmiin avoimen ja keskustelemaan ilmapiirin, joka taas vahvisti osallisten sitoutumista. (Ketonen 2006, 51.)

### ***12.3 Harava -hankkeessa***

Harava -hankkeessa kehittäminen vahvisti lapsen asemaa ja teki lapsen näkyvämmäksi työskentelyssä. Aiemmin työntekijöiden puheet saattoivat olla hyvinkin aikuis- ja työntekijäkeskeisiä. (Arponen Kihlman ja Välimäki 2004, 35.) Harava -hankkeessa pyrittiin parantamaan palveluja haravoimalla toimijoiden resurssit yhteen. Toimintamuotona tällaiselle toimivat hyvin yhteistyöhankkeet tai toimijoiden yhteistyö palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Heimo ja Oksanen 2004, 48.) Yhtenä toimintamuotona hankkeessa olivat keskustelut ja vuoropuhelut, joilla muotoiltiin yhteiset päämäärät, toimintaperiaatteet sekä työskentely konkreettisesti. Vuoropuhelun avulla toimijoille selkeni, mihin yhteistyöllä pyritään ja mitä halutaan saada aikaan. (Emt., 63.) Hankkeessa toteutettua strategista kumppanuutta kehitettiin kumppanuusfoorumien, ohjaus- ja johtamisjärjestelmän sekä toimintaa ohjaavien kumppanuussopimusten ja kustannusanalyysien avulla. (Emt., 72.) Seutuyhteistyön lähtökohtana hankkeessa oli välitön vuorovaikutus. Hankkeessa tätä pystyttiin toteuttamaan foorumien avulla, jotka tarjosivat mahdollisuuden keskustelulle ja ideoiden vaihdolle. Hankkeessa käytyjen keskustelujen tuli selväksi, että tarpeiden ja tavoitteiden välillä tulee olla tasapaino ja sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet tulee konkretisoida. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 85.) Haravassa saatujen kokemusten

mukaan siirtyminen perinteisestä yhteistyöstä moniasiantuntijaiseen yhteistyöhön edellyttää tietoista oman työn kehittämistä kohti uudenlaista ajattelutapaa ja työtettä. Kehittäminen on tässä hyvä keino, koska se perustuu kokemukselliseen oppimiseen ja yhdessä tekemiseen. Yhteistyön toimivuus perustuu kuitenkin tasavertaisuuteen sekä selkeisiin rooleihin ja vuorovaikutteisuuteen. Jotta yhteistyö toimisi saumattomasti, on kaikkien toimijoiden sitouduttava ja etenkin johtotason sekä käytettävä aikaansa yhteistyöhön. Toiminnan tavoitteiden tulee myös olla kaikille selvillä ja niistä on syytä keskustella avoimesti. (Anttila ja Rousu 2004, 110–111.)

Haravassa kehittämistyön kokemukset painottuivat pääasiassa toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen sekä käynnistämiseen. Käytännön työskentelyssä onnistuttiin siinä, että siihen päästiin suhteellisen nopeasti ja siten saatiin yhteistyöstä pikaisesti tuloksia. (Emt., 69.) Käytännön yhteistyölle haasteena olivat pyrkimys ylittämään ammattikuntien väliset rajat samalla säilyttäen mukana olevien toimijoiden ammatilliset identiteetit. Tähän auttoivat johdon ja työntekijöiden välinen toimiva keskusteluyhteys ja yhteinen foorumi, jolla saatiin myös varmistettua, että tavoitteiden ja käytännön välillä on pysyvä yhteys. (Heimo ja Oksanen 2004, 70.) Kaikkia käytännön yhteistyössä eteen tulleita ongelmia ei pystytty etukäteen ennakoimaan, mutta yhteistyön toimivuuden kannalta oli kuitenkin olennaista, että ongelmatilanteet pystyttiin ratkaisemaan joustavasti ja pystyttiin myös miettimään, miten vastaavissa tilanteissa voitaisiin toimia jatkossa. (Emt., 70.)

Hankkeen loppuraportissa todetaan, että hankkeen lisäarvo voi olla oman toiminnan vaikuttavuuden kasvu, yhteistyön tuloksena. Hyöty voi myös olla sitä, että työntekijät koskevat oman osaamisensa kasvavan tai että muut organisaatiot kokevat saaneensa toiminnalleen lisää näkyvyyttä yhteistyön ansiosta. Hyötynä voi myös olla tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksien löytäminen. Toimijoiden kokema hyöty vahvistaa yhteistyötä, syventää luottamusta ja mahdollistaa pitkäaikaisemman yhteistyön syntymisen. Mikäli jokin osapuoli ei koe hankkeesta olevan hyötyä itselle, voi se alkaa harkita poisvetäytymistä. Yhteistyöllä sinänsä ei välttämättä koettu olevan lisäarvoa, vaikka jokin toiminta saataisiin toteutettua yhteistyönä, kun se olisi voitu kenties toteuttaa myös jonkin kunnan omana projektina. Yhteistyöllä haetaan siis lisävoimia omien tavoitteiden saavuttamiseen. (Heimo ja Oksanen 2004, 74–75.)

Hyötynä Harava -hankkeessa oli myös konkreettiset taloudelliset säästöt joissakin toiminnoissa (Emt., 77).

Seudullisen yhteistyön yhtenä edellytyksenä on hankeraportin mukaan isoimpien kuntien joustaminen. Yhteinen halu kehittää ei pelkästään riitä, vaan pienet kunnat joutuvat miettimään, mitä mukaan lähteminen heille konkreettisesti antaa. Hankkeessa sekä pienet, että suuret kunnat olivat valmiita joustamaan yhteisen hyödyn takia ja kukin toimija toi omat resurssinsa yhteistyön organisointiin. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 102.) Pienempien kuntien eduksi hankkeessa muodostui se, että siellä työntekijät tunsivat jo toisensa ja yhteistyö oli siten helpompaa kunnan sisällä. Monet työntekijät olivat muutenkin yhteyksissä toisiinsa jopa viikoittain. (Emt., 103.)

Yhteistyö hankkeessa toimi hyvin, koska toiminnan järjestäminen oli nostettu osaksi alueellista kehittämistyötä. Hankkeeseen oli myös sitouduttu kaikilla organisaation tasoilla, eli sekä johto- että toimijatasoilla. Seudulliset foorumit olivat käynnissä jo hankkeen alkaessa ja palvelujen seudullinen koordinointi oli suunniteltu etukäteen. Lisäksi palveluista aiheutunut taloudellinen ja toiminnallinen rasite ei ollut kunnille liian suuri ja täten panoksien ja hyödyn koettiin olleen tasapainossa. Kaikki toimijat olivat joustavia ja tottuneita yhteistyöhön, joten yhteistyötä oli helpompi laajentaa. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 103.)

Hankkeen myötä kuntiin tuli uudenlaisia malleja palveluiden järjestämiseen ja hallintaan. Kunnat ovat saattaneet kokea yhteistyön pirstaleisena, kun aiemmat selkeät mallit on vaihdettu uusiin. Yhteistyössä hyödynnettiin jo olemassa olevia rakenteita ja verkostoita sekä hyvin toimineita käytäntöjä. Palvelujen järjestäminen vaatii kuitenkin työntekijöiden, esimiesten ja johtajien yhteistyötä, jaettava vastuuta ja konkreettisia toimia, jotka olivat myös tässä hankkeessa lähtökohtina. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 106.) Yhteistyötä edistävinä tekijöinä hankkeessa olivat johdon sitoutuminen ja palvelujärjestelmässä toimivien eri organisaatioiden monitoimijainen yhteistyö. Moniasiantuntijainen työskentely nostaa myös lapsen näkyväksi. (Anttila ja Rousu 2004, 111.)



Haravan keskeisiä kehittämisalueita olivat moniammatillinen asiakastyö, ylisektorinen suunnittelu sekä toimintojen kehittäminen sekä kumppanuuden ja järjestö-kunta yhteistyörakenteiden kehittäminen. (Emt., 16.)

Hankkeessa pyrittiin ottamaan yhdessä sovittujen periaatteiden lisäksi huomioon ylikunnallisuus, moniammatillisuus ja sektorirajojen ylittäminen. (Arponen, Kihlman ja Välimäki 2004, 29.) Harava -hankkeessa kehittämistyö oli suurimmaksi osaksi projektityyppistä työskentelyä, jossa toiminnan pohjaksi oli laadittu yhteisiä kehittämissuunnitelmia. Näissä kehittämissuunnitelmissa oli määritelty työskentelyn tavoitteet, sisältö ja osapuolten kehittämistyölle asettamat resurssit sekä roolien ja vastuiden jako. (Heimo ja Oksanen 2004, 66.)

Harava -hankkeessa toteutettu strateginen kumppanuus toimi hyvin, mikäli tietyt edellytykset täyttyivät. Tällaisia edellytyksiä olivat, kaikkien osapuolten halu ja motivaatio kehittää yhtä suurella tahdolla, johtajien sitoutuminen niin, että he käyttivät myös aikaansa kehittämiseen, kaikkien osapuolten tavoitteet oli ääneen lausuttuja ja kirjattuja, taloudelliset asiat oli käyty hyvin läpi, rakenne ja päätöksenteko olivat selkeitä ja vastuuhenkilöt ja valtuudet oli määritelty. Lisäksi yhteistyö toimi mikäli kaikkien osapuolten päätöksentekotapoja ja kulttuureja kunnioitettiin ja niistä puhuttiin ja ne sopeutettiin toimintaa, markkinoinnille ja tiedottamiselle oli tehty omat säännöt, toiminta oli kaikkia osapuolia tyydyttävää ja osaamiset ja vahvuudet oli tietoisesti hyödynnetty. Yhteistyön sujuvuuden kannalta oli myös tärkeää, että strategian laatijat ja käytännön toteuttajat kohtasivat. Yhteinen ymmärrys strategiasta edellytti jatkuvaa vuoropuhelua ja strategian tarkastamista ja henkilövaihdokset johtotasolla eivät olleet esteenä toiminnan kehittämiselle. Toiminnan jatkuvuus koettiin myös tarpeelliseksi turvata ja osallistujien ja toimijoiden kehittämistyön tekeminen osana normaalia työtään on turvattava. Lisäksi kumppanuudelle koettiin tärkeäksi luoda eettisiä ohjeistuksia. (Heimo ja Oksanen 2004, 77–78.)

Harava -hankkeessa toiminnan jatkumisen tueksi tehtiin kumppanuussopimuksia. Etenkin ryhmissä käytyjen keskustelujen näkemyksenä oli, että toiminnan juurruttaminen ja sujuvuus varmistuvat vain yleisillä puitesopimuksilla palvelutarpeiden seurannasta ja yhteissuunnittelusta. Lisäksi päätettiin tehdä joitakin käytännön toimintaa koskevia sopimuksia, kuten perhekeskuksen toiminnasta. (Emt., 68.) Hankeraportissa

todettiin, että esimerkiksi puitteet järjestöjen kanssa tehtävälle yhteistyölle on nyt luotu, mutta jatkotyölle on vielä tarvetta. Järjestöjen rooli ja niiden erityisosaamisen liittäminen osaksi kehittämistyötä on vasta aloitettu. (Meltaus ja Peltoniemi 2004, 107.)

#### ***12.4 Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa -hankkeessa***

Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa -hanke oli laaja-alainen ja vahvasti verkostoitunut (Pölkki ja Pitkänen 2008, 15). Hankkeen odotettiin edistävän paikallista kumppanuutta sekä tehostavan alueellisesti tuotettujen palvelujen käyttöä (Emt., 24). Hankkeessa kuvattiin lastensuojelun työprosesseja eri tahojen yhteistoiminnan tukemiseksi sekä kehitettiin palautekäytäntöjä toteutuneiden toimintojen arvioimiseksi (Emt., 26). Hankkeen aikana lapsen äänen voimistamisen tärkeys nousi. Verkostot koettiin yhä tärkeämmiksi ja muiden kuunteleminen ja kunnioittaminen kasvoivat. (Huusko ja Raitanen 2008, 56.) Koulutusryhmissä syntyi hankkeen aikana tilaa myös työn eettisen puolen pohdintoihin (Emt., 59). Hankkeen aikana järjestettiin ensimmäistä kertaa perhehoidon mentorointikoulutuksia yhteistyössä korkeakoulujen kanssa. Yhteistyöstä saatiin niin positiivisia kokemuksia, että se tulee varmasti jatkossa lisääntymään. Koulutukset nähtiin yhteistyön osalta toimivina ja hyvänä ratkaisuna. Koulutuksien koettiin laajentaneen näkemyksiä ja tuoneen asioiden eri puolia esille. (Autio 2008, 96.) Osallistujien palautteen mukaan yliopiston näkökulma korostui jokseenkin koulutuksissa, mutta ei huonolla tavalla. Tiedon koettiin myös syventyneen yliopiston tuoman teoriapohjan myötä, mutta silti koulutukset koettiin käytännön läheisiksi. (Emt., 97.) Koulutuksiin suunniteltiin alun perin osallistujien mahdollisuutta mentoroinnin kokeilemiseen käytännössä, mutta sitä ei voitu kuitenkaan toteuttaa. Koska mentoroinnista ei ole olemassa toimintamallia, kokeilemisen järjestäminen todettiin hankalaksi ja aika sekä muiden resurssien puitteissa myös mahdottomaksi järjestää. (Emt., 100.)

Kehittämisyksikön toiminta hankkeessa oli arviointien mukaan onnistunut ja sen henkilökunta koettiin ammattitaitoiseksi, aktiiviseksi, luotettavaksi ja innovatiiviseksi. Kehittämisyksikön järjestämien koulutuksien koettiin myös vastanneen kuntien tarpeita. Kuntien sosiaalitoimien edustajat arvioivat ylipäänsä hankkeessa mukana olemista kannattavaksi sijoitukseksi. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 143.) Kuntien edustajat

arvioivat hankkeen vaikuttaneen positiivisesti oman kunnan lastensuojelutyöhön. Lastensuojelutyön katsottiin muuttuneen hankkeen myötä kunnissa suunnitelmallisemmaksi. Kuntien edustajien mukaan lapsen ääni oli hankkeen myötä tullut paremmin kuuluviin ja dokumentointi lisääntynyt. Hankkeen myötä myös tuen tarpeeseen ja ongelmiin pystytään nyt vastaamaan paremmin esimerkiksi koulutusten avulla. (Emt., 144.) Yleisemmin hankkeen katsottiin tuoneen esille alueellista lastensuojelua ja sen tarvetta sekä korostaneen lastensuojelun merkitystä ja toimineen kehittämistyön avaajana (Emt., 146). Etenkin kuntien johtotaso katsoi hankkeen tuottaneen ja välittäneen tietoa alueen lastensuojelun tilanteesta myös valtakunnallisena vaikuttajana. Hankkeen katsottiin myös toimineen yhteistyössä laajalti, yhtenäistäneen kuntien toimintamalleja sekä hyviä käytäntöjä. Kehittämishanke koettiin alueellisena kehittäjänä, mikä lisäsi ja kehitti yhteistyötä eri kuntien välillä ja paransi verkostotoimintaa sekä yhdenmukaista kuntien toimintatapoja. (Emt., 147.) Kehittämisyksikön kautta katsottiin alueellisen tasa-arvon toteutuneen hyvin, mutta koulutuksia toivottiin järjestettävän eri paikkakunnilla. Verkostoituminen koettiin tärkeäksi, koska yhden kunnan ei nähty pystyvän vaikuttamaan yhtä paljon kuin monen kunnan yhdessä. Kuopion kunta suurimpana kuntana, näki itsensä johtohahmon asemassa hankkeessa. Pienemmät kunnat taas kokivat tuoneensa oman alueensa näkökulmaa kehittämiseen. (Emt., 148.)

Tärkein saavutus hankkeessa oli, että se teki näkyväksi, tiedotti ja yhdisti eri toimijoita sekä järjesti hyviä koulutuksia. Hankkeessa toteutettu yhteistyö eri lastensuojelutoimijoiden välillä koettiin erittäin hyväksi, samoin kuin hyvien käytäntöjen jakaminen ja niistä tiedottaminen. (Emt., 152.) Hankkeen katsottiin myös tehneen lastensuojelua näkyväksi, vaikuttaneen eri alojen ammattilaisiin sekä luoneen hyvän kuvan maakunnallisesta kehittämistyöstä. Kuntatasolla hankkeen kautta oli saatu hyvää koulutusta työntekijöille sekä tukea kunnan omalle lastensuojelutyölle sekä kehittämiselle. (Emt., 155.) Hankkeessa oli keskeistä yhteistyö alueen korkeakoulujen kanssa ja hankkeeseen liitetyt opinnäytetyöt olivatkin keskeinen osa projektin tutkimustoimintaa. Kehittämishanke toi myös muutoksia esimerkiksi ammattikorkeakoulun toimintaan siten, että opetuksessa alettiin paremmin hyödyntää hankkeen aikana tuotettua tietoa ja käyttää asiantuntijoita opetuksessa. Verkostoituminen eri toimijoiden kanssa edesauttoi myös yhteydenpitoa. Yhteistyö oppilaitosten ja muiden toimijoiden välillä lisääntyi siis hankkeen myötä. Hankkeen

kautta myös yliopistolle tuli tutummaksi lastensuojelun todellinen tila ja kehittämisen tarve kunnissa. Näiden kautta myös tutkimustarpeet tulivat selkeämmiksi. (Emt., 156.)

Hankkeen puutteiksi mainittiin tiedotuksen puutteellisuus sekä työn koordinointiin ja suunnitteluun liittyvät puutteet. Työnjako olisi voinut olla selkeämpi ja työntekijöiden resursointia olisi voitu miettiä etukäteen sekä tavoitteista olisi voitu käydä enemmän työyhteisöllistä keskustelua. Hanketoiminnan lyhytjänteisyys vaikuttaa siihen, ettei toiminta pystytä suunnittelemaan pidemmällä aikavälillä. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 159.) Hankkeessa tuotetulla arviointi- ja tutkimustiedolla koettiin olevan suuri merkitys. Eräs arviointiin osallistunut totesi, että tutkimus on kehittämisen perusta ja sen kautta näkymätön työ sekä palvelut tehdään näkyviksi. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 164.)

Pohjois-Savon lastensuojelun kehittäminen -hankkeessa arviointi- ja tutkimustoiminnalla pyrittiin tukemaan kehittämistyötä ja arvioimaan kehittämistyön tuloksia sekä vaikutuksia (Pitkänen ja Pölkki 2008, 33). Hankkeen tutkimustoiminta kohdistettiin lastensuojeluprosessien tehostamiseen ja vaikuttavuuteen ja hankkeen toteutuksesta ja tuotoksista tehtiin arviointi, johon osallistuivat kaikki keskeiset toimijat. Lastensuojelun käytännön, perusopetuksen ja tieteen vuoropuhelua tuettiin hankkeen aikana tuottamalla uusia ideoita käytännön ja tutkimuksen kohtaamisen tueksi. (Emt., 37.)

Esimerkiksi sijaishuollon peruspilarit -koulutusta arvioitaessa kouluttajat ja osallistujat olivat molemmat tyytyväisiä koulutuksien ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen sekä lapsen näkökulman esiin nostamiseen. Ryhmät koettiin erittäin monipuolisiksi ja osallistuminen harjoituksiin oli innokasta. Ryhmiin myös sitouduttiin todella hyvin ja ryhmänhenki oli hyvä. (Huusko ja Raitanen 2008, 49.) Lapsilähtöinen kasvatuskumppanuus koulutuksesta tuli myös esiin positiivisia piirteitä. Koulutuksen koettiin olleen vuorovaikutuksellinen ja ryhmätyöskentelyn toimivaa. Uusia ajatuksia syntyi, kun tapasi erilaisia ihmisiä, joilla oli erilaisia näkemyksiä. (Pitkänen 2008, 57.) Hankkeen aikana järjestetyistä koulutuksista annettiin positiivista palautetta myös esimerkiksi toiminnallisten työtapojen käytöstä sekä ilmapiirin avoimuudesta ja laajemman näkökulman saamisesta asioihin. Monen eri toimijan läsnäolo koulutuksissa koettiin ehdottoman hyvänä. (Raitanen 2008, 66.) Monien hankkeen koulutusten lankana oli vuorovaikutuksellisuus sekä keskusteleva ja kuunteleva yhteistyö. (Emt.,

68.) Eräissä koulutuksessa päädyttiin käyttämään vain organisaatioiden omia toimijoita kouluttajina, koska ei haluttu lyhyen koulutuksen muodostuvan irralliseksi muusta kokonaisuudesta. Tämä toimikin todella hyvin. (Pehkonen, Niskanen ja Autio 2008, 78.) Hankkeen koulutuksien arvioinneissa tuli esiin, että verkostoitumisen koettiin yleisesti olleen tärkeää samoin kuin yhteistyön yleensä. Eräaseen koulutukseen osallistunut työntekijä arvioi koulutuksia näin: ”*sen minkä sisäistää parhaiten, tulee vuorovaikutuksessa muiden kanssa.*”. (Autio 2008, 92.) Hankkeen aikana kehitettiin myös dokumentointia, johon liittyen hankkeen työntekijät työstivät tiimityönä prosessikuvauksia. Prosessikuvausten tarkoituksena oli tuottaa sellaisia työvälineitä lastensuojelutyöntekijöille, joilla olisi mahdollista tarkastella oman työn vaiheita ja havaita kehittämiskohteita, joihin voisi sitten puuttua. (Autio 2008, 113.)

Hankkeen yleisen arvioinnin mukaan hankekunnat pitivät hyödyllisinä koulutuksia ja valmennuksia, joita hankkeen aikana oli järjestetty. Vähemmän hyödyllisiksi taas koettiin prosessikuvauksia ja konsultaatioapua. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 142.) Esimerkiksi työparityöskentelystä oltiin vähän eri mieltä työntekijöiden keskuudessa, jotkut pitivät sitä erittäin hyvänä ja toisten mielestä se ei toiminut. (Emt., 147.) Koulutuksissa ammatillisten perhekotien vastaajat pitivät parhaimpina luennoitsijoita, uusien ihmisten tapaamista sekä kontaktien luomista, tiedon saamista ja keskusteluja asiantuntijoiden kanssa. Koulutuksien avulla osallistuneiden tietopohja oli parantunut ja heidät oli saatu miettimään ja arvioimaan nykyisten käytäntöjen toimivuutta. Koulutuksien antia käsiteltiin myös lisää työyhteisöissä ja ne ohjasivat käyttämään monipuolisempia työmenetelmiä. Kokemusten jakaminen koettiin hyväksi. (Pölkki ja Ovaskainen 2008, 151.) Myös ohjausryhmän ja lastensuojelujärjestöjen edustajien mielestä useimmat koulutuksista olivat hankkeen parhaita elementtejä (Emt., 154.) Hankkeen arviointien perusteella voitiin sanoa, että vaikka toiminta hankkeessa oli runsasta ja työntekijäpula suuri, yleiskuva kehittämissyksiköstä oli kaikilla positiivinen (Emt., 156). Oppilaitosten kanssa tehty yhteistyö koettiin vastavuoroisena ja siitä koettiin olleen hyötyä kaikille osapuolille (Emt., 158).

Työntekijöiden arviot koulutuksista ja muista toimintamuodoista toivat esiin kokemustietoa ja hiljaista tietoa. Toimijoiden suhteet olivat hankkeessa vastavuoroisia ja niissä erilaiset näkökulmat otettiin avoimesti vastaan. Yhteistyö korkeakoulujen kanssa toimi hyvin ja opinnäytetöitä saatiin sellaisilta osa-alueilta, joista tietoa

kaivattiinkin. Hankeraportissa todettiin, että tämänkaltainen yhteistyö oppilaitosten kanssa on tärkeää, koska siten opiskelijat saavat ajankohtaista tietoa kentältä ja työntekijät taas uutta tutkimustietoa. Ilman lisärahoitusta ei kuitenkaan kunnallinen tutkimustoiminta ole mahdollista ja siksi hankkeen tutkimustoiminta olikin melko pienimuotoista. (Pölkki ja Pitkänen 2008, 209.)

### 13. Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää millaista monitoimijaisuus on lastensuojelun kehittämishankkeissa ja mitä hyötyä tai haittaa siitä on tavoitteiden saavuttamiselle. Tutkimissani hankkeissa monitoimijuus näkyi analyysin mukaisesti eri tasoilla. Monitoimijuus näkyi niin henkilökohtaisella, ammatillisella, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Jokaisella tasolla löytyi sekä hyviä, että kehitettäviä puolia monitoimijuudesta. Monitoimijuudella voidaan tavoitella laadun parantamista, koska monen toimijan yhteistyöskentelyllä on helpompi saavuttaa muutoksia palveluiden järjestämiseen. Monitoimijuus kehittämishankkeissa sisältää myös elementtejä yhteistoiminnasta, kun siinäkin yleensä jaetaan resurssit, riskit ja edut. Monitoimijaisen hankkeen osallistujamäärä vaikuttaa siihen, millä laajuudella toimintaa toteutetaan. Aineistonani oli sekä pienempiä, muutaman kunnan yhteistyössä toteuttamia hankkeita että suurempia monen kymmenen kunnan hankkeita. Näiden hankkeiden toteutuksessa huomasin eroja, juuri sen mukaan minkä kokoisesta hankkeesta oli kyse. Kuitenkin monitoimijaisen hankkeen peruseriaatteet olivat hankkeissa kutakuinkin samanlaiset. Jokaisella hankkeella oli lähes samanlaiset ongelmat kehittämisessä ja myös samankaltaiset organisaatiot.

Tutkielmani alkupuolella esittelemäni aiemmat tutkimukset ja hankkeet olivat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin kuin tässä tutkimuksessa. Niissäkin osallistuminen ja motivaatio koettiin tärkeiksi elementeiksi. Toimijoiden sitoutuminen hankkeeseen koetaan ensiarvoisen tärkeäksi ja se vaikuttaa myös motivaatioon. Kehittämistä varjostaa resurssipula, sekä riittämättömien taloudellisten resurssien muodossa että henkilöresurssien ja aikaresurssien muodossa. Johtoporrasta on hankala saada mukaan kehittämiseen, vaikka juuri heidän mukanaolonsa olisi tärkeää. Laamanen ja Kumppaneiden (2002) esittelemässä hankkeessa tavoitteista koettiin olleen yksimielisiä,

kun taas oman tutkimukseni mukaan tavoitteiden suhteen ollaan usein erimielisiä, koska kaikki eivät koe samoja asioita tärkeiksi. Samanlaisia tuloksia oli kuitenkin kuntien työntekijöiden tuntemukset ja kokemukset kehittämishankkeista ylimääräisenä työnä eikä osana työtä. Tämä on selkeästi yleinen kehittämishankkeiden ongelma, johon tulisi puuttua. Kehittämishankkeet tulisi saada osaksi työntekijöiden arkityötä, mikä takaisi myös hankkeen aikana saavutettujen asioiden juurruttamisen käytäntöön. Nyt asioiden vieminen käytäntöön koetaan yleisesti hankalaksi. Vaikkakin Lastensuojelun tieto -hankkeessa kehittämisen koettiin olevan lähempänä arkityötä, kuin koskaan aikaisemmin. Pohjolan (1998) tutkimuksen mukaan konkreettisia vaikutuksia tapahtui ammattikäytäntöjen muutoksissa. Oman tutkimukseni perusteella ei voi sanoa, että konkreettiset muutokset olivat huomattavat missään hankkeessa. Yleisesti koetaan, että hankkeen jääminen käytäntöön työn osaksi, riippuu siitä, mitä siinä mukana olleet haluavat ottaa työhönsä mukaan. Kaikissa tutkimissani hankkeissa koulutukset toimivat kehittämistoiminnan tärkeänä elementtiä. Niiden kautta jaettiin ja saatiin tietoa sekä kokemuksia työstä. Koulutuksien heikkoudeksi voi kuitenkin katsoa sen, että niistä oppivat vain ne, jotka niihin osallistuvat. Koulutuksien tulisi mielestäni olla jokseenkin sidottuja oman ammattitaidon kehittämiseen. Työnantajana näkökulmasta asiantunteva ammattilainen on sellainen, joka kouluttautuu pysyäkseen ”ajan hermolla”. Tämä voisi olla jopa edellytyksenä työn tekemiselle sosiaalityössä, jossa työn kohde muuttuu koko ajan.

Kaikissa hankkeissa ja aiemmissa tutkimuksissa oli samanlaisia kokemuksia korkeakoulujen ja käytännön suhteen tiivistymisestä. Lastensuojelun tieto -hankkeessa yliopisto oli mukana muutaman tutkijan kautta, eikä yhteistyötä ollut itse opiskelijoiden kanssa samassa laajuudessa, kuin muissa hankkeissa. Tätä voisi mielestäni vielä kehittää ja korkeakoulujen kanssa tehtävää yhteistyötä lisätä ulottumaan ihan opiskelijatasolle saakka.

Kaikissa hankkeissa koettiin myös organisaatioiden välisen kuilun kaventuneen. Monitoimijuuden hyödyt tavoitteiden saavuttamiselle eivät olleet kuitenkaan aivan sellaisia kuin oletin. Monitoimijaisen hankkeen osalta tavoitteiden saavuttamiseen ei koettu tarvittavan muita kuntia tai toimijoita, vaan yksinkin tavoitteisiin olisi päästy. Tavoitteiden saavuttaminen kuitenkin helpottui useamman toimijan yhteistyön kautta.

Suurempien kuntien koetaan selkeästi olevan tehokkaampia kehittäjiä kuin pienempien kuntien. Kuntien omarahoitus osuudet ovat kuitenkin pieniä, oli kyse sitten minkä kokoisesta kunnasta tahansa. Perustyön ja kehittämisen välillä koetaan ristiriitoja eikä monitoimijaisuus auta tässä. Kehittäminen aloitetaan kun huomataan jokin epäkohta, mutta hankkeen päättymisen jälkeen tilanne palaa entiselleen, jollei toiminnan jatkumiselle ole resursseja. Perustyöhön halutaan panostaa, ainakin työntekijä tasolla, ja kehittäminen jää toissijaiseksi. Olisi tärkeää panostaa perustyöhön niin, että työntekijät kokisivat kehittämisen mielekkääksi. Kehittämisen tulisi olla osa arkityötä, ei vain hankkeiden varassa tapahtuvaa toimintaa. Tämä epäkohta haittaa ehdottomasti hankkeen aikana saavutettujen hyötyjen jatkuvuutta.

Lastensuojelun tieto -hanke oli kuitenkin tutkimukseni mukaan siitä erilainen hanke, että siinä ei hankemaailmalle yleistä hankeväsymystä tavattu niin paljon. Kaikissa tutkimissani hankkeissa kehittämishenkilökunta tuli yleensä hankkeen ulkopuolelta ja siksi hankkeessa saavutettujen asioiden juurruttaminen käytäntöön koettiin hankalaksi. Lastensuojelun tieto -hankkeessa tämä ei kuitenkaan aiheuttanut niin paljon ongelmia, vaan kehittäjän ulkopuolisuus koettiin enemmänkin rikkautena. Kehittämistoiminnalle hankkeissa aiheuttivat ongelmia erilaiset organisaatiokulttuurit. Etenkin hankemaailman ja tutkimusmaailman välillä koetaan ristiriitoja, kun niiden toimintasyklit ovat niin erilaiset, koska siellä missä hanke loppuu, tutkimus vielä jatkaa.

Sosiaalialan osaamiskeskusten rooli hankkeissa oli todella merkittävä. Osaamiskeskukset toimivat hankkeiden toimijoiden yhdistäjinä ja erityisenä linkkinä tutkimuksen ja kehittämisen välillä. Kehittämislle on olemassa tutkimusmielisyttä, mutta varsinainen tutkimuksen ja kehittämisen rakenne puuttuu vielä. Tutkimuksen ja käytännön yhdistämisen luonteen selvittäminen oli yksi tutkielman pääkysymyksistä. Kaikissa tutkimissani hankkeissa yhteistyötä tehtiin oppilaitosten ja tutkijoiden kanssa, mutta missään muussa kuin Lastensuojelun tieto -hankkeessa ei tutkimuksen osuus ollut niin suuri. Toimintatutkimuksellisuus tuli hankkeissa hyvin esille, niiden kommunikatiivisuuden kautta. Etenkin Lastensuojelun tieto -hankkeessa vuorovaikutteisuus oli suuressa roolissa. Työkokouksia ja vastaavia käytettiin kaikissa hankkeissa vuorovaikutteisina foorumeina, joissa käytiin keskustelua kehittämisen kohteista.



Käytäntötutkimukselle ominaisiakin piirteitä löytyi siitä, että kentän sosiaalityöntekijät keräsivät itse omista asiakastiedoistaan tutkijoille aineistoa. Työntekijät siis toimivat myös tiedontuottajien roolissa hankkeessa. Käytäntötutkimukselle ominaista hiljaista tietoa pyrittiin kaikissa hankkeissa tuomaan esille. Myös arjen läheisyys toteutui ennen kaikkea Lastensuojelun tieto -hankkeessa. Tutkimukset nähtiin tärkeiksi, koska niiden kautta tieto arkityöstä välittyi myös muille. Tutkimusten kautta todettiin itselle saatavan lisää tietoa, joka on aina luotettavampaa kuin ei-tieteellinen tieto. Tutkimuksellisuutta voisikin yhdistää juuri Lastensuojelun tieto -hankkeessa tehdyllä tavalla käytäntöön. Tutkimuksellisuus voidaan helposti kokoa liian vaikeaksi ja teoreettiseksi sekä arkityöstä kaukana olevaksi. Jos tutkimukset saataisiin arjen tarpeista lähteviksi ja käytännön läheisemmiksi, niiden anti varmasti välittyisi aivan eri tavalla työntekijöille.

Asiantuntijuus liittyy olennaisena osana monitoimijuuteen ja sen koettiin kasvaneen kaikissa hankkeissa. Tiedon jakaminen, saaminen ja antaminen koettiin monitoimijaisen kehittämistyön tärkeimmäksi elementiksi. Tähän liittyen kaikissa tutkimissani hankkeissa lapsen äänen koettiin nousseen merkittävämpään asemaan ja siihen koettiin kiinnitettävän nyt enemmän huomiota. Lastensuojelu perustuu ajatukseen lapsen edusta. Tutkimukseni pohjalta on mielenkiintoista, miten lapsen oma ääni, ei kuitenkaan työssä ole näkyvissä. Ja vielä mielenkiintoisempaa on se, että tarvitaan kehittämishanke nostamaan näkyviin lastensuojelun perusasia, joka pitäisi olla kaiken työskentelyn perustana.

Yksi hankkeiden tärkein saavutus oli tutkimukseni mukaan lastensuojelun näkyväksi tekeminen. Koen tämän olevan monitoimijuuden suurin anti kehittämistoiminnalle. Kuten haastatteluideni perusteella voidaan sanoa *”kun on monta toimijaa, se alleviivaa asioiden tärkeyttä.”* Kun monta eri toimijaa kehittää yhteistyössä ja täten tekee näkyvämmäksi asioita, on sillä paljon suurempi merkitys, kuin jos jokainen kunta kehittäisi toimintaa yksin. Lastensuojelu käsitetään yleensä vain huostaanotoiksi. Tutkimani kehittämishankkeet ovat kuitenkin jokainen omalta osaltaan tuoneet esiin lastensuojelua työnä ja toimintana. Tällaisia kehittämishankkeita tarvitaan tuomaan esiin, monen eri toimijan yhteistyönä, lastensuojelutyön kuormittavuutta ja epäkohtia. Jos kukaan ei tiedä, mitä lastensuojelussa tapahtuu, ei sitä myöskään voida laajemmin kehittää. Yhteiskunnallisella tasolla monitoimijaiset hankkeet ovat siis tärkeitä, koska ne tekevät työtä näkyvämmäksi.

## Lähteet

Anttila, Markus ja Rousu, Sirkka 2004. Harava – yhteistoimintaa lapsen hyväksi. Teoksessa:

Markus Anttila ja Sirkka Rousu (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, Strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.

Anttila, Markus ja Rousu, Sirkka 2004. Johtopäätökset: kohti tarpeiden ja voimavarojen tasapainoa. Teoksessa: Markus Anttila ja Sirkka Rousu (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, Strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.

Arponen, Aino, Kihlman, Ella ja Välimäki, Sari 2004. Matkalla Moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa: Markus Anttila ja Sirkka Rousu (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, Strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.

Arksey, Hillary & Knight, Peter 1999. Interviewing for social scientists. London: Sage Publications.

Arnkil, Tom-Erik, Eriksson, Esa ja Arnkil, Robert 2004. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes Raportteja 253. Helsinki.

Autio, Ossi 2008. Perhehoidon mentorointikoulutuksen arviointi. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa 2006–2007 -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 83–104.

Autio, Ossi 2008. Lastensuojelun tietohallinnon vahvistaminen kunnissa. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen

kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 105–128.

Bardy, Marjatta ja Könkänen, Päivi 2005. Tarinat yksilön ja yhteisön suhteissa. Teoksessa: Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinikoski , Marianne Nylund & Susanna Hoikkala (toim.) 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia kustannus.

D'amour, Danielle, Ferrada-Videla, Marcela, San Martin Rodriguez, Leticia & Beaulieu, Marie-Dominique (2005). The conceptional basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care* 1: 116-131.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fook, Jan (2002). Identifying Expert Social Work: Qualitative Practitioner Research. Teoksessa: Shaw, Ian (toim.) (2002). *Qualitative Research in Social Work*. London: Sage Publications.

Fook, Jan, Ryan, Martin & Hawkins, Linette (1997). Towards a theory of social work expertise. *The British Journal of Social Work* 27 (3), 399–417.

Haverinen, Riitta 2005. Toimintaympäristöt sosiaalityön käytäntötutkimuksen haasteena. Teoksessa: Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinikoski , Marianne Nylund & Susanna Hoikkala (toim.) 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia kustannus.

Heimo, Eija ja Oksanen, Pasi 2004. Verkostoista kumppanuuteen. Teoksessa: Teoksessa: Markus Anttila ja Sirkka Rousu (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, Strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.

Huusko, Sirkka ja Raitanen, Tuija 2008. Sijaishuollon peruspilarit koulutus. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth - instituutti, 47–48.

Huusko, Sirkka ja Raitanen, Tuija 2008. JaVaMa – jaetun vanhemmuuden malli - ohjaajakoulutus. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois-Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 63–65.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Jormalainen, Liisa 2008. Lastensuojelun tieto -hanke. Pikassos Oy. Julkaisematon materiaali.

Jormalainen, Liisa 2009. Lastensuojelun tieto -hanke. Loppuraportti. Pikassos Oy. Julkaisematon materiaali.

Kananoja, Aulikki 2007. Sosiaalialan tiedontuotanto. Teoksessa: Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen, Pirjo Marjamäki, Kristiina Laiho, Pirjo Savimäki, Pekka Karjalainen & Marjaana Seppänen 2007. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Karjalainen, Vappu 2007. Verkostokehittäminen – palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa: Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) 2007. Kehittämistyön risteyskä. Stakes

Karvinen, Synnöve 1996. Hajoaako sosiaalityö? – havaintoja sosiaalityön ammatillisesta asiantuntijuudesta. Teoksessa. Metteri, Anna (toim.) 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäinliitto.

Ketonen, Jussi 2006. Kohti yhteistä lastensuojelua. Oy Vasso Ab. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Julkaisuja 2/2006.

[http://www.vasso.fi/images/stories/julkaisut\\_ja\\_raportit/julkaisuja%20%202006.pdf](http://www.vasso.fi/images/stories/julkaisut_ja_raportit/julkaisuja%20%202006.pdf).

Viitattu 13.12.2009.

Koivisto, Raimo 2005. Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. Acta Wasaensia, hallintotiede 149, Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Korhonen, Satu, Julkunen, Ilse, Karjalainen, Pekka, Muuri, Anu & Seppänen-Järvelä, Riitta 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevast. Stakes. Raportteja 16/2007.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kvale, Steinar 1996. Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications.

Laamanen, Elina, Ala-Kauhaluoma, Mika & Nouko, Juvonen, Susanna 2002. Kuntien ja kolmannen sektorin projektityhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Acta nro 143.

Linnosuo, Outi 1996. Tuottaako sosiaalityö pummeja vai oman elämänsä sankareita, seikkailijoita? Teoksessa: Metteri, Anna (toim.) 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäinliitto.

Linnosuo, Outi 2007. Projektiorganisoitu kehittämistyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003. Turku : Turun ammattikorkeakoulu.

Lähteinen, Martti ja Marjamäki, Pirjo 2007. Sosiaalialan osaamiskeskukset. Teoksessa: Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen, Pirjo Marjamäki, Kristiina Laiho, Pirjo Savimäki, Pekka Karjalainen & Marjaana Seppänen 2007. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 279–281.

Mahkonen, Sami 2003. Lastensuojeluilmoitus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Marjamäki, Pirjo 2007. Sosiaalialan osaamiskeskukset. Teoksessa: Aulikki Kananoja, Martti Lähteinen, Pirjo Marjamäki, Kristiina Laiho, Pirjo Savimäki, Pekka Karjalainen & Marjaana Seppänen 2007. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 220–224.

Meltaus, Arja ja Peltoniemi, Kaisi 2004. Kumppanuudella seutuyhteistyöhön. Teoksessa: Markus Anttila ja Sirkka Rousu (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, Strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.

Metteri, Anna (toim.) 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäinliitto.

Mönkkönen, Kaarina 1996. Asiantuntijasta asiantutkijaksi. Teoksessa. Metteri, Anna (toim.) 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäinliitto, 62–63.

Niskanen, Tuula 2008. Perhehoidon mentorikoulutuksen tavoitteiden tarkastelua kouluttajan näkökulmasta. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa 2006–2007 – hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 79–83.

Ojala, Auli 1996. Moniammatillinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa. Metteri, Anna (toim.) 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäinliitto, 117–123, 205.

Pehkonen, Aini 2008. Mentorikoulutus oppimisprosessina. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois-Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa 2006–2007 -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 70–79.

Pitkänen, Tarja ja Pölkki, Pirjo 2008. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa -hanke pähkinänkuoressa. Teoksessa: Pirjo Pölkki ja Tarja Pitkänen (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen

loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois-Savossa 2006–2007 - hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 17–38

Pitkänen, Tarja 2008. Lapsilähtöinen kasvatuskumppanuus lastensuojelussa -koulutus. Pölkki, Pirjo ja Pitkänen, Tarja (toim.) 2008. Pohjois-Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu- ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth -instituutti, 48–50.

Pitkänen, Tarja 2008. Moniammatillinen kasvatuskumppanuus -kouluttajakoulutus. Pölkki, Pirjo ja Pitkänen, Tarja (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu – ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 – hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth – instituutti, 50–58.

Pohjola, Anneli 1998. Projektitoiminta oppimisena. Teoksessa: Anneli Pohjola & Liisa Hokkanen (toim.) 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Hyvinvointipalvelujen osaraportti 7. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja N:o 56.

Pohjola, Anneli 1998. Kehittämisisilmaston edellytykset ja esteet. Teoksessa: Anneli Pohjola & Liisa Hokkanen (toim.) 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Hyvinvointipalvelujen osaraportti 7. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja N:o 56.

Pohjola, Anneli 1998. Projektitoiminta paikallisena jatkuvuutena. Teoksessa: Anneli Pohjola & Liisa Hokkanen (toim.) 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Hyvinvointipalvelujen osaraportti 7. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja N:o 56.

Pohjola, Anneli 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa: Leena Viinamäki & Erkki Saari (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pölkki, Pirjo 2004. Lastensuojelun tutkimus- ja kehittämistoiminta. Teoksessa: Anna-Maija Puonti, Tuula Saarnio & Anne Hujala (toim.) 2004. Lastensuojelu tänään. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pölkki, Pirjo ja Ovaskainen, Kaisa 2008. Pohjois-Savon lastensuojelun kehittämishanke arviointien valossa. Pölkki, Pirjo ja Pitkänen, Tarja (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu – ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 – hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth – instituutti, 139–184.

Pölkki, Pirjo ja Pitkänen, Tarja (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu – ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 – hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth – instituutti.

Raitanen, Tuija 2008. Vuorovaikutuksen ja elämäntarinan tutkimista draaman keinoin. Pölkki, Pirjo ja Pitkänen, Tarja (toim.) 2008. Pohjois- Savon lastensuojelupalvelujen kehittäminen vuosina 2006–2007. Hankkeen loppu – ja arviointiraportti. Lastensuojelun kehittäminen Pohjois- Savossa 2006–2007 – hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Kuopion yliopisto. Minna Canth – instituutti, 65–68.

Seppänen-Järvelä, Riitta 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa: Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari ja Marketta Rajavaara (toim.) 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Seppänen-Järvelä, Riitta 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämisprojektien luonne sosiaali- ja terveysalalla. Stakes tutkimuksia 104. Helsingin Yliopisto: Valtiotieteellinen tiedekunta.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Projekti – Kehittämisen kehto vai musta aukko? Yhteiskuntapolitiikka 69(3), 251–254.

<http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/0690FB72-51C6-4972-9E0F63EE8DDCDE18/0/304seppanenjarvela.pdf>. Viitattu 23.3.2010



Toikko, Timo ja Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusikylä, Petri 1994. Lastensuojelun toimeenpanoverkostot. Tutkimus yhteistyön rakenteista ja merkityksestä kuntien lastensuojelutyössä. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa: Johanna Ruusuvuori ja Liisa Tiittula (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Whittington, Colin 2003. A model of collaboration. Teoksessa: Jenny Weinstein, Colin Whittington & Tony Leiba 2003 (toim.) Collaboration in social work practice. London: Jessica Kingsley publishers. 39–62.

# Liite 1

## Haastattelukysymykset

### Teema 1: Yhteistoiminta prosessissa

Millä tavoilla olet itse ollut mukana hankkeessa? Kuinka paljon?

Millaisia erilaisia toimijoita hankkeessa on ollut mukana?

Miten yhteistoiminta/monitoimijuus/ylimaakunnallisuus on mielestänne näkynyt hankkeessa konkreettisesti? Millaisia foorumeita tai tilaisuuksia yhteistoiminnalle on ollut?

Miten ylimaakunnallinen ja monitoimijainen hanke on toiminut yhteistyön osalta? Kaupunkikohtaisesti, muiden kaupunkien kanssa, muiden yhteistyötahojen kanssa?

Miten yhteistoiminta ja koko hanke on ollut organisoitu ja onko organisointitapa ollut mielestänne toimiva?

Millaisia odotuksia teillä on ollut muita toimijoita kohtaan?

Miten resurssit oli jaettu hankkeessa? Oliko resurssit jaettu tasapuolisesti? Oliko resurssit jaettu hyvin suhteessa tavoitteisiin?

Millaisia konkreettisia vaikutuksia yhteistoiminnasta on ollut? Mitä on jäänyt käteen, mitä on muuttunut?

Onko yhteistoimintaa ollut mielestänne sopivasti, liian vähän / paljon? Missä asioissa?

Mitä jos hanke olisi ollut vain tietyn (oman) kaupungin? Onko yhteistoiminnasta ollut enemmän hyötyä kuin jos hanke olisi ollut vain jonkun kunnan oma?

### Teema 2: Tutkimus ja käytäntö

Millä tavoilla tutkimuksellisuus ja käytännön työ on konkreettisesti hankkeessa yhdistetty? Muodot ja tilaisuudet jne.

Miten tutkimuksellisuuden ja käytännön työn yhdistäminen on toiminut hankkeessa? Miksi?

Onko tutkimuksen ja käytännön yhdistämisellä pystytty saavuttamaan molemminpuolista hyötyä? Esim. mitä luulette, että yliopisto on hyötynyt kentän työntekijöiden antamasta tiedosta ja päinvastoin?

Mitä hyvää/huonoa/parannettavaa tutkimuksen ja käytännön yhdistämisestä on ollut?

### Teema 3: Tavoitteet

Millaisia tavoitteita hankkeelle oli asetettu? Kaikille yhteiset tavoitteet, kuntakohtaiset tavoitteet, tutkimuksen tavoitteet?

Jos hankkeessa ei olisi ollut muita toimijoita tai niitä olisi ollut vähemmän, olisiko omia tavoitteita tarvinnut muuttaa (esim. kunnan tai yliopiston?) millä tavalla hanke olisi ollut erilainen?

Millä keinoilla tavoitteita on pyritty saavuttamaan?

Onko hankkeen avulla syntynyt sellaista hyötyä/tuloksia, joita ei tavoiteltu, mutta on onnistuttu saavuttamaan?

Onko yhteistoiminta prosessissa edesauttanut tavoitteiden saavuttamista, jos on, niin millä tavalla?

Onko tutkimuksen ja käytännön yhdistäminen edesauttanut tavoitteiden saavuttamista, ja jos on, niin millä tavalla?

Onko päästy / ollaanko pääsemässä niihin tavoitteisiin, jotka hankkeelle on asetettu?

Ovatko tavoitteet pysyneet samoina koko hankkeen ajan, vai onko niihin tullut muutoksia? Millaisia?

Onko sellaisia tavoitteita, joihin ei ole päästy, ja jotka tulisi vielä saavuttaa? Jos on, niin miten ne voitaisiin saavuttaa?

Onko olemassa sellaisia tavoitteita, joihin kunnassa olisi päästy ilman yhteistoimintaa ja ylimentaakunnallista/monitoimijaista hanketta?

Olisiko samoja tavoitteita saavutettu tai voitu saavuttaa muilla keinoilla?