

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / Ylempi AMK

Tuija Dahl

HYVINVOINTIA LASTENSUOJELUTYÖHÖN TYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ

Opinnäytetyö 2014

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma

DAHL, TUIJA	Hyvinvointia lastensuojelutyöhön työtä kehittämällä
Opinnäytetyö	36 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Tuija Suikkanen-Malin
Toimeksiantaja	Annalan Kasvurengas Oy
Huhtikuu 2014	
Avainsanat	yhteisöllisyys, sosiaalinen pääoma, työhyvinvointi, osallisuus, kehittäminen

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa seurattiin yritykseen perustettavaa kehittämissryhmää. Tavoitteena oli tuoda näkyväksi yhteisen kehittämisen merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden parantamiseksi ja sosiaalisen pääoman lisäämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tehtävän kehittämismenetelmänä käytettiin toimintatutkimuksen mallia. Tutkimusprosessissa vuorottelivat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi ja tehtävä eteni sykleinä. Tiedonkeruutapoina käytettiin nauhoitettuja kehittämissryhmän tapaamisia ja osallistuvaa havainnointia.

Prosessin tulokset saatiin vertaamalla keskusteluanalyysien havaintoja ja analysoituja tapaamisia teoreettiseen viitekehykseen. Tuloksissa nousevat esiin käytännön esimerkkien kautta, kuinka käytäntö ja olemassa oleva teoria kohtaavat.

Kehittämistehtävän tulosten perusteella yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman kehittäminen on kaikin tavoin kannattavaa työyhteisöissä sekä yhteiskunnallisesti että erikokoisissa yhteisöissä. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat työtään paremmin, sairastavat vähemmän ja lopulta hyvä laatu heijastuu myös asiakkaiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Social Services

DAHL, TUIJA

Well-Being at Work to Child Welfare Workers by  
Development

Masters's Thesis

36 pages

Supervisor

Tuija Suikkanen-Malin, Senior Lecturer

Commissioned by

Annalan Kasvurengas Oy

March 2014

Keywords

Sense of communities, social capital, well-being at work,  
participation, development

The purpose of this study was to introduce the development task in an enterprise. There was a monitored development group which was established to the enterprise during this study. The aim was to make visible the meaning of the shared development. Especially to improve sense of communality in the workplace and to increase the social capital from the view point of the well-being at work.

The method of this developing study was an activity analysis. It meant, that planning, activity and evaluation took turns in cycles. The meetings of a development group were recorded and during the meetings there was participative perception.

The results of the process were obtained by comparing the perceptions of the conversation analysis and analyzed meetings to the theoretical frame. The results show that the practice and the theory that already exists encounter each other.

Developing the sense of communities and the social capital is profitable in every way, both socially and also in communities of different sizes. Employees who are doing well are able to work better and they have less sick leaves. Finally, the good quality of the work reflects also to the well-being and contentment of the customers.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	LASTENSUOJELUTYÖ SIJAISHUOLLOSSA	7
	2.1 Kehittyvä lastensuojelutyö	9
	2.2 Lastensuojeluun valtakunnallisia laatusuosituksia kehittämisen tueksi	10
3	TYÖHYVINVOINTI	11
	3.1 Kehittämällä sisältöä lastensuojelutyöhön	12
	3.2 Lapsen hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset	14
	3.3 Lasten oikeuksien sopimus	15
	3.4 Kehittyvä työyhteisö	16
	3.5 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys	17
4	OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ JA MENETELMÄT	19
	4.1 Kehittämistehtävä	20
	4.2 Kehittäjän osallisuus ja hypoteesi	21
	4.3 Kehittämisen kohteena oleva työyhteisö	22
	4.4 Kehittämisryhmä	23
	4.4.1 Kehittämisryhmän perustaminen ja jäsenet	23
	4.4.2 Kehittämisryhmän tavoitteet	23
	4.5 Tutkimusmenetelmät	23
	4.5.1 Toimintatutkimus	23
	4.5.2 Osallistuva havainnointi	24
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	26
	5.1 Opinnäytetyön toteutusympäristö	26
	5.2 Kehittämisryhmän motivointi ja ennakkovalmistelut I tapaamista varten	26
	5.2.1 I Sykli: Kehittämisryhmän I tapaaminen	27

5.2.2	Havainnointi ja reflektointi	28
5.2.3	II Sykli: Kehittämisyhmän II tapaaminen	29
5.2.4	Havainnointi ja reflektio	30
5.2.5	III Sykli: Kehittämisyhmän III tapaaminen	31
5.2.6	Havainnointi ja reflektointi	32
6	YHTEENVETO	33
7	POHDINTA	35
	LÄHTEET	38

## 1 JOHDANTO

Lastensuojelutyön muutokset ja uusien toimintatapojen käyttöönotto arkityössä aiheuttavat tarvetta tarkastella työyhteisössä olemassa olevia toimintatapoja. Muutospaineet lisäävät kehittämisen lisäpainetta työyhteisöissä ja vaativat työyhteisöjä tarkastelemaan olemassa olevia käytäntöjä yhdessä. Ajatuksena on ”kun tunnistetaan olemassa olevia toimintaperiaatteita, niin niitä voidaan tarkastella, arvioida ja kehittää”.

Työntekijöiden hyvinvointi on yrityksen tärkein yksittäinen menestystekijä. Jokainen työntekijä ansaitsee sellaisen työpaikan, jossa hänen työpanostaan arvostetaan, sen arvo tunnustetaan ja sitä halutaan kehittää. Lastensuojelutyön vaativuus ja asiakkaiden moninaiset ongelmat asettavat työntekijöiden ammatilliselle osaamiselle paineita kehittyä koko ajan monipuolisemmaksi palvelukokonaisuuksien tuottajiksi.

Tämä tutkimus toteutetaan yksityisessä lastensuojelulaitoksessa, ja se on kehittämis-tehtävä, jonka tarkoituksena on seurata lastensuojelulaitokseen perustettavaa kehittämisryhmää. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata työyhteisön toimintaa uudistavaa kehittämistä yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman kasvun näkökulmasta. Tavoitteena on, että perustettava kehittämisryhmä kehittää itse omaa toimintaansa, jolloin mahdollisimman suuri osa työyhteisöstä osallistuu muutoksen tekemiseen ja on siten oman työnsä aktiivinen kehittäjä. Yhdessä kehittämisen tavoitteena on yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisääminen sekä työhyvinvoinnin kasvu.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että ensin esittelen muuttunutta lastensuojelukenttää ja kuvaan valtakunnallisia lastensuojelun laatusuosituksia, tavoitteena kuvata lastensuojelutyön moninaisuutta ja esitellä sen käytännön vaatimuksia. Seuraavaksi esittelen työhyvinvoinnin merkitystä yhteisöllisyyden näkökulmasta, samalla perustelen sosiaalisen pääoman merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin lisääjänä. Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus on kuvattu luvuissa neljä ja viisi. Yhteenvedossa luvussa kuusi esitän opinnäytetyön tuloksia työyhteisön kehittämisen onnistumisen näkökulmasta. Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa arvioin omaa matkaani, havaintoja ja oppimista opinnäytetyötä tehdessä.

## 2 LASTENSUOJELUTYÖ SIJAISHUOLLOSSA

Opinnäytetyöni konteksti on yksityinen lastensuojelulaitos ja siellä tapahtuva lastensuojelutyö sekä sijaishuoltoyksikössä tapahtuvan työn sisällön ja työssä jaksamisen kehittäminen. Lastensuojelutyö sijaishuollossa voidaan järjestää monella eri tavoin, sijaishuollon muotoja ovat muun muassa perhehoito, ammatillinen perhekoti, laitoshoido tai muu lapsen tarpeiden mukainen sijoitusmuoto. Tässä opinnäytetyössä käsittelem lastensuojelutyötä laitoshuollossa, jolloin lapsen sijaishuoltopaikkana on lastensuojelulaitos. (Ks. Saastamoinen 2008, 27.)

Lapsen huostaanotto on paljon sosiaalityön asiantuntemusta vaativa prosessi. Ennen kun huostaanottoon ja sijaishuollon järjestämiseen ryhdytään on lapselle järjestettävä avohuollon tukitoimia, joiden tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien läheisien kasvatuskykyä ja -mahdollisuuksia. (Saastamoinen 2008, 5; Rätty 2012, 269.)

Huostaanotolla puututaan lapsen perustuslaissa säädettyihin oikeuksiin ja Euroopan ihmisoikeussopimuksen takaamaan perhe-elämän suojaan. Toisaalta kysymys on myös lapsen oikeudesta riittävään suojeluun ja lapsen edun mukaiseen hoitoon. Sijaishuoltoa järjestettäessä on pyrittävä vastaamaan lapsen edun mukaisella tavalla järjestettävään välttämättömään hoidon ja huollon tarpeeseen. Koska huostaanotolla ja sijoituksella puututaan niin rankasti lapsen perustuslaillisiin oikeuksiin, on erityisen tärkeää muistaa, että sosiaali- ja lastensuojelutyön täytyy jatkua huostaanoton jälkeen ja sijoituksen ajanakin hyvänä ja laadukkaana. Vastuu lapsen asioista säilyy sosiaalityöntekijällä, mutta sijaishuoltopaikassa huolehditaan lapsen päivittäisestä hoidosta, kasvusta ja kehityksestä. Sijaishuoltopaikassa täytyy olla asianmukainen tieto lapsen ja hänen läheisiensä tilanteesta sekä hyvä yhteistyö lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän kanssa. (Saastamoinen 2008, 5, 7; Rätty 2012, 311 – 312.)

Sijaishuoltopaikan valinnassa sosiaalityöntekijän tulee kiinnittää huomiota huostaanoton perusteisiin ja lapsen tarpeisiin, läheisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja hoidon jatkuvuuteen. Laitoshuoltoa järjestetään vasta, jos lapsen sijaishuoltoa ei voida järjestää lapsen edun mukaisesti perhehoidossa tai muualla. Sijaishuoltopaikkaa valittaessa on otettava huomioon muun muassa lapsen ikä ja yksilölliset tekijät, kuten harrastukset ja opinnot. Tärkeänä yksityiskohtana on huomioitava, että sijaishuoltopaikka pystyy vastaamaan lapsen ongelmiin, jolloin esimerkiksi sijaishuoltopaikan henkilö-

kunnan koulutuksella, kokemuksella ja henkilökunnan määrällä voi olla erityistä merkitystä sijaishuoltopaikkaa valittaessa. (Räty 2012, 410 – 411.)

Lastensuojelulaitoksia, joissa voidaan järjestää lapsen sijaishuoltoa ja laitoshuoltoa, ovat lastensuojelulain mukaan lastenkodit ja nuorisokodit sekä koulukodit. Niitä ylläpitää lähinnä valtio, kunnat ja yksityiset yhteisöt. Valtion ja kunnan ylläpitämät laitokset eivät tarvitse erikseen lääninhallituksen lupia, mutta yksityinen lastensuojelulaitos tarvitsee luvan perustamiseen, laajentamiseen ja kaikenlaiseen olennaiseen toiminnan muutokseen. Lastensuojelulain 59. §:ssä säädetään lastensuojelulaitokseen asuinyksikkökohtaisesti henkilöstön vähimmäismäärästä, henkilöstöä tulee olla lapsen tarvitsemaan hoitoon ja huoltoon nähden riittävä henkilökunta. Kuitenkin pitää olla vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä olevaa työntekijää yksikössä, jossa on seitsemän asiakaspaikkaa. (Saastamoinen 2008, 86 – 87, 92.)

Lastensuojelulaitoksen hoito- ja kasvatushenkilökuntaan lasketaan kuuluvaksi vakituinen, varsinaisissa hoitotehtävissä oleva henkilöstö. Siihen ei lasketa kuuluvaksi esimerkiksi keittiö- tai siivoushenkilökuntaa. Koska sijaishuoltoon sijoitetulla lapsella on takanaan usein aiempia sijoituksia kodin ulkopuolelle ja paljon erilaisia traumatisoivia kokemuksia, on heille erityisen tärkeää, että sijaishuoltopaikan henkilöstöllä on työhönsä koulutukseen perustuva asiantuntemus, riittävästi kokemusta ja että henkilöstö on ammattitaitoista. Lastensuojelulaitoksessa on oltava lasten tarvitsemaa hoitoon ja huoltoon nähden riittävä määrä sosiaalihuollon ammatillista ja muuta henkilöstöä. Käytännössä seitsemästä työntekijästä neljällä täytyy olla sosiaali- tai terveydenhuollon ammattikorkeakoulututkinto ja kolmella työntekijällä sosiaali- tai terveysalan perustutkinto tai nuorisotoimen tai kasvatusalan soveltuva ammatillinen kelpoisuus. (Saastamoinen 2008, 92, 94 – 95.)

Lastensuojelutyöstä sijaishuollossa määräävät useat eri lait ja asetukset. Laissa säädetään henkilöstön kelpoisuudesta, koulutuksesta ja henkilökunnan määrästä, toimitilojen koosta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Todetaan, että lapselle pitää turvata hyvä hoito ja kasvatustarpeet sekä lapsen ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. On taattava lapselle turvallinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö sekä lapsen taipumuksia ja toivomuksia tukeva koulutus. Lasta täytyy kasvattaa niin, että hän saa osakseen ymmärrystä, hellyyttä ja turvaa. Lapsen itsenäistymistä täytyy tukea ja hänen kasvamistaan vastuulliseen aikuisuuteen pitää tukea ja edistää. Lisäksi lapsen



huollon täytyy turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen ja hänen vanhempiansa välillä. (Saastamoinen 2008, 87 – 88.)

Sijaishuoltoyksiköissä tehdään vaativaa lastensuojelutyötä, koko hoito- ja kasvatushenkilökunnan täytyy tuntea lain säännökset, jotka koskevat lastensuojelulaitoksia ja säätelevät lapsen asemaa sijaishuollossa. Lapsen täytyy olla tietoinen asemastaan sijaishuollossa sekä sitä koskevista säännöksistä, niiden ymmärtäminen on tärkeää paitsi lapselle myös hänen läheisilleen. Lastensuojelulaki on uudistunut ja säännöksiä on tarkennettu, lastensuojelutyötä kehitetään jatkuvasti. Henkilöstöltä vaaditaan paljon, että he pysyvät mukana muuttuvassa ja kehittyvässä lastensuojelu- ja sijaishuoltomaa-ilmassa. Oman työn kehittäminen ja omassa työssä kehittyminen mahdollistaa laadukkaan sijaishuoltotyön, jolla varmistetaan lapsen asema lastensuojelun sijaishuollossa. (Saastamoinen 2008, 7 – 8.)

## 2.1 Kehittyvä lastensuojelutyö

Nykymuotoisen lastensuojelun kansalliset tavoitteet ja tehtävät kirjattiin ensin 1983 lastensuojelulakiin ja ne uudistettiin vuonna 2008 voimaan tulleessa laissa. Vuoden 1983 voimaan tulleessa laissa korostettiin ongelmien rakenteellista ehkäisyä ja pyrittiin välttämään leimaavia interventioita. Huomiota kiinnitettiin lapsen kasvuoloihin, ehkäisevään lastensuojelutyöhön ja avohuoltoon. Lapsen etu otettiin keskeiseksi periaatteeksi. Vuoden 1983 säädökset olivat väljiä ja paineet niiden tarkentamiseen kasvoivat 2000-luvulle tultaessa. (Kananoja, Lavikainen & Oranen 2013, 10.)

Sosiaalihuollon laajemman kehittämissuunnitelman yhteydessä käynnistyi vuonna 2004 myös lastensuojelun kehittämissuunnitelma, jossa pyrittiin tuomaan lastensuojelutyöhön pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Työryhmän valmisteleva hallituksen esitys uudeksi lastensuojelulainiksi annettiin eduskunnalle vuonna 2006. Uudistuksen tarkoituksena oli turvata lapsen oikeuksien ja edun huomioon ottaminen lastensuojelua toteutettaessa sekä lapsen että hänen perheensä tarvitsemat tukitoimet ja palvelut. Lailla pyrittiin edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä lasten hyvinvoinnin edistämiseksi sekä lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun toteutumisessa. Tällöin määriteltiin myös uusi toimintamuoto, ehkäisevä lastensuojelu. (Kananoja ym. 2013, 10 – 11.)

Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon asiakkuudet alkoivat kasvaa 1990-luvun alussa. Vuonna 2011 avohuollon asiakkaana oli noin 81 500 lasta, kun vastaava määrä vuonna 1996 oli 34 000. Vuonna 2011 kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna 17 500 lasta, joista huostaan otettuna 10 500. Kiireellisten sijoitusten määrä on kasvanut kaikissa ikäluokissa 1990-luvun alun jälkeen. Vuonna 2011 kiireellisesti sijoitettiin 3900 lasta, kun vastaava luku 1990-luvun alussa oli 500. Vuoden 2008 voimaan tulleen uuden lastensuojelulain jälkeen kiireelliset sijoitukset ovat kasvaneet 60 prosenttia. Heti huostaanotettujen määrä sen sijaan on kymmenessä vuodessa vähentynyt. Vuonna 2002 otettiin heti huostaan noin 39 %, vuonna 2007 noin 34 %, ja vuonna 2009 luku oli pudonnut 22 %, vuosien 2009 ja 2011 välillä heti huostaan otettujen määrä on kasvanut hieman. (Kananoja ym. 2013, 17 – 18.)

Vuoden 2008 voimaan tulleen lastensuojelulain yksi tärkeimmistä tavoitteista oli painopisteen siirtäminen korjaavista palveluista varhaiseen tukemiseen ja puuttumiseen. Valtiontalouden tarkastusvirasto arvioi lastensuojelun valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista vuonna 2012 valmistuneessa tarkastuksessa, joka oli suunnattu avo- ja sijaishuoltoon. Kannanotoissaan tarkastusvirasto korostaa sosiaali- ja terveysministeriön vastuuta kansallisen ohjauksen järjestämisestä. Käytettävissä olevien aineistojen perusteella lastensuojelun selvitysryhmä toteaa, että lastensuojelun tärkeimmät tavoitteet ovat pysyneet ennallaan 1980-luvulta asti. Vuoden 2008 lastensuojelulain uudistuksella ei ole ollut muuta myönteistä muutosta kuin lastensuojeluilmoitusten lisääntyminen. (Kananoja ym. 2013, 21, 23.)

## 2.2 Lastensuojeluun valtakunnallisia laatusuosituksia kehittämisen tueksi

Vuoden 2008 tehdyn lastensuojelun lainmuutoksen jälkeen on kesällä 2013 Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä luonut lastensuojeluun laatusuositukset. Laatusuositukseen perehtymistä suositellaan kaikille lastensuojelun nykyisille ja tuleville ammattilaisille, laatusuositukset on tarkoitettu myös lapsille ja perheille sekä heidän läheisilleen. (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 2, 5, 7 – 8.)

Laatusuosituksissa esitetään, että lapsen tulee olla koko toiminnan keskiössä ja lastensuojelussa tulee varmistaa, että lapselle ja hänen läheisilleen tulee tunne osallisuudesta ja että aito mahdollisuus yhteistyöhön eri tahojen välillä sekä lapsen edun toteutumiselle on olemassa. Jokainen lapsen ja läheisten ympärillä työskentelevä yhteistyötaho pitää huolen oman hallinnon alansa palvelujen avulla siitä, että lapsi ja hänen läheis-

sensä saavat tarvitsemansa avun. Lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä koordinoi lastensuojeluun liittyvää yhteistyötä ja huolehtii, että kaikki lapsen ympärillä toimivat tietävät yhteistyön tarkoituksen ja tavoitteet. (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 2, 5, 7 – 8.)

Lastensuojelussa korostetaan erityisesti asiakkaan yhdenvertaista ja tasapuolista kohtelua ja yksityisyyden suojaa. Laatusuosituksissa mainitaan lastensuojelun toimijoiden toimintaperiaatteiksi muun muassa ihmisoikeuksien ja perusoikeuksien kunnioittamisen, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden, luotettavuuden, turvallisuuden, hyvän vuorovaikutuksen ja ammattihenkilöstön laadukkaan työn. (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 2, 5, 7 – 8.)

Lasten ja heidän läheistensä kanssa toimivien ammattilaisten on tiedostettava sekä oma vastuunsa lasten kasvatuksesta työyhteisössään että velvollisuutensa tukea vanhemmuutta. Jokaisen työntekijän on myös ymmärrettävä laajemmin vastuunsa teemästään työstä niin lapselle, hänen läheisilleen, organisaatiolle missä hän työskentelee kuin yhteiskunnallekin. Myös johdon on tiedostettava vastuunsa laadukkaan lastensuojelutyön mahdollistajana ja työntekijän tukena. (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 2, 5, 7 – 8.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Mitä on työhyvinvointi lastensuojelun sijaishuollossa? Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekäästä. Lisäksi työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013).

Työyhteisön hyvinvointi koskettaa paitsi yksittäistä työntekijää, sillä on vaikutusta, joko suoraan tai välillisesti koko yhteiskunnan hyvinvointiin. Yksi viime vuosien tärkeimmistä kysymyksistä sosiaalialalla on liittynyt työvoiman saatavuuteen ja työssä jaksamiseen eläkeikään asti. Sosiaalialan ja lastensuojelutyön tekee haastavaksi sen moniulotteisuus: on tunnistettava asiakkaan yksilölliset tarpeet, toiveet ja voimavarat, samalla on tunnistettava laajemmin asiakkaan ympärillä olevat sosiaaliset yhteisöt, perhe ja läheiset. Lastensuojelutyö on samaan aikaan sekä yksilökeskeistä ja vaatii erityistä tunneherkkyyttä että kokonaisvaltaista ja yhteiskunnallista. Luova ajattelu ja

ongelmanratkaisukyky vaativat työntekijältä ammattitaidon lisäksi jaksamista ja riittäviä psyykkisiä voimavaroja. (Talentia 2014).

Työssä jaksamista ja työhyvinvointia työpaikoilla lisäävät muun muassa riittävä ammattitaito, tieto, tahto ja osaaminen. Lainsäädäntö takaa työpaikoille vähimmäisvaatimukset, mutta viime kädessä työhyvinvointi syntyy aina kuitenkin työpaikoilla. Hyvä työelämä tarkoittaa siis lopulta korkeampaa työtyytyväisyyttä ja sen myötä hyvinvointia työssä. Siitä taas seuraa laadukkaampaa palvelua ja korkeampaa asiakastytytyväisyyttä. (Talentia 2014)

Lähestyn opinnäytetyössäni työhyvinvointia työyhteisön yhteisen kehittämisen ja yksilön kehittymisen kautta. Aluksi tarkoitukseni oli seurata yritykseen perustettavaa kehittämissuoraa, mutta osallistuttuani kolmeen kehittämissuoran tapaamiseen tuli koko ajan selvemmäksi, että kaikella kehittämisellä tähdättiin työssä jaksamisen paranemiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Kaiken kehittämisen tavoitteena nähtiin työntekijän jaksamisen lisääminen ja lopulta asiakkaan palvelun laadun paraneminen. Näin ollen työhyvinvointia ei voinut asiassa sivuuttaa.

### 3.1 Kehittämällä sisältöä lastensuojelutyöhön

Lastensuojelun valtakunnalliset tavoitteet ovat lastensuojelulain uudistuksen yhteydessä myös hallituksen esityksissä. Vuoden 2008 uudistuneen lastensuojelulain tärkeimmiksi tavoitteiksi mainittiin muun muassa painopisteen siirtäminen korjaavista palveluista varhaiseen tukeen ja puuttumiseen. Tärkeänä nähtiin myös lapsen osallisuuden vahvistuminen sekä viranomaisten välinen yhteistyö. (Kananaja ym. 2013, 21.)

Valtionalouden tarkastusvirasto arvioi lastensuojelun valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista vuonna 2012 valmistuneessa tarkastuksessa (Tuloksellisuustarkastuskertomus), joka oli suunnattu lastensuojelun avo- ja sijaishuoltoon. Lastensuojelun selvitysryhmässä Kananaja ym. pitää tarkastusraportin arviointia lastensuojelun tavoitteiden toteutumisesta erittäin ajankohtaisina, ja siksi poimin seuraavaan muutamia yksityiskohtaisempia kannanottoja ja ehdotuksia koskien sijaishuoltoa. (Ks. Kananaja ym. 2013, 21.)

Lainmuutoksia valmisteltaessa olisi paremmin osattava huomioida kentän ääni ja kuntien todelliset resurssit. Lisäksi lastensuojelussa on varmistettava, että lapsi saa etunsa mukaisen sijaishuoltopaikan ja asiakassuunnitelmaan kirjatut palvelut. Sosiaali- ja terveysministeriön tulee valmistella valtakunnallisesti yhtenäiset sijaishuollon laatukriteerit, joita kunnat voivat hyödyntää palveluja kilpailuttaessaan. Sijaishuoltoon sijoitettujen lasten terveystalvelujen saanti on turvattava ja sosiaali- ja terveysministeriön on kaikin tavoin varmistettava lastensuojelun ja mielenterveyshuollon välisen yhteistyön sujuvuus. Lastensuojelun kustannusten selvittäminen on tarpeellista, sillä kustannusten kasvu on yhteydessä perustalvelujen riittämättömyyteen, mutta myös lastensuojelun eri prosessien toimivuuteen. Perustalvelujen riittämätön resursointi lisää lastensuojelun kustannuksia. Avohuollon riittämätön resursointi taas lisää sijaishuollon kustannuksia ja sijoitettujen lasten määrän kasvu puolestaan suurentaa jälkihuollon kustannuksia. (Kananoja ym. 2013, 21 – 22.)

Valtakunnallinen ongelma on, ettei sijaishuollon todellisia kustannuksia voi verrata, koska ei ole olemassa rekisteriä, josta selviää, millaisia tukitoimia ja palveluja kukin sijaishuoltoyksikkö tarjoaa. Kustannusten selvittämisen tarpeellisuutta lisää myös se, että sijaishuollossa sijaisperhehoito on ensisijainen vaihtoehto. Vaikka se on muita sijaishuoltomuotoja huomattavasti edullisempi vaihtoehto, on erityishoitoa tarvitsevan lapsen ja nuoren hoidon järjestämisessä muistettava, että sijaisperheeseen sijoitus ei ole kaikille asiakkaille välttämättä kustannusvaikuttavin ratkaisu. (Kananoja ym. 2013, 22.)

Lastensuojelun selvitysryhmä katsoo, että julkinen valta **ei ole** suunnitelmallisesti kehittänyt, ohjannut, johtanut eikä valvonut lastensuojelua. Sosiaalityön henkilöstövoimavaroja **ei ole** lisätty suhteessa kasvaneisiin lastensuojelun tarpeisiin ja kustannuksiin nähden. Lastensuojelun tehtävien laajeneminen ehkäisevään lastensuojelutyöhön **ei ole** tuottanut odotettua tulosta. Vaikka lapsiperheiden ja lasten tuessa ja palveluissa on jatkuvasti pidetty tärkeänä edistävää ja ehkäisevää lastensuojelutyötä ja perustalveluiden vahvistamista, **ei** lasten ehkäisevään työhön ja esimerkiksi perhetyöhön **ole** investoitu riittävästi. Muun muassa näiden edellä mainittujen johdosta paine lastensuojelutyössä on siirtynyt sijaishuoltoon. Sijaishuolto puolestaan vie paljon kuntien voimavaroja ja usein pakkotilanteissa rasittaa kuntataloutta. (Kananoja ym. 2013, 23 – 24.)

### 3.2 Lapsen hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset

Hyvään lapsuuteen ja samalla lastensuojelun tarpeeseen ovat viime vuosikymmeninä vaikuttaneet monet yhteiskunnalliset muutokset, jotka osin ovat globaaleja ja osin suomalaiselle yhteiskunnalle erityisiä. Seuraavassa muutamia näistä muutoksista lastensuojelun näkökulmasta:

**Eriarvoisuus** väheni 1980-luvulle asti, mutta on kääntynyt sen jälkeen uuteen kasvuun. Samanaikaisesti kun enemmistö saa kokea hyvää lapsuutta, toisaalla vähemmistön pahoinvointi lisääntyy. Lapsiperheiden toimeentulovaikkeudet ja **lapsiköyhyys** ovat lisääntyneet. Perheen köyhyys rajoittaa lasten yleisesti tärkeiksi kokemien kulutus- hyödykkeiden ja harrastuksiin osallistumista. Kun peruspalveluissa on siirrytty yksilön valinnan korostamiseen, ovat valinnat eriytyneet käyttäjien sosioekonomisen taustan mukaan. Suurissa kaupungeissa esimerkiksi erot peruskoulujen välillä vanhempien koulutustason mukaan ovat lisääntyneet. (Kananoja ym. 2013, 25.)

Lapsiperheiden **tukiverkostot ovat heikentyneet**, sillä muuttaminen ja kaupungistuminen Suomessa ovat lisänneet sukupolvien etäännyttämistä toisistaan. Suvun merkitys lapsiperheen tukena on selvästi vähentynyt viime vuosikymmeninä. Toistuvat muutokset estävät myös kiinteiden naapurisuhteiden kehittymistä. (Kananoja ym. 2013, 25.)

Lasten ja perheiden yhteisissä palveluissa on erilaisuuden ymmärtäminen vähentynyt ja niin kutsuttu pois lähettämisen kulttuuri on lisääntynyt. **Normaalisuuden rajat** ovat kaventuneet. Kun ongelmaosaaminen on lisääntynyt, tulkitaan lapsen erilaisuus ja poikkeaminen ikäluokalleen keskimääräisestä kehityksestä helposti ongelmaksi, joka edellyttää ohjaamista juuri kyseiseen ongelmaan erikoistuneen ammattihenkilön asiakkaaksi. (Kananoja ym. 2013, 25.)

**Ongelmat kasaantuvat** ja siirtyvät herkästi sukupolvelta toiselle. Yksi riskitekijä tai ongelma ei välttämättä vaaranna hyvää lapsuutta, mutta mitä useampia ongelmia perheelle tai lapselle kasaantuu, sitä huonompi on tulevaisuuden ennuste. Lapsen kasvaessa kasaantuneiden ongelmien perheessä, vaarana on näköalattomaan elämäntapaan tottuminen ja ongelmien ylisukupolvinen siirtyminen. (Kananoja ym. 2013, 27.)

Yleistäen voidaan todeta, että useiden yhteiskunnan muutosten tuloksena vanhemmille, lapsille ja nuorille asetetut vaatimukset ovat kasvaneet. Kun vanhemmat eivät osaa

tai jaksa tukea lastaan on hyvä lapsuus enemmän uhattuna. Lapsen oikeudet on määritelty kansainvälisessä Lapsen oikeuksien sopimuksessa ja ne koskevat kaikkia alle 18-vuotiaita. Voidaan siis sanoa, että lapsen oikeudet ovat aikuisien velvollisuuksia. (Kananoja ym. 2013, 27.)

### 3.3 Lasten oikeuksien sopimus

Lasten oikeuksien sopimus (LOS) ei ole julkilausuma lapsen periaatteellisista oikeuksista vaan valtiota sitova kansainvälinen ihmisoikeussopimus, joka on Suomessa voimassa lakeja ja asetuksia vastaavana säädöksenä. Lapsen oikeudet koskevat samalla tavalla kaikkia lapsia, mutta lapsen tarpeet ovat yksilöllisiä ja muuttuvia. (Kananoja ym. 2013, 27, 31.)

Lastensuojelun kannalta tärkeiksi oikeuksiksi nostettiin: lapsen oikeus elää vanhempiensa kanssa, vailla perheen turvaa olevien lasten oikeus erityiseen suojeluun, heidän hoitonsa laadun valvontaan ja lapsen oikeus suojeluun kaikelta väkivallalta ja hyväksikäytöltä. Sopimuksen noudattamista valvoo kansainvälisesti YK:n Lapsen oikeuksien komitea. Seuranta on strukturoitu ja sen sisältämien raporttien jälkeen komitea antaa maalle suositukset ja huomautukset. Komitean keskeiset lastensuojeluun liittyvät kommentit koskivat muun muassa eroja, joita esiintyy kuntien välillä lastensuojelun palveluita järjestettäessä. Katsottiin, että lapset joutuvat siten eriarvoiseen asemaan. Lapsen edun periaatetta ei riittävästi katsottu otetuksi huomioon lapsia koskevassa päätöksenteossa. Lasten sijaishuollosta komitea totesi, että varhaista tukea ja ehkäiseviä palveluja pitää vahvistaa ja sijaishuollon tarvetta vähentää. Lisäksi sijaishuollon painopistettä tulee siirtää perhehoitoon. (Kananoja ym. 2013, 31 – 32.)

Lastensuojelun selvitysryhmä esitti loppuraportissaan 54 toimenpide-ehdotusta, joista osa koski lasten sijaishuoltoa ja korjaavaa lastensuojelutyötä erityisesti. Lasten sijaishuollon asiakkaana olevan lapsen hyvinvointia ja terveydentilaa tulee selvitysryhmän ehdotuksen mukaan seurata vuosittain laajoilla terveystarkastuksilla, joiden tulokset otetaan huomioon asiakassuunnitelmaa päivitettyä. Kaikki lastensuojelutyö tulee katsoa sosiaalityön erikoistumisalueeksi, jossa koulutuksen tulee olla moniammatillista ja toteutua tiiviisti yhteydessä käytännön lastensuojelutyöhön. Lasten ja nuorten kanssa työskenteleville ammattihenkilöille tulee järjestää lyhyempi lastensuojelun täydennyskoulutus, joka antaa tietoa lapsen ja nuoren kasvusta ja kehityksestä sekä vahvistaa ammatillisia valmiuksia työskennellä lapsen, nuoren ja perheen kanssa. Sel-

vityksryhmän ehdotusten mukaan lakia tulee muuttaa niin, että huostaanotto voidaan määrittellä pysyväksi, kun lapsen vanhemmilla tai muilla huoltajilla ei ole realistista mahdollisuutta vastata lapsen hoidosta ja kasvatuksesta. (Kananaja ym. 2013, 67, 69 – 70.)

Sijaishuollon toimintayksiköiden toiminnan laadun seuraamiseksi valmistellaan säännökset määrääjain toistuvista auditoinneista ja toiminnan sertifiointista, joiden kustannuksista vastaa palveluntuottaja. (Kananaja ym. 2013, 72).

### 3.4 Kehittyvä työyhteisö

Kehittyvässä työyhteisössä koko henkilöstön oman toimijuuden lisääminen kehittämistyössä on perusteltua ja tärkeää. Ei ole lainkaan yhdentekevää, ketkä kaikki ovat kehittämisvaiheen alkuvaiheessa mukana tulkitsemassa kehittämisen tarvetta. Jokaisen työyhteisön jäsenen on joka tapauksessa muodostettava käsitys uuteen tai uudistettuun toimintatapaan. Kun muutos ja uudistettu toimintatapa tapahtuu työyhteisön sisällä, on muutoksen hyväksyminen helpompaa. Toisin sanoen tärkein vaihe kehittyvän työyhteisön eteenpäin menossa on se, kun pohditaan, miksi asioita täytyy tarkastella ja pitääkö niitä ryhtyä tekemään uudella tavalla. Perinteisesti muutoksista on päätetty vain johtoryhmän kesken, nyt ajatellaan, että mahdollisimman usean työntekijän osallistuminen kehittämistyöhön sitouttaa uusiin toimintatapoihin ja auttaa uudistusten viemisessä käytäntöön. (Shaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 94 – 95.)

Työpaikoilla panostetaan paljon osallistavaan kehittämiseen. Ongelmana on ollut, että työntekijät osallistetaan muutokseen vasta, kun pitkälle suunniteltua uutta toimintatapaa ollaan jo viemässä käytäntöön. Vaikka työntekijä tässä vaiheessa havaitsisikin tehtyjen muutosratkaisujen heikkoudet arkityössä, on niitä vaikeaa muuttaa, koska prosessi on jo niin pitkällä. Tämän valossa ei olekaan ihme, että uudistukset ja muutokset synnyttävät muutosvastarintaa. (Shaupp ym. 2013, 94 – 95.)

Toimintaa uudistettaessa ja kehittäessä on tärkeää analysoida kaikkea toimintaa niin, että toiminnan kehitysvaiheista ja muutoksen sisällöistä muodostuu hyvin jäsentynyt kokonaiskuva muutoksen toteuttajille. Jäsentynyt, mahdollisimman monen toimijan yhteinen näkemys kehityksen vaiheesta ohjaa muutosten tuomista arkityöhön. Kehittäminen pohjautuu yhteiseen yhteiseen ajatukseen kehityksen seuraavasta vaiheesta. Olennaista työhyvinvointia tukevassa kehittämisessä on se, että työntekijät itse määrit-



televät tilanteensa ja arjen käytäntöjen kehittämisen tahdin ja suunnan. Käytännössä uudet toimintatavat opitaan yhdessä arkityössä eteen tulevia kehitysjännitteitä ratkais- taessa. (Shaupp ym. 2013, 95.)

### 3.5 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys

Sosiaalisen pääoman käsitteen historia juontaa juurensa 1900-luvun alkuun, mutta kä- site yleistyi 1990-luvulla ja Suomeen se saapui vasta 1990-luvun loppupuolella. Sosi- aalinen pääoma viittaa sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiin piirteisiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin ja normeihin. Käytännössä sosiaalinen pääoma kuvaa ihmisten tai ryhmi- en välisiä sosiaalisia suhteita eli sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta. (Tilastokeskus; Sosiaalinen pääoma 2014.)

Ruuskanen (2001) jakaa sosiaalisen pääoman lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin. Lähteitä voivat olla esimerkiksi sosiaaliset verkostot, vuorovaikutus ja ryhmäidenti- teetti. Sosiaalisen pääoman välittäviä mekanismeja ovat luottamus ja kommunikaatio. Tuotoksia ovat muun muassa kanssakäymisen helpottuminen ja valvonnan vähenemi- sen tarve. Ruuskasen tekemä jaottelu havainnollistaa selkeästi keskeisimpiä sosiaali- seen pääomaan usein liitettäviä käsitteitä ja antaa niille selkeän paikan käsitteen ym- märtämiseksi. (Ruuskanen 2001, 51.)

Sosiaalinen pääoma on näkymätön yrityksen menestystekijä, joka on tunnusomainen piirre hyvin toimivalle yritykselle ja työyhteisölle. Se ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina, luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja toimimisesta ja vastavuoroisuudesta. Selkeä johtaminen ja hyvät työyhteisön pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa kannattaa siis tietoisesti kehittää ja vaalia työyhteisössä. (Manka & Larjo- vuori 2013, 6.)

Tulevaisuuden organisaatioiden menestys on yhä vahvemmin kiinni niiden aineetto- masta pääomasta. Aineeton pääoma muodostuu sosiaalisen pääoman lisäksi psykolo- gisesta pääomasta, jolla viitataan työntekijän henkisiin voimavaroihin, sekä rakenne- pääomasta, jolla tarkoitetaan organisaatorakenteita ja kykyä pysyä mukana muutok- sissa ja uudistuksissa. Sananvalta oman työn suhteen parantaa työntekijän työn hallin- nan tunnetta ja siten kehittää työyhteisön rakennepääomaa omalta osaltaan. Aineetto- man pääoman merkitys on erityisen suuri työvoimavaltaisilla aloilla, joilla henkilöstö-

kulujen osuus voi helposti olla 60 – 70 % organisaation kaikista menoista. Vähäinen sosiaalinen pääoma työyhteisössä voi estää tiedonkulkua, kaventaa luovuutta ja lisätä työntekijöiden sairastumisen riskejä. Hyvän yhteishengen vallitessa uskalletaan työyhteisössä epäonnistuaakin, mikä on edellytys innovaatioille. Sosiaalisen pääoman puuttuessa organisaation toiminnasta voi tulla kankeaa ja byrokraattista ja työntekijöiden motivoiminen hyviin suorituksiin voi olla vaikeaa. (Manka & Larjovuori 2013, 6, 8.)

Työyhteisön tulevaisuuden arvo muodostuu suurelta osin siitä, että työntekijät ovat innovatiivisia, oppimiskykyisiä ja innostuneita sekä etsivät uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja havaittuihin pulmiin. Työpaikan hyvällä ilmapiirillä on tärkeä merkitys myönteisten tunteiden ja työn ilon lähteenä. Hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä laadukkaammin ja sairastavat vähemmän, mikä lopulta heijastuu asiakkaan hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Työyhteisön hyvän ilmapiirin sanotaan olevan tärkein ennuste nykyisessä työpaikassa jatkamiseen. Se on merkittävämpi kuin mielekkäät työtehtävät ja palkitseminen. (Manka & Larjovuori 2013, 4, 10.)

Yhteisöllisyys on tärkeä osa sosiaalista pääomaa, se on ihmisten yhteenkuulumisen tarpeen tunnustamista ja sen arvostamista. Siinä korostetaan, että kannattaa nähdä vaivaa porukan pitämiseksi yhdessä, sillä jokaisella yhteisön jäsenellä on jotain annettavaa. Yhteisö nähdään sitä vahvempana, mitä moninaisempi sen sisäinen verkosto on ja mitä enemmän se on yhdessä ratkonut pulmia. Yhteisöllisyys on kokemuksellinen asia, jossa osallistuja kokee olevansa osallinen ja kokee voivansa vaikuttaa luottamuksellisesti siinä olevien ihmisten kanssa. (Yhteisöllisyys; Kasvun kumppanit, 2014.)

Yhteisöllisyydestä löytyy näin ollen uutta voimaa työyhteisöön, koska näyttää siltä, että vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta lisäävät sosiaalista pääomaa. Työntekijän myönteiset tunteet mahdollistavat uudet ajatukset, kehittämisen, teot ja suhteet. Ne lisäävät myös työntekijän henkilökohtaisia resursseja kuten yhteisöllisyyttä ja elämänhallinnan tunnetta. (Manka & Larjovuori 2013, 4.)

Yhteisöllinen kehittäminen onnistuu lastensuojelussa, kun se otetaan osaksi arkea. Sille pitää luoda työyhteisön tarpeisiin dialogisia, reflektiivisiä ja joustavia toimintatapoja ja rakenteita. Lisäksi onnistunut kehittäminen vaatii ihmisten innostusta ja sitoutumista. Yhteisöllisessä kehittämisessä on tärkeää sen suunnitelmallisuus ja prosessimaisuus, joilla luodaan rakenteita ja pysyviä toimintatapoja. Kehittämisen tulee lähteä

käytännön tarpeista ja niitä pitää arvioida koko prosessin ajan. Tarvittaessa suuntaa täytyy pystyä muuttamaan. (Muukkonen & Paasivirta 2012, 7, 20.)

Työn kehittäminen on olemassa olevien toimintaperiaatteiden ja toimintojen tarkoituksellista muuttamista, se ei ole aina uuden luomista vaan myös olemassa olevien uusintamista, vahvistamista ja uudelleen suuntaamista. Ennen kuin kehittämistyötä voidaan aloittaa, täytyy työyhteisössä luoda jaettava käsitystä siitä, mitä halutaan muuttaa ja mihin suuntaan. (Muukkonen & Paasivirta 2012, 26.)

Tässä opinnäytetyössä tämän yrityksen työyhteisö on ollut sekä kehittämisen lähtökohta että kehittämisen kohde. Kehittämiseen lähdettiin työntekijöiden ja työyhteisön tarpeesta ja olemassa olevia käytäntöjä kunnioittaen. Työyhteisön sitoutuminen kehittämiseen mahdollisti toimintatapojen tarkastelun, niiden arvioinnin ja uuden luomisen. Yhdessä kehittämällä työyhteisö osallistui toiminnan ja oman työnsä suunnitteluun.

Yhteisöllisyys voi olla näkymätöntä, se voi olla ”työpaikan henkeä” tai ”meidän tapa toimia”. Sen edellytyksenä on, että työyhteisön jäsenet viettävät aikaa yhdessä. Yhdessä kehittäminen on yksi yhteisöllisyyden muoto, jolloin työyhteisössä on mahdollista oivaltaa yhteisten pelisääntöjen ja niihin sitoutumisen merkitys sosiaalisen pääoman kohenemiselle ja työhyvinvoinnille. (Muukkonen & Paasivirta 2012, 29 – 30.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ JA MENETELMÄT

Opinnäytetyön tehtävänä on kuvata lastensuojelulaitoksessa tapahtuvaa lastensuojelutyötä työyhteisön yhdessä kehittämisen merkitystä sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on viedä eteenpäin kohteena olevan lastensuojelun sijaishuoltoyksikön työhyvinvointia kehittämään tarkoitettua kehittämistyöryhmätyöskentelyä. Tämän työn tavoitteena on

- tuoda näkyväksi yhteisen kehittämisen merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisäämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta
- kuvata työyhteisön yhteisen kehittämisprosessin alkua seuraamalla yritykseen perustettavan kehittämistyöryhmän perustamista ja sen toimintaa.

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää, että mukana olevat yksilöt oppivat jäsentämään toiminnan kehitysvaihetta ja muutoksen sisältöä. Kaiken kehittymisen kannalta on myös tärkeää, että toiminnan työtapoja ja käytäntöjä voidaan tutkailla ja arvioida. Tavoitteena on arvioida ja parantaa olemassa olevia rakenteita, luoda tarvittaessa uusia rakenteita ja pysyviä toimintatapoja. (Shaupp ym. 2013, 94.)

Henkilöstön oman toimijuuden lisääminen kehittämistyössä on perusteltua, koska työn haasteet ovat niin moninaisia, ettei kukaan voi tarkkaan ennustaa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kehittämisen alkuvaiheessa on tärkeää, että mahdollisimman moni on mukana tulkitsemassa muutoksen tarvetta, sillä jokaisen työntekijän on joka tapauksessa muodostettava oma suhde oppimiseen eli uudistettuun toimintatapaan. Kaiken kaikkiaan muutoksen tärkein vaihe on kun hahmotetaan miksi asioita pitää tehdä toisella tavalla. (Shaupp ym. 2013, 94.)

Olennaista työhyvinvointia tukevassa, yhteisessä kehittämisessä on se, että työntekijät itse määrittelevät tilanteensa ja arjen käytäntöjen suunnan, samalla kun organisaatiossa luodaan laajemmalti uusia toimintatapoja. Käytännössä uudet toiminnot opitaan yhdessä eteen tulevia kehitysjännitteitä ratkoessa. (Shaupp ym. 2013, 94 – 95.)

Työyhteisön yhteisöllinen kehittäminen onnistuu lastensuojelutyössä kun työntekijöille luodaan mahdollisuuksia dialogisia, reflektiivisiä ja työyhteisön tarpeisiin sopivia toimintatapoja ja rakenteita. Lisäksi onnistunut kehittäminen vaatii innostusta ja muutokseen sitoutumista. Yhteisöllisessä kehittämisessä on tärkeää sen prosessimaisuus ja suunnitelmallisuus. Kehittäminen lähtee työyhteisön omista käytäntöjen muutostarpeista, ja sitä tulee arvioida koko ajan prosessin aikana. Kehittäminen ei ole irrallaan arjen perustyöstä, vaan sen tulee olla itsessään osa työtä. (Muukkonen & Paasivirta, 2012, 5 – 7.)

#### 4.1 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda näkyväksi yhteisen kehittämisen merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden parantamiseksi ja sosiaalisen pääoman lisäämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi kuvataan työyhteisön yhteisen kehittämisen prosessin alkua seuraamalla yritykseen perustettavan kehittämistyöryhmän perustamista ja sen toimintaa.

Useiden yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten tuloksena ovat vaatimukset lastensuojelu- ja sijaishuoltotyössä muuttuneet ja tarkentuneet viime vuosina. Lapsen oikeudet on määritelty kansainvälisesti ja voidaan sanoa, että lapsen oikeudet ovat aikuisien velvollisuuksia. On annettu toimenpide-ehdotuksia ja laatusuosituksia, jotka koskevat erityisesti lastensuojelua ja sijaishuoltoa. Näiden ehdotusten, suositusten ja vaatimusten ymmärtäminen luo paremman kuvan kehittämispaineista lastensuojelutyössä sijaishuollossa.

Työyhteisön osallistuminen oman työnsä kehittämiseen on jo sinänsä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamista. Kehittämistyö ei ole uuden luomista vaan myös vanhan uudistamista, olemassa olevien toimintojen vahvistamista ja uudelleen suunnattamista. Ennen kun olemassa olevia käytäntöjä voidaan muuttaa toimivammaksi, täytyy luoda yhteistä, jaettavaa kokemusta siitä, mitä halutaan muuttaa ja mitä meillä jo on.

Työyhteisössä on reilun kymmenen toimintavuoden aikana tehty useita yksittäisiä kehittämistapahtumia. Yhteinen kokemus oli, että muutostarpeita ja kehitettävää on monella eri osa-alueella, ja koettiin tarpeenmukaiseksi, että olemassa olevia käytäntöjä ravistellaan ja ajantasaistetaan. Koettiin, että lisätietoa tarvitaan muuttuneista lastensuojelun käytänteistä ja koettiin järkeväksi suunnitella kehittämisohjelma, jossa arvioidaan eri työn osa-alueita yhdessä.

Yrityksessä käynnistyi vuoden 2013 alussa kehittämisryhmä, jonka tavoitteena on sisäisten käytäntöjen kehittäminen ja sosiaalisen pääoman tunnistaminen ja lisääminen, näiden avulla lopulta myös työhyvinvoinnin lisääminen.

Opinnäytetyön tekijänä seuran kehittäjän roolissa yritykseen perustettavaa kehittämisryhmää ja sen toimintaa sekä havainnoin sitä. Opinnäytetyön aineisto kerättiin havainnoimalla kehittämisryhmän tapaamisia keväällä 2013 aikana, tapaamiset nauhoitettiin ja niitä analysoitiin.

## 4.2 Kehittäjän osallisuus ja hypoteesi

Tämän opinnäytetyön tekijä on toiminut yrityksen perustamisesta, vuodesta 2002 asti yhtenä yrityksen johtoryhmän jäsenistä. Lisäksi tekijä toimii yrityksen perustyössä eli huostaanotettujen lasten ja nuorten ohjaus- ja kasvatustyössä lastensuojelun sijaishuollossa.

Tekijän on tarkoitus olla opinnäytetyötä tehdessään vähemmän aktiivisessa roolissa kehittämissryhmän jäsenenä. Tavoitteena on tukea ryhmän toimintaa ja kuvata sitä havainnoimalla ryhmän järjestäytymisestä ja sen toimintaa. Tekijän osallisuuden kehittämissryhmäläisenä on tarkoitus olla minimaalinen opinnäytetyön tiedonkeruun aikana. Tietoa, kokemusta ja hyviä työkäytäntöjä työyhteisössä on paljon, ja niiden näkyväksi tekeminen ja arviointi tuo mahdollisuuden tutkia ja uudistaa työkäytäntöjä.

Opinnäytetyön tekijän hypoteesi on, että se sosiaalinen pääoma, jota yrityksessä on olemassa, saadaan paremmin työyhteisön yhteiseksi voimavaraksi, kun olemassa olevia rakenteita tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään yhdessä. Yhdessä kehittäminen ja kehittyminen voimaannuttavat yksilöä ja sitä kautta koko työyhteisöä.

#### 4.3 Kehittämisen kohteena oleva työyhteisö

Kehittämisen kohteena on vuodesta 2002 toiminut lastensuojelualan yritys, johon kuuluu kaksi lastensuojelulaitosta, kaksi yksikköä, joissa molemmissa on seitsemän asiakaspaikkaa. Yksiköt tarjoavat sijaishuoltopalveluita kuntien ja kaupunkien huostaan ottamille lapsille, jotka ovat 10 - 17-vuotiaita. Yritys tarjoaa myös avohuollon palveluita ja jälkihuoltoa 18 - 21-vuotiaille. Yksiköt toimivat lähellä toisiaan ja yhteistyö yksiköiden välillä on päivittäistä.

Yrityksen henkilökunta koostuu noin viidestätoista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisesta. Työyhteisön etuna on, että työsuhteet yrityksessä ovat olleet pitkiä ja työntekijät ovat kokeneita lastensuojelutyön ja sijaishuollon ammattilaisia. Työ on tekijän työroolista riippuen montaa osaa seuraavista: ohjausta, opastusta, omaohjaajuutta, koulunkäynnin avustamista, yhteistyötä lapsen verkostojen kanssa, johtamista, arjen tukena ja apuna olemista, rinnalla kulkemista, perheen kanssa tehtävää yhteistyötä, suunnittelemista, tavoitteita, arviointia, suunnitelmia, juhla järjestelyjä - työ on elämää lasten kanssa, jotka asuvat nyt sijaishuoltopaikassaan lastensuojelulaitoksessa.

## 4.4 Kehittämisryhmä

### 4.4.1 Kehittämisryhmän perustaminen ja jäsenet

Ajatus kehittämisryhmän perustamisesta lähti liikkeelle koko henkilökunnan yhteisessä työnohjauksessa syystalvella 2012. Kehittämisryhmän perustamisesta ja ryhmään valikoiduista jäsenistä päätti yrityksen johtoryhmä joulukuussa 2012, johtoryhmään kuuluu yrityksen neljä perustajajäsentä. Valintaan kehittämisryhmäläiseksi vaikutti työntekijän kehitysmuutos, lisäksi huomioitiin yrityksen molemmat toimintayksiköt, työntekijöiden valitsevat luottamushenkilöt ja yrityksen tiloissa toimivan koulun edustus. Tavoitteena oli saada kehittämisryhmään mahdollisimman laaja otos koko yrityksen organisaatiosta.

### 4.4.2 Kehittämisryhmän tavoitteet

Kehittämisryhmän itselleen luomat tavoitteet olivat yrityksen sisäisten käytäntöjen tunnistaminen ja tarkastelu, tavoitteena oli kartoittaa kehittämiskohteita ja tehdä yritykselle kehittämissuunnitelma työn sisällön kirkastamiseksi ja ajantasaistamiseksi. Tavoitteena oli luoda yritykseen kehittämisohjelma, jolla saadaan kehittäminen osaksi arjen perustyötä. Kaiken kehittämisen ja työn arvioinnin tavoitteena oli lopulta lisätä työyhteisön sosiaalista pääomaa ja parantaa yhteisöllisyyttä sekä lisätä työyhteisön hyvinvointia

Kehittämisryhmän yhteinen näkemys oli, että kaikesta kehittämisestä ja kehittymisestä hyötyy työyhteisön lisäksi myös asiakas. Asiakkaan saadessa hyvää palvelua, palaa hyöty hyvästä takaisin yritykseen ja siitä taas toiminnan jatkuvan arvioinnin kautta spiraalina asiakkaalle. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa parempaa palvelua ja asiakkaan saadessa parempaa palvelua lisääntyy hyvinvointi lopulta koko yhteiskunnassa.

## 4.5 Tutkimusmenetelmät

### 4.5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa tai asenne, jossa tutkimus kytetään toiminnan kehittämiseen. Sen avulla tutkitaan ja yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Olennaista on, että tutkittavat eli käytännössä

tässä tapauksessa työyhteisön jäsenet otetaan aktiivisesti osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimintatutkimuksessa tietoa tuotetaan käytännön kehittämiseksi ja siinä kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, joka perustuu vuorovaikutukseen. Ihmiset kohdistavat toimintansa toisiin yksilöihin ja ottavat huomioon heidän toimintatapansa. Heitä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2010, 16 – 17.)

Tämän opinnäytetyön menetelmänä on käytetty toimintatutkimuksen prosessia. Tutkimusprosessi muodostui jatkuvasta ympyrästä, joissa vuorottelivat suunnittelu, toteutus eli toiminta, havainnointi ja reflektointi. Tehtävä eteni jatkuvana syklinä, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyivät pikkuhiljaa. Yleensä toimintatutkimuksessa kuvataan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Tiedonkeruutapoina käytettiin nauhoitettuja tapaamisia ja osallistuvaa havainnointia.

Opinnäytetyössä kuvataan kolmea sykliä, jotka kuvaavat yrityksen kehittämisryhmän käynnistymistä, syklit etenevät samalla tavalla. Tapaamista suunniteltaessa päätettiin kehittämisryhmässä seuraavan tapaamisen asiasisällöstä, käytännössä seuraavan syklin suunnittelu ajoittui edellisen syklin loppukeskusteluun. Toteutus eli toimintavaihe oli kehittämisryhmän tapaaminen, nauhoitettujen tapaamisten avulla oli analyttistä havainnointia helpompaa tehdä tapaamisen aikana tehtyjen muistiinpanojen lisäksi. Reflektio edellisen tapaamisesta aloitti uuden syklin, reflektioon liittyi uuden tiedon hankkiminen ja sen jakaminen kehittämisryhmän uutta kehittämiskohdetta parantamaan.

#### 4.5.2 Osallistuva havainnointi

Tässä kehittämistehtävässä osallistuvaa havainnointia käytetään kehittämistyön eteenpäinviemiseksi vaiheesta toiseen. Havainnointi on yksi tieteellisen työskentelyn perusedellytyksistä, ja se merkitsee suunnitelmallista tietojen kokoamista ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautuvaa toimintaa. Havaintoja tehdään myös tavallisessa elämässä, ja siksi observointimenetelmän käyttötutkimuksissa täytyy olla hyvin ennakkoon suunniteltua, jotta tietojen kokoaminen on systemaattista ja tieto on luotettavaa sekä tarkkaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, opinnäytetyöpakki.)



Havainnointi eli observointi on tiedonkeruuta aistien avulla. Sen avulla saadaan tietoja ympäristöstä, henkilöiden vuorovaikutuksesta, sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, tottumuksista, tavoista ja taidoista. Tässä opinnäytetyössä havainnoija oli tilanteeseen osallistuva, ei täysin ulkopuolisena pysyttelevä henkilö. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.)

Havainnointimenetelmää käytetään täydentämään muita tiedon keruumenetelmiä. Toisaalta sitä voidaan käyttää myös täydentävänä menetelmänä tilanteessa, josta on saatu alustavaa tietoa muulla tavoin ja halutaan varmistaa asia. Havainnointi sopii opinnäytetyön menetelmäksi, kun tavoitteena on saada muun muassa vuorovaikutuksen nyansseja näkyväksi. Sen avulla voidaan kerätä mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa erilaisista keskustelutilanteista. Havainnointimenetelmää käyttäessä on kuitenkin tärkeää muistaa, että kehittäjän täytyy pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.)

Osallistuvan havainnoinnin alalajeja on useita sen mukaan, miten täydellisesti tai kokonaisvaltaisesti kehittäjä pyrkii osallistumaan kehitettävään toimintaan. Tässä opinnäytetyössä kehittäjä teki osallistuvaa havainnointia niin, että kehittäjä osallistui kehittämisryhmän toimintaan yhtenä ryhmän jäsenenä. Tässä tarkoituksena oli, että kehittäjä pyrkii jakamaan kokemuksiaan ryhmän jäsenten kanssa ja keskustelemaan heidän yhteisistä arkikokemuksista, kuitenkin niin, ettei kehittäjän rooli ole ryhmässä liian vahva, vaan tukea antava ja kuunteleva. Usein havainnoijalle muodostuu näissä tilanteissa jokin rooli ryhmässä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.)

Osallistuvan havainnoinnin eduiksi voidaan mainita, että sillä saadaan välitöntä ja suoraa tietoa ryhmän toiminnasta ja sen käyttäytymisestä. Kehittäjä voi havainnoida osallistujia heidän luonnollisessa ympäristössään. Se on myös erinomainen menetelmä esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimisessa ja silloin kun tilanteet on vaikeasti ennakoitavissa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.)

Osallistavasta havainnoinnista voi olla haittaa, jos kehittäjä häiritsee tilannetta tai muuttaa sen kulkua. Haittaa voi syntyä myös silloin, jos kehittäjä on emotionaalisesti sitoutunut tutkittavaan ryhmään tai tutkimustilanteeseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Opinnäytetyön toteutusympäristö

Työyhteisöstä nousseeseen toiveeseen työprosessien kehittämisen tarpeellisuudesta, päädyttiin yrityksen johtoryhmässä vastaamaan toiveeseen kehittämistyöryhmän perustamisella joulukuussa 2012. Tässä opinnäytetyössä kuvataan kehittämistyöryhmän alkuvaiheita ja sen kolmea ensimmäistä tapaamiskertaa.

Tapaamisten nauhoittamisen tarkoituksena oli kerätä aineisto sellaiseen muotoon, että analysointi on tavoitteen mukaista ja niihin palaamalla oli helpompaa muistaa tapaamisten yksityiskohdat. Kehittäjän tavoitteena oli aineiston perusteella tarkastella, miten ryhmäläiset toimivat uuden ryhmän perustamisvaiheessa ja miten kehittäminen koettiin yksilötasolla. Nauhoituksien perusteella oli helpompaa myös seurata tekijän osallisuutta keskusteluissa. Tarkoituksena oli seurata ryhmäläisten vuorovaikutusta, jossa selkiää eri merkityksiä kehittämisestä, työhyvinvoinnista ja yrityksen kehittämisen tilasta.

Havainnoinnin kohteena ei ollut niinkään tapaamisten asiasisältö vaan esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitys osallisuuteen ja kehittämisen eteenpäin viemiseen. Tämän kaltaisen keskusteluanalyysin tavoitteena on litteroida hyvin tarkkaan, sillä tavoitteena on saada siirrettyä paitsi puhe myös vuorovaikutus paperille mahdollisimman tarkasti aitoa tilannetta mukailten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 5.2 Kehittämisryhmän motivointi ja ennakkovalmistelut I tapaamista varten

Kun kehittämisryhmän perustamisesta ja sen jäsenistä oli johtoryhmässä päätetty ja työaikaressurssista oli sovittu, oli luontevaa, että opinnäytetyön tekijä eli kehittäjä toimi koollekutsujana kehittämisryhmän ensimmäiseen tapaamiseen.

Ennen ensimmäistä kehittämisryhmän tapaamista kehittäjä oli yhteydessä jokaiseen ryhmäläiseen ja kertoi tehtävästä opinnäytetyöstä ja sen tavoitteista. Jokainen ryhmäläinen allekirjoitti luvan kolmen ensimmäisen tapaamisen nauhoittamiseksi, kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus myös jäädä näiden nauhoitettavien tapaamisten ulkopuolelle.

Kumpaankin toimintayksikköön kehittäjä toimitti kehittämishenkisiä kirjoja, jotta kaikilla oli mahdollisuus virittyä kehittymistunnelmaan ja tarkastella esimerkiksi omaa lähtökohtaansa kehitysryhmäläisenä. Henkilökohtaisissa keskusteluissa ryhmäläisten kanssa kehittäjän tavoite oli olla kehittämiseen kannustava ja ryhmätoimintaan motivoiva.

### 5.2.1 I Sykli: Kehittämisryhmän I tapaaminen

Kehittämisryhmän ensimmäinen tapaaminen oli helmikuussa 2013, ja siihen osallistui kuusi henkilöä, kolme kummastakin yksiköstä. Tapaamisen aluksi muisteltiin, mistä idea kehittämisryhmälle oli syntynyt. Ryhmässä oli yhteinen käsitys siitä, että ”*hyvän äärellä ollaan*”.

Ryhmässä todettiin, että yli kymmenen vuotta toimineessa yrityksessä on ollut monia pieniä kehittämistehtäviä, mutta ne ovat olleet irrallaan toisistaan. Nyt tavoitteena oli tuoda näkyväksi työyhteisön sisäisiä prosesseja ja olemassa olevia toimintatapoja sekä arvioida, miten niitä voidaan parantaa kehittäen ja ajantasaistaa.

Kehittämisryhmän yhdeksi tavoitteeksi sovittiin yrityksen oman kehittämisohjelman luominen. Kaiken kehittämisen tavoitteena todettiin olevan työssä viihtymisen lisääminen ja lopulta asiakkaan palvelun laadun parantaminen. Kehittämiskohteita nähtiin olevan paljon ja kehittäjän ehdotuksesta järjestettiin ideariihi, jossa jokainen toi esiin vuorotellen asioita, joita toivoi tarkasteltavan kehittämiskohteena. Ajatuksista ja ehdotuksista luotiin yhdessä suurempia kokonaisuuksia ja niputettiin asioita, jotka liittyivät toisiinsa. Näin muodostuivat selkeät linjat, joita sovittiin tarkasteltavan pienemmissä osissa sovitusti.

Kehittämispalaverin lopuksi sovittiin, että seuraavan kerran, maaliskuussa 2013 asiaosuus koostuu jo olemassa olevan asiakaspalautejärjestelmän päivityksestä ja sen tehokkaamman käytön suunnittelusta. Kotiläksyksi ryhmäläiset saivat tehtävän, jossa muodostaa oma käsitys siitä, kuka on asiakas ja miksi asiakaspalaute on meille tärkeää. Kehittäjä lupasi lainata kirjoja asiasta ja tehdä koosteen asiakaspalautteista seuraavan tapaamiskerran alussa esitettäväksi.

Palaverin jälkeen yhteisestä sopimuksesta sihteerinä toiminut kehittäjä teki muistion kehittämisryhmän tapaamisesta. Muistio sovittiin lähetettäväksi ryhmäläisten lisäksi

myös kumpaankin yrityksen yksikköön, toimiston seinälle. Toimiston seinälle haluttiin tulostettu muistio, jotta palaverin sisältö olisi kaikille muillekin työntekijälle nähtävissä heti palaverin jälkeen.

Julkisen muistion tavoitteena oli, että kaikilla työyhteisöön kuuluvilla on mahdollisuus nähdä, mistä kehittämispalaverissa puhutaan ja mistä päätetään. Lisätavoitteena oli, että kaikilla on mahdollisuus kertoa ajatuksiaan oman työnsä kehittämiseksi seuraavaan ryhmän tapaamiseen.

### 5.2.2 Havainnointi ja reflektointi

Kehittämisryhmään kuuluvat työntekijät osallistuivat ensimmäiseen tapaamiseen selvästi vaihtelevin tunnelmin. Kyseessä oli koko ryhmälle ensimmäinen tapaaminen kehittämisryhmän perustamisen tiimoilta ja vielä ei ollut selvää kenellekään mitä ollaan todellisuudessa tekemässä. Epäselvyyttä aiheutti kysymys: ”Miksi juuri minä olen valikoitunut kehittämisryhmäläiseksi?” Aluksi keskusteltiin perusteista, millä kukakin oli ryhmään valittu. Oli onni, että valintaan osallistuneista johtoryhmäläisistä kaksi neljästä oli paikalla.

Kehittämisryhmän perustamistilanteessa olisi ollut motivoivampaa, että kokoonpanosta olisi sovittu esimerkiksi työpaikkapalaverissa, jossa kaikki työntekijät ovat paikalla. Ryhmän kokoonpano koettiin lopulta onnistuneeksi, sillä perustelut valituille olivat hyvät ja kokonaisuus oli perusteltu, mutta aktiivisempi dialogi eri toimijoiden välillä olisi parantanut alkutilannetta.

Nopeasti ryhmäläiset vapautuivat ja osallistuivat kehittämissuunnitteluun aktiivisesti. Keskustelu kehittämisestä oli vilkasta, tunnistettiin paljon hyviä olemassa olevia toimintatapoja ja vielä enemmän kehittämiskohteita, lisäksi jokainen osallistuja mietti omaa rooliaan kehittyjänä ja kehittäjänä. Oltiin samaa mieltä siitä, ettei ole parempaa tai huonompaa vaihetta oman kehittymisen kaarella, jokainen on vain eri vaiheessa. Kaiken kaikkiaan kehittyminen ja työyhteisön yhteinen kehittäminen nähtiin hyvänä ja tunnelma oli odottava.

Opinnäytetyön tekijä eli kehittäjä oli jakanut kehittämisaiheista materiaalia kaikille osallistujille jo ennen ensimmäistä tapaamista, luetun perusteella oli mahdollisuus muodostaa yhteinen käsitys kehittämisen tärkeydestä työyhteisön hyvinvoinnin suh-

teen. Ideariihien kehittämistarpeista osallistuivat kaikki ja kehittämisen kohteita löydettiin useita. Sovittiin, että olemassa olevaa asiakaspalautelomakkeistoa käydään seuraavalla kerralla läpi, jotta asiakaspalautteet saadaan yhdeksi työvälineeksi ja työn kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön tekijän tavoite olla tutkivana kehittäjänä ja sivustaseuraajana onnistui välttävästi. On mahdotonta olla yrityksen johtoryhmäläinen, avainhenkilö, esimies, perustajajäsen, kehittämisryhmän jäsen ja hiljaisempi tarkkailija kolmella ensimmäisellä kerralla. Opiskelijan roolissa pysyttelemisen vaikutti enemmänkin aiheuttavan tunteen, että kehittäjä ei osallistu aloitukseen niin hyvin kuin pystyy. Onneksi tapaamiset nauhoitettiin ja tapaamisten analysointi onnistui siten litteroinnin jälkeen hyvin.

Ryhmän etuna olivat vahva ammattitaito ja pitkä yhteinen työhistoria: jokainen tunsi arkityön ja päivittäiset tehtävät sekä osasi nimetä toimivia tehtäviä sekä tunnisti kehittämiskohteita. Jo tässä ensimmäisessä palaverissa pystyttiin luomaan suuntaviivat tulevalle kehittämisohjelmalle ja sopimaan ensimmäiset kehittämissäpäivät syyskuulle 2013.

Ryhmässä oltiin yhtä mieltä siitä, että tämän tapaamisen muistio lähetetään paitsi ryhmäläisille myös kaikille työyhteisön työntekijöille nähtäväksi, jotta tapaamisten sisältö on mahdollisimman avointa ja kaikilla on mahdollisuus kommentoida päätöksiä. Koko kehittämistoiminnan todettiin tähtäävän työssä jaksamisen paranemiseen ja työssä viihtymisen lisääntymiseen eli työhyvinvoinnin parantamiseen.

### 5.2.3 II Sykli: Kehittämisryhmän II tapaaminen

Kehittämisryhmän toinen tapaaminen pidettiin maaliskuussa 2013 ja paikalla oli seitsemän ryhmäläistä. Tapaamisen aluksi kehittäjä kertasi edellisen kerran muistion. Tämän tapaamisen kehittämiskohteeksi valittiin ensimmäisessä (helmikuussa 2013) tapaamisessa yrityksen asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto. Kehittäjä oli koonnut ryhmän käyttöön koosteen aiheesta asiakas. Esillä oli myös kirjoja asiakkuudesta.

Ryhmäläiset keskustelivat käsityksestä: Kuka on yrityksen asiakas? Yhteisesti todettiin, että yrityksen asiakkaana on sekä käyttäjä- että maksaja-asiakas. Kehittäjä toi tapaamiseen jo olemassa olevat asiakaspalautelomakkeet kummallekin asiakasryhmälle,

nämä lomakkeet oli suunniteltu jo aiemmin, mutta niitä ei ole käytetty johdonmukaisesti. Olemassa oleviin asiakaspalautelomakkeisiin tutustuttiin pienryhmissä ja lopulta ideat, ajatukset ja ehdotukset koottiin yhteen ja muokattiin toimivimmat lomakkeet.

Sovittiin, että kehittäjä kirjoittaa asiakaspalautelomakkeet uusiksi ja sen jälkeen koko työyhteisön kuukausipalaverissa ne esitellään koko työyhteisölle. Yhteisesti sovittiin myös asiakaspalautteen keräämisestä yksityiskohtia, joiden avulla asiakkaan ääni saadaan mahdollisimman kattavasti näkyväksi.

Seuraavaksi kehittämisryhmän tapaamiskerraksi sovittiin 10.4.2013, päivän aiheeksi sovittiin dokumentointi ja sen lainalaisuudet. Kehitysryhmäläisten sovittiin lähtevän aluevalvontaviraston järjestämään dokumentointikoulutukseen 12.3.2013 ja hankkivan tietoa aiheesta sieltä. Koulutuksen lisäksi kehittäjä lupasi kirjallista materiaalia dokumentoinnista lastensuojelussa. Kaiken materiaalin pohjalta tarkoituksena oli seuraavaksi koota selkokieliset ohjeet dokumentoinnista koko henkilöstön arkityön tueksi.

#### 5.2.4 Havainnointi ja reflektio

Toinen kehittämisryhmän tapaaminen oli alusta lähtien ensimmäistä rennompia. Yhdistävänä tekijänä oli viikkoa aiemmin toteutunut kehittämisryhmän yhteinen koulutus. Selkeästi yhdessä tekemällä ja viettämällä aikaa yhteisessä koulutuksessa löytyi parempi, jäsenelty ymmärrys kehittämisryhmän toiminnoista ja tavoitteista. Selkiintyi, että yhteisen kehittämisen päämääränä on kaikille yhteinen, viihtyisämpi ja oman näköinen työpaikka. Toisaalta tiedostettiin myös, että hyvinvoiva henkilöstö tarjoaa laadukkaampaa palvelua myös asiakkaalle. Todettiin, että hyvinvoiva henkilöstö jaksaa kehittyä, kouluttautua ja tukea työkaveria arjessa. Lopulta yksinkertaistettuna yksi jäsen totesi, että: ”Hyvin palveltu asiakas tuo lisää asiakkaita ja työpaikat säilyvät.”

Kehittäjän omana tavoitteena oli, että oma rooli kehittämisryhmän jäsenenä pysyy tiukemmin tarkkailijan ja opiskelijan roolissa tämän opinnäytetyön ajan, se ei onnistunut toisessa tapaamisessa enää ollenkaan. Keskittyminen opiskelijan rooliin jopa haittasi ryhmätyöhön osallistumista ja aiheutti kiusallisia hiljaisuuksia. Kehittäjä on itse ollut luomassa yrityksen arjen toimintoja, ja siksi mielipide niiden toimivuudesta ja mahdollisista muutostarpeista oli välttämätön. Lisäksi kehittäjällä oli vastuu esimiehenä ja työkaverina olla innostajana ja kannustajana kehittämisryhmässä. Samoin kun ensimmäisessä kehittämisryhmän palaverissa kehittäjä keskittyi lopulta olemaan tasavertai-

nen ryhmäläinen ja analysoi ryhmän toimintaa opinnäytetyötä varten muistiinpanojen ja nauhoituksen avulla. Näin tilanne palveli sekä opinnäytetyötä että yrityksen kehittämisryhmän toimintaa.

### 5.2.5 III Sykli: Kehittämisryhmän III tapaaminen

Kehittämisryhmän kolmas tapaaminen järjestettiin huhtikuussa 2013, tapaamiseen osallistui kuusi ryhmäläistä. Aluksi kehittäjä kertasi edellisen tapaamisen kulun ja esitteli vielä uudet tai oikeammin sanottuna kehittämisryhmän uudistamat versiot asiakaspalautelomakkeista, sekä niiden lähettämiseen liittyvät saatekirjeet.

Kehittämisryhmän uusimiin asiakaspalautelomakkeisiin oli tutustuttu myös henkilöstön yhteisessä kuukausipalaverissa, jolloin niihin tehtiin vielä muutama täsmennys. Näin ollen saatiin koko työyhteisö mukaan lomakkeiston kehittämiseen. Kehittämisryhmän kannalta oli tärkeää saada konkreettinen tuotos yhdessä uudistetuista lomakkeista. Ryhmä oli ajantasaistanut vanhat asiakaspalautelomakkeet joustavammiksi ja käytäntöön paremmin sopiviksi. Kaikki vaikuttivat tyytyväisiltä lopputulokseen. Uudistettujen lomakkeiden käyttöönotosta sovittiin, vastuuta palautteen keräämisestä tarkennettiin ja jaettiin uudestaan, tasapuolisemmaksi.

Tämän kerran kehittämisaiheeksi valikoitui luontevasti dokumentointi. Luontevasti siksi, että koko kehittämisryhmä osallistui aluevalvontaviraston dokumentointikoulutukseen maaliskuussa 2013 Helsingissä. Koulutus ei vastannut kehittämisryhmän odotuksia vaan koostui paljolti kaikesta muusta kun dokumentoinnista. Dokumentoinnin osuus jäi kaiken kaikkiaan ryhmän mielestä aivan liian suppeaksi.

Koulutuksesta saadun materiaalin ja kehittäjän tuomien yleisten dokumentointiohjeiden avulla kehittämisryhmä kasasi uudet selkokiekiset ohjeet dokumentoinnista koko henkilöstölle. Lisäksi koottiin päivitetty ohjeet kausikoosteen asianmukaisesta sisällöstä. Sovittiin, että uudistettuun tapaan dokumentoida totutellaan kevään ja kesän aikana. Yhteinen koulutus dokumentoinnista järjestettiin syyskuussa 2013 kehittämisryhmän järjestämällä kehittämispäivillä, johon kutsutaan henkilökunnan lisäksi myös dokumentoinnin asiantuntijapuhuja.

Tapaamisen muistion, uudistetut dokumentointiohjeet ja kausikoosteohjeet kehittäjä kirjoitti puhtaaksi ja lähetti kehittämisryhmäläisille ja kumpaankin yksikköön, toimistoon koko henkilöstön tutustumista varten.

Kehittäjän ehdottamat kehittämisspäivät sovittiin pidettäväksi 13. - 14.9.2013. Kehittäjä on varannut asianmukaisen tilan tapahtumalle. Ulkopuolisia kouluttajia sekä muuta ohjelmaa suunnitellaan seuraavassa kehittämisryhmän tapaamisessa toukokuussa 2013.

#### 5.2.6 Havainnointi ja reflektointi

Tässä kolmannessa tapaamisessa ryhmän toiminta oli melko selkeää, tuntui, että kehittämisryhmän toiminta on löytänyt rytmin ja ryhmän toiminnan tavoitteet ovat selkiytyneet. Suuri osa ryhmäläisistä oli perehtynyt edellisellä kerralla sovittuun kehittämiskohteeseen ja etsinyt siitä itsenäisesti tietoa netistä ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan valvontavirastosta. Kumpaankin yksikköön oli tehty kehittämiskansio, johon kaikkien tapaamisten koosteet on koottu. Ryhmäläiset ottivat selkeästi vastuuta kehittämisryhmän toiminnasta ja tapaamisesta jäi hyvä tunnelma ja luottamus jokaisen omaan osaamiseen päällimmäisenä mieleen.

Ensimmäisten kehittämisryhmän tapaamisten kiire ja hätäisyys tuntui tasaantuneen ja yrityksen yhteisiksi kehittämispäiviksi sovittiin kaksi päivää syyskuussa 2013. Kun konkreettisia asioita tehtiin ja uusista sovittiin, niin ryhmän toiminnan sisältö selkiintyi. Oli helppoa jakaa vastuualueet kehittämispäiville, kun niitä sitoutui tekemään innokkaimmat kehittäjät. Kaikki ryhmäläiset osallistuivat suunnitteluun ja ideointi oli tasapuolista ja kaikkien mielipide huomioitiin.

Ensimmäisillä kerroilla opinnäytetyön tekeminen ja kehittäjän yritys pysyä opiskelijan roolissa haittasivat ryhmäytymistä. Kun kehitystyötä tekevä opiskelija on vahvassa roolissa työyhteisössä, on mahdotonta toimia ryhmän toiminnassa pelkästään taustavaikuttajana, seuraajana. Kun kehittäjä ymmärsi antaa periksi ja oli toiminnassa mukana omana itsenään, ongelma poistui ja muuttui luontevaksi. Nauhurin käyttö aiheutti aluksi jännitystä, mutta toisaalta se myös ryhditti ryhmän toimintaa. Nauhuri oli kuin ylimääräinen kontrolli siinä pöydällä, oli mietittävä tarkemmin sanomisia ja keskustelua säilyi koko ajan asiallisena, vitsailu oli vähäisempää. Tällä viimeisellä havainnoin-



tikerralla nauhuri ei enää aiheuttanut juurikaan minkäänlaista reaktiota, kaikki toiminta oli luontevaa ja eteni suunnitellusti.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli lastensuojelulaitoksen toimintaa uudistavan kehittämisen seuraaminen. Kehittämisen, jossa työyhteisö tarkastelee omaa työtään ja oppii tarkastellessaan työn toteuttamista. Tavoitteena oli tuoda näkyväksi yhteisen kehittämisen merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden parantamiseksi ja sosiaalisen pääoman lisäämiseksi.

Kehittämiskohteena olevan lastensuojelulaitoksen kehittämisprosessi lähti alun tarkkailun jälkeen hyvin käyntiin. Kehittämisryhmän perustamisen tavoitteena oli, että henkilöstö kehittää itse omaa toimintaansa, ajatuksena, että yhdessä kehittäminen sitouttaa työntekijät ja motivoi heitä kehitysprosessiin paremmin mukaan. Työyhteisön päivittäisten toimintojen arviointi ja muutostavoitteiden tunnistaminen vaati juuri perustetulta kehittämisryhmältä avointa suhtautumista omien työtapojensa arviointiin ja sitoutumista yhteisiin kehittämis- ja muutostavoitteisiin. Oli hienoa seurata, kuinka kokenut lastensuojelun työntekijäryhmä osasi arvioida nykytoimintojaan. Tunnistettiin hyviä toimintatapoja, mutta löydettiin myös kehitettäviä muutostavoitteita. Kehittämistyöhön lähdettiin työyhteisössä nousseesta tarpeesta, joten työyhteisö oli sekä kehittämisen lähtökohta että kehittämisen kohde.

Kehittämisryhmään valittujen henkilöiden kehitysmuutokset innosti koko työyhteisöä toimimaan yhteisten tavoitteiden - yhteisöllisyyden, sosiaalisen pääoman ja työhyvinvoinnin lisäämisen hyväksi. Yhteisöllinen kehittäminen otettiin joustavasti osaksi toimintayksiköiden arkea, kehittämisryhmässä sovittiin pieninä kokonaisuuksina tehtävistä kehittämiskohteista, joita suunnitelmallisesti siirrettiin osaksi arkityötä. Kehittämiskohteet olivat syntyneet käytännössä havaituista muutostarpeista, niiden edistymistä arvioitiin keskusteluissa arjessa ja kehittämisryhmässä kuukausittain. Arjen työssä keskustelu kehittämisestä ja sen tavoitteista lisääntyi, vähemmän kiinnostuneitakin oli, mutta eri tavoin kehittämiseen suhtautuvia mahtuu aina työyhteisöön.

Uudet ohjeet ja muutostarpeet lastensuojelutyössä oli kehittämisryhmäläisten tiedossa ja siksi yhteinen näkemys oman työyhteisön kehittämisohjelman tarpeesta oli helppoa muodostaa. Keskustelut kehittämisryhmän tapaamisissa oli toista kunnioittavaa ja va-

rovaisen innostunutta. Ensimmäisessä tapaamisessa ilmapiiri oli odottava, mutta rauhallinen. Tapaamiskertojen edetessä keskustelut olivat koko ajan vilkkaampia ja ajoittain eksyttiin aiheesta, mutta siihen palattiin aina luontevasti uudestaan. Ryhmäläisten keskinäinen luottamus omaan ja toisen osaamiseen mahdollisti tasavertaisen dialogin osallistujien kesken. Työyhteisön yhteisten arvojen läpikäyminen ja kehittämisryhmän yhteinen toiminta lisäsi tunnetta jokaisen merkityksestä työntekijänä omassa työyhteisössään. Työn hallinnan tunne parani kun olemassa olevia toimintoja ajantasaistettiin ja vahvistettiin, näin yhdessä kehittämällä osallisuus ja oman työn suunnittelu vahvisti työpaikan henkeä.

Yhteisöllinen kehittäminen sopi kehittämiskohteeseen hyvin, koska kehitystyö haluttiin ottaa osaksi arkea ja työyhteisö oli pääsääntöisesti kehittämistä innostunutta ja työhön sitoutunutta. Tarve kehittämiselle oli noussut esiin työyhteisöstä ja kehittämisryhmä muodostettiin kehittämään olemassa olevia rakenteita ja suunnittelemaan yhteistä kehittämisohjelmaa yrityksen ja työyhteisön laadun ja työnhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kehittämistyön prosessimaisuus näkyi kehittämisryhmän toiminnassa hyvin. Kehittämiselle tehtiin yhdessä suunnitelma, johon määriteltiin kehittämiskohteet, kehittämisen aikataulu ja sovittiin kuinka kehittämistä arvioidaan tasaisin väliajoin. Bonuksena kehittämisryhmä suunnitteli yritykselle yhteisistä kehittämispäivistä, jotka järjestettiin ensimmäisen kerran syyskuussa 2013. Kaikki kehittämisryhmän tapaamisten muistiot jaettiin kaikkien työyhteisön jäsenien nähtäviksi, näin jokaisella työyhteisön jäsenellä oli mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja tapaamisten sisältö oli mahdollisimman läpinäkyvää. Näin onnistuttiin lisäämään yhteisöllisyyttä, kun koko työyhteisö osallistettiin toiminnan ja oman työnsä suunnitteluun.

Yhteisöllinen kehittäminen toimii, kun työyhteisössä pohditaan yhdessä rakenteiden toimivuutta ja todetaan mahdolliset muutos- ja kehittämiskohteet. Yhteisöllinen kehittäminen onnistuu, kun toimivien rakenteiden lisäksi on yhteistä innostusta, sitoutumista ja tunnetta kehittämisen yhteisyydestä.

Sosiaalisen pääoman merkitys missä tahansa työvoimavaltaisessa yrityksessä on monitahoinen; hyvään johtamiseen ei tässä opinnäytetyössä puututa, mutta työntekijöiden keskinäisistä toimivista suhteista voi todeta, että tämänkaltainen yhteisöllinen kehittäminen lisää yrityksen sosiaalista pääomaa. Yhteisöllisyyden määrä ja laatu vaikutta-

vat työntekijöiden terveyteen eniten yksittäisenä tekijänä työelämässä. Yhteisöllisyydellä ja työyhteisön hyvinvointia parantamalla voidaan parantaa sosiaalista pääomaa yrityksen sisällä. Sosiaalisen pääoman kehittäminen on kaikin tavoin kannattavaa, hyvinvoivat työntekijät jaksavat työtään paremmin, sairastavat vähemmän ja lopulta hyvä laatu heijastuu myös asiakkaiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli seurata, lisääkö lastensuojelulaitokseen perustettava kehittämisryhmä työyhteisön yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa ja työhyvinvointia. Kyllä lisäsi, kaikkia niitä. Tämän kaltaisella suunnitelmallisella kehittämistävällä on mahdollisuus saada lisää työhyvinvointia työyhteisöön omaa työtä kehittämällä.

Kehittäjän rooli niin sanottuna kehittämisryhmän työrukkasena oli onnistunut. Kehittäjän vahva sitoutuminen ryhmän toiminnan käynnistymisvaiheessa helpotti muun työyhteisön ryhmäytymistä. Kun kehittäjä toimi vastuullisena uuden tiedon hankkijana ja prosessia eteenpäin vievänä henkilönä, oli muilla osallistujilla mahdollisuus viiritettyä kehittämismoodiin rauhassa ja tarkastellen, innostua kehittämisestä omassa tahdissaan.

## 7 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöni kertaamalla useasti uudistunutta ja monin osin tarkentunutta lastensuojelulakia ja lastensuojelun laatusuosituksia. Jotta lastensuojelutyön monimuotoisuuden ymmärtää, on sisäistettävä, kuinka paljon odotuksia ja vaatimuksia vaativalle lastensuojelutyölle on asetettu. Työstä ollaan vastuussa sijoitetulle lapselle, hänen läheisilleen ja sosiaalitoimen edustajille. Kaiken lastensuojelutoiminnan tulee tähdätä lapsen hyvinvoinnin tukemiseen ja lapsen palauttamiseen vanhempiensa luo heti, kun se on turvallista ja muuten mahdollista.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuoda näkyväksi yhteisen kehittämisen merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden parantamiseksi ja sosiaalisen pääoman lisäämiseksi seuraamalla yritykseen perustettavaa uutta kehittämisryhmää. Tavoitteeni oli havainnoida kehittämisryhmän perustamisen merkitystä työyhteisölle tarkkailemalla, kuinka tämä tässä yhteisössä uudenlainen kehittämistapa otetaan vastaan ja saako sen toiminta tuulta purjeisiinsa. Tavoitteeni oli seurata, miten se vaikuttaa arkityöhön, innostaako yhtei-

nen kehittämistyö ja yhdistääkö se työyhteisöä toimimaan paremmin yhdessä, tuoko kehittäminen lisävirtaa arkityöhön vai koetaanko se rasitteena.

Nopeasti ensimmäisillä kehittämisryhmän tapaamiskerroilla huomasin, etten voi pysyä ajattelemassani opinnäytetyötä tekevän kehittäjän tai tutkijan tai opiskelijan roolissa. Oma roolini on yrityksessä niin vahva ja monipuolinen, että tarkkailijan roolissa muistiinpanoja tehden herätin enemmänkin kummastusta. Tuli tunne, etten itse ole sitoutunut ryhmän toimintaan, kun ulkoistin itseni tarkkailijaksi. Todettuani tilanteen mahdollisuuden siirryin sujuvasti yhdeksi ryhmäläiseksi ja luotin nauhuriin, joka nauhoitti tapaamiset. Omat muistiinpanoni jäivät vähäisemmiksi kuin aluksi toivoin. Totetin, että omaa työtä voi arvioida tarkkailemalla sitä, mutta kehittämistyössä aktiivinen osallistuminen on välttämättömyys.

Itselleni kehittämisryhmän jäsenenä järjestäytyminen oli selkeä vaihtoehto, tavoitteena valita kokoukselle puheenjohtaja ja sihteeri. Osa ryhmäläisistä ei kaivannut sen kaltaisia kokouskäytäntöjä vaan niitä pidettiin liian muodollisina. Mitä pidemmälle tapaamiset etenivät, sitä selkeämmäksi kokouskäytännöt tulivat, sihteeri valittiin aina, mutta puheenjohtajaa ei katsottu tarvittavan. Edelleen itselleni jäi tunne, että puheenjohtajan valinta olisi mahdollistanut kaikkien tasapuolisen osallistumisen keskusteluihin paremmin, toisaalta jokaisen mielipide tuli näinkin hyvin esiin. Kokeneen, pitkään keskenään toimineen työyhteisön etuna oli, että selkeä oman työnteon arvonn tunnistaminen ja yhteinen päämäärä työn sisällön parantamiseksi auttoi ryhmäytymisessä.

Perustetun kehittämisryhmän toimintaa seuraamalla sain hyvä kuvan kehittämisen tärkeydestä jo pitkään toimineessa työyhteisössä. On selvää, että uudet ohjeet ja strategiat horjuttavat vanhaa ja aiheuttavat arkeen jännitteitä, mutta mitä useamman työyhteisön jäsenen saa mukaan muutosta tekemään sitä paremmin kehittämistoimenpiteet arkeen sujahtavat. Opinnäytetyön tekeminen, kehittämisryhmän toiminnassa mukana oleminen ja sen toimintojen seuraaminen oppijana antoivat itselleni enemmän kuin osasin aluksi odottaa. Tutustuin työkäytäntöihin eri lailla ja työyhteisöön syvemmin, kun analysoin tapaamisia ja jouduin pohtimaan työn sisältöjä ja merkityksiä tarkemmin.

Työhyvinvointia voidaan edistää työtä kehittämällä. Siihen tarvitaan kuitenkin monta osaa organisaatiossa, jotta se onnistuu. Tarvitaan päätöksentekijöitä, jotka mahdollistavat kehittämistyön, ajallisesti työvuorolistassa. Tarvitaan osallistujia, jotka sitoutu-

vat yhteiseen muutokseen. Tarvitaan tahtoa, intoa ja motivaatiota kehittyä, tulla paremmiksi ja olla jatkossakin mukana työelämässä, yksilöinä ja organisaatioina.

## LÄHTEET

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Saatavissa:  
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHavannointi.aspx> [viitattu 24.9.2013].

Kananoja, A., Lavikainen, M. & Oranen, M. 2013. Toimiva lastensuojelu. Selvitysr ryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19. Helsinki. Saatavissa:  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=6511574&name=DLFE-26809.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26809.pdf) [viitattu 7.10.2013].

Lavikainen, M. & Ruuskanen, K. 2013. Lastensuojelun laatusuositus. Työryhmän esitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:20. Helsinki. Saatavissa:  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=6511574&name=DLFE-26810.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26810.pdf) [viitattu 7.10.2013].

Manka, M. L. & Larjovuori, R. L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Kuntoutussäätiö. Lahti: Esa Print Oy. Saatavissa:  
[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_net\\_tti\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_net_tti_sivutettu.pdf) [viitattu:27.9.2013].

Muukkonen, T. & Paasivirta, A. 2012. Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä kehittämistä lastensuojelussa. Soccan ja Heikki Waris -instituuttin julkaisusarja nro 27, 2012.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT -tutkimuksia 81. Helsinki, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Räty, T. 2012. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. [viitattu 7.10.2013].

Saastamoinen, K. 2008. Lapsen asema sijaishuollossa. Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Shaupp, M., Koli, A., Kurki, A. L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Työhyvinvointi. Saatavissa:<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi> [viitattu 22.1.2014].

Sosiaalinen pääoma. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen internetsivut. Saatavissa:[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kaventaja-fi/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kaventaja-fi/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma) [viitattu 10.2.2014].

Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen. Tilastokeskus. Iisakka, L. Saatavissa:  
[http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma\\_sospaa.html#kuvaus%20taustakeskustelusta](http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_sospaa.html#kuvaus%20taustakeskustelusta) [viitattu 10.2.2014].

Talentia. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö. Työsuojelu työhyvinvointi sosiaaliala. Saatavissa:[http://www.talentia.fi/tyoelamassa/tyosuojelu\\_ja\\_-hyvinvointi](http://www.talentia.fi/tyoelamassa/tyosuojelu_ja_-hyvinvointi) [viitattu 22.1.2014].

Yhteisöllisyys. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen internetsivut. Saatavissa:[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys) [viitattu 18.2.2014].