

VAASAN YLIOPISTO
HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Jutta Leino

LASTENSUOJELULAIN UUDISTUS

Muutosjohtaminen ja uudet toimintatavat lastensuojelun organisaatiossa

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2009

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
TAULUKKOLUETTELO	2
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Lastensuojelun toteuttaminen kunnan organisaatiossa	6
1.2. Lastensuojelun kehitys Suomessa	10
1.3. Tutkimuksen teema ja tutkimusongelma	11
2. ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN	15
2.1. Muutosjohtajan tehtäviä	15
2.2. Muutokseen liittyvä ilmiöitä organisaatiossa	18
2.2.1. Kulttuuri- ja organisaatiomuutos	19
2.2.2. Muutosvastarinta	23
2.3. Organisaation muutosprosessimalleja	25
2.4. Muutosjohtaminen julkisessa organisaatiossa	30
2.4.1. Sosiaalihoitamisen kehityshaasteita	35
2.4.2. Muutoksen arviointi	38
2.5. Yhteenvedo	40
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSKOHDE	43
3.1. Tutkimusmenetelmä-teemahaastattelu	43
3.2. Tutkimuskohteen kuvaus	46
4. LASTENSUOJELUN ORGANISAATION MUUTOS- JOHTAMINEN JA UUDET TOIMINTATAVAT	52
4.1. Muutokseen valmistautuminen	52
4.2. Muutosjohtaminen	57
4.3. Työilmapiiri ja sitoutuminen muutokseen	62
4.4. Uudet toimintatavat	65

4.5. Kehittämistyö ja arviointi	69
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	71
5.1. Johtopäätökset	71
5.2. Pohdinta	74
LÄHDELUETTELO	77
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelurunko lastensuojelun johtajille	85
LIITE 2. Lista haastatelluista	86
TAULUKKOLUETTELO	
Taulukko 1. Lastensuojelun kehitys Suomessa	10
Taulukko 2. Tutkimuskohdekaupungit	49
Taulukko 3. Työyhteisön valmistautuminen lastensuojelulain muutokseen	56
Taulukko 4. Muutosjohtaminen lastensuojelun organisaatiossa	61
Taulukko 5. Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ja työilmapiiri	64

VAASAN YLIOPISTO**Hallintotieteiden tiedekunta****Tekijä:**

Jutta Leino

Pro gradu -tutkielma:

Lastensuojelulain uudistus: Muutosjohtaminen ja uudet toimintatavat lastensuojelun organisaatiossa

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Valmistumisvuosi:

2009

Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ:

Lastensuojelulaki on uudistettu osana sosiaali- ja terveysministeriön vuosina 2004–2007 toteuttamaa lastensuojelun kehittämissuunnitelmaa. Uusi lastensuojelulaki tuli voimaan 1.1.2008. Lastensuojelutyön toteuttaminen on kuntien velvollisuus ja lastensuojelutyötä toteutetaan sosiaalihuollon lastensuojelun organisaatiossa, sekä osana peruspalveluita. Kun kyseessä on lakimuutos, on kysymys pakkomuutoksesta, jolloin organisaation muutos on väistämätön. Johtamistyylin ja johtajan käyttäytymisen on havaittu vaikuttavan alaisten sopeutumiseen muutoksiin, suoriutumiseen muutostilanteessa ja uuden oppimiseen

Tämän tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on selvittää, mitä on muutosjohtaminen ja millaisia edellytyksiä se antaa lastensuojelun organisaatiomuutokselle. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla uuden lastensuojelulain vaikutuksia kuntien lastensuojelun organisaatioon, tarkemmin muutosjohtamiseen ja organisaatiomuutokseen. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi, mitä uusia toimintatapoja uusi laki on lastensuojelun organisaatioon tuonut. Julkisen hallinnon kulttuuri ja perusolemus korostavat pysyvyyttä, joten siihen on sisäänrakennettu vahva muutoksia kaihtava elementti. Muutoksessa on kysymys vapaaehtoisuuden, vaikuttamisen ja pakon välisestä tasapainosta. Organisaatio uudistuu muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Tähän organisaation uudistumiseen pyrkii myös uusi lastensuojelulaki.

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat muutosjohtaminen, organisaatiomuutos ja lastensuojelu. Tutkimuksessa on käsitelty lastensuojelun organisaatiomuutosta muutosjohtamisen tuloksena. Tarkastelu keskittyy muutosprosessiin ja uusiin toimintatapoihin lastensuojelun organisaatiossa johtajan näkökulmasta. Muutosprosessia ja uusia toimintatapoja selvitettyä menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Puhelinteemahaastattelu toteutettiin kuudelletoista keski-suuren kaupungin lastensuojelun johtajalle. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla jäsentämällä tulokset Kotterin (1996) muutosprosessimallin mukaisesti ja vertailemalla mallia ja organisaation muutosprosessia.

Tutkimustulosten mukaan lastensuojelun organisaatiossa valmistautuminen organisaatiomuutokseen vaihteli eri organisaatioiden välillä. Parhaiten muutoksessa selvisivät ne organisaatiot, joiden valmistautuminen oli ollut suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, sekä oli sisältänyt monipuolista koulutusta ja uuden lain systemaattista opiskelua. Muutosjohtamisessa vahvuutena lastensuojelun johtajilla oli vuorovaikutustaidot, ja niiden avulla he saivat koko organisaation hyvin sitoutumaan muutokseen. Pakkomuutosta lievitti myös työntekijöiden oma kiinnostus uuteen lakiin ja sen tuomiin uusiin työvälineisiin. Työilmapiiri oli hyvä lähes kaikissa työyhteisöissä eikä muutosvastarintaa juurikaan esiintynyt. Kehittämishaasteina lastensuojelunorganisaatiossa ovat vision ja strategian kehittäminen. Pidemmälle ajanjaksolle sijoittuva visiointi, tai toiminnan strategia puuttuivat lähes jokaisesta organisaatiosta. Organisaation muutosta ja kehitystä, sekä johtajien työtä vaikeutti työntekijöiden puute sekä kiire työssä.

Lastensuojelun johtajien mukaan uusi laki on hengeltään hyvä ja siinä on hyvää alkuarvioinnin selkeys ja lapsen parempi huomiointi. Työmäärä on lisääntynyt organisaatiossa huomattavasti uuden lain myötä. Hyvän lain ongelmana on kuntien päättäjien heikko arvostus lastensuojelutyötä kohtaan. Lastensuojelunorganisaation kyky noudattaa ja soveltaa lakia on puutteellista resurssien puuttuessa, ja kärsijöitä ovat työntekijät sekä asiakkaat.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, lastensuojelu, lakiuudistus

1. JOHDANTO

Tutkielmani aihe on lähtenyt liikkeelle uudesta lastensuojelulaista, joka on tullut voimaan 1.1.2008. Lastensuojelulaki on uudistettu osana sosiaali- ja terveysministeriön vuosina 2004–2007 toteuttamaa Lastensuojelun kehittämisohjelmaa. Kehittämisohjelman taustalla on ollut pitkäkestoisen kehittämistyön ja lainsäädännön uudistamisen tarve. Lasten pahoinvointi on lisääntynyt, ja lastensuojelun asiakasmäärät ovat kymmenen vuoden aikana yli kaksinkertaistuneet. Kuntakohtaiset erot palvelujen saannissa, niiden sisällössä sekä annettavan avun ja tuen kestossa ja määrässä ovat varsin suuria. Erityisenä ongelmana on työntekijöiden vaihtuvuus, koska työ on varsin kuormittavaa ja siihen osoitetut resurssit vähäisiä. Työryhmä päätyi ehdottamaan kokonaan uuden lastensuojelulain säätämistä. Edellinen lastensuojelulaki on tullut voimaan 1983. (Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006: 15.)

Uuden lain myötä tavoitteena on turvata lapsen sekä hänen perheensä tarvitsemat tukitoimet ja palvelut. Lapsen edun huomioon ottaminen turvataan lastensuojelua toteutettaessa. Lisäksi pyritään edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä lasten kasvuolosuhteiden ja palvelujen kehittämisessä sekä yksittäistä lasta ja hänen perhettään koskevan lastensuojelun toteuttamisessa. Tavoitteena on myös ongelmiin puuttuminen entistä varhaisemmassa vaiheessa ja työskentelyn suunnitelmallisuuden sekä annetun tuen vaikuttavuuden parantaminen. Tarkoituksena on myös parantaa lapsen ja vanhempien oikeusturvaa erityisesti lastensuojeluun liittyvässä päätöksenteossa. Lastensuojelun asiakaina olevien lasten ja heidän perheidensä yhdenvertaisuuden turvaamiseksi laissa on nykyistä täsmällisemmin määritelty lastensuojelun palvelujen ja tukitoimien sisällöstä ja työskentelyssä noudatettavista menettelytavoista. (Taskinen 2007: 3.)

Kokonaan uutena toimintamuotona laissa on määräaikaan sidottu lastensuojelutarpeen selvitys asiakkuuden alussa sekä seitsemän vuorokauden määräaikaan sidottu velvoite päätöksestä, ryhdytäänkö lastensuojelutarpeen selvitykseen. Laissa veloitetaan kartoittamaan lapsen läheisverkosto ennen kodin ulkopuolista sijoitusta. Kiireellistä sijoitusta, huostaanottoa, sijaishuoltoa ja jälkihuoltoa koskevia säännöksiä on täsmennetty. Sijaishuoltomuotoja ja sijaishuoltopaikkojen nimikkeitä on selkeytetty, ja niitä koskevia

paikka- ja henkilöstömitoituksia on täsmennetty. Yhtenä suurimpana muutoksena on päätöksentekojärjestelmän uusiminen. Lapsi- ja perhekohtaisessa lastensuojelussa ensivaiheen päätöksenteko tapahtuu sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen sijasta pääsääntöisesti viranhaltijatasolla ja tahdonvastaisissa huostaanottoasioissa hallinto-oikeudessa. (Taskinen 2007: 9.)

Hyvinvointi 2015 – ohjelman tavoitteina ovat, lapsuuden ja perheiden tukemiseksi, lastensuojelun ennaltaehkäisyn perusrakenteiden vahvistaminen ja huostaanottoprosessien syntymiseen puuttuminen. Kansallisesti on tärkeää asettaa tavoitteeksi huostaanottojen tarpeen radikaali vähentäminen, sillä on keskeistä, että lapsuuden ja perheen perustukirakenteet ovat kunnossa. Kansallisesti on myös tuettava koko maata kattavan varhaiseen puuttumiseen liittyvien asiakaslähtöisten työskentelymenetelmien käytön levittämistä ja vakiinnuttamista eri sektoreilla, kuten sosiaalitoimi, terveystoimi ja opetustoimi. Perheen ja lapsuuden tukijärjestelmien poikkihallinnollista yhteisvastuuta on parannettava, ja palveluita on koottava saumattomasti toimiviksi verkostoiksi. Lapsiperheiden kotipalvelutoiminta on välttämätöntä elvyttää. (Hyvinvointi 2015 – ohjelma: 25–26.)

1.1. Lastensuojelun toteuttaminen kunnan organisaatiossa

Uusi kunta- ja palvelurakenne, joka on kehittymässä, tarjoaa mahdollisuuden myös uudenlaiseen hyvinvointipoliittiseen suunnitteluun ja toteutukseen. Uusien rakenteiden perustana on vähitellen muuttuva kuntarakenne, jossa kuntien yhdistymisen kautta syntyy suurempia toiminnallisia kokonaisuuksia. Toiseksi väestöpohjavaatimukset laajentavat palvelurakenteiden perustaa niin peruspalveluissa kuin erityispalveluissa, niinpä useat kunnat ovatkin jo aloittaneet palveluiden uudenlaisten konseptien suunnittelun ja toteutuksen. Keskeisimpinä ovat tilaaja-tuottaja-mallien kehittäminen, sopimusohjauksen kehittäminen ja ostopalvelujen laajentaminen osana palvelukonseptia. Monissa kunnissa palvelukonseptien pyrkimyksenä on etsiä myös uudenlaisia asiakasohjautumisen malleja muun muassa elämänkaariajattelun pohjalle rakentuvia palvelumalleja. (Hyvinvointi 2015 – ohjelma: 25.)

Kunnallisjohdon laaja-alaisen, mutta harvemmin esille tulleen, ajattelutavan mukaan sosiaalisia ongelmia ei voida tyydyttävästi ratkaista yksittäisen toimialan sisällä, irrallaan muusta kokonaisuudesta. Kysymys ei ole myöskään pelkästään rahasta, vaan ihmisten välisistä suhteista ja toimintatavoista, johtamisesta, palvelemisesta ja koko yhteiskunnallisesta järjestelmästä. (Lehtinen & Valtonen 1997: 63.)

Sosiaalipolitiikassa paikalliset toiminnalliset kulttuurit ovat pitäytyneet korjaavaan periaatteeseen eikä suuntaa ole helppo muuttaa. Korjaavien toimintojen hallitsevuus on historiallisen kehityksen tulosta, eikä ole eettisesti oikein syyllistää niitä toimijoita, jotka kyseisen periaatteen ovat aikanaan valinneet ja sitä konkreettisesti toteuttaneet. Lisäksi on epätodellista olettaa, että ehkäisevä toiminta voisi tehdä korjaavan toiminnan tarpeettomaksi. Se, että ehkäisevä toiminta saadaan näkyväksi, vaatii menetelmiä, joilla ehkäisevän toiminnan syvärakennetta voitaisiin havainnollistaa ja tehdä näkyväksi. Ehkäisevän sosiaalipolitiikan kehittämisverkostoa tulisi laajentaa sekä vaakatasossa, että hierarkioiden tasossa, sillä se on muodostunut, ja jäänyt, tavoitteelliseksi näkökulmaksi ja visioksi. (Rauhala 1998: 34–37, 117.)

Vuoden 1995 alussa voimaan tulleet kunnallislain muutokset (mm. 979/92) mahdollistivat myös kuntien hallinnollisen uudistamisen, sekä kuntayhtymien ja erimuotoisten hallintoelinten perustamisen. Myöskään sosiaalihuoltolaki ei enää velvoita kuntaa perustamaan sosiaalilautakuntaa, vaan kunta voi itse ratkaista, huolehtiiko toiminnasta lautakunta, johtokunta, toimikunta vai kunnanhallitus. Tämä luonnollisesti on mahdollistanut kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon luottamus- ja virkamieshallinnon uudistamisen. Valtio rahoittaa kuntataloutta pääasiassa kantokykyluokan mukaan määräytyvällä valti-onosuudella, mutta rahoituksen perusteet ovat laskennallisia, jolloin kunnat saavat valti-onosuutta väestömäärän ja sen ikärakenteen muodostumisen mukaan. Kuntien velvollisuudet kansalaisten palvelujen järjestämiseksi säilyvät, mutta niiden toteuttamistapa ja laatuvaatimukset ovat kunnan harkinnassa. Varsinaisen subjektiivisen oikeuden alueeseen luetaan ne laissa säädellyt palvelut ja tuet, jotka henkilölle on lain mukaan myönnettävä silloin, kun etuuden saamisen edellytykset ovat olemassa, ja jonka etuuden myöntämistä koskeva päätös on valituskelpoinen. Tällä alueella voidaan vielä erottaa ne palvelut ja tuet, jotka on välttämättä järjestettävä niistä palveluista, joiden toteuttamises-

ta säädetään joustavasti, tai joiden antamista koskevat säännökset ovat tulkinnanvaraiset, tai joista ei ole säännelty kovin täsmällisesti. (Hänninen, Iivari & Lehto 1995: 79–80.)

Lastensuojelulain mukaan lastensuojelutyön toteuttaminen on kuntien velvollisuus. Lastensuojelutyön toteuttamisessa on kuitenkin suuria eroja kuntien kesken. On kuntia ja lastensuojelun yksiköitä, joissa lastensuojelutyötä tehdään systemaattisesti, suunnitelmallisesti ja jatkuvasti kehittämiseen panostaen. Työn tekemiselle ja kehittämiselle on johdon ja päättäjien lupa ja siunaus. Toisaalta on lukuisia paikkakuntia, pieniä ja isoja, joissa lastensuojelutyötä tehdään vähin resurssein ja melkein vaivihkaa. Työn halutaan olevan näkymätöntä ja ennen kaikkea halpaa. Uuden lastensuojelulain yksi tavoite on painottaa kunnan laaja-alaista vastuuta lastensuojelun järjestämisessä. (Sinko 2005: 8.)

Lastensuojelu perustuu lapsen kansainvälisesti tunnustettuihin oikeuksiin, joita ovat muun muassa etusija erityiseen suojeluun, oikeus turvalliseen ja virikkeitä antavaan kasvuympäristöön sekä tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen. Lastensuojelun tavoitteena on turvata nämä oikeudet kaikille lapsille edistämällä lasten hyvinvointia, kehittämällä palveluja kasvatuksen tukemiseksi sekä toteuttamalla lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua. Lastensuojelu edellyttää palvelujärjestelmän kehittämistä lasten ja lapsiperheiden perus- ja erityispalveluiden eri sektoreilla sekä sektorirajat ylittäviä yhteispalvelumuotoja. Lisäksi tarvitaan palvelujen sisällöllistä kehittämistä kasvatuksen tukemiseksi ja lapsen kehityksen turvaamiseksi. Lastensuojelun kokonaisuus koostuu peruspalveluista, ehkäisevästä lasten suojelusta sekä lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelusta. Tässä työssä keskitytään lapsi- ja perhekohtaiseen lastensuojeluun, joka on kunnan sosiaaliviranomaisten työtehtävänä. (Taskinen 2007: 10–13.)

Lasten sijoitukset ovat lastensuojelun toimenpiteinä erittäin kalliita kunnille. Siksi yhteistyötä eri kuntien välillä, palvelujen tehostamiseksi ja siirtämiseksi avohuoltopainotteiseksi, tulisi tehostaa. Kuntien välinen yhteistyö onkin lisääntynyt ja lastensuojelupalveluiden tarjonnan kehittäminen parantunut. Esimerkiksi uudistus- ja parantamistyötä varten on muodostettu Pohjanmaan kuntien yhteinen kehittämissyöksikkö. Kaksivuotisen hankkeen tehtäviä on kolme; alkuarvioinnin, avohuollon ja palveluketjun toimivuuden

kehittäminen, sekä synnyttää tietoa lastensuojeluprosesseista. Merkittävä päätavoite on kuitenkin luoda toimiva malli kuntien väliselle yhteistyölle perustuvalla lastensuojelulle. (Syväoja 2008.)

Lastensuojelun kehittämisohjelma vahvistaa 2000-luvun lastensuojelua. Lapsen aseman vahvistaminen ja lastensuojelun suunnitelmallisuuden lisääminen ovat ohjelman ydinasioita. Strategiat ovat osa kunnallista lasten hyvinvoinnin suunnittelua ja päätöksentekoa, joka raamittaa lastensuojelun työntekijöiden työtä. Kun strategiat puuttuvat toisista kunnista, ovat kuntakohtaiset erot suuria työn tekemisen edellytyksissä, työkäytännöissä ja palvelutarjonnassa. Lastensuojelun kehittämisohjelma tarkastelee asioita lapsen näkökulmasta, mutta edelleen näkemys lapsesta asiakkaana on ristiriitainen. Pääsääntöisesti lastensuojelussa on työskennelty vanhempien kanssa ja heidän roolinsa on vakiintunut. Nyt tätä asemaa pyritään muuttamaan, ja tarkastellaan uudelleen sekä lapsen, että vanhemman asemaa lastensuojelussa. (Lastensuojelun kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006: 34–37; Laiho 2006; Rätty 2007.)

Kärjistäen sanottuna kollektiivista vastuuta ja moraalista edustava kunnan budjettikehys asettaa käytännössä rajat sille, millaisia päätöksiä sosiaalityöntekijä saa tehdä. Kunnan edun voittaessa sosiaalityöntekijältä edellytetään huostaanoton vaihtoehtona intensiivistä sosiaalityötä. Se vaatii paljon aikaa, osaamista sekä voimia, muutoin vähenemättömässä työmäärässä. Lastensuojelutyö edellyttää sosiaalityöltä joustavuutta. Viime kädessä joustoja odotetaan nimenomaan sosiaalityöntekijältä eikä sille puitteita luovalta virkamies- ja poliittiselta johdolta. (Heino 1997: 372.)

Lastensuojelun sosiaalityön tilanne on vaikea, sillä alalla on puute pätevistä sosiaalityöntekijöistä, erityisosaamisesta ja riittävästä resursseista. Asiakasmäärät kuormittavat työntekijöitä ja pakottavat toimimaan enimmäkseen korjaavassa työssä. Tämä vaikea tilanne on valtakunnallinen ja tärkeä huomioida, kun pyritään vastaamaan uuden lastensuojelulain vaatimukseen. Samalla, kun joudutaan muuttamaan palvelurakenteita, myös tarve muuttaa sosiaalitoimistojen työn organisointia kasvaa. Uuden lain mukaan sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on huolehdittava siitä, että lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä käytännössä myös selviytyy tehtävästään ja saa riittävästi apua ja tu-

kea lastensuojelun työtehtävien hoidossa, päätöksenteon valmistelussa ja lasta koskevia päätöksiä tehtäessä. Onnistuvatko kunnat lain määräämässä tehtävässään? (Laiho 2006; Rätty 2007.)

1.2. Lastensuojelun kehitys Suomessa

Lasten suojeleminen ei ole aivan uusi asia. Jo 1800-luvun tehdaslait käynnistivät toimet lastensuojelemiseksi. Ensimmäinen lastensuojelulaki laadittiin Suomessa vuonna 1936 ja se uudistettiin perusteellisesti vuonna 1983. Lastensuojelutyön sisältö on vaihdellut laitos- ja avohuoltopainotteisesti. Molempia tarvitaan. Sijaishuoltoa on kehitetty viimeisten kymmenen vuoden ajan vilkkaasti, jolloin on pyritty löytämään sijoitusvaihtoehtoja lasten tarpeiden mukaisesti, ja tällä hetkellä kehitetään avohuoltoa voimakkaasti. Oheiseen taulukkoon olen koonnut tiivistetysti lastensuojelun kehityksen Suomessa.

Taulukko 1. Lastensuojelun kehitys Suomessa. (Blom 2001: 171–187; Pulma 2004: 12–19.)

aika	yhteiskunnan tila	lastensuojelun järjestäminen
1700-luvulla	Ruotsin vallan aikana palkollisten ja sotilaiden tarjonnan turvaaminen	armeijan yksiköiden ja vapaamuurareiden lastenkodit
1800-luvulla	Suomessa syntyvyys Eurooppalaista huippuluokkaa	seurakuntien huoltokustannukset nousivat, seurauksena lasten sijoittaminen pienintä korvausta pyytävälle
1850-luvulla	nopean kaupungistumisen aika, köyhälistökaupunginosat	vastuuta lasten huollosta naisjärjestöille ja työväenyhdistyksille, kansakoulun välttämättömyys
1900-luvun alkuvuosina	uskottiin koulutuksen ja valistuksen voimaan, taistelua kunnallisen ja valtion vastuun rajoista	viranomaistoiminnan ja yksityisen toiminnan nivoutuminen toisiinsa, kuntien vahva rooli
1920–1930-luvuilla	sisällissodan tuottama voimakas kontrollipoli-	kunnalliset köyhäinhuoltotalot lastenkoteina, heikot

	tiikka, 1922 köyhäinholtilaki, aviottomia lapsia koskevat lait 1922 ja 1925	yksityiset lastenkodit usein kuntien sijoitusratkaisuina, valtiovallan suojeluksessa Kenraali Mannerheimin Lastensuojeluliitto ja Pelastakaa Lapset ry.
1936 ensimmäinen ls laki	yhteiskunnalla oikeus ja velvollisuus suojata lasta riskeiltä, toteuttajina kunnalliset sosiaaliviranomaiset	huostaanottoprosessin juridinen vahvistaminen, avohuolto jäi kuntien oman harkinnan varaan
1950–1960	teollistuminen, kaupungistuminen, siirtyminen palveluyhteiskuntaan	eriarvoisuus ja valtasuhteen määrittämä kanssakäyminen, perhekeskeisyys arvona asetti rajoja interventioille
1970–1980, 1983 toinen ls laki	perheoikeuksien ja lasten oikeuksien yksityisoikeudellisen sääntelyn uudistaminen ja kehittäminen	avohuollon kehittyminen, lapsien ja nuorten oikeus tulla kuulluiksi
1990-luku	taloudelliset ja sosiaaliset muutokset yhteiskunnassa dramaattisia, eriarvoisuus kärjistyi	lapset jäivät yhteiskunnallisten ja aikuisväestöä koskettaneiden tapahtumien varjoon myös lastensuojelussa, nopea käänne huonompaan lastensuojelun palveluissa
2000-luku	työn, perheen ja vapaaajan sosiaalisten suhteiden luonne kytkeytyy toisiinsa, perhe-elämä alistettu työn vaatimuksille, ajankäytöllä osoitetaan omia arvostuksia	yhä enemmän huomio lasten elämänpiiriin: perheeseen, päiväotiin ja kouluun sekä lastensuojelun palvelutoiminnan kattavuuteen, avohuollon tukitoimenpiteiden kehittyminen

1.3. Tutkimuksen teema ja tutkimusongelma

Sosiaalihuollon organisaatiota on kritisoitu pyrkimyksestä erityiseen varmuuteen ja muutoskyvyn jäykkyydestä. Tärkein työväline lastensuojelussa on lakien, ohjeiden, säädösten ja normien tuntemus ja näiden tulkinta. Organisaatio on kiinnittynyt vanhoihin ja

vakiintuneisiin toimintakaavoihin ja vallitsevien valtasuhteiden ylläpitämiseen, tällöin herkkyys reagoida ympäristöön on alhainen, jotta organisaatio voisi edelleen toimia rationaalisesti. Funktionaalinen desentralisointi merkitsee sitä, että tehtäviin liittyvää toimivaltaa siirretään hierarkian ylimmiltä tasoilta sinne, missä palvelu toteutetaan. (Aaltonen 1992: 49–51.) Uuden lain myötä siirtyy ei-tahdonvastaisen huostaanoton päätös lain 13§:n 1 momentin mukaan määräytyvälle viranhaltijalle. Lisäksi lastensuojelulaissa on nyt täsmällisemmin säädetty nimenomaisesti lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle kuuluvasta päätösvallasta. Voimaan tulleen lain pyrkimyksenä on muuttaa oleellisesti lastensuojelun käytäntöjä. Tämä on organisaatiomuutoksen kannalta mielenkiintoinen asetelma, sillä samalla organisaation muuttumattomuutta ylläpitävä ja yhteiskunnan muutokseen hitaasti reagoiva laki, aiheuttaa nyt suuri muutoksen organisaatioon.

Tutkielmassani pyrin vastaamaan kysymyksiin:

1. **Mitä on muutosjohtaminen ja millaisia edellytyksiä se antaa lastensuojelun organisaatiomuutoksen toteuttamiselle?**
2. **Mitä toimintatapojen muutoksia uusi laki on lastensuojelun organisaatioon tuonut?**

Tavoitteena on kartoittaa, mikä on organisaation lähtökohta, josta muutosta lähdetään toteuttamaan. Lisäksi pyrin selvittämään kuinka suunnitelmallisesti muutosprosessi on toteutettu, ja keiden vastuulla on muutoksen toteuttaminen. Tavoitteena on saada tietoa myös siitä, millaisia kokemuksia uudet toimintatavat ovat tuoneet lastensuojelun johtajille. Toivon saavani tietoa myös uuden lain kehittämistarpeista.

Seuraavassa kappaleessa esittelen muutamia muutosprosessimalleja. Muutosprosessimalli kuvaa muutoksen vaiheita organisaatiossa. Näistä olen erityisesti keskittynyt Kotterin (1996: 21) muutosprosessimalliin ja esittelen sen tarkemmin. Liitän mallin myös saamiini haastattelun tuloksiin neljännessä kappaleessa. Olen valinnut tämän mallin sen vuoksi, että se antaa hyvin yksityiskohtaista tietoa muutoksen vaiheista. Lisäksi se painottaa huolellisen valmistautumisen merkitystä sekä korostaa muutoksen etenemistä pienin askelin, vaiheittain.

Lain voimaan saattaminen ei ole lainkaan ongelmaton. Prosessiin liittyy paljon yllättäviä ja ennakoimattomia muuttujia sekä tekijöitä, jotka eivät ole lainkaan lainlaatijan valvonnassa tai ylipäätään hallittavissa. Vielä ei ole olemassa riittävää ymmärrystä siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat oikeussääntelyn noudattamiseen tai noudattamatta jättämiseen. Esimerkiksi, elleivät virkamiehet riittävästi ymmärrä lakitekstiä ja lain päämääriä, on niiden noudattaminen jokseenkin vaikeaa. Todennäköistä on, että edellisen lain kohdalla on käynyt näin. Lakia soveltavilla ammattilaisilla on ollut runsaasti epätoisuutta oikeista tulkinnoista ja monet lain keskeisetkin kohdat ovat olleet heille epäselviä. 1980-luvulla järjestetyt lakikoulutukset eivät kantaneet pitkälle, eikä lakitietämys näytä siirtyneen työpaikoilla vanhemmalta työntekijäsukupolvelta uudemmalle. Epäpätevien sijaisten suuri määrä on edelleen lisännyt ymmärtämis- ja tulkintaongelmia. Lisäksi eri yliopistojen sosiaalityön opintoihin sisältyvät lainsäädäntöä koskevat kurssit vaihtelevat sisällöltään ja laajuudeltaan. (Sinko 2005: 6.)

Organisaation oma strategia ja johtamisjärjestelmä ovat osa johtajan toimintakenttää ja vaikuttavat hänen johtamiseensa, mutta antavat hänelle erilaisia vaihtoehtoisia konkreettisia soveltamismahdollisuuksia. Osa johtajan toimintakentästä ilmenee hyvin konkreettisesti muun muassa budjettiraameina, organisaatiokarttana, esimiestason antamana kirjallisena ohjeistuksena, alaisten lukumääränä ja fyysisinä toimitiloina. Johtajan toimintakenttään kuuluu myös ilmiöitä, jotka eivät ole samalla tavalla konkreettisia kuin edellä mainitut esimerkit. Organisaatiossa vallitsevat kulttuuris-kognitiiviset ilmiöt, kuten henkilöstön arvopohja, ammattikulttuurit, professionaalisuus, epäviralliset organisaatiot ja valtarakenteet ovat esimerkkejä johtajan toimintakentän ilmiöistä, joista ei löydy välttämättä yhtään kirjoitettua sanaa organisaation virallisista papereista, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat hänen johtamiseensa. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Äijälä 2007: 11–12.)

Organisaation tärkein tehtävä on itsensä ja identiteettinsä jatkuva uudelleen tuottaminen. Kun uuden lain myötä annetaan organisaatiolle lupa uudistua ja kehittyä, luodaan mahdollisuus jokaiselle lastensuojelun organisaatiolle toteuttaa omaa strategiaansa ja visiotaan. Kun yhteiskunta, ja sitä kautta tulevaisuus, muuttuvat, tulee visiota muuttaa, tarkentaa tai täydentää. Silloin on visiolla edellytyksiä vastata yhteiskunnan palvelutarpeeseen.

seen. Organisaatio tuottaa itseään ja ympäristöään, ja siten myös tulevaisuuttaan, jolloin tulevaisuuden luominen tarvitsee yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaatio on nyt, ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Näkemyksen ei tarvitse olla oikea tai totuudenmukainen, harvoin siihen kyetäänkään, mutta sen tulee olla yhteinen. (Aula 1999: 220–221.)

Uusi laki tuo organisaatioon uusia toimintamalleja, jotka vaativat vahvaa johtajuutta. Alkuvaiheessa lisäkustannuksia oletetaan tuovan erityisesti määräaikaan sidottu lastensuojelutarpeen arviointi, jolloin kunnissa tulee tarvetta lisätä sosiaalityöntekijöitä. Myös laitoshuollon henkilöstö- ja paikkamitoitusten muutoksista aiheutuu kustannuksia. Lain tavoitteena on kuitenkin suunnata työn painopistettä avohuoltoon ja entistä varhaisempaan tukeen. Voidaan arvioida, että toteutuessaan uudistukset vähentävät lastensuojelun kokonaiskustannuksia pitemmällä tähtäimellä. (Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006: 64.)

2. ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos ymmärretään yleensä tilanteena, jossa jokin vanha on päättymässä ja jokin kokonaan uudenlainen järjestys on alkamassa. Muutos on tapahtuma, katkos tai murros eikä arkinen päivittäinen toiminto työyhteisössä. Murros viittaa syvälliseen ja jyrkkään muutokseen, käänteeseen ja taite- tai käännekohtaan, jollaisia saa aikaan talouden, työmarkkinoiden ja poliittisten instituutioiden muutokset, ja jotka johtavat hyvinvointijärjestelmien roolin uudelleen arviointiin. Muutos tuo työntekijälle sekä uuden toiminnan ja kehittämisen mahdollisuuksia, että katkoksia aikaisempaan ammattityöhön ja itseymmärryksen tapoihin. Muutoksen monipuolinen tutkiminen on mahdollista, kun nähdään muutoksessa ja kehittämistyössä muutakin kuin myönteistä oppimista, kehitystä, kasvua ja edistystä. Muutos voi tarkoittaa myös taantumaa, joka vaikuttaa toimiviin ja kehittyviin ammattikäytäntöihin rajun saneeraamisen ja toiminnan rationalisoinnin kautta. (Filander 2000: 13, 47.)

Ennustamattomuus on tyypillistä muutokselle, mutta tärkeää on muutoksen hallinnan löytämiseksi se, että muutosvaiheiden väliin sijoittuu vakaampia, stabiileita jaksoja. Kehitys kulkee erilaisten murren tai kaaosten ja ajoittaisten tasaisten kausien kautta eteenpäin. Kokonaan toinen seikka onkin se, onko kehitys aina muutosta parempaan. Muutoskaudellemme näyttää olevan tyypillistä muutosten nopeus. Muutokset yhteiskunnassa ja sen rakenteissa vaikuttavat sosiaali- ja talouselämään voimakkaasti. (Metsämuuronen 2000: 9.) On ehkä helpompi esittää, miten hallinto muuttuu, kuin selittää, miksi muutokset toteutuvat. Harvoin muutoksen taustalla on vain jokin yksittäinen tekijä, kuten byrokratian kasvu tai hallinnon suunnitelmallinen kehittäminen. Muutokseen vaikuttavat useat tekijät samanaikaisesti.

2.1. Muutosjohtajan tehtäviä

Muutostilanteissa tarvitaan myös muutoksen johtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta tuomalla tilanteeseen varmuuden illuusion. Muutosjohtaja on henkilö, joka pystyy nousemaan edelläkävijäksi, ja jonka tärkein tehtävä on muut-

taa henkilöstön suostuminen sitoutumiseksi. Muutosjohtaminen on myös työkäytäntöjen uudistamista siten, että henkilöstö löytää itse omat voimavaransa ja hyödyntää niitä. Toisaalta on kyse toiminnan tuottavuuden nostamisen kovista tavoitteista, mutta samalla rinnalla elävät henkilöstön inhimillisen kasvun, kehityksen ja huolenpidon pehmeät asiat. Kovien ja pehmeiden kehittämistavoitteiden rinnakkaisuus ja toisiinsa kytkeytyminen, on keskeinen muutosjohtajuutta määrittävä piirre. Muutosjohtajan tehtävänä on luoda tietoisella tavalla uudenlaista organisatorista sitoutumisen kulttuuria, jota tarjotaan perinteisten identiteettirakenteiden ja professionaalisesti eriytyneiden ammatti-identiteettien tilalle. Työorganisaatioiden ja kokonaisuuden ja kulttuurin ohjaaminen, tulee hallitussa muutosprosessissa tietoiseksi ja ohjatuksi toiminnaksi. Moniammatillinen osaaminen, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen organisaation kokonaisuuteen tulevat entistä tarpeellisemmaksi tilanteessa, jossa organisaatio orientoituu asiakkaiden ja yhteiskunnan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. (Filander 2000: 42–43.)

Johtamistyylin ja johtajan käyttäytymisen on havaittu vaikuttavan alaisten sopeutumiseen muutoksessa, suoriutumiseen muutostilanteessa, ja alaisten oppimiseen. Esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta alaisten kokemaan turvallisuudentunteeseen, joka lisääntyessään vähentää puolustavia rutiineja ja luo tilaa avoimelle arvioinnille, uusien asioiden kokeilulle ja yleensäkin oppimista mahdollistavan kulttuurin kehittymiselle työyhteisössä. Hyvä muutosjohtaja on ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava. Hän asettaa korkeita ja selkeitä tavoitteita. Hän tukee alaisiaan neuvomalla, auttamalla, opettamalla ja kiinnittämällä huomiota. Muutosjohtaja on tarvittaessa vaativa, mutta antaa tilaa itsenäiselle toiminnalle ja tukee henkilökohtaista kehittymistä. Tällaisten johtajuuden piirteiden on esitetty korreloivan vahvasti työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa, jotka kumpikin luovat suotuisaa pohjaa uuden oppimiselle. (Viitala 2002: 94–98.)

Muutoksen johtamisen rationaalista puolta kuvaa tehtäväkeskeisyys, joka näyttyy visioiden rakentamisena, toiminta-ajatuksen terävöittämisellä, painopisteiden hahmottamisena sekä tavoitteiden määrittelyinä. Muutosprosessin irrationaalinen puoli näyttyy erilaisina ryhädynaamisina ilmiöinä, joissa muutoksen esiin nostamat tunteet ovat vahvasti esillä. Näille muutosprosessissa esiin nouseville ilmiöille on tunnusomaista

ailahtelevaisuus ja ohjaamattomuus, sekä tunnekeskeisyys ja ennustettavuuden puute. Varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa tulevat hyvin esiin epävarmuuden, pelon ja aggression tunteet. Muutoksen johtaminen on aina tasapainon etsimistä rationaalisten ja irratiionaalisten voimien välillä. (Haveri & Majoinen 2000: 38, 42.)

Muutosjohtaminen on kaikkien yhteistä ponnistelua ja muutosvaiheiden läpikäyntiä, jota määrittävät yksilöiden tulkinnat tilanteesta, yhteisön vuorovaikutusilmiöt ja johtamisen ratkaisut ja toimintaa koskevat päätökset. Muutosjohtaminen vaatii paneutumista henkilöstön tilanteeseen muutosasioiden rinnalla. Muutosjohtamisen toinen perustehtävä on tunnistaa yksilöiden tunnereaktiot, tehdä niille tilaa, sekä ymmärtää niiden kytkenät muutoksen eri vaiheiden ehtoina. Muutosta koskevat väärinkäsitykset ehkäistään huolellisella tiedottamisella sekä kouluttamisella. Tiedon avulla uhan ja epävarmuuden kokemukset kääntyvät aktiivisuudeksi. Muutokseen tarvitaan riittävästi siirtymäaika ja sekä tapahtumien ja viestinnän oikeata ajoitusta. Aika mahdollistaa luopumisen, sitoutumisen ja uuteen kiinnittymisen. Muutostilanteessa osoitetaan arvostusta ja kannustetaan henkilöstöä, jolloin itsetunnon järkkymisiltä vältytään ja uuden ammattiroolin omaksumisen nopeutuu. Yhteisöllinen tuki vähentää eristymistä ja työyhteisöjen yhteistoiminta tehostuu. Tukea tulisi järjestää niille, joiden on vaikea kohdata tunnereaktioita ajan kuluessa. (Ylikoski 1993: 81.)

Muutosjohtaminen on työyhteisön johtamista kohti parempaa tulevaisuutta. Panostaminen henkilöstöjohtamiseen silloin, kun tilanne on vakaa, kantaa hedelmää muutoksen keskellä. Kun johtajuus on yhteisöllisesti vankalla pohjalla, muutoksen ajoista selviydytään vähin vaurioin. Arvokkainta on arkinen läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen ja tarvittaessa siihen osallistuminenkin. Esimiehen tehtävä on johtaa, mutta johtamisen tulee perustua aidosti perustehtävän tuntemukseen. Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisin johtajuuden ulottuvuus on oikeudenmukaisuus. Muutostilanteissa ihmiset herkistyvät pohtimaan erityisesti omaa kohtaloaan. Samalla herkistytään havainnoimaan johtajan toimia, joilta odotetaan avoimuutta ja uskottavuutta. Johtaminen on vaativa tehtävä, sillä organisaation odotukset ja työyhteisön tilanteet vaihtelevat nopeasti. Organisaation vaatimukset liittyvät talouden ja tehokkuuden li-

säämiseen, kun taas työyhteisötason vaatimukset liittyvät työn sujuvaan organisointiin sekä työssä selviytymisen ja jaksamisen kysymyksiin. (Tammi 2007: 11.)

Tunne muutoksen turvallisuudesta, todellisuudesta ja vääjäämättömän läpimenon mahdollisuudesta on paljolti kiinni siitä, kuinka johtaja ihmisenä elää muutosta. Johtajan on omalla tavallaan käytävä läpi muutosta, hoitaa siihen liittyviä asioita ja altistua omaan muuttumiseen ja oppimiseen. Johtajalta organisaation muutos edellyttää tukevaa taustaa siten, että hänellä on kirkas visio ja strateginen näkemys asiasta. Johtajan on muutoksen aikana pidettävä muutosprosessin kaikki elementit hallussaan ja samalla on seurattava, sekä arvioitava muutoksen läpimenoa ja mahdollisesti tehtävä muutoksen vaativia korjauksia muutosprosessiin. Muutosjohtajuuden onnistumiseksi organisaation strategisen päätöksenteon on asetettava muutokselle tavoitteita ja seurattava muutostyössä onnistumista. Muutostyössä tämä on operatiiviselle johdolle välttämätön taustatuki. (Setälä 1994: 50–51.)

Muutosvastuun on aina oltava organisaatiolla itsellään. Vastuun ottaminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla oman organisaation osaamista ja voimavarojen käyttöastetta nostetaan, sekä strategista viisautta, jolla osajärjestelmät pidetään perustehtäväsuuntautuneina ja organisaatio toimivana. Pitkälti tämä vastuu on johtamistaidollinen kysymys, jossa johtamisen yksilöllisyys ja kyky ottaa käyttöön oman organisaation innovatiivisuutta ja luovuutta painottuvat. Johtamisvalmiuksina korostuvat tällöin joustavuus, mukautuminen ja kyky nähdä oma organisaatio dynaamisena kokonaisuutena. Johtamisen taito on oman toiminnan oivaltamista ja muokkaamista, havaintoja omien tekemisten vaikutuksista, seurauksista ja merkityksistä sekä yhteisön vuorovaikutussysteemeissä, että yksittäisen työntekijän itsetunnossa ja motivaatiossa. (Setälä 1994: 58.)

2.2. Muutokseen liittyviä ilmiöitä organisaatiossa

Muutosjohtajuus ei ole enää mikään erityinen tai harvinainen tila johtajuudessa, vaan kehittäminen ja uudistaminen ovat osa jokaisen organisaation perustoimintoja. Siksi ihan tavallisen johtamisen ja muutosjohtajuuden välille on vaikeaa löytää mielekästä

eroa. Olen kuitenkin eritellyt muutosprosessissa esiintyviä ilmiöitä ja piirteitä, jotka kuuluvat olennaisesti muutosprosessin ymmärtämiseen, kuten kulttuuri- ja organisaatiomuutos ja muutosvastarinta.

2.2.1. Kulttuuri- ja organisaatiomuutos

Organisaatiokulttuurin ydintä ovat arvot, ja ne vaikuttavat organisaation toimintaan ja käytäntöön. Organisaatiokulttuurin kehittymisen kannalta tärkeää on yhteenkuuluvuus sekä viestintä ja vuorovaikutus, jotka välittävät kulttuuria eteenpäin. Organisaation näkyvää ja toiminnallista puolta ovat johtaminen ja päätöksenteko, ja ne liittyvät lähinnä kulttuurin ylläpitoon ja muuttamiseen, kuten arvostaminenkin. Myös arvostaminen liittyy organisaation ydinkulttuuriin. Kaupin (2001: 125, 136–137) mukaan sosiaalialalla organisaatiossa korostuvat tyypillisesti luonteeltaan pehmeät arvot ja tarkemmassa tarkastelussa vastuuntunto nousi yli muiden, joten sitä voidaan pitää tunnusomaisena arvona sosiaalialan organisaatioille. Vastuuntunnon lisäksi sosiaalialan organisaatiossa korostuvat taito ja osaavuus, mikä viittaa ammattitaidon korkeaan osaamiseen. Sosiaalialan organisaatioissa on havaittu myös yhteisökulttuurillisia arvoja, kuten sosiaalisuus ja avunanto.

Miksi organisaatiokulttuureja tulisi muuttaa? Huttunen (1994: 75–78) perustelee muutoksen tärkeyttä sillä, että hallinnon muuttumattomuus tekee kehityksen mahdottomaksi. Vanha organisaatiokulttuuri ja sen ylläpitämät käyttäytymistavat saattavat olla ristiriidassa hallinnon uusien, monimutkaistuvien ja palveluluonnetta korostavien vaatimusten kanssa. Suomessa useat virkamiehet pätevöityvät työssään vanhempien virkamiesten opastuksella, jolloin työpaikan kulttuuriperintö siirtyy tehokkaasti uuteen työntekijäpolveen. Hallintohistoriallisen selityksen mukaan julkisen sektorin kulttuurin juuret lähtevät syvemmältä ja ovat vahvempia kuin yksityisen sektorin. Hänen mielestään suomalaista hallintokulttuuria tulee muuttaa seuraavien keinojen avulla; 1) laajalla, pitkäjänteisellä ja useilla rintamilla etenevällä uudistusprosessilla, 2) vanhasta hallintokulttuurista irrottautuneella, tehostetulla henkilöstökoulutuksella, 3) pitkäjänteisillä, syvällisiin muutoksiin pyrkivillä johtamisen kehittämisohjelmilla, 4) selektiivisellä radikalismilla,

jossa ennakkoluulottomilla läpimurtohankkeilla luodaan uusia toimintatapoja ja uusia arvoja, 5) tukemalla järjestelmällisesti työhön opastusta, 6) ottamalla henkilöstö massiivisesti mukaan uudistustyöhön, 7) luopumalla hyviä johtamis- ja toimintatuloksia demoralisoivista toimintatavoista ja siirtymällä palkitseviin kannustimiin, 8) henkilöstökierron voimakkaalla laajentamisella ja ylimmän johdon määräaikaikaisilla työsuhteilla.

Kulttuurille on leimallista pysyvyys. Kulttuurin todellinen muuttaminen on vaikeaa ja kestää tavallisesti vuosia. Kauppi (2001: 48) jopa kyseenalaistaa sen, että voidaanko kulttuuria ylipäättään muuttaa ja mikäli voidaan, toteaa sen olevan äärimmäisen vaikeaa. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyviä hyötyjä, ja työntekijät ymmärtävät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Kun on kysymys pakkomuutoksesta, on joskus kulttuurin muutos vietävä nopeasti läpi, vaatimalla toimintatapojen muutosta. Järjestelmän, työkalun tai menetelmän käyttämisestä tulee pakko. Pakon ja ulkoapäin ohjautumisen tunteita on lievitettävä jatkuvalla kommunikoinnilla matkan varrella. (Erämetsä 2003: 108–109.)

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisen kannalta korostetaan yhä enemmän. Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, toisinaan taas este ja vaikeasti tavoitettava kohde. Vaikka kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti ja monien mutkien kautta, se on välttämätöntä, sillä laajankaan uudistuksen vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. Monet organisaation kulttuurin piirteet sisältävät sekä myönteisiä, että kielteisiä seurauksia. Pitkät työsuhteet vahvistavat sitoutumista ja luovat syväosaamista, mutta samalla estävät uudenlaisia kokeiluja ja oppimista muilta toimialoilta. (Mattila 2007: 35, 41.)

Kulttuurinmuutoksessa on toivottavaa, että asenteiden muokkaaminen ja hienosäätäminen tehdään ensin. Asenteita yhdessä muuttamalla ja kehittämällä voidaan saada ihmiset oivaltamaan itse muutoksen tarve, ja mahdollisesti paremmat ratkaisut, kuin mitä saataisiin suoraan muutoksen läpiviemisessä. Kun ajattelusta tulee aidon asiakaslähtöistä, saadaan asiakkuusjärjestelmät ja prosessit kuntoon. Asiakaslähtöistä työtä tekevät työntekijät haluavat hyviä työkaluja. Kulttuurin kehittäminen pitäisi olla jatkuvaa työtä vuodesta toiseen. Kun kaikki työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita organisaation asioista ja

ymmärtävät toiminnan perusmekanismit, saadaan luotua hyvä pohja kehittäväälle kulttuurinmuutokselle. (Erämetsä 2003: 109–110.)

Muutoksen taustalla voi olla toiminnan supistamista, kasvattamista, toimintojen tehostamista tai tuotannon kasvattamista ja muuttamista laadukkaammaksi. Muutos toteutetaan usein uutta tekniikkaa apuna käyttäen tai uusia henkilöstöjohtamisen malleja soveltaen. Suunnitellut muutosprosessit eivät aina johda odotettuun lopputulokseen ja näin huomiota tulisikin kiinnittää siihen, kuinka opimme ja analysoimme muutosprosesseista. Muutoksessa on huomioitava se ympäristö, jossa muutosta toteutetaan, sillä muutoksen toteuttaminen ei tapahdu aina samalla tavalla, siihen vaikuttaa moni asia. Muutosprosessissa itse muutos ei jää näkyviin, vaan siitä aiheutuva lopputulos, ja siksi muutoksen analysointiin ja arviointiin on annettava aikaa, jotta voitaisiin nähdä onko muutoksen suunta oikea. Muutos ei aina etene kronologisessa järjestyksessä, mikä prosessissa on hyväksyttävä osana ilmiötä. (Lindberg & Erlingsdottir 2007: 40–41.)

Organisaatio uudistuu muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Menestymisen ehto muuttuvassa maailmassa on sopeutuminen ympäristöön. Strategia ja visio ovat tavoitteellisen toiminnan taustalla muuttuvassa organisaatiossa, ja johtajat ja esimiehet ovat keskeisessä asemassa puitteiden rakentajina. Vahva tavoitetietoisuus tulisi olla koko organisaatiossa ja organisaatorakenne matala. Työntekijät ovat mukana muutosprosessissa siten, että he osallistuvat, vaikuttavat ja ovat sitoutuneita muutokseen. Organisaation arvomaailman pitää tukea uuden oppimista ja osaamisen sekä tiedon jakaminen on keskeistä organisaatiossa. Työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja luovuudelle sekä innovaatioiden tuottamiselle on hyvät edellytykset. Sekä omaa että organisaation toimintaa arvioidaan, kyseenalaistetaan ja kehitetään yhdessä ja oppimisen ja muutosten seuranta ja arviointi on todellista. (Piili 2006: 111–112.)

Uusi strategia ja organisaation muutostilanne herättää henkilöstössä monia kysymyksiä strategian sisällöstä. Muutostilanteessa strategia tarkentuu ja kirkastuu vasta ajan kuluessa. Moni henkilöstöä askarruttava asia on ehkä keskeneräinen tai neuvottelujen alla, joskus strategian viestintää säädellään lailla. Viestintää ei pitäisi kuitenkaan unohtaa edes aikana, jolloin suurista linjapäätöksistä ei ole vielä tiedotettavaa. Strategian vies-

tinnällä on erityinen rooli organisaation muutostilanteissa. Organisaation muuttuessa strategia antaa perusteluja muutokselle ja auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Keskeisin haaste henkilöstölle on epäselviksi jääneiden kysymysten löytäminen, kysymyksistä keskusteleminen ja vastausten etsiminen. Johdon kannalta viestiminen ei ole helppoa, sillä valmiita vastauksia kysymyksiin on harvoin annettavana. Oman tietämättömyyden osoittaminen voi olla johdolle suurikin kynnys, jolloin helpompaa on asioiden viestimättä jättäminen. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003: 33–34.)

Organisaation toiminnan vastaavuus ympäristöön saattaa olla kunnossa, mutta sen sisäinen toiminta voi olla epätarkoituksenmukaista, johtuen esimerkiksi jäykästä organisaatorakenteesta, monimutkaisista menettelyistä tai vanhanaikaisista käsittelyrutiineista. Tällä tavoin arvostellaan usein julkista hallintoa, ja ehkä siinä on osa totuuttakin. Nämä aiheuttavat sisäisiä muutostarpeita. Kehitysprosesseissa ulkoiset ja sisäiset muutostarpeet liittyvät usein toisiinsa siten, että ympäristömuutokset edellyttävät toiminnan uudelleensuuntaamista tai uudenlaisia painotuksia. Ne puolestaan johtavat nykyisen toimintaorganisaation ja toimintatapojen tarkistuksiin. Voimaan tulleen uuden lastensuojelulain tarkoituksena on luoda uusia toimintatapoja lastensuojelutyöhön, jotta ympäristön vaatimuksiin voitaisiin vastata. (Virkkunen 1992: 75–77.)

Temmes (1994: 32–33) jakaa muutokset koviin ja pehmeisiin muutoksiin. Koviin muutoksiin kuuluvat hallintokoneiston rakenteiden ja järjestelmien muutokset. Jälkimmäisiin kuuluvat sellaiset muutokset, jotka eivät ole todennettavissa rakenteista, säännöksistä ja määräyksistä tai muista ulkoisista hallintokoneiston tunnusmerkeistä. Näiden elementtien suhde on hänen mukaansa ollut sellainen, että kovat muutokset luovat edellytyksiä pehmeille muutoksille, kuten henkilöstön kehitykselle ja hallintokulttuuriselle muutokselle. Organisaatiokulttuurin tutkijat korostavat, että organisaatioita muutettaessa tulee antaa aikaa erilaisten työkulttuurien sopeutumiselle ja sulautumiselle. Nykyajalle on tyypillistä, ettei sopeutumisprosessille ole aikaa, vaan toimintojen edellytetään jatkuvan entistä tehokkaampana heti uudistuspäätöstä seuraavana päivänä (Niiranen 1995: 178).

Organisaation toiminta täytyy aina tulkita siitä kontekstista, jossa se toimii, sillä mukana ovat vaikuttamassa sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen ympäristö. Kehittyäkseen organisaation täytyy tulkita ja ymmärtää sitä yhteisöä, jota varten se on luotu toimimaan. Tälle ajalle tyypillistä on nopea kehittyminen ja muutos. Siksi tulisi myös lastensuojelun organisaation tulkita aikaa ja sen vaatimuksia säännöllisesti pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Eräitä ilmiöitä ovat maahanmuuttajien myötä tulleet eri kulttuureihin liittyvät haasteet, eettinen pohdinta avun saannista ja sen oikeutuksesta, sekä tietotekniikan ja tutkimustiedon paras mahdollinen hyväksikäyttö. (Eriksson-Zetterqvist, Kalling & Styhre 2005: 359–361.)

2.2.2. Muutosvastarinta

Psykologisesta näkökulmasta muutosvastarinta on ihmisen puolustusmekanismi, joka aiheutuu turhautumisesta ja pelosta uutta kohtaan. Itse muutos puolestaan nähdään usein parannuksena entiseen tai jopa välttämättömänä. (Huzell 2005: 29.) Työntekijän suhtautuminen muutokseen on suhteellisen vakio. Eri ihmiset suhtautuvat toki muutoksiin hyvinkin eri tavoin, mutta useimmiten muutos on hämmentävä ja aiheuttaa kitkaa. Muutoksessa on kysymys vapaaehtoisuuden, vaikuttamisen ja pakon välisestä tasapainosta. Kun muuttaminen on vapaaehtoista, ihmisen itsemääräämisoikeutta ei loukata, ja muuttaminen lähtee hänestä itsestään. Pakko tuo muutokseen toisaalta nopeutta ja saa aikaan muutosvastarintaa. Vapaaehtoinen tapojen muuttaminen, tai sopeutuminen ja uuden oppiminen, ei aiheuta muutosvastarintaa, mutta siihen siirtyminen voi kestää pidempään kuin millään organisaatiolla on varaa odottaa. Muutosta voidaan viedä eteenpäin jämäkästi niin, että ihmiset luovat positiivisen välttämättömyyden tunteen itse. Muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen on syytä investoida lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen. (Erämetsä 2003: 14–15.)

Rabb ja Poertner (1992: 246–248) jakavat muutosvastarinnan kolmeen luokkaan: taipumus, kohteen vastustus ja henkilökohtaiset tekijät. Monilla palvelualoilla on heikko kyky omaksua muutoksia, sillä ne ovat usein hyvin erikoistuneita ja muodollisia toimintatavoiltaan. Yleinen vastarinta puolestaan voi kohdistua muun muassa taloudellisiin tai

teknologisiin seikkoihin. Henkilökohtaiset tekijät ovat pelkoa tuntemattomasta, tai oman etujen tai aseman muuttumisen vastustusta, sekä kontrollin menettämisen pelkoa. Näistä syistä muutoksessa tulisi aina riittävästi huomioida ihmisten kontrollin ja turvallisuuden tunteen säilyminen.

Muutosvastarinta terveenä ilmiönä on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. Syvimpään olemukseemme kuuluu tarve säilyttää meille tuttuja elementtejä. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettyinä organisaatiota suuresti. Muutosta on ajateltava prosessina ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja oikeaan osuva. Pyrkimyksenä on nopeuttaa siirtymistä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuden kautta muutoksen läpiviemiseen tähtäävään toimintaan. Tärkeää on tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinnan taso ja olemassaolo. Siihen on suhtauduttava rationaalisesti perustellen ja äärimmäisen tarkasti vastaperusteluja kuunnellen. (Erämetsä 2003: 98–100.)

Kun kyseessä on lakimuutos, on kysymyksessä pakkomuutos, jolloin muutos on väisämätön. Epävarmuus ja epätietoisuus ovat tyypillisiä pakkotilanteen lähestymisen merkkejä. Useille julkishallinnon pakkoluonteisille muutoksille on ollut tyypillistä, että asia on ollut vireillä vuosikausia. Tällainen pitkän epävarmuuden ja lyhyen toteutuksen tie on kokonaisuuden kannalta mahdollisimman huono. Lyhyt toteuttamisaika vaikeuttaa henkilöstön luonnollista sopeutumista ja luontevien uusien tehtäväkokonaisuuksien muodostamista. (Virkkunen 1992: 65–67.) Myös uutta lastensuojelulakia on valmisteltu jo vuodesta 2004 osana lastensuojelun kehittämissuunnitelmaa.

Henkilöstön osallistuminen heitä koskevaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen on tärkeä muutoksen onnistumisen edellytys. Muutoksen yhteydessä puhutaan usein henkilöstön muutosvastuksesta. Se on kuitenkin usein seurausta siitä, että henkilöstö joutuu muutosten kohteeksi ilman, että he ovat voineet vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kunnallista lastensuojelutyötä tekevät sosiaalityöntekijät ovat lastensuojelulain merkittävimpiä toimeenpanijoita jokapäiväisessä arkityössään. Lastensuojelulaki ohjaa ja raamittaa heidän työtään voimakkaasti. Sen tähden on tärkeää, että

laki on sosiaalityön kannalta mielekäs, työtä, työprosessia ja rakenteita tukeva ja työskentelyn kaikille osapuolille ymmärrettävä. (Juuti 1992: 266.) Päivi Sinko (2005: 3–4) on laatinut substanssiryhmän raportin, jossa on lastensuojelun sosiaalityön näkökulma lastensuojelulain uudistamiseen. Raporttia varten on kerätty lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ja muutamien muiden ammattilaisten näkemyksiä lastensuojelulain soveltamisessa havaituista ongelmista ja lain muutostarpeista.

2.3. Organisaation muutosprosessimalleja

Ei ole olemassa vain yhtä hyvää tapaa toteuttaa muutosta, mutta oman suunnitelman pohjana on hyvä olla olemassa jokin kehikko, malli. Se tuo johdonmukaisuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen, varsinkin jos onnistuneista tai epäonnistuneista muutoksista, ja niistä opituista asioista, ei ole paljon omaa kokemusta. Tosin Mattila (2007: 35) sanoo, että johtamisessa teoriaa tärkeämpää on apuneuvojen tilanteenmukainen ja järkevästi mitoitettu soveltaminen. Muutos on aina yksilöllinen, koska organisaatiot ovat yksilöllisiä ja muutoksen vaikeusaste riippuu lukuisista tekijöistä. Usein muutos on yksilötason, strategisen ja kulttuuritason yhdistelmä. Etenkin yksilön muutosta vaaditaan oikeastaan aina. Muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista. Asiat tapahtuvat vain ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. On johtajan tai esimiehen ainutlaatuinen taito saada ihmiset löytämään paras tapa tehdä muutos – ja sitten tekemään se. (Erämetssä 2003: 151–152.) Tarkoituksenani on esitellä muutoksen suunnitelmallisuuden tueksi luotuja malleja, jotka auttavat jäsentämään muutosprosessissa esiintyviä vaiheita.

Kotterin muutosprosessimallissa painotetaan sitoutumista, henkilöstön valtuuttamisen varmistamista ja organisaation vision luomista. Hänen esittämä ohjelma sisältää käytännölliset ohjeet muutoksen toteuttamiseksi sekä kertoo niistä virheistä, joita eri vaiheissa tyypillisesti ilmenee. Tyypilliset muutosprosesseihin liittyvät ongelmat ovat Kotterin mukaan ohjeiden kääntöpuolia.

- 1) Muutoksen välttämättömyyden tekeminen selväksi.
- 2) Vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen.
- 3) Muutosvision laatiminen.

- 4) Visiosta kertominen, tuloksena ymmärtämistä ja sitoutumista.
- 5) Toisten valtuuttaminen ja kannustaminen toimimaan vision mukaan.
- 6) Lyhyen aikavälin onnistumisen suunnittelu ja aikaansaaminen.
- 7) Parannusten juurruttaminen ja yhä uusien muutosten toteuttaminen.
- 8) Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen, uusi kulttuuri.

(Kotter 1996: 21.)

Kotterin malli pohjustaa muutostyötä perusteellisesti, sillä prosessin neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät muutosprosessin käynnistämiseen ja perustelemiseen henkilökunnalle. Puolet Kotterin muutosprosessimallista toteutetaan siis ennen varsinaista muutosta ja se kertoo siitä, että muutoksen toteuttaminen vaatii hyvin runsaasti työtä henkilöstön saamiseen mukaan prosessiin, ja huolellinen valmistautuminen luo onnistumisen edellytykset muutostyössä. (Kotter 1996: 21.)

Henkilöstön tyytyväisyys nykytilaan, turvallisuuden tunne ja organisaation päämäärien hämärtyminen vaikeuttavat muutoksen syntymistä organisaatiossa. Vahvan muutosta johtavan ryhmän luominen on tärkeää ja siinä tarvitaan luottamusta ja yhteistä päämäärää ryhmän jäsenten kesken. Luottamuksen syntymiseksi tarvitaan paljon vuorovaikutusta ja kunnioitusta ryhmän jäsenten kesken. Onnistuneesti läpimenneille muutoksille näyttää olevan ominaista organisaation strategisen päätöksenteon hyvä synkronisointi muutostyöhön. Muutoksia pidetään siis niin tärkeinä, että ylin päättävä elin haluaa asettaa muutokselle tavoitteita ja seurata muutostyössä onnistumista. (Kotter 1996: 55; Setälä 1994: 51.)

Ryhmä, jonka tehtäväksi tulee toteuttaa muutostyö, tarvitsee neljänlaisia elementtejä suoriutuakseen tehtävästä. Ryhmän jäsenten täytyy olla merkittäviä henkilöitä organisaatiossaan ja heillä täytyy olla riittävästi monipuolista asiantuntemusta. Näiden muutosryhmäläisten täytyy nauttia muun organisaation luottamusta ja arvostusta, että muutosehdotukset otetaan vakavasti muiden työntekijöiden taholta. Tärkeinä elementtinä ovat myös johtajuustaidot, joilla muutos kyetään toteuttamaan organisaatiossa. (Kotter 1996: 57.)

Ohjaavan tiimin työhön kuuluu organisaation vision ja strategian laatiminen. Visiota tarvitaan osoittamaan suunta tai näyttämään kuva tulevaisuudesta, jota kohti ollaan menossa, ja perustelemaan miksi näin. Toiseksi visio motivoi työntekijät suuntaamaan voimavaransa kohti uutta päämäärää, realistisesti ja kunnianhimoisesti. Se helpottaa, nopeuttaa ja tehostaa toimintojen järjestelyjä, kun kyseessä on monien erilaisten ihmisten toimintaympäristö. Muutosvisiosta viestittäminen on Kotterin (1996: 59–85) mukaan muutosprosessin neljäs vaihe, joka tapahtuu selkeästi ja yksiselitteisesti koko henkilökunnalle. Viestintää täytyy olla useilla foorumeilla ja riittävän usein, jolla pyritään varmistamaan, että henkilöstö sisäistää uuden vision. Tärkeää on johdon määrätietoinen toiminta viestinnän suuntaisesti. Se luo pohjaa muutosprosessin onnistumiselle.

Kun organisaatiolle on luotu visio päämäärän toteuttamiseksi ja henkilökunta on saatu ymmärtämään ja sisäistämään organisaatiomuutoksen syyt ja päämäärät, niin henkilökunnalle luodaan mahdollisuudet, sekä annetaan valtuudet muutoksen toteuttamiseksi. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että työyhteisössä pyritään poistamaan rakenteellisia ja muita esteitä uusien toimintatapojen tieltä ja koulutetaan sekä autetaan henkilöstöä uusien tietojen ja toimintatapojen hallintaan. Rohkaisu ja kannustaminen ovat johdon velvollisuus. Uudet palvelukäytännöt ja toimintatavat on oltava selkeästi näkyvillä ja mahdollisuus tiedon hakemiseen varmistetaan. (Kotter 1996: 87–113.)

Lyhyen aikavälin onnistumisen suunnittelu ja aikaansaaminen antaa muutoksen toteuttajille näytteen siitä, kuinka suunnitelmien toteuttamisessa onnistutaan. Jo pieni osoitus muutoksesta voi antaa arvokasta tietoa siitä, ovatko visio ja strategia oikeat kokonaisuuden kannalta. Tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä visioon ja strategiaan hienosäätöä mikäli tarvetta ilmenee. Kovan työn jälkeen palaute pienenkin osa-alueen onnistumisesta antaa tekijöilleen lisää motivaatiota ja moraalialia. Samalla pienet edistykset kertovat ylemmälle johdolle, että muutosprosessi on vauhdissa. Onnistuminen luo myönteistä ilmapiiriä ja aktivoi henkilökuntaa, joista osa on saattanut olla vielä muutoksen suhteen epäileväinen. (Kotter 1996: 122–123.)

Mantereen ym. muutosprosessimallissa (2003) jaetaan organisaation muutostyö nelikenttään, joka pyrkii vastaamaan siihen kuinka uusi strategia tuodaan osaksi työikänt-

töjä. Muutokset toteutuvat ihmisten koordinoitun toiminnan tuloksena ja onnistuneena se edellyttää pitkäjänteistä yhteistyötä. Ensinnäkin strategian tavoitteena on yhteisen suunnan luominen ja viestiminen. Kaikki organisaation jäsenet eivät välttämättä voi, tai edes halua, osallistua organisaation visiota ja strategiaa koskevaan päätöksentekoon. Jokaisen pitäisi kuitenkin ymmärtää tehtyjen päätösten vaikutus omaan työhönsä, jotta strategialla olisi toivottu, toimintaa ohjaava vaikutus. Organisaation muuttuessa strategia tarjoaa perusteluja muutokselle ja auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Toiseksi tulee strategian tulkinta, joka onnistuneena edellyttää työntekijän omaa kuvausta siitä, mitä strategia merkitsee hänen työssään. Tämä on ymmärryksen tavoitetaso ja sen saavuttamiseksi tarvitaan tulkintaa, hyväksyntää ja oppimista. Todellisuudessa nämä prosessit ovat limittäisiä. Niiden toteuttamiseen vaaditaan vuoropuhelua strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä. Organisaation strategia tulisi dokumentoida tiiviiseen muotoon, jossa kerrotaan keskeisimmät tavoitteet.

Kolmanneksi kuvataan, kuinka yksilö ja ryhmä oivaltavat oman roolinsa strategiaprosessissa sekä laatijana että toteuttajana. Strategisella roolilla tarkoitetaan ensinnäkin yksilön tekojen kokonaisuutta, jolla hän toteuttaa eli soveltaa organisaation strategiaa omassa työssään. Tämä tapahtuu valintojen, päätösten, puheiden, tekojen ja – tekemättä jättämisten kautta. Samalla viitataan myös sisällön luomiseen, muokkaamiseen, suunnitteluun, koko organisaatiota koskevien valintojen tekemiseen ja jopa itse strategian kyseenalaistamiseen. Strateginen rooli ei siis tarkoita välttämättä ennalta määritellyn strategian tarkkaa toteuttamista, vaan myös strategian kriittistä arviointia ja tarvittaessa jopa sen muuttamista. Neljäntenä on strategiaprosessin käytäntö, joka suunnittelee ja arvioi toimintaa suhteessa strategiaan. Eräs organisaation suurista käytännöistä on itse strategiaprosessi, joka koostuu linjausten päättämisestä, toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisen arvioinnista. Onnistuneessa strategiaprosessissa on kaksi piirrettä. Se on merkityksellinen yksilön ja ryhmän työlle, ja tapa toteuttaa prosessi on organisaation yhteinen käytäntö, jonka olemassaolo on kaikkien tiedossa. Kehityskeskustelukäytäntö on kiinteä osa strategiaprosessia ja yksi organisaation strategian toteuttamista tukevista käytännöistä. (Mantere ym. 2003.)

Rabbin ym. muutosprosessimallissa (1992: 249–272) jaetaan organisaation muutosprosessi kuuteen vaiheeseen 1) analyysi ja valmistelu, 2) kuvailevan mallin kehitys, 3) säännönmukainen malli ja tarkennettu uusi tapa, 4) toimintatavan suunnittelu, 5) yksimielisen mallin kehittäminen ja 6) uuden tavan ylläpito. Analyysissä ja valmistelussa tärkeää on usko ja tahto muutokseen sekä päämäärän asetus. Koska usein resurssit ovat rajalliset, kuten aika, raha, voimat, täytyy muutos rajata tarkoin. Perustelut muutokselle on hyvä konkretisoida henkilöstölle. Heidän tulisi ymmärtää sen tuovan etuja ja olevan yksinkertainen prosessi. Muutos noudattelee lisäksi organisaation arvoja ja kiinnostuksen kohteita. Toiseksi nykytilanteen arviointi, sisältää pohdintaa siitä, mikä on hyvää ja mikä ei toimi toivotulla tavalla. Millaiset roolit kullakin työntekijällä on? Kuka hyötyy nykyisistä toimintatavoista ja kuinka? Mitkä ovat ongelmat? Kuka on pettynyt nykyisiin toimintatapoihin? Tarkennetun uuden toimintatavan tulisi tarjota paras todennäköisyys parantaa toimintaa, samalla kun se ilmoittaa kuka tekee mitä ja milloin. Hyvät piirteet ja edut nykyisestä toiminnasta liitetään uuteen malliin.

Kun neljännessä vaiheessa ryhdytään suunnittelemaan toimintaa muutokselle, arvioidaan organisaation haavoittuvaisuus ja valitaan toimintatapa. Tärkeää on kuunnella henkilökuntaa; onko se ylikuormittunut, tai mikä tavallisesti motivoi sitä toimimaan ja mitkä ovat odotukset muutoksen suhteen. Johtajalta tarvitaan tietoa, taitoa, kokemusta ja empatiakykyä. Strategian valinta on sekoitus tiedollista taitoa ja käyttäytymisen ymmärrystä. Viidentenä kohtana luodaan neuvottelemalla yksimielinen malli muutoksen toteuttamiseksi. Muutamana perusasiana neuvottelumallista he tuovat esiin huolellisen valmistelun, kysymysten esittämisen ja suoran palautteen antamisen. Neuvotteluprosessissa käytetään hyväksi ryhmätyöskentelyä, jolloin luodaan esityslista ja sen ylläpito, huomioiden aikarajoitteet. Ryhmätyöskentelyssä otetaan huomioon ryhmää kiinteyttävät ja toimintaa parantavat elementit, kuten avoimuus ja huumori. Ryhmätyöskentelystä tehdään pöytäkirja, josta voidaan seurata ryhmän edistymistä, ja tärkeää on päättää ryhmätyöskentely aina myönteisiin havaintoihin ryhmän työskentelystä. Haastavinta muutosprosessissa on saada ryhmä pääsemään yksimielisyyteen uudesta toimintatavasta ja saada se ryhtymään sen toteutukseen omassa työssään. Viimeiseksi pyritään vakiintumaan uuteen toimitapaan. Parhaiten siihen päästään palkitsemalla toivotusta käyttäytymisestä. (Rabb ym. 1992: 255–272.)

Mattilan muutosprosessimalli (2007) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään vaiheeseen, jotka ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Perustan luominen on usein hidasta, sillä siinä luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Järkevää on pohtia kriittisesti oman organisaation lähtökohtia ja siihen liittyviä riskejä. Muutoksen visio tiivistetään, luodaan perusteet sekä konkretisoidaan muutokselle asetetut tavoitteet. Muutostarpeen tarkentamisessa voi hyödyntää jaottelua, jossa erotetaan muutostarpeen ja ongelman luonne sekä sen kohdealueen laajuus. Käynnistyksen tulisi olla määrätietoinen ja riipeä. Sillä voitetaan aikaa siltä varalta, että myöhemmin ilmenee ongelmia, ja luodaan samalla uskottavuutta uudelle suunnalle. Muutoksen tueksi on luotava vahva ja aktiivinen koalitio ylimmässä ja keskijohdossa. Hallittu eteneminen kattaa pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Tärkeää on varmistaa toteuttajien ja asiantuntijoiden riittävyys, osaaminen ja ehtiminen. Laajentamisvaiheessa muutos on hyvä tuoda osaksi mahdollisimman monen työpäivää. Sääntöjen vahvistaminen on yksi kriittisimmistä tehtävistä vietäessä muutosta käytäntöön. Tärkeääkin tärkeämpi ohje liittyy ylimmän johdon, operatiivisen muutosjohdon ja lähiesimiesten läsnäoloon organisaatiossa. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat ja lopputulos kirkastuu. Henkilöstön palautteille ja kehitysideoille kannattaa muutosvaiheen päätyttyäkin säilyttää kanava, kuten myös henkilöstötyytyväisyys- ja työilmapiirimittauksia on hyvä jatkaa.

2.4. Muutosjohtaminen julkisessa organisaatiossa

Julkishallinto on laaja ja monimutkainen kokonaisuus. Sen muutoksetkin toteutuvat yleensä epäyhtenäisesti, ja julkishallinnon lohkojen välillä saattaa olla suuria eroja. Muutoksen kerroksellisuus ja päällekkäisyys selittävät samalla useita julkishallinnon ristiriitoja. Muutokseen vaikuttavat useat tekijät samanaikaisesti. Keskeisiä ovat etenkin taloudelliset, poliittiset ja ideologiset tekijät. Ei myöskään ole syytä pitää kansainvälisiä vaikutteita tai byrokratian omia intressejä merkityksettöminä. Lastensuojelun hallinnossa korostuvat julkishallinnon muutosvaiheista kaikki piirteet. Oikeusvaltio, jossa lakia noudatetaan tarkoin ja siihen kytkeytyvän oikeusturvan takaaminen. Hyvinvointivaltio,

jossa korostuvat tarkoituksenmukaisuus, etuuskien jako ja yhdenvertaisuuden takaaminen. Moderni hallinto, jossa korostuu hallinnon laatu, joka tarkoittaa joustavuutta, palveluperiaatetta, avoimuutta ja oikeutta palveluun. (Mäenpää 1999: 15–17.)

Julkinen organisaatio eroaa yksityisestä siten, että se on luotu poliittisista syistä ja siitä vastaa valtio asettamallaan laeilla ja asetuksilla. Valtio antaa kunnille tehtäväksi toteuttaa annettuja tehtäviä ja vastaa valtionosuudellaan siitä, että kunnilla on mahdollisuus vastata tehtävistään. Verrattuna yksityiseen organisaatioon julkisella organisaatiolla on laajemmat menettelytavat, muodollisempi kustannusarvio ja kontrollointi varmistukseen luotettavuuden veronmaksajille. Myös henkilöstölainsäädäntö on tarkkaa, huomioiden muodollisuudet työntekijän palkkaamisessa, ylennyksissä, erottamisessa ja vetoomuksissa työntekijän kohtaamassa vääryydessä. (Vasu, Stewart & Garson 1990: 13–14.)

Julkisten palveluiden hallintotoiminnan sisältöön ja laadullisiin piirteisiin kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota. Kun ennen korostuivat lainmukaisuus ja tietyn hallintohierarkian huipulla määritellyn tavoitteen toteuttaminen, modernissa hallinnossa pyritään parantamaan palveluja ja ottamaan huomioon hallinnon asiakkaiden yksilöllisiä eroja. Myös markkinavoimat hyväksytään laajenevasti palvelujen sisällön ja kohdentumisen ohjaajaksi. Vahvistuvia oikeuksia modernissa hallinnossa ovat etenkin taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset perusoikeudet, hallinnon asiakkaan oikeudet ja oikeusturva, samoin kuin subjektiiviset oikeudet saada tietyn sisältöisiä ja taseisia hallintopalveluja. (Mäenpää 1999: 56.)

Sosiaalialan tulevaisuuteen ja muutokseen vaikuttavia tekijöitä voidaan löytää ainakin kuudelta eri taholta: asiakkaat, politiikka, talouden kehitys ja työllisyys, sosiaaliset tekijät, teknologia sekä ekologiset tekijät. Asiakkaiden tarpeet ja arvot muuttuvat ja samalla yhteiskunnan ikärakenne muuttuu. Terveys ja hyvinvointi vaikuttavat elämänlaatuun ja yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa elämäänsä. Asiakkailta on myös lisääntynyt tarve vaikuttaa päätöksentekoon. Poliittisina muutoksina voidaan mainita kansainvälisyyden lisääntyminen ja EU:n vaikutus kansallisesti, ohjausjärjestelmän muutokset, koulutuspolitiikka ja – suunnittelu sekä sosiaali- ja terveysalan integraatio/segrekaatiokehitys. Ta-

loudelliset muutokset ilmenevät kansantalouden kehityksenä, työttömyytenä tai työvoimapulana sekä tietoyhteiskunnan kehityksenä. Sosiaaliset muutokset vaikuttavat palvelurakenteeseen, yhteisöllisyyteen/yksilöllisyyteen sekä verkostoitumiseen. Nykyaikaan kuuluu teknologian nopea kehitys ja hyväksikäyttö sekä ekologiset muutokset, jotka tulisi huomioida kestäville kehitysratkaisuilla ja ekokatastrofien uhkien kartoituksella. (Metsämuuronen 2000: 10.)

Aidon muutostarpeen tiedostaminen vaatii julkishallinnossa enemmän työtä kuin välittömästi markkinavoimista riippuvissa liikeyrityksissä. Julkisen hallinnon kulttuuri ja perusolemus korostavat pysyvyyttä, joten siihen on sisäänrakennettu vahva muutoksia kaihtava elementti. Hallinto on perinteisesti reagoinut toimintaympäristössään jo tapahtuneisiin muutoksiin, niin nytkin. Toimintaympäristön kehittymisestä aiheutuvia vaatimuksia organisaation toiminnan muuttamiseen voidaan kutsua ulkoisiksi muutostarpeiksi. Organisaation elinehto on vastata toimintaympäristön tarpeisiin ja vaatimuksiin ja näin omalla muuttumisellaan kyettävä jatkuvasti ylläpitämään vastaavuutta ympäristöön. (Mäenpää 1999: 56–57.) Huostaanotot sekä lasten ja nuorten pahoinvointi ovat kasvaneet vuosi vuodelta, eikä lasta suojeleva toiminta ole kyennyt toimimaan riittävän ennaltaehkäisevästi, jotta huostaanotoilta olisi vältytty. Nyt onkin uusilla toimintatavoilla tarkoitus puuttua tähän epäkohtaan ja siirtää lastensuojelun painopistettä korjaavasta ennaltaehkäisevään toimintaan.

Uutta kunnallista hallintatapaa luonnehtii viisi erityispiirrettä. Laaja toimijakenttä viittaa siihen, että kunnat ja muut julkisyhteisöt eivät toimi erillään muusta yhteiskunnasta, vaan joutuvat suhteuttamaan toimintansa koko julkisen ja yksityisen sektorin toimijakenttään. Monitasoisuudella tarkoitetaan sitä, että hallinnon eri sektorit tai hallinnon alat tekevät keskinäistä yhteistyötä yhä enemmän. Monitoimialaisuus edellyttää poikkihallinnollista koordinoitua ja kehittämisenäkemyksiä. Verkostomaisuus viittaa dynaamiseen organisointiperiaatteeseen, jossa toimintaa ei määritetä hierarkkisesti eikä käskysuhteiden pohjalta, vaan vapaaehtoisesti rakentuvan yhteistyön pohjalta. Uutena piirteenä nousee yhä vahvemmin esiin katalyyttisyys. Se tarkoittaa kuntien osalta sitä, että ne pyrkivät saavuttamaan kehittämistavoitteensa yhä enemmän tukeutumalla erilaisiin liittoutumiin ja verkostoihin ja laajentamaan toimintakenttäänsä yli oman paikka-

kuntansa rajojen. Uusi paikallinen hallintatapa rakentuu ennen muuta yhteistyö-, verkosto- ja kumppanuussuhteiden varaan. (Anttiroiko & Haveri 2003: 148–149.)

Kuntatasolla julkisyhteisöjen johtamiskäytännöt ovat muuttuneet siten, että joustavuutta ja monipuolisuutta tarvitaan yhä enemmän. Muutos on jatkuvaa ja se on tuonut mukanaan kunnallishallinnon merkityksen kasvamista sekä uusien johtamismallien ja organisoimistapojen haasteita. Mukana ovat aina taloudelliset vaikuttimet, ja kunnallistalouden tila on sosiaali- ja terveyssektorin palvelujen tuottamisen laajuuden ja tason kannalta ratkaiseva. Vaikka julkiset palvelut rasittavatkin taloutta ja julkistalouden tulojen vähenemisestä seuraa jollain aikavälillä palvelujen supistamispaineita, tukevat julkiset palvelut toisaalta talouden kehittymistä. Perustarpeiden tyydyttämiseen tähtäävät palvelut voidaan ymmärtää pyrkimyksenä turvata taloudellisen toimeliaisuuden ja palkkatyöhön osallistumisen mahdollisuudet kaikille. Vaikuttavan toiminnan edellytyksenä on riittävä määrä resursseja. Resurssien ja haluttujen yhteiskunnallisten vaikutusten välisen suhteen arviointi on useassa mielessä ongelmallista. Valtioministeriön ohjeistossa tuloksellisuus on jaettu kolmeen pääosatekijään, tuottavuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen. (Knuutinen 1998: 47–49.)

Julkisessa johtamisessa kehittämistä tarvitaan kaikilla johtamisen osa-alueilla. Kaikkein tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi koetaan strateginen johtaminen, esimiestyö ja henkilöstöstrategia. Haasteina ovat henkilöstön saaminen ja pitäminen sekä pärjääminen kilpailussa työvoimasta. Erityisenä ongelma-alueena on henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen, sillä henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen kuuluu myös ”hiljaisen tiedon” hyödyntäminen. Henkilöstöjohtamisen menetelmiä tulisi kehittää, ja panostaa esimiestyön laatuun. Johtamistaidoille, etenkin henkilöstöjohtamisen taidolle, tulisi antaa suurempi merkitys johtajien nimityksissä samalla, kun palkkauksen tulisi olla kilpailukykyinen. (Temmes ym. 2001: 80–83.)

Niirasen (1994) näkemys sosiaalialalla muutosjohtajatyypin ominaisuuksista on se, että sosiaalijohtajalla on kyky kohdentaa resurssit mukauttamalla sosiaalitoimen ratkaisut yhdenmukaisiksi kunnan keskushallinnon ratkaisujen kanssa. Ja johtamistapana on suosia osallistavaa johtamista ratkaisujen toteuttamisessa. Muutosjohtaja haluaa lisätä kes-

kustelua työntekijöiden kanssa, osallistavaa johtamista, innovatiivista uusien ratkaisujen etsimistä ja toimintaympäristöön vaikuttamista. (Niiranen 1994: 145,194.)

Organisaation kehittäminen on toiminnan mukauttamista eri keinoin, ja näistä johtaminen on tärkein. Kehittämiseen sisältyy tavallisesti koko henkilöstön kouluttamista. Taito tehdä tai johtaa kehittämistyötä edellyttää omanlaistaan asiantuntijuutta, jota nyt lastensuojelun johtajilta edellytetään. (Kirjonen 2006: 118.) Organisaation strategiasta ja toiminnasta liikkeelle lähtevä henkilöstösuunnittelu on keskeinen väline henkilöstönäkökulman, talousnäkökulman ja muiden johtamisen näkökulmien tasapainoisessa yhteensovittamisessa. Henkilöstösuunnittelulla turvataan se, että organisaatiolla on strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti määrältään, osaamisrakenteeltaan ja valmiuksiltaan sekä toimintaedellytyksiltään sen toiminnallista tarvetta vastaava ja oikeissa tehtävissä toimiva henkilöstö. Henkilöstövoimavarakeskeisessä toiminnassa, jota myös lastensuojelu on, tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön johtamiseen, henkilöstö- ja toimintaprosesseihin, henkilöstön osaamiseen, työmotivaatioon ja työkykyyn sekä niiden jatkuvaan parantamiseen. (Lehtonen, Aalto, Lanttola, Mäkinen, Happonen, Mäkelä & Suominen 2005: 15.)

Lisäksi muutosjohtajuus tarjoaa hallinnon työntekijöille huomattavasti palkitsevampaa ja sankarillisempaa roolinottoa yksilöinä kuin toimiminen hallinnon rivityöntekijöinä ja rutiinien pyörittäjänä. Kehitystyö on siis eräänlainen luova ja innostunut henkinen tila, jonka avulla erityisesti naiset jaksavat puurtaa enemmän kuin normaalisti. Samalla naisjohtajat tiedostavat ja jopa pelkäävät, miehiä voimakkaammin, kehittämistehtävien epävarmuutta ja tulevaisuuden hämäryyttä. Näitä he pyrkivät hallitsemaan äärimmäisellä innostuksellaan, jota naisjohtajat vertasivat sisäiseen tuleen tai paloon. Kehittämisen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa uskon vahvistamista erilaisilla koulutuksilla ja asiantuntija tapaamisilla, joista löytyy uusia näköalapaikkoja, joiden avulla voi taas nähdä hieman pidemmälle. (Filander 2000: 104–105.)

Eettisyys on hyvän hallinnon tärkeä elementti. Suomalaisessa hallinto-oikeudellisessa yhteydessä hyvä hallinto on asianmukaista ja laillista hallintoa, jossa muodolliset menettelytavat ovat moitteettomia. Voidaan puhua hallinnon muodollisesta sisällöstä ja

sen yhteydestä hyvään virkamiestoimintaan ja etiikkaan. Suurimpana ongelmana nähdään virkamiehen oman moraalinäkemyskäs sovittaminen yhteen toimintaa ohjaavan lain kanssa. Muutokset sinänsä eivät lisää julkisen hallinnon moraalittomuutta tai epäeettistä toimintaa. Olosuhteet ja tilanteet ovat uudenlaisia ja luovat paineita entistä eettisempään toimintaan sekä tarkistamaan organisaation käytäntöjä etiikan kannalta. (Salminen 2004: 48–50.) Eettisillä näkökulmilla on erityinen sijansa lastensuojelun johtajuudessa, sillä tehdyillä ratkaisuilla on aina inhimillisesti vaikuttavia seurauksia. Arvojen tärkeys täytyy olla tiedostettuina aina hallinnon tasolta lähtien ja sitä kautta välittyä työntekijöihin ja heistä asiakkaisiin. Hyvä tunneilmasto työpaikalla luo työpaikalle ilmapiirin, joka välittyy myös asiakkaille. Epäeettisiä valintoja tekevä johtaja tekee yhteistyön henkilöstön kanssa mahdottomaksi. (Skidmore 1990: 39.)

Julkiseen hallintoon työntynyt markkinaperiaatteiden ja – arvojen tavoittelu, kuten tuottavuus, kustannustietoisuus, kilpailu, ovat aiheuttaneet virkamiesetiikan uudelleen arviointia. Hallinto- ja johtamistyössä korostuu johdon rooli korkean etiikan toteuttajana, esimerkin antajana ja tärkeiden yhteisten organisaatioarvojen ylläpitäjänä. Yksinkertaistetusti sanottuna työyhteisön eettinen uskottavuus nojaa nimenomaan johdon osoittamaan eettisyyteen. Hallinnon muutosten nopeutuessa julkisissa organisaatioissa tarvitaan vanhasta hallintokulttuurista selvästi poikkeavia välineitä tehokasta johtamista varten. Esimiestyölle annettava tuki sekä huolellinen uudistusten valmistelu ovat hyvän eettisen toiminnan lähtökohtia. (Salminen 2004: 58.)

2.4.1. Sosiaalijohtamisen kehityshaasteita

Julkisessa johtamisessa lainsäädäntö ja toimivaltarajat vaikuttavat strategioiden muotoutumiseen. Strategiat ovat usein monitasoisia; on hallinnonalojen, virastojen ja laitosten sekä eri tulosyksiköiden strategioita. Näitä ei aina soviteta yhteen ja yleinen kehitys saattaa olla myös epätasaista. Ongelmana on myös strategioiden irrallisuus, jolloin niitä ei pystytä riittävästi yhdistämään operatiiviseen tulosjohtamiseen eikä ihmisten johtamiseen. Sosiaalialalla henkilöstö ei riittävästi osallistu strategioiden laatimiseen eikä näin ollen tunne hyvin strategiaa. Irrallisuudesta seuraa, ettei strategia vaikuta toimintaan. Kehitys on myös tulosjohtamisen osalta epätasaista. Tulosjohtaminen on toiminut par-

haiten sellaisilla organisaatioilla, joissa tulokset ja suoritteet kyetään määrittelemään selkeästi. Sosiaaliala ei ole tällainen ala. Siinä tuloksia ja vaikuttavuutta voidaan arvioida joskus hyvinkin pitkällä aikajänteellä. Tulosjohtamisen oleellisin kehittämistarve ja ongelma-kohta näyttää olevan sen liittäminen strategiseen johtamiseen. Tulosjohtaminen kaipaa laadullista kehittämistä, sillä se koetaan muodolliseksi, jäykäksi ja aneemiseksi. (Temmes ym.2001: 56–57.)

Yhdeksi vaativaksi kehittämisen alueeksi on havaittu henkilöstöjohtaminen, jossa johtajan persoona vaikuttaa enemmän kuin asiajohtamisessa, se myös rakentuu luottamuksen varaan. Henkilöstöjohtamisen merkitys myönnetään entistä laajemmin ja ymmärretään entistä paremmin. Kaikkein yleisemmäksi ongelmaksi henkilöstöjohtamisen alueella mainitaan, että henkilöstöä ja ihmisiä ei kuunnella riittävästi ja esimiehen vuorovaikutustaidot koetaan puutteellisina. Tähän liittyy se, että lähiesimiestyötä ja siihen kuuluvaa vuorovaikutusta ei arvosteta. (Temmes ym. 2001: 58–59)

Sosiaalialan johtamisessa kehityksen jännitteet syntyvät perinteisen hallinto-legalistisen ja uuden managerialistisemmän hallinto- ja johtamiskulttuurin välillä. Tässä tilanteessa johtamisen kehittämistoimilla ja johdon koulutuksella on huomattava painoarvo, jota tulisi käyttää tehokkaasti hyväksi muutoksen nopeuttamiseksi. Johtamisen kehittämisen toimenpiteillä tulisi helpottaa koulutustaustaltaan nykyistä tasapainoisemman johtamis-potentiaalin hakeutumista julkisen hallinnon palvelukseen. Julkisen hallinnon tulee myös uudistaa työnantajakuvaansa ja imagoaan siten, että niissä korostuvat julkisen hallinnon mahdollisuudet tarjota huomionarvoinen ura myös kaikkein lahjakkaimmille nuorille julkisen johtajan urasta kiinnostuneille. (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 96.)

Moniulotteiseen sosiaalijohtajuuteen kuuluvat organisaatioon kohdistuvat ristiriitaiset vaatimukset, sillä puolustettavina ovat työntekijät, palvelut sekä asiakkaat. Sosiaalijohtajuudessa tyypillistä on myös se, että periaatteessa samat tahot esittävät tilanteesta riippuen sekä toiminnalle kritiikkiä, että antavat sille tukea. Vähentääkseen sosiaalitoimeen ja sen asiakkaisiin kohdistuvaa ulkopuolista kritiikkiä, johtajan täytyisi vähentää organisaationsa panostusta niihin tehtäviin ja asiakkaisiin, joita varten se on olemassa. Lisäksi,

vaikka johtaja edellyttääkin itseltään toiminta-alueensa hyvää tuntemusta, hänen on omassa organisaatiossaan oltava yhä enemmän yleisjohtaja. Organisaation ulkopuolella, toimintaympäristössä ja suhteessa kunnan muihin johtaviin viranhaltijoihin ja suhteessa Luottamushenkilöihin, hänen on oltava oman alueensa asiantuntija. (Niiranen 1994: 193–194.)

Lastensuojelun johtajat ovat vaativan tilanteen edessä, kun organisaatioon ja toimintatapoihin kohdistuu näin suuria muutoksia – lakimuutoksia. Muutoksen johtaminen on monikerroksinen tehtävä, jossa yhdistyvät johtajan taidot jakaa johtajuutta työyhteisön kanssa, nähdä muutostilanteessa vallitsevat poikkeavat olosuhteet ja niistä aiheutuvat karikot sekä tunnistaa oma vaikutuksensa muutoksen toteutumiseen. Suurimpina haasteina on välttää liiallinen byrokratia ja kaaos sekä ajoittaa toimenpiteet oikein. Ajallisesti organisatoriset ja toimintatapojen muutokset pitäisi olla valmiina, kun uusi laki tulee voimaan. Johtajan tulee antaa tilaa tunteille ja johtaa valmentuen, sekä ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Muutostilanteessa johtajaan kohdistuu paineita, jotka pyrkivät hämmentämään hänen perustehtäväänsä. (Ylikoski 1993: 86.)

Viitasen ym. (2007: 23–24, 69) tutkimus Johtajana sosiaali- ja terveystieteissä kuvaa mitä sosiaalitoimen keskijohto hallitsee johtamisessa hyvin. Vahvimpina puolina nousivat henkilöstö- ja asiajohtaminen. Muutosjohtamista ei ollut mainittu ollenkaan yhden-toista muun johtajuuteen liittyvän ominaisuuden joukossa. Merkittävää on se, että sosiaalialan keskijohto tiedostaa tarvitsevänsä tulevaisuudessa muutosjohtamista johtamisosaamisen yhtenä osa-alueena ja haluaisi käyttää työaikaansa enemmän laadun parantamiseen ja kehittämiseen. Sosiaalitoimen johtajille näyttää olevan yleistä vahva oman ammatillisen taustan muodostama eetos. Samaan aikaan työnkuvassa näyttäisi olevan meneillään siirtymä byrokraattisesta mallista kohti managerialistista mallia. Tutkimuksessa kerrotaan, että prosessien kehittämiseen liittyviä kysymyksiä on johtajan työssä runsaasti esillä, mutta kehittämistyön systemaattisuuden ja tuloksellisuuden parantaminen näyttäisi olevan keskeinen haaste.

Suurin osa lastensuojelun johtajista on naisia ja tutkimusten mukaan se antaa erityispiirteensä johtajuuteen. Filander (2000: 104–106) on tutkinut julkisen sektorin nais- ja

miesjohtajien eroja nimenomaan muutos- ja kehittämistyössä. Naispuoliset johtajat korostivat muutostyön merkitystä henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen projektinaan, johon he sitoutuivat hyvin kokonaisvaltaisella tavalla, ja jonka avulla he pyrkivät lisäämään edellytyksiä mielenkiintoiseen, vaikutusvaltaiseen ja vaativaan työhön. Kehittäjän työ merkitsi heille voimakasta ja jatkuvasti toistuvaa välimatkan ottoa rutiineista ja oman roolin ja aseman kirkastamista muiden silmissä. Naisjohtajuudessa korostui muutostohtamisen rakentaminen kovan henkilökohtaisen panostuksen varaan, joka korosti persoonallisia suorituksia, yksilöllisiä ominaisuuksia, kykyjä ja asiantuntijuutta.

2.4.2. Muutoksen arviointia

Organisaation uudistus on aina monitahoinen prosessi, jonka vaikuttimena on nyt uudistunut laki. Arviointi on tiedonhankintaa, organisaation itseymmärrystä sekä ulkoisen ymmärryksen lisäämistä sekä päätöksentekoa näiden pohjalta. Muutokselle asetettuja tavoitteita verrataan saavutettuihin tuloksiin. Laadullisten muutosten havaitseminen ja todentaminen vaatii monitahoisempaa ja perusteellisempaa analyysia kuin määrällisten tavoitteiden. Julkisen johtamisen luonnollisena osana on jatkuva arviointi ja se edellyttää poliittista ohjausta ja tukea. Tämä poliittinen tuki tulisi olla sekä valtakunnallista, että paikallista.

Temmes (1994: 103) on tutkinut hallintouudistuksia ja vaikuttaviksi tekijöiksi arviointiin hän on nimennyt seuraavia osa-alueita. Taloudelliset vaikutukset, joihin kuuluvat kansantalouteen, valtion ja kuntientalouteen vaikuttavat tekijät sekä byrokratiakustannukset ja palvelujen tuotantokustannukset sekä hinta. Palvelutasovaikutuksia ovat palveluiden saatavuus ja laatu. Poliittishallinnollisia vaikutuksia ovat poliittinen ohjattavuus, koordinaatiokyky ja asiantuntijakapasiteetti. Näiden lisäksi ovat vielä työyhteisövaikutukset, muutoksen hallinta ja kokonaisvaikutukset.

Tärkeää on hieman arvioida sitä seikkaa, että miksi lainlaatija ei aina saavuta säädöksellä tavoittelemiaan vaikutuksia. Käytännössä tämä on jaettu kolmeen selitystapaan. Ensimmäkin lainlaatijalla saattaa olla tieto-ongelma, koska se ei tunne riittävästi säänneltävää alaa, kohteena olevaa ongelmaa eikä käyttämiään sääntelykeinoja. Jos asiat tunnet-

taisiin riittävästi, osattaisiin tehdä oikeita ratkaisuja. Kuinka laajaa, järjestelmällistä, täsmällistä ja varmaa tietoa sääntelyn kohteena olevista ongelmista ja oloista pitäisi olla lainvalmisteluhankkeen pohjana? Ja kuinka hyvää tietopohjaa koskevat vaatimukset voidaan sovittaa käytännön lainvalmistelutyöhön? (Tala 2001: 203–206.)

Toiseksi on tahto-ongelma, jossa päätöksentekoon osallistuvien toimijoiden kiistat ja ristiriitaiset intressit saattavat myös muodostaa esteen tehokkaimpien, vaikuttavimpien tai tuloksellisimpien sääntelyjen käyttämiselle. Myös uutta lastensuojelulakia valmistelleen lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistioon oli tehty eriävä mielipide, joka johtui lain valmistelijoiden intressiristiriidoista. Kolmanneksi vaikeutena on lainlaatijan puuttuvan ohjauskyvyn ongelma. Lainlaatijan käytettävissä ei yksinkertaisesti ole sellaisia lain säätämisen keinoja tai muitakaan toimintavälineitä, joilla tarkoitettu tulos syntyisi. Ohjauskyvyn puutteiden havainnollistamiseksi politiikan ja lakien toimeenpanon tutkimuksessa on toistuvasti korostettu monien, julkisten toimenpiteiden kohteena olevien ongelmien ja ilmiöiden itsepintaisuutta, sitkeähenkisyttä ja tiettyä pysyvyyttä erilaisista lakiuudistuksista, muista korjausyrityksistä ja ajan kulumisesta riippumatta. Vaikeissa yhteiskunnallisissa ongelmissa on myös mukana poliittisia kiistoja siitä, mitä voidaan tai pitäisi tehdä. (Tala 2001: 203–206.)

Arviointitutkimuksessa huomioitavat vaikutukset voidaan jaotella siten, että toimenpiteen, esimerkiksi lakihanke, vaikutukset voivat olla tarkoitettuja tai tarkoittamattomia, ennakoituja tai ennakoimattomia, välittömiä tai välillisiä sekä lyhyt- tai pitkäkestoisia. Lisäksi nämä vaikutukset voivat olla kohdealueella, jolloin ne voivat olla suotuisia päävaikutuksia, nollavaikutuksia tai haitallisia vastavaikutuksia. Kohdealueen ulkopuolella olevat vaikutukset saattavat olla suotuisia sivuvaikutuksia tai haitallisia sivuvaikutuksia. Lakien vaikutusten tutkimuksessa selvitetään toteutuivatko ne tavoitteet, jotka lakia säädettäessä asetettiin. Lisäksi on mahdollista arvioida säädösten muita vaikutuksia. Ongelmana on usein se, että mistä saadaan kriteerit, joiden perusteella vaikutuksia arvioidaan. Usein on käytetty kriteereinä lakiuudistuksille asetettuja tavoitteita, jotka ilmevät lainvalmistelumateriaalista tai muista suunnitteluasiakirjoista. (Alvesalo & Ervasti 2006: 43–45.)

Kunnan toiminnan tuloksellisuuden arviointi perustuu itsehallinnon lähtökohtiin. Kunnallisten palveluiden tuloksellisuuden arviointi on lakisääteistä, mutta arvioinnin tavat ovat kuntien itsensä ratkaistavissa. Sosiaalitoimen tehtävässä on usein kyse vaikuttavuudesta, jonkin ongelman ehkäisemisestä, ratkaisemisesta tai elämäntilanteen helpottamisesta. Varsinaista toimintaa tai palvelua koskevan tiedon lisäksi tarvitaan laajempaa tietoa toimintaan vaikuttavista tekijöistä, toimintaympäristön tapahtumista sekä siitä, mitä asioita on jätetty tekemättä tai rajattu toiminnan ulkopuolelle. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen ohjeistus korostaa kuntien sosiaalipalveluiden arvioinnin säännöllisyyttä. (Kananaja, Niiranen & Jokiranta 2008: 224, 231.)

2.5. Yhteenveto

Lopuksi yhteenvetona esittelen tässä kappaleessa muutosjohtamisen tärkeimpiä elementtejä sekä muutosprosessin etenemistä siitä näkökulmasta, joka on tässä työssä keskeisenä. Ensinnäkin organisaation toimijoiden on ymmärrettävä, että kehittäminen ja uudistaminen ovat osa jokaisen organisaation perustoimintoja. Hallinnon muuttumattomuus tekee kehityksen mahdottomaksi. Kehittyäkseen organisaation täytyy tulkita ja ymmärtää sitä yhteisöä, jota varten se on luotu toimimaan. Organisaation toimintaa täytyy aina tulkita siitä kontekstista, jossa se toimii, sillä mukana on vaikuttamassa sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen ympäristö. (Eriksson-Zetterqvist ym. 2005: 351–361.)

Muutosvastuu on aina organisaatiolla itsellään. Se tarkoittaa toimenpiteitä, joilla oman organisaation osaamista ja voimavarojen käyttöastetta nostetaan, sekä strategista viisautta ja visiota, jolla osajärjestelmät pidetään perustehtäväsuuntautuneina ja organisaatio toimivana. Muutokseen tarvitaan riittävästi siirtymäaika ja tapahtumien ja viestinnän oikeaa ajoitusta. Jos on mahdollista, muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen on syytä investoida lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen. (Setälä 1991: 58.)

Epävarmuus ja epätietoisuus ovat tyypillisiä pakkotilanteen lähestymismerkkejä. Useille julkishallinnon pakkoluonteisille muutoksille on ollut tyypillistä, että asia on ollut viireillä vuosikausia. Tällainen pitkän epävarmuuden ja lyhyen toteutuksen tie on kokonaisuuden kannalta mahdollisimman huono. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota suuresti. Muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja oikeaan osuva. Pakon ja ulkoa ohjautumisen tunteita on lievitettävä jatkuvalla kommunikoinnilla matkan varrella. (Erämetsä 2003: 14–15; Virkkunen 1992: 65–67.)

Muutostilanteissa tarvitaan johtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta tuomalla tilanteeseen varmuuden illuusion. Muutosjohtaja on henkilö, jonka tärkein tehtävä on muuttaa henkilöstön suostuminen sitoutumiseksi. Johtamistyyli ja johtajan käyttäytyminen vaikuttaa alaisten sopeutumiseen muutoksessa, suoriutumiseen muutostilanteessa ja alaisten oppimiseen. Esimiehen tyyllillä on vaikutusta alaisten kokemaan turvallisuudentunteeseen, joka lisääntyessään vähentää puolustavia rutiineja ja luo tilaa avoimelle arvioinnille, uusien asioiden kokeilulle ja yleensäkin oppimista mahdollistavan kulttuurin kehittymiselle työyhteisössä. Hyvä muutosjohtaja on ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava. Hän asettaa korkeita ja selkeitä tavoitteita. Hän tukee alaisiaan neuvomalla, auttamalla, opettamalla ja kiinnittämällä huomiota. Muutosjohtaja on tarvittaessa vaativa, mutta antaa myös tilaa itsenäiselle toiminnalle ja tukee henkilökohtaista kehittymistä. (Filander 2000: 42–43; Viitala 2002: 94–98.)

Panostamisen henkilöstöjohtamiseen silloin, kun tilanne on vakaa, kantaa hedelmää muutoksen keskellä. Arvokkainta on arkinen läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen ja tarvittaessa siihen osallistuminenkin. Merkityksellisin johtajuuden ulottuvuus on oikeudenmukaisuus. Muutosjohtaminen vaatii paneutumista henkilöstön tilanteeseen muutosasioiden rinnalla. Muutosjohtajan tulee tunnistaa yksilöiden tunnereaktiot, tehdä niille tilaa sekä ymmärtää niiden kytkenät muutoksen eri vaiheiden ehtoina. Muutostilanteissa osoitetaan arvostusta ja kannustetaan henkilöstöä, jolloin itsetunnon järkkymisiltä vältytään ja uuden ammattiroolin omaksuminen nopeutuu. Johtajan on omalla tavallaan käytävä läpi muutosta, hoitaa siihen liittyviä asioita ja altistaa

omaan muuttumiseen ja oppimiseen. Johtajan on muutoksen aikana pidettävä muutosprosessin kaikki elementit hallussaan ja samalla on seurattava sekä arvioitava muutoksen läpimenoa ja mahdollisesti tehtävä muutoksen vaativia korjauksia muutosprosessiin. (Setälä 1994: 50–51; Tammi 2007: 11.)

Yhteisöllisessä tuessa vähentyy eristyminen ja työyhteisöjen toiminta tehostuu. Moniammatillinen osaaminen, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen organisaation kokonaisuuteen tulevat entistä tarpeellisemmaksi tilanteessa, jossa organisaatio orientoituu asiakkaiden ja yhteiskunnan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Muutosjohtaminen on kaikkien yhteistä ponnistelua ja muutosvaiheiden läpikäyntiä, jota määrittävät yksilöiden tulkinnat tilanteesta, yhteisön vuorovaikutusilmiöt ja johtamisen ratkaisut ja toimintaa koskevat päätökset. Työntekijät ovat mukana muutosprosessissa siten, että he osallistuvat, vaikuttavat ja ovat sitoutuneita muutokseen. Sekä omaa että organisaation toimintaa arvioidaan, kyseenalaistetaan ja kehitetään yhdessä ja oppimisen ja muutosten seuranta ja arviointi on todellista. (Ylikoski 1993: 81.)

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN KOHDE

3.1. Tutkimusmenetelmä – teemahaastattelu

Menetelmänä tutkimuksessa käytin tutkimushaastattelua, joka on tieteellinen menetelmä ja tähtää systemaattiseen tiedonhakuun. Haastattelut olivat kvalitatiivisia puolistrukturoiduja teemahaastatteluja (kts. liite 1). Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla jonkin objektin tai asiantilan merkitykset rakentuvat ja samalla haastattelussa luodaan myös uusia ja yhteisiä merkityksiä. Teemahaastattelun vapaamuotoiset keskustelut voivat paljastaa asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan sitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin eli aihepiireihin, joista haastateltavien kanssa keskustellaan tarkemmin. Tarkoituksena haastattelussa oli antaa haastateltavan vapaalle puheelle tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyrin keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Empiirisen aineiston keräsin lastensuojelun johtajille tehdyllä puhelinhaastattelulla. Haastateltavia oli kuusitoista ja kaikki työskentelivät eri kaupunkien lastensuojelun johdotehtävissä. Tehtävänimikkeet vaihtelivat (kts. liite 2). Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 160). Haastateltavat lastensuojelun johtajat valitsin siten, että tutkimuskohteiksi valitsin kuusitoista keskisuurta kaupunkia Suomesta. Tällä tavoin pyrin valitsemaan organisaatorakenteeltaan samansuuruisia lastensuojelun organisaatioita. Tämä siksi, että pienissä kunnissa saattaa yksi ihminen hoitaa koko lastensuojelun ja sen lisäksi muitakin tehtäviä, eikä perinteistä organisaation toimintaa näin esiinny. Suurkaupunkeja puolestaan on niin vähän, että niistä en olisi saanut riittävän suurta yhtenäistä kohdejoukkoa. Lähtökohtana oli myös haastateltavan suostumus, jota tiedustelin muutamaa viikkoa aikaisemmin puhelimitse.

Valitsin tutkimuskohteeksi lastensuojelun johtajia sen vuoksi, että uskoin heidän parhaiten pystyvän analysoimaan organisaationsa muutosjohtamista sekä muutosprosessia. Toisaalta omaa työtä voi olla vaikea analysoida ainakin ajallisesti näin lähellä itse muu-
tosta ja siksi myös jonkun muun arvio muutosprosessista olisi saattanut sisältää yhtä lailla arvokasta tietoa, esimerkiksi sosiaalijohtajan tai sosiaalityöntekijöiden arvio. Yhteyden heihin otin kaupunkien puhelinvaihteiden kautta siten, että kerroin asiani ja pyysin yhdistämään lastensuojelun johtajalle. Haastateltavilta tiedustelin vielä sitä, että heillä on kaupungin lastensuojelusta vastaava asema. Sosiaalityöntekijöiden kokemus lastensuojelun uusista toimintatavoista olisi ollut arvokas lisä aineistoon, mutta aineiston rajauksen vuoksi oli hyvä pitäytyä yhdessä kohderyhmässä. Myös johtajilla oli arvokasta tietoa uusista toimintatavoista. Heillä ei ollut ehkä niin syvällistä kokemusta toimintatavoista, mutta sitäkin kokonaisvaltaisempi näkemys asiasta.

Tavoitin puhelimitse kiireiset viranomaiset melko helposti. Puhelinhaastattelulla säästin kasvotusten tehtävään haastatteluun verrattuna aikaa ja matkakustannuksia. Puhelinhaastattelun heikkoutena voidaan pitää sitä, että siitä puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet. Muissa maissa saatujen kokemusten mukaan puhelinhaastattelun koetaan kumoavan sosiaalista etäisyyttä ja vapauttavan vuorovaikutusta. Mielestäni haastateltavat suhtautuivat haastatteluun rennosti ja vapautuneesti. Myönteistä puhelinhaastattelussa on myös se, että haastateltavat unohtavat helposti nauhoituksen, vaikka ovat keskustelujen nauhoitukseen alun perin suostuneetkin. (Filander 2000: 115.)

Otin yhteyttä haastateltaviin puhelimitse noin kaksi viikkoa ennen suoritettavaa haastattelua, jolloin kerroin tekemästäni tutkimuksesta ja pyysin lupaa haastatella heitä ennalta sovittuna ajankohtana. Laadin asiallisen kirjeen haastateltavalle, jossa kerroin tutkimukseni pääpiirteet ja annoin mahdollisuuden tutustua ajoissa haastatteluteemoihin (liite 1). Etukäteen teemoihin ja kysymyksiin perehtyminen toivoakseni aktivoi muistikuvia ja ajatuksia asioista, jotka liittyvät muutosprosessiin ja uusiin toimintatapoihin. Haastattelut suoritin touko- ja kesäkuussa 2008. Haastattelun jaoin neljään teemaan, jotka olivat lähtökohta muutokseen, muutosprosessi johtajan näkökulmasta, työyhteisön ilmapiiri muutoksessa ja uudet toimintatavat.

Haastattelijalle asetetaan monenlaisia vaatimuksia, että haastattelu onnistuisi. Tärkeimpänä vaatimuksena on aihepiirin hyvä tuntemus ja taito keskustella aiheesta. Teema-haastattelun luonne on sellainen, että sillä voidaan saada esille tärkeitä asioita. Haastattelijan on pidettävä mielessään haastattelun tarkoitus ja johtaa keskustelua sen suuntaisesti. Kysymysten täytyy olla selviä, helppoja ja lyhyitä, sekä ilmaisun selvää ja ymmärrettävää, ilman akateemista erityissanastoa. Haastattelijan pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja ymmärtää, miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa haastateltavaan. Luottamusta herättävän haastattelijan täytyy kuunnella, mitkä seikat aiheessa ovat haastateltavalle tärkeitä, ja ottaa huomioon uudet, haastateltavan esiin ottamat piirteet avoimesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 68–69.)

Haastattelut sujuivat mielestäni avoimessa ja hyvässä hengessä. Koin, että 12 vuoden työkokemus lastensuojelun parissa antoi minulle haastattelutilanteessa aihepiirin tunte-musta ja keskustelutaitoa tutkimusaiheesta. Haastateltavat olivat aidosti kiinnostuneita tutkimuksestani ja kokivat aiheen mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi tutkimusaiheeksi. So-siaaalialalla työskentelevät ihmiset ovat oman kokemukseni mukaan tottuneet olemaan vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa ja vastaamaan kiperiinkin kysymyksiin, joten tunsin heillä olevan rohkeutta ja uskallusta vastata kysymyksiin avoimesti. Myös vaikeita asioita uskallettiin ottaa hyvin puheeksi.

Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavan tulkinnat tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Haastattelun pyrkimys on saada selville haastateltavan antamia merkityksiä tie-tyille asioille ja tapahtumille sekä sitä, miten nämä merkitykset syntyvät ihmisten väli-sessä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavilla on perus-tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta ja, että he ymmärtävät haastattelussa läpi-käytävät asiat. Tämä haastattelumuoto antaa haastateltavalle vapauden tuoda esille omia subjektiivisia kokemuksiaan ja näkemyksiään omin sanoin, ja tarpeen vaatiessa haastat-telija voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77–79.)

Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne sanasta sanaan luotettavuuden säilyttämiseksi. Nauhojen purkamista helpotti yliopistolta lainassa ollut nauhojen purkulaite. Litteroinnit tein heti haastattelujen jälkeen kesäkuussa 2008. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä

noin 90 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1). Luin haastattelut huolellisesti lävitse ja pyrin löytämään teemoihin kuuluvat asiat, jonka jälkeen tein jäsentelyjä eri väreillä teemoittain. Lisäksi kirjasin omia merkintöjä, jotka auttoivat jäsentelyssä.

Aineiston kuvailu on itse analyysin perusta. Analyysimenetelmänä käytin sisällön analyysiä, jolla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Varsinainen analyysi merkitsee tiivistämistä, luokittelua teemojen mukaan, tekstin ajallista ja sosiaalista järjestämistä sekä tulkintaa. Tavoitteena on päästä synteesiin, jossa tullaan taas kokonaisuuteen, tulkintaan sekä ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. (Hurme ym. 2008: 141–144.)

Pyrkimyksenäni oli aineiston kuvailun pohjalta vertailla lastensuojelunorganisaatiossa tapahtuvaa muutosprosessia Kotterin (1996: 21–55) muutosprosessimalliin. Tämä malli sisältää seuraavat vaiheet: valmistautumiseen kuuluvat muutoksen välttämättömyyden tekeminen selväksi, vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen, vision laatiminen ja visiosta kertominen. Muutoksen käynnistyminen edellyttää johdon kannustusta ja valtuutusta toimimaan vision mukaan, sekä lyhyen aikavälin onnistumisen suunnittelua ja seuranta. Lisäksi tulevat uusien toimintatapojen juurruttaminen ja yhä uusien muutosten toteuttaminen ja lopulta uuden organisaatiokulttuurin vakiinnuttaminen. Nämä jaoin neljäksi teemaksi; organisaation lähtökohdat muutokseen, muutoksen huomiointi eli toteuttaminen, ilmapiiri organisaatiossa ja uudet toimintatavat. Näillä teemoilla pyrin vastamaan kysymyksiin mitä on muutosjohtajuus? Millaisia edellytyksiä se antaa toteuttaa lastensuojelun organisaation muutoksen? Mitä uusia toimintatapoja uusi laki on organisaatioon tuonut?

3.2. Tutkimuskohteen kuvaus

Tämän tutkimuksen kohteena ovat Suomen kuudentoista keskisuuren kaupungin lastensuojelun organisaation muutosjohtaminen ja uudet toimintatavat 1.1.2008 voimaan tulleen lastensuojelulain myötä. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja siihen liittyy hypoteesittomuus. Tämä tutkimus kuvailee muutosjohtamista ja uusien

toimintatapojen käyttöön ottamista lastensuojelun organisaatioissa. Pyrkimyksenä on ollut kuvailla lastensuojelun lakiuudistuksen tuomaa muutosjohtamista ja muutosprosessia organisaatioissa yleisinä ilmiöinä, eikä yksittäisen organisaation toimintatapoina. Saman koulutuksen omaavilla työntekijöillä on taipumus nähdä ongelmat samalla tavalla, nähdä samat ratkaisut, myös metodit ja rakenteet ovat normatiivisia ja lakiin pohjautuvia yhdessä päätöksien kanssa, ja luovat näin yhtenäisyyttä organisaatioihin. (Kärreman ym. 2007: 50). Lastensuojelun organisaation toiminta perustuu lain toteuttamiseen, ja organisaatio on vahvasti professionaalinen, siksi tutkimuskohteeni ovat jossain määrin hyvin samankaltaisia.

Tutkimuskohteeksi valitsin 16 keskisuurta kaupunkia siten, että jaoin Suomen mielivaltaisesti neljään lohkokon pohjoinen, itäinen, läntinen ja eteläinen lohko ja näistä lohkoista valitsin muutamia otoksia. Otokset valitsin sattumanvaraisesti. Lastensuojelun tarve on sitä suurempi, mitä kaupunkimaisemmasta asutuksesta on kysymys. Tämän vuoksi tutkimuskohteeksi valitsin kaupunkimaisen asutuksen, kuitenkin siten, että rajasin Suomen suurimmat kaupungit pois. Rovaniemi, Kemi, Kuusamo ja Kainuu edustivat pohjoista Suomea ja Lappeenranta, Savonlinna, Imatra ja Kotka Itä-Suomea. Länsi-Suomesta tutkimukseen osallistuivat Seinäjoki, Rauma, Raisio ja Hämeenlinna ja Etelä-Suomesta mukana olivat Järvenpää, Kerava, Porvoo ja Lohja. Suurin tutkimuskohde oli Kainuun maakunta, johon kuuluu yhdeksän Kainuun kuntaa yhdistyneenä. Siellä on noin 83 000 asukasta, ja pienin kaupunki on Kuusamo noin 17 000 asukkaallaan.

Lastensuojelun johtajat ovat merkittävässä asemassa toteuttamassa lastensuojelutyötä ja lastensuojelun päätöksiä uuden lain pohjalta. Heillä on myös vastuu koko lastensuojelun henkilöstön osalta vastata niistä uusista toimintamalleista, joita lastensuojelulaki velvoittaa ottamaan käyttöön. Lastensuojelun asiakasmäärät ovat olleet kovassa kasvussa, ja yksittäiset tapaukset ovat saaneet runsaasti huomiota lehdistössä. Uuden lain voimaan tuleminen on ajankohtainen kannanotto valtiovallalta koko yhteiskuntaa koskettavaan lasten pahoinvointiin.

Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseeni avoimesti ja uteliaasti ja pääosin suostuivat hyvin haastateltaviksi. Yksi haastateltava perui sopimamme haastattelun vedoten kiirei-

siin ja yhtä haastateltavaa en tavoittanut lukuisista yrityksistä ja soittopyynnöistä huolimatta. Nämä kaksi korvasin uusilla haastateltavilla.

Palveluiden kehittäminen kunnissa merkitsee monenlaista vuoropuhelua palvelujärjestelmän sisällä. Kunnallisia päättäjiä ja viranhaltijoita tarvitaan strategiseen tarkasteluun kunnallisen palvelujärjestelmän toteuttamisesta. Nyt heidän on huomioitava uudenlaiset toimintamahdollisuudet julkisten palvelujen monopolituotannosta kunnallisten, kolmannen sektorin ja yksityisten tuottajien yhteistyörakenteisiin. Lisäksi kehittämisen osa-alueena ovat ylisektoriset rakenteet, joita myös uusi lastensuojelulaki velvoittaa ottamaan käyttöön sosiaalityöntekijöiden työn tueksi. Kaupunkipolitiikassa tulisi strategisesta kaupunkipolitiikasta päästä sisällölliseen verkostokehitykseen sekä kuntapolitiikan tarjontalähtöisestä kehittelystä vuoropuheluun asukkaiden kanssa. Uuden lastensuojelulain tavoitteena on asiakkaan aseman ja oikeusturvan parantaminen entistä selkeämmillä toimintatavoilla. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003: 31.)

Olen kuvannut oheisessa taulukossa tutkimuskohdekaupunkeja aakkosjärjestyksessä. Lähteenä olen käyttänyt kaupunkien omia kotisivuja ja tekemiäni haastatteluita, sekä toisista kaupungeista saamiani organisaatiokaavioita. Olen pyrkinyt tuomaan esille kaupunkien lastensuojelun päämääriä sekä millaisia lastensuojelunpalveluita kaupungeilla itsellään on tarjota. Monissa kaupungeissa on menossa suuria organisaatiomuutoksia liittyen kuntien yhdistymiseen, ja tämä osaltaan, kuten myös voimaan tullut lastensuojelulaki, aiheuttaa paljon työtä hallinnon henkilöstölle.

Taulukko 2. Tutkimuskaupungit, asukasmäärä, lastensuojelutyön tavoitteet ja kaupungin järjestämät lastensuojelun palvelut.

kaupunki	asukas- määrä	lastensuojelutyön tavoitteet	lastensuojelun järjestäminen
Hämeenlinna	n. 48 000	organisointi ja palvelut asiakaslähtöisesti, palvelutarpeen ennakointi ja aktiivinen vaikuttaminen, elämänkaariajattelumalli	sosiaalityö, sijaishuoltotoimisto, perhekeskus, perhepankki, sosiaalipäivystys, Alvari ja perhetyö
Imatra	n. 30 000	ennalta ehkäisevän työn painotus lastensuojelussa, monipuolisen henkilöstön tehtävärakenteiden selkeyttäminen, tiivis yhteistyö peruspalveluiden kanssa, puolet sijoituksista tulisi tapahtua omalle paikkakunnalle	sosiaalityö, perhetyö, kodinhoitotyö, ja lasten, nuorten ja perheiden tukipalvelut, vastaanottoyksikkö ja kaksi sijaishuollon yksikköä
Järvenpää	n. 37 000	palvelutuotantoa kehitetään ennaltaehkäisevään suuntaan yhdessä muiden viranomaisten kanssa sekä pyrkimyksenä turvata lapsen kotona asuminen	sosiaalityö, monipuolisia perhetyön palveluja, vastaanottoyksikkö, lastenkoti, pienryhmäkoti, vertaisryhmätoiminta, tukihenkilö ja -perhetoiminta
Kainuu	n. 83 000	perheiden hyvinvoinnin edistäminen ja itsenäisen selviytymisen tukeminen, varhainen ongelmien tunnistaminen ja perheiden tukeminen, suunnitelmallinen, tavoitteellinen perhetyö	sosiaalityö, perhetyö, perhekeskus, sijaisperheitä, tukiperheitä, tukihenkilöitä, kotipalvelua,
Kemi	n. 22 000	ennaltaehkäisevää toimintaa, joka edistää asiakkaiden itsenäistä selviytymistä ja osallisuutta, monipuoliset ja laadukkaat palvelut, seudullisen työn kehittäminen	sosiaalityöntekijät, vastaanottokoti, nuorisokoti, perhetyö, tukihenkilö ja sijaisperhetoimintaa
Kerava	n. 31 000	palvelutuotanto tarpeenmukaisesti ja taloudellisesti, nykytaso turvattava, yhteisöllisyyden hyödyntäminen ja painotus syrjäytymisen ehkäisyssä	sosiaalityö, perhetyö, tukihenkilö ja -perhetoiminta
Kotka	n. 54 000	lasten kodin ulkopuolisten sijoitusten määrän vähentäminen tai ennallaan pitäminen, korjaavan lastensuojelutyön vähentäminen, lastentalomalli eli varhaisen puuttumisen malli ja painopiste ehkäisevään lastensuojeluun	sosiaalityö, perhetyö, kotipalvelun perhetyö, erityis-perhetyö, tukiasunto toimintaa, tukihenkilö ja –perhetoimintaa kesäkoti toimintaa, kolme omaa sijaishuollon yksikköä, perhehoitopalveluita
Kuusamo	n. 17 000	peruspalveluiden kanssa yhteistyön lisääminen	sosiaalityöntekijät, perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu

Lappeenranta	n. 59 000	palveluiden kokonaisuutta tuetaan hallinnollisin uudistuksin ja painopiste omassa palvelutuotannossa, tavoitteena vahvistaa kuntalaisten sosiaalista hyvinvointia ja toimintakykyä, omatoimisuutta, turvallisuutta sekä ehkäistä epäkohtien syntyä	sosiaalityöntekijät, perhetyö vastaanottokoti, perhekuntoutus, lastenkoti, lapsi- ja nuorisokoti, nuorisoryhmäkoti ja turvakoti, itsenäistymisyksikkö nuorille, sosiaalipäivystys
Lohja	n. 37 000	peruspalvelutuotannon tehostaminen, uudistaminen ja rohkeaa yhteistyötä, lastensuojelun palvelut oikea-aikaisia ja suunnitelmallisia	sosiaalityöntekijät, perhetyö lastensuojelulaitos, sosiaaliohjaajat neuvolatyössä, tukihenkilö ja tukiperhe toimintaa
Porvoo	n. 48 000	peruspalveluiden kehittäminen, palvelut asukaslähtöisesti, painopiste ennaltaehkäisevään työhön, lapsella oikeus olla lapsi	sosiaalityöntekijät, perhetyö, turvakoti, nuorisokoti, tukihenkilötoimintaa
Raisio	n. 23 000	varhaisessa vaiheessa puuttuminen, lastensuojelutyön vahvistaminen peruspalveluissa	sosiaalityö, perhetyö, perhekeskus, kehittämissyksikköhankkeen hallinnoija
Rauma	n. 37 000	oikea aikaiset, laadukkaat lapsi- ja perhelähtöiset palvelut, syrjäytymisen ehkäisy	sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, perhetukikeskus, lastensuojelulaitokset, nuorisoasema, perhetyön projekti
Rovaniemi	n. 59 000	löytää ja vahvistaa yhteistyössä perheen voimavaroja, työn lähtökohtana avoimuus, luottamus ja erilaisten näkemysten kunnioittaminen, tilaajatuottajamalli, perhehoidon osuuden lisääminen, ennaltaehkäisevän toiminnan vaikutuksen lisääminen	sosiaalityöntekijät, lapsi- ja nuorisokoti, lapsi- ja perhetukikeskus, perhetyö, tukiperhe ja -henkilötoimintaa
Savonlinnan seudun kuntayhtymä	n. 50 000	painopiste ennaltaehkäisevään työhön, perhehoitoon sekä avohuoltoon	sosiaalityöntekijät, perhetyö, tukihenkilötoimintaa, perhekeskus, perhehoito
Seinäjäki	n. 37 000	ennaltaehkäisevään työhön panostaminen, osaava ja tehokas palveluiden järjestäminen	sosiaalityöntekijät, perhetyö, lastenkoti, nuorisokoti

Taulukosta voidaan huomata, että lastensuojelun järjestäminen tapahtuu useimmissa kaupungeissa samansuuntaisesti. Se on sosiaalityöntekijöiden vastaanottoon perustuvaa ohjausta ja neuvontaa. Lisäksi kaupungeilla on vaihtelevasti tarjolla avohuollon tukitoimia sekä sijaishuollon laitospaikkoja. Avohuollon tukitoimenpiteisiin on erityisesti yritetty löytää tehokkaita toimintamuotoja, että lasten sijoittamisilta vältyttäisiin. Näitä palveluja täydentämään käytetään tarvittaessa ostopalveluita, joko toisilta kunnilta, tai yksityiseltä sektorilta. Ensisijaisesti pyritään käyttämään kuitenkin oman kaupungin palvelutuotantoa.

Lastensuojelun yleisenä tavoitteena on ennaltaehkäisevään toimintaan panostaminen sekä palveluiden oikea-aikaisuus ja suunnitelmallisuus. Useilla kunnilla on tavoitteena parantaa peruspalveluiden roolia lastensuojelun ennaltaehkäisevien palveluiden tuottajana. Nykyinen laki painottaa myös avohuollon palveluja ja on lisännyt kunnan velvollisuutta järjestää avohuollon palveluita. (Lastensuojelulaki 7:36.) Varhaisessa vaiheessa tuen ja avun antaminen on edullisempaa kuin lapsen sijoittaminen, siksi siihen halutaan erityisesti kohdentaa voimavaroja.

4. LASTENSUOJELUN ORGANISAATION MUUTOSJOHTAMINEN

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu teemahaastattelun avulla. Em-piirinen osuus koostuu kuudentoista keskisuuren kaupungin lastensuojelun johtajien haastatteluista. Analyysissä on kuvailtu muutosjohtamista ja muutosprosessia sekä uusia toimintatapoja lastensuojelun organisaatiossa. Muutosprosessia on vertailtu Kotterin (1996: 21) muutosprosessimalliin, jonka olen esitellyt aikaisemmin kappaleessa organi-saation muutosprosessimalleja. Kaikki tässä luvussa lainausmerkeissä olevat tekstin osat ovat suoria lainauksia tekemistäni haastatteluista. Olen identifioinut haastattelut nume-roimalla ne sattumanvaraisesti.

Lastensuojelulaki ohjaa ja raamittaa sosiaalityöntekijöiden arkea voimakkaasti, sen täh-den on tärkeää, että uusi laki on sosiaalityön kannalta mielekäs, työprosessia tukeva ja työskentelyn kaikille osapuolille ymmärrettävä. Työntekijöiden toiveena on ollut, että uusi laki mukailisi lastensuojelun työprosessia huomioiden kuitenkin ensin mitä lasten-suojelutyö on, ja kenelle kaikille se kuuluu. Loogisesti etenevä laki tukee käytännön työtilanteissa. Suurena ongelmana on nähty palvelujärjestelmän toimivuuden ja ongel-mien vaihtelevuus, sekä alueittain maan eri osien välillä, että kunnittain. Saatavuuden ja laadun vertailua vaikeuttaa se, että myös lastensuojeluntarve vaihtelee eri alueilla. Palvelujen tarve on sitä suurempi, mitä kaupunkimaisemmasta asutuksesta on kysymys. (Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006: 15.)

4.1. Muutokseen valmistautuminen

Muutosprosessi käynnistyi muutoksen välttämättömyyden perustelemisella (Kotter 1996: 21). Lastensuojelun organisaatioissa oltiin myönteisellä ja odottavalla kannalla uutta lakia kohtaan, ja siksi muutoksen välttämättömyyttä ei tarvinnut työyhteisöissä juurikaan perustella. Suurinta epävarmuutta johtajissa herätti, kuinka olemassa olevilla voimavaroilla kyetään käytännössä vastaamaan lain vaatimuksiin. Työyhteisöissä odo-tettiin uusia työmuotoja, jotka tukevat sosiaalityöntekijöiden työtä ja antavat konkreetti-sia välineitä tehdä vaativaa työtä. Myös lastensuojelun ennaltaehkäisevän työn laajen-

taminen peruspalveluiden piiriin koettiin hyväksi uudistukseksi, sillä verkostomaiseen ja moniammatilliseen työtapaan oli lastensuojelussa pyritty jo kauan, ja nyt siihen saatiin lain velvoite. Tämän toivottiin lisäävän ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä, minkä oli koettu jäävän liian vähälle huomiolle, kun korjaava lastensuojelutyö on vienyt liian paljon aikaa.

Lakimuutos oli kuitenkin organisaatioissa pakkomuutos. Pakkomuutoksilla on yleisesti muutosvastarintaa herättävä vaikutus. (Virkkunen 1992: 65–67.) Aikaisempi lastensuojelulaki oli tullut voimaan 1983, joten lain uusiminen vastaamaan nyky-yhteiskunnan palvelutarpeita oli paikallaan. Yhteiskunnan muuttuessa kovalla vauhdilla lastensuojelulain tarkastaminen aikaa vastaavaksi oli kehityksen edellytys. Sosiaalityön maine epä määräisenä työnä, jonka toimintatavoista ei ole maallikoilla käsitystä, oli myös hyvä peruste pyrkiä jäsentämään työtä selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi kaikille ihmisille. Myös itse työn tekijät kaipasivat tätä selkiytystä sekä yhtenäisiä välineitä työhön. Kun työntekijöiden odotukset olivat korkealla, auttoi se hyväksymään myös pakkomuutoksen. Pakkomuutoksen arvostelu liittyi lähinnä sen toteuttamisen haasteisiin.

Valmistautuminen uuteen lastensuojelulakiin vaihteli eri kaupungeissa. Kaikissa kaupungeissa oli osallistuttu lääninhallituksen järjestämiin koulutuksiin uusista toimintakäytännöistä. Tämä antoi perustiedot uuden lain sisällöstä, mutta mikäli valmistautuminen jäi tämän varaan, niin kuin jollakin paikkakunnalla jäi, olivat tunteet työyhteisössä uuden lain tullessa voimaan hyvin epävarmat ja jopa ahdistuneet.

”Tuntuu, että me taidettiin aika suunnittelemattomasti mennä siihen, kyllähän me lastensuojelukoulutuksissa oltiin mutta...”(haastateltava 14)

Monissa kaupungeissa oli kuitenkin valmistauduttu melko hyvin. Suurin valmisteleva työ oli tehty omissa työyksiköissä yhdessä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kanssa. Työyhteisöissä oli käyty säännöllistä vuoropuhelua uuden lain tulevista vaikutuksista ainakin syksyllä 2007, jolloin olivat myös lääninhallituksen koulutukset. Työyhteisöpalaverit vaihtelivat epävirallisista ja satunnaisista työkokouksista tai palavereista aina suunnitelmalliseen ja säännölliseen lain opiskeluun. Kerran viikossa tapahtuva uuden lain opiskelu tapahtui siten, että kukin työpari otti vuorollaan tietyn lainkohdan pohjus-

tettavaksi ja sitten esitteli sen vuoropuhelua käyttäen työyhteisössään. Parhaimmillaan työyhteisössä oli kiinnostunut ja halukas ilmapiiri ottamaan uutta tietoa vastaan. Tällainen ilmapiiri oli etenkin niissä työyhteisöissä, joissa haluttiin antaa työntekijöille koulutusta, lain valmistelua seurattiin ja sen pohjalta ryhdyttiin jo ennalta kehittämään omia työmalleja uuden lain suuntaisiksi.

Parhaiten lakiin valmistautuivat ne kunnat, jotka olivat olleet osallisina jo pidemmän aikaa erilaisissa lastensuojeluun liittyvissä hankkeissa ja muissa koulutuksissa liittyen esimerkiksi alkuarviointiin. Se, että joissakin yksiköissä valmistautumiseen oli käytetty jopa vuosia, ja oli seurattu lain valmistelua, antoi työyhteisölle aikaa sopeutua muutokseen ja ottaa uusi laki vastaan hallitummin. Silti uuteen lakiin siirtyminen toi mukanaan asioita, joihin ei ollut osattu varautua. Ennakkotiedoista huolimatta yllätyttiin siitä, että lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi aika lailla. Lastensuojelun henkilökunnan lisäksi muutamilla paikkakunnilla koulutettiin yhteistyökumppaneita, kuten koulun, päiväkodin, terveydenhuollon ja nuorisopuolen henkilökuntaa. Tämä oli mielestäni laajakatseista toimintaa, kun toivotaan peruspalveluiden suurempaa ehkäisevän työn roolia uudessa lastensuojelulaissa.

Lisäksi omassa työyhteisössä tehdyt organisatoriset järjestelyt ja suunnitelmat siitä, miten lastensuojelun prosessia hoidetaan uuden lain pohjalta, auttoivat ottamaan vastaan uusia toimintatoimintamalleja. Mikäli nämä oman yksikön organisaatiomuutokset oli tehty uutta lakia varten, niin se toi rationaalisuutta työyhteisöön, kun uusi laki tuli voimaan. Jos kyseessä oli laajempi organisaatiomuutos kuin sosiaalihuollon organisaatiossa tapahtuva, jopa kuntatasolla tapahtuva suuri muutos, esimerkiksi kuntien välinen yhdistyminen, niin sen koettiin lisäävän hallitsemattomuuden tunnetta. Ja suurten organisaatiomuutosten myötä koettiin, että se työllisti jopa enemmän kuin lastensuojelulain tuleminen. Jos organisaatiossa on monta eritasoista muutosta menossa yhtä aikaa, niin se vaikuttaa kielteisesti organisaation toimintaan.

”No se valmistautuminen tapahtui tossa syksyn 2007 aikana ja me käytiin aika paljon tässä työyhteisössä keskustelua asiasta, ihan semmosta avointa pohdintaa, että mitä tää tarkoittaa ja mitä tää aiheuttaa ja tuota sitten myöskin koulutuksia koko viime vuoden aikana tää porukka on käynyt lastensuojelulain muutokseen

liittyvissä koulutuksissa että sitä koulutusta on saatu hyvin ja tuota sitä yhteistä työnjakoa ja sitä organisaatiomuutosta on yhdessä mietitty, että minusta se valmistautuminen, eihän näihin koskaan voi valmistautua niin että kaikki olis tammi-kuun ensimmäinen päivä just viimeisen päälle valmista, mutta oltiin niin valmiita kun voitiin siinä tilanteessa.”(haastateltava 2)

Puolet tutkimuspaikkakunnista oli lisännyt lastensuojelun henkilöstöä ja koki sen selvästi helpottavan työtaakkaansa. Työn määrän ennakoitiin kasvavan uuden lain myötä, silti monissa kunnissa ei ollut lisätty henkilökuntaa. Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistiossa asia muotoillaan seuraavasti: ”Uudessa lastensuojelulaissa on suurelta osin kyse kunnan järjestämisvelvollisuuden täsmentämisestä, joka pitäisi tehdä nykyisten voimavarojen puitteissa.” Tähän kommenttiin on helppo vedota kunnallisessa päätöksentekojärjestelmässä. Työryhmä jatkaa vielä: ”Alkuvaiheessa lisäkustannuksia voi olettaa syntyvän erityisesti määräaikaan sidotusta lastensuojelutarpeen arvioinnista, jolloin velvoite aiheuttaisi kunnissa todennäköisesti tarvetta lisätä sosiaalityöntekijöitä, vaikka osin se voitaisiinkin toteuttaa työtä uudelleen organisoimalla.” (Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006: 64).

Haastattelemistani johtajista vain yksi oli sitä mieltä, että lakiuudistus kyetään hoitamaan nykyisillä voimavaroilla. Kaikki muut olivat huolissaan työmäärään lisääntymisestä ja siitä aiheutuvasta stressistä ja työntekijöiden jaksamisesta. Puolet tutkimuspaikkakunnista oli saanut lisää työntekijöitä lastensuojeluun työmäärän ja työkehittämisen seurauksena.

” Kaks vuotta sitten saatiin kaks perhetyöntekijää ja nyt taas saadaan kaks perhetyöntekijää, ett ei ihmiset jatkuvasti tyytymättömiäkään ole, mutt sosiaalityöntekijä jäi nakertamaan kun sitä ei saatu...”(haastateltava 11)

Lopuksi tiivistän taulukoon 3 työyhteisön valmistautumiseen liittyvät elementit, jotka olen jaotellut muutoksen välttämättömyyden perustelemiseen, tiedolliseen ja taidolliseen valmistautumiseen sekä voimavaroihin. Haastatteluaineistossa esiintyivät tiedollinen ja taidollinen valmistautuminen sekä voimavarat muutokseen, kun tiedustelin muutokseen valmistautumista organisaatiossa. Muutoksen välttämättömyyden perustelemisen on puolestaan Kotterin muutosprosessimallissa esitetty muutosjohtamisen vaihe, joka ohjaa organisaatiota muutoksen valmistelussa. Olen siis taulukoon yhdistänyt

muutosprosessimallia sekä haastatteluaineistosta esiin tulleita seikkoja, jotka kuvasivat organisaation valmistautumista uuteen lakiin.

Taulukko 3. Työyhteisön valmistautuminen lastensuojelulain muutokseen.

	muutoksen välttämättömyyden perusteleva organisaatiossa	organisaation tiedollinen ja taidollinen valmistautuminen	organisaation voimavarat
muutoksen voimavarat	työyhteisön asenne uutta lakia kohtaan hyvä, odotukset/ toiveet ja niiden kohtaaminen realiteettien kanssa kohtaavat	läänihallituksen järjestämä koulutus kaikille, muu koulutus, esim. alkuarviointiin liittyvä, erilaiset hankkeet tiedon kartuttajana, lain valmistelun seuranta, lain opiskelu	lisää työntekijöitä, palkan korotus, työn organisointia ja voimavarojen kohdentaminen, tietojen ja taitojen lisääminen
voimavaroja heikentäviä seikkoja muutoksessa	lakimuutos on pakkomuutos, odotukset eivät kohtaa todellisuuden kanssa	puutteellinen koulutus ja lain tuntemus, ajanriittämättömyys	työn lisääntyminen ja työntekijöiden ylikuormitus

Muutoksessa organisaation voimavaroja olivat työyhteisön hyvä asenne sekä ne odotukset ja toiveet, jotka kohtasivat työntekijöiden ennako-odotusten kanssa uutta lakia kohtaan. Lain syvälinen opiskelu ja lain valmistelun seuranta auttoivat suuntaamaan ajatuksia uudistusten suuntaisiksi. Myös monenlainen uusiin työmenetelmiin liittyvä koulutus antoi varmuutta ottaa uusia menetelmiä käyttöön. Organisaation voimavarojen lisääminen sekä työntekijöiden lisääminen auttoi työyhteisöjä vastaamaan uuden lain vaatimuksiin. Muutoksessa organisaation muutosta vaikeuttavia seikkoja olivat ne lain kohdat, jotka oli vaikea hyväksyä ja siten sulauttaa osaksi oman organisaation toiminnon.

tamalleja. Puutteellinen lain hallinta ja liian vähäinen tieto uusien työtapojen käyttämiseksi vaikeutti lain täytäntöön panoa. Ajan riittämättömyys aiheutti ylikuormitusta organisaatioissa, joka huolestutti johtajia ja vaikutti työn tekemiseen.

4.2. Muutosjohtaminen

Muutosprosessissa tärkeää oli vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen, joka suunnitteli ja otti vastuun muutoksen toteuttamisesta. Käytännössä lastensuojelun lakimuutoksen suunnittelutiimissä olivat kaikki lastensuojelun sosiaalityöntekijät ja heidän esimiehensä. Jokaisella tutkimuspaikkakunnalla muutosta tehtiin koko työryhmällä vuoropuhelua käyden. Käytännössä tämä poikkeaa organisaatioteoreettisesta muutosprosessimallista siten, että siinä ajateltiin johtavan ryhmän koostuvan muutamista avainhenkilöistä, jotka suunnittelivat ja vastasivat muutoksen läpiviemisestä, niin ikään koko muutosvision luomisesta. (Kotter 1996: 21).

Johtajat kokivat muutoksen tulevan liian nopealla aikataululla, sillä työprosessien mukauttaminen uuden lain vaatimukseen oli haasteellista. Muutosjohtaminen on toimintojen mukauttamista vastaamaan palvelutarpeita, ja niitä tuli yhdellä kerralla liikaa. He kuvailivat tilanteen olleen työyksiköissä jopa kaoottinen. Tämä oli varmaankin monien tekijöiden yhteisvaikutusta, sillä samaan aikaan puuttuivat lomakkeet, lastensuojeluilmoituksia tuli lisää, henkilökuntaa olisi tarvittu enemmän ja epävarmuus työmenetelmistä vaikutti työskentelyyn. Jotkut johtajista toivoivat siirtymäaikaa uuden lain haltuunottoon, kuten tämä seuraava lainaus osoittaa.

*”Mä olisin toivonut, että tässä olisi ollut tämmönen vuoden siirtymävaihe, että sitä valmistelu-aikaa olisi ollut enemmän, mutta kun se laki tuli yhdessä hyökssä niin se oli otettava vastaan mikä se oli, että siinä olis voinut saada tätä henkilö-
tömitotustakin toisella tavalla sopimaan ja juna olis ollu valmiimpi kuitenkin läh-
temään tähän työskentelyyn, että nyt me ollaan otettu vastaan se mitä on tullu ja
tuota näillä eväillä sitten lähdetty.” (haastateltava 6)*

Kaikki johtajat korostivat sitä, että lakimuutoksen tuomiin uudistuksiin on yhdessä pohdimalla pyritty löytämään omaan organisaatioon sopivia ratkaisuja. Johtajat kokivat, että he olivat hyvin samalla tasolla työntekijöidensä kanssa, yhtä tietämättömiä tulevasta ja siksi uuden lain opetteleminen koettiin yhteiseksi asiaksi työpaikoilla. Muutosjohtaja valtuutti työntekijät toimimaan uusien toimintatapojen mukaan ja kannusti heitä työssään (Kotter 1996: 21). Uuden lain opetteleminen, uusien toimintatapojen muokkaaminen omaan työyhteisöön sopiviksi ja kaiken mahdollisen tiedon hankinta ja omaksuminen, koettiin työpaikan yhteiseksi isoksi haasteeksi. Tämä yhteinen iso tehtävä sitoi kaikki hyvin yhteiseen päämäärään - uuden lain haltuunottoon. Tärkeimmäksi tehtäväkseen johtajat kokivat uuden tiedon etsimisen ja sen, että he itse pysyisivät aallon harjalla, sekä työntekijöiden kannustamisen ja motivoimisen muutoksen kohtaamiseen. Tämä oli myös pääosin johtajien määritelmä muutosjohtamisesta.

Muutosjohtamista vaikeutti toisissa paikoissa se, että johtaja oli sijainen tai, että hän oli työskennellyt asemassaan vain vähän aikaa. Luottamus ja me-hengen synty vaativat aikaa. Johtajat, joilla oli työntekijöiden luottamus ja työryhmässä vahva sitoutuminen sekä hyvä henki ottivat muutoksen myönteisesti ja hyvässä yhteishengessä vastaan. Toiset johtajat olivat saaneet johtajakoulutusta, ja kaikki koulutusta saaneet kokivat siitä olleen apua johtamistyöhön. Varsinkin niissä harvoissa tilanteissa, kun esiintyi muutosvastarintaa, joka saattoi jopa henkilöityä johtajaan, osattiin käyttää koulutuksessa saatuja tietoja hyväksi. Työnohjaus koettiin hyväksi avuksi johtajan roolia tukemaan, valitettavasti työnohjausta sai vain muutama.

Suurin osa johtajista teki itsekin asiakastyötä, mikä antaa laaja-alaisuutta johtamiseen ja ylläpitää tuntuman asiakastyöskentelyn haasteisiin. Tämä oli myös vahvuus johtamistaitoihin vahvaa asiantuntijuutta vaativalla alalla. Mutta mikäli asiakastyöskentely vie liikaa aikaa, haittaa se johtamistyötä. Johtajat, joilla ei ollut asiakastyötä, pystyivät paljon selkeämmin hahmottamaan lastensuojelun organisaation kokonaistilanteen, ja olivat selvillä päämääristä ja suunnasta, jota kohti kehitystä viedään. Myös muutos organisaatiossa tapahtui pidemmän ajan kuluessa hallitummin ja suunnitellummin, asteittain.

”Mä oon sitä sanonut omallekin esimiehelle, että mä teen neljään saakka asiakastyötä, sen jälkeen hallinnolliset työt mitkä mun tehtäviin kuuluu, ett se ei oo pi-

temmän päälle kauheen mukavaa ett tota niin ett mä olen ihan tulosalueen johtajana tässä...mä pystyisin tekemään budjetoinnin ja raportoinnin paremmin, jos mä en olis niin kiinni täs asiakastyössä, mikä sinänsä on kyl osa tätä viehätystäki mä tykkään siin tehdä, jos se pysyisi jossain rajoissa, niin ihan resussipulan takia mä olen hirveen usein toisena työntekijänä siin.”(haastateltava 11)

Muutosvision luominen tapahtui työyksiköissä yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa. Johtajat pitivät sitä tärkeänä, että heillä on organisaatiossaan yhteinen näkemys siitä, mitä pitää muuttaa ja millä tavalla. Useissa kunnissa lähdettiin muutosvisiota luomaan jo lain valmisteluvaiheessa seuraamalla valmistelun etenemistä ja ryhtymällä suunnittelemaan organisaatiomuutoksia siihen suuntaan. Työntekijät olivat olleet hyvin mukana muutostyössä ja siten ajan tasalla tulevista muutoksista, joita uusi laki aiheuttaa. Vuosi ja vuodet ennen lain voimaan tuloa olivat olleet visioinnin aikaa, ja nyt lain tullessa voimaan on aloitettu täsmentäminen, sillä lain voimaan tultua tuli paljon myös sellaisia asioita joita ei ollut osattu huomioida. Uuteen lakiin liittyvät koulutukset jatkuivat vielä toisilla paikkakunnilla.

Vaikeimpana asiana koettiin ajan riittämättömyys tällaiseen avoimeen pohdintaan ja kehittämistyöhön. Myös se miellettiin hankalana, että miten saada uudet toimintamallit työhön oikeanlaisiksi tavoitteiksi siten, että jokainen lastensuojelun työntekijä voi sitoutua niihin. Lastensuojelun vision luominen sekä keinojen kartoittaminen visioon pääsemiseksi olivat lastensuojelun organisaatiossa heikossa asemassa. Kun kysyin lastensuojelun visiosta, niin johtajat kokivat kysymyksen vaikeaksi ja haasteelliseksi vastata, eikä kaikilla organisaatioilla edes ollut mitään yhteistä visiota. Monet johtajat sanoivat lastensuojelun visioksi ennaltaehkäisevän lastensuojelun vahvistamisen, johon myös uuden lain avulla pyritään vaikuttamaan entistä enemmän. Uusi laki velvoitti kuntia tekemään lastensuojelun suunnitelman, jolloin myös lastensuojelun tavoitteita ja päämääriä tullaan miettimään jatkossa jokaisessa kunnassa tarkemmin.

”..Hmm, tätä mie yritin mieltä ja löytää, ettiä näistä mejän kirjoista, sen tarkempaa visiota ei ole määritelty ei kirjattu ylös, todennäköisesti johonkin hyvinvointi suunnitelmaan joka on, voi ihan suoraan sanoa joku kirjanen jossain joka ei elä millään tavalla, mutta meillä on tässä sosiaalityön palveluiden alla tämmönen sosiaalityön palveluiden alla tämmönen sosiaalityölle visio 2011, että kaupungin sosiaalitoimiston innovatiiviset ja laadukkaat sosiaalityön palvelut edistävät kuntalaisten hyvinvointia ja osallisuutta, tää on näin ylevä ja laaja kaikkia so-

siaaliryönpalveluja koskeva, mutta nythän tulee lastensuojelun suunnitelma, jota me täällä väsäätään niin...”(haastateltava 9)

Lastensuojelussa tarvittiin nykyistä enemmän koko kunnan kattavaa toiminnan suunnittelua, jotta esimerkiksi ennaltaehkäisevä näkökulma voitaisiin ottaa nykyistä paremmin huomioon ja turvata tarvittava yhteistyö palvelujen järjestämisessä. Lapsipoliittisia ohjelmia oli tehty useissa kunnissa, mutta lain mukaiset lastensuojelun yleiset perusteet ja ohjeet olivat vanhentuneet, tai niitä ei ollut lainkaan valtaosassa kuntia. Sosiaalilautakunnan vahvistamalla yleisillä perusteilla ja ohjeilla luotiin suuntaviivat ja toimintaohjeet siitä, miten lasten, nuorten ja lapsiperheiden ongelmiin kunnassa varauduttiin, kuinka ongelmien ilmetessä meneteltiin ja mistä tarvittavat perhe- ja yksilökohtaisen lastensuojelun palvelut hankittiin. (Lastensuojelun kokonaistyöryhmän muistio 2006: 35).

Jatkuva viestiminen ja keskusteleva ilmapiiri koettiin tärkeäksi muutoksessa sekä johdon vahva oma työskentely muutoksen suuntaisesti. Johtajat kokivat tärkeänä roolina asiakastyön ohjauksen ja työntekijöiden tukemisen uuden lain soveltamisessa, olemalla työparina tai konsultointiapuna. He tunsivat työn vaativuuden henkilöstöjohtamisen, lisääntyneen asiasisällön hallinnan, ja vastuullisuuden muodossa. Lisäksi työ vaati paineen sietokykyä sekä kaaoksen tunteen hallintaa. Lastensuojelutyössä tulee päivittäin erittäin vaikeita asioita esille ja työntekijät tarvitsevat tukea työssään jatkuvasti jaksakseen. Esimiehen tärkeä tehtävä on antaa tukea, kuten seuraavassa lainauksessa selviää.

Mutta kyllä tietenkin kun tulee uusia asioita niin se ohjauksen tarvehan kasvaa, että kyllä sitä ihan arkipäivän kysymystä tulee ihan aina kun tässä työhuoneessa olen niin päivittäin, että mites tää ja tää juttu, mutta niinhän sekin kuuluu siihen asiaan, parempi että me sitten yhdessä katotaan asiaa ja mietitään. (haastateltava 2)

Kappaleen lopuksi taulukossa 4. esitän eräitä muutosprosessin elementtejä kuten, vahva ohjaava tiimi, visio, ja johtajan toiminta ja kuinka ne esiintyvät lastensuojelun organisaation muutoksessa. Vahva ohjaava tiimi ja visio ovat Kotterin mallista ja muutosjohtajan toiminta on haastatteluista esiin tullut asia.

Taulukko 4. Muutosjohtaminen lastensuojelun organisaatioissa.

	vahva ohjaava tiimi	visio	muutosjohtajan toiminta
vahvuudet	koko työyhteisö mukana kehittämässä uusia työtapoja, johtaja tietää roolinsa tiimin vetäjänä	hyvä pyrkimys lain noudattamiseen	valtuuttaa, motivoi, kannustaa työntekijöitä, uuden tiedon hankinta, arviointi yhdessä työntekijöiden kanssa, asiakastyön tekeminen
kehittämistarpeet	selkeämpi töiden organisointi	organisaation visio ja strategia puuttuvat tai ne eivät ohjaa organisaation toimintakäytäntöjä	vähäinen kokemus organisaation johtamista tai sijaisuus, ajan riittämättömyys hallinnollisiin ja kehittämistehtäviin, osallistuminen asiakastyöhön

Lastensuojelun organisaatioissa muutosjohtamisessa vahvuutena oli koko työyhteisön mukanaolo kehittämistyössä sekä vahva pyrkimys lain noudattamiseen. Muutosjohtajan vahvuutena oli puolestaan työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen sekä uuden tiedon etsiminen. Muutoksessa kehittämisosa-alueina näin töiden selkeämmän organisoinnin sekä visioiden ja strategioiden paremman haltuunoton. Lisäksi puutteita olivat ajan riittämättömyys organisaation hallinnollisiin tehtäviin, ja joissakin tapauksissa vähäinen kokemus organisaation johtamisesta.

4.3. Työilmapiiri ja sitoutuminen muutokseen

Työntekijöiden sitoutuminen uuteen lakiin oli ollut johtajien mielestä kiitettävää. Työyhteisöissä oli tarmokkaasti työskennelty lain ymmärtämiseksi ja oikeiden toimintatapojen oppimiseksi. Johtajat sanoivat, että muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta muutostvostarintaa ei ole esiintynyt, tai muutostvostarinta on ollut lähinnä rakentavaa keskustelua ja kyseenalaistamista. Joillekin vanhoille työntekijöille on vanhasta laista irrottautuminen ollut haastavinta, koska se oli niin vahvasti juurtunut toimintamalliksi. Myös ilmapiiri työpaikoilla oli paria poikkeusta lukuun ottamatta hyvä. Lastensuojelutyötä voisi kuvailla hektiseksi, aamulla hyvin suunniteltu päivä voi olla illalla jotain ihan muuta ja se vaatii henkisiä voimavaroja tehdä vaativaa työtä.

”Tässä työilmapiirissä ei oo ollu ongelmia, täällä on ollut erittäin hyvä tehdä töitä, mutta tietenkin tää uus laki asettaa paineita näillä aikarajoilla ja hyvin monilla uusilla muutoksilla niin tottakai se ei voi olla täysin näkymättä työyhteisössä, vaikka tässä uusia resurssejakin on saatu, niin lähinnä se on sitä kiireen ja paineen sietämistä ja puhumista ja yhdessä niiden asioiden pohtimista, että mitä oikeesti tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Kyl mä edelleen koen että täällä on työilmapiiri hyvä ja tekemisen meininki ja toinen toistaan auttaen tehdään täällä töitä, että sillä tavalla en koe siinä mitään, mutta varmaan se ajan riittäminen ja se että työajoista pidetään kiinni ja että niitä ylitöitä ei tehä kuin niis tilanteissa kun on pakko.”(haastateltava 16)

Hyvästä työilmapiiristä huolimatta työtä vaikeutti itse työstä nousevat haasteet, kuten kiire, tiukat aikarajat, työn kriisityyppisyys ja vaikeat asiakastapaukset. Työpaikoilla oli työn määrä kasvanut mm. lisääntyneiden lastensuojeluilmoitusten muodossa, lisääntyneinä paperitöinä, sekä perusteellisten alkuvaiheen selvitysten vuoksi. Toisissa työyksiköissä oli henkilökunta joutunut erittäin koville, ja oli esiintynyt jopa työuupumusta. Sen seurauksena työn kartoitukseen oli otettu mukaan työsuojelu sekä työterveyshuolto arvioimaan työoloja ja työn organisointia. Tästä kertoo seuraava lainaus.

Kyllä ihan suoraan sanoen mä olin jossain vaiheessa hyvin huolissani siitä, kun meillä tapahtui tällasia loppuunpalamisia, sitä ilmapiiriä kuvaa se, että siellä muutamit lastensuojelun työntekijät kirjelmöivät työsuojeluun, siitä että he eivät

jaksa tätä työtä enää ja nyt on sitten sen seurauksena semmoinen mitoitusjuttu, jossa seurataan että mihin se työaika menee, jossa tietenkin on työterveydenhuolto ja työsuojelu on tukena, yritetään katsoa voitaisiinko sitä työtä muuten organisoida, kun me ei kerta saada lisää resursseja. (haastateltava 7)

Sosiaalityöntekijöiden sitoutumista uuteen lakiin oli edesauttanut ilo ja toivo siitä, että omaan työhön saadaan rakenteellisuutta, yhtenäisyyttä ja välineitä tehdä vaikeata työtä. Selkeät toimintaohjeet ja yhtenäiset toimintatavat kirkastivat myös lastensuojelutyön mainetta, sillä se saattoi näyttää ulkopuolisen silmin joskus hyvin epämääräiseltä ilman mitään logiikkaa.

Muutosvastarintaa esiintyi vaihtelevasti. Toisilla paikkakunnilla se oli lievää kyseenalaistamista ja pohdintaa, jota johtajat kuitenkin kuvailivat terveeksi ja normaaliksi tavaksi sulatella uutta tietoa omiksi toimintamalleiksi. Joitakin yksittäisiä tapauksia oli, joissa muutosvastarinta oli voimakastakin. Muutos on myös vanhoista toimintatavoista irrottautumista, joka voi myös olla muutosvastarinnan syy. Johtajat kokivat, että nuorilla työntekijöillä saattoi mukautuminen uuteen lakiin olla helpompaa, kuten seuraavassa lainauksessa ilmenee.

”Niin ja siten se aina se vanhasta eroon pääseminen on se hankala. Nyt musta tuntuu, kun meillä on uusii nuorii työntekijöitä tullu, niin ne hallitsee paremmin kuin niiden ei tarvitse siitä vanhasta päästä eroon eikä ole se vanha hyvä aika mielessä.”(Haastateltava 14)

Johtajat kokivat saaneensa omilta esimiehiltään tarpeeksi tukea työlleen. Se, miten apua toivottiin vaihteli. Toiselle riitti hiljainen tuki ja mahdollisuus koulutuksiin ja muihin resursseihin, mitä toivoi, toinen puolestaan tarvitsi vuoropuhelua aktiivisemmin esimiehensä kanssa. Se mitä johtajat toivoivat, oli lakimiehen palveluja paremmin tueksi omalle työlleen, kollegiaalista vuoropuhelua sekä työnohjausta. Tutkimuksessa tuli ilmi, että johtajat olivat pääosin tyytyväisiä työolosuhteisiinsa, mutta tunsivat, että vuoropuhelusta toisten johtajien kanssa, jotka olivat samassa tilanteessa, olisi tukea omalle työlle.

Valtakunnantasolta johtajat olisivat toivoneet parempaa perehdytystä ja tukea uuteen lakiin, nimenomaan sitä, että valtakunnantasolta tieto ja tuki olisi tullut aikaisemmin. Johtajat kokivat, että lomakepohjat ja soveltamisohjeet tulivat liian myöhään. Toisaalta kiitosta sai sosiaaliportti ja lastensuojelun käsikirja, jotka olivat auttaneet arkipäivän tilanteissa.

Taulukkoon 5. olen tiivistänyt sitoutumista ja työilmapiiriä kuvaavia seikkoja muutosprosessissa.

Taulukko 5. Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ja työilmapiiri.

	sitoutuminen	työilmapiiri
työyhteisön voimavarat	sitoutuminen muutokseen oli vahvaa, tuloksena ymmärrystä uudesta laista sekä kehittämissyrkimys uuden lain soveltamiseksi hyvä	työyhteisössä hyvä vuorovaikutus, vahva yhteishenki ja luottavainen ilmapiiri
kehittämisosa-alueita	liiallinen sitoutuminen toi paineita ja stressiä, epävarmuutta siitä mihin sitoudutaan, kun ei ollut aikaa perehtyä riittävästi asioihin	kiire ja työn kriisityyppisyys sekä tiukat aikarajat ja vaikeat asiakas tapaukset toivat haastetta työilmapiiriin, johtajat kaipasivat vertaistukea sekä valtakunnallista tukea työlleen

Työyhteisössä oli havaittavissa erittäin vahva sitoutuminen omaan työhön ja muutokseen. Työilmapiiri oli monissa paikoissa vaativasta työstä huolimatta hyvä. Vahva yhteishenki ja jatkuva vuorovaikutus auttoivat selviytymään vaikeista muutostilanteista. Toisaalta liiallinen sitoutuminen ja tunnollisuus työssä aiheuttivat stressiä ja epävarmuutta työstä selviytymiseen. Muutamissa tapauksissa se oli johtanut työolosuhteiden

kartoituksiin. Kiire, työn kriisityyppisyys, tiukat aikarajat sekä vaikea asiakastapaukset luovat työolosuhteet erittäin vaikeiksi, ja niihin tulisi löytää organisatorisia ratkaisuja. Työntekijöiden lisääminen olisi eräs hyvä ratkaisu, mutta monissa kunnissa se nähtiin mahdottomana ratkaisuna. Johtajat toivoivat työilleen vertaistukea sekä valtakunnallista tukea. Tässä voisi esimerkiksi Stakesin rooli olla merkittävä siten, että se loisi johtajille valtakunnallisen tukikeskustelufoorumia.

4.4. Uudet toimintatavat

Kokonaisuutena uusi laki sai kiitosta sen hyvästä hengestä ja rakenteellisuudesta. Uuden lastensuojelulain voimaan tulo antoi valtuudet sosiaalityöntekijöille toteuttaa uusia toimintatapoja. Johtajan sekä työyhteisön tehtävänä oli kannustaa toimimaan uudella tavalla. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi se, että siirtyminen uusiin toimintatapoihin ei ole ollut vaivatonta ja helppoa. Sen eteen oli tehty paljon töitä jokaisessa yksikössä ja töitä tehtiin edelleenkin, että lain vaatimukset saataisiin täytetyksi. Samalla, kun uutta lakia oli ryhdytty soveltamaan, oli tehty lyhyen aikavälin onnistumisen suunnittelua ja aikaansaamista. Kaikissa kunnissa oli uusien toimintatapojen käyttöönotossa samalla arvioitu niiden toimivuutta. Ennen kaikkea työyhteisöissä oli jouduttu miettimään resursien riittämistä ja sitä kuinka työt saadaan tehtyä lain edellyttämällä tavalla, mutta samalla huomioiden sosiaalityöntekijöiden jaksaminen työssään.

Alkuarviointia pidettiin hyvänä asiana tuomassa rationaalisuutta ja nostamassa lasta entistä enemmän näkyväksi prosessissa. Ongelmia siinä aiheutti se, miten määritellä alkuarvioinnin laajuus siten, että se olisi kuitenkin riittävä. Useilla paikkakunnilla oli suuria vaikeuksia pysyä lain asettamissa määräajoissa. Pohdintaa aiheutti että, mitä siitä seuraa, jos määräajassa lastensuojelutarpeen selvitystä ei kyetäkään tekemään. Myös asiakkuuden määrittely on selkeytynyt. Nyt sillä on selkeä alku ja loppu. Uudessa laissa tulee selkeämmin määritellyksi lapsen etu ja osallisuus, sekä lapsilähtöinen työskentelytapa.

”Sosiaalityöntekijöiden kommentit on ollut, että ne on pääsääntöisin koettu hirveen positiivisena, että tavallaan saadaan tietoa ja informaatiota sen lapsen tilanteesta aivan eri tavalla kuin aikaisemmin, kun on kenties vaan tavattu niitä vanhempia, lapsi on saattanut olla siinä läsnä, mutta häntä ei ole kuultu suoraan, että kyllä varmaan sekin lähtee pikkuhiljaa etenemään, että ne lapset tulevat esille ja nuoret.”(haastateltava 12)

Uusien toimintatapojen käyttöönottoa oli lähes jokaisessa kunnassa vaikeuttanut tai hidastanut tietojärjestelmän ongelmat. Riippumatta siitä, mikä tietojärjestelmä organisaatiolla oli käytössä, niin ongelmia oli ollut sekä lomakkeiden kanssa, että saada järjestelmä palvelemaan käyttäjiä haluamallaan tavalla. Uuden lain myötä koettiin myös paperitöiden ja dokumentoinnin lisääntyneen. Monia johtajia mietitytti, että jääkö asiakas ilman palvelua sen vuoksi, että dokumentointi vie liiaksi aikaa. Tämä aiheutti närää monilla paikkakunnilla ja johtajat puhuivat byrokratian lisääntymisestä. Tämä ilmenee myös seuraavassa lainauksessa.

”Mutta että sitten mitä huonoa, no tietysti tää ehkä jollainlailla työmäärään lisääminen näiden päätösten ja kirjaamisten ja hakemusten ja sillisalaatin niinku hallitsemisessa on se mikä tuntuu tällä hetkellä häiritsevän.”(haastateltava 4)

Lastensuojelun suunnitelmaa oli ryhdytty suunnittelemaan kunnissa, mutta siinä oltiin vielä aika alkutekijöissään. Osa kunnista aikoi tehdä suunnitelman seudullisena yhteistyönä. Lastensuojelun suunnitelman suhteen johtajilla oli toiveita siitä, että sen avulla saataisiin ehkäisevää työtä vahvemmin painotettua peruspalveluiden ja muiden erityispalveluiden työssä. Suunnitelman tavoitteena olisi nimenomaan kartoittaa kuntien välisen yhteistyön mahdollisuus, jotta palvelujen takaamiseksi olisi riittävä väestöpohja. Suunnitelma tuli hyväksyttäväksi koko kunnan tasolla, ja siinä kuvattiin lastensuojelupalveluiden järjestäminen ja niihin varattavien voimavarojen lisäksi myös kunnassa tehtävä ennaltaehkäisevä työ ja kehittämistoiminta sekä lastensuojeluun liittyvä viranomaisten välinen yhteistyö.

Laki velvoitti kunnan myös perustamaan yksin tai yhdessä muiden kuntien kanssa asiantuntijaryhmän, joka koostuu lapsen kasvun ja kehityksen, terveydenhuollon, oikeudellisesta ja muusta lastensuojelutyössä tarvittavasta asiantuntemuksesta. Lastensuojelun-

asiantuntijaryhmän tehtävänä oli avustaa sosiaalityöntekijää lastensuojelun toteuttamisessa sekä antaa lausuntoja lastensuojelutoimenpiteitä kokevan päätöksenteon lisäksi. (Lastensuojelulaki 2:14). Myös asiantuntijaryhmää koottiin monissa kunnissa seudullisena. Vaikeuksia tuotti joissain kunnissa saada asiantuntijoita mukaan ryhmään, ja ryhmän perustaminen olikin vielä aika alkuvaiheissaan monissa paikoissa. Ajatus asiantuntijaryhmästä koettiin hyvänä ja luotettiin siihen, että siitä voisi olla tukea vaikeaan työhön. Johtajia arvelutti se, että miten sosiaalityöntekijät oppivat käyttämään ryhmää avuksi työssään ja millaisia asioita ryhmän käsiteltäväksi vietäisiin, sillä akuutin tilanteen ratkaisemiseen sillä ei ole edellytyksiä. Lastensuojelun suunnitelman tekeminen ja asiantuntijaryhmän kokoaminen yhteistyössä muiden kuntien kanssa antoi voimaa työhön ja koettiin hyvänä asiana, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi.

”Tässä on taas liikettä ja keskustelua taas enemmän niinku naapurikuntien ja muitten lastensuojelun toimijoiden kanssa kun pitkään aikaan aikaisemmin, että se on niinku semmonen hyvä asia.”(haastateltava 11)

Ristiriitaisia mielipiteitä aiheutti hallinto-oikeuksien toiminta. Niiden toiminnoissa olikin suuria eroja siinä, kuinka nopeasti päätökset saadaan. Tahdonvastaisen sijoittamisen päätöksen tekeminen hallinto-oikeudessa sai tuen johtajilta, mutta hallinto-oikeuksista saadut kokemukset vaihtelivat suuresti. Ne kunnat, jotka olivat saaneet päätökset nopeasti, kiittelivät yhteistyötä hallinto-oikeuden kanssa. Kun puolestaan ne kunnat, jotka olivat joutuneet odottelemaan päätöksiä, olivat vihaisia ja turhautuneita. Kun päätöksen tuleminen kesti kauan, se aiheutti asiakkaalle odottelua ja epävarmuutta ja kunnalle vastaavasti ehkä taloudellisia tappioita sekä asioiden turhaa viivyttelyä. Suulliset kuulemiset vaativat läsnäoloa, joka vei työntekijöiden aikaa. Hallinto-oikeuden sijainti oli toisille kunnille melko kaukana. Eräs turhautunut johtaja ehdotti sellaista, että laajaa asiantuntemusta edustava asiantuntijaryhmä voisi tehdä päätöksen ja valitusoikeus asiasta olisi sitten hallinto-oikeuteen.

Suurta kritiikkiä johtajilta sai myös uudet pätevyysvaatimukset sosiaalityöntekijöiden osalta. Nykyisen lain mukaan lapselle on nimettävä hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä, jolla täytyy olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksesta annetun lain 3§:n mukainen sosiaalityöntekijän ammatillinen kelpoisuus. (La-

ki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005). Lastensuojelu on erittäin vaativa ala, jossa vaaditaan monenlaista pätevyyttä, ja nyt kun pätevyysvaatimusta kiristettiin, niin pätevien työntekijöiden löytyminen oli vaikeutunut entisestään. Hyviäkin puolia asiassa nähtiin, sillä eräs johtaja piti siitä, että enää eivät kunnat voi kiertää velvoitettaan palkata pätevä sosiaalityöntekijä, ja näin säästää palkkaamalla epäpätevä ihminen työhön. Johtajat olivat sitä mieltä, että sosiaalityöntekijöiden palkka oli aivan liian pieni työn vaativuuteen nähden. Joissakin kunnissa siihen oli jo onneksi saatu hieman parannusta.

Muutamit johtajat kokivat vaikeuksia lapsen rajoittamistoimenpiteiden toteuttamisessa lain mukaan. Kaikista rajoittamistoimenpiteistä täytyy tehdä päätös, joka lisää paperitöitä ja se saattaa vähentää lapsen kanssa vietettävää aikaa. Toisaalta huolellinen kirjaaminen on oikeusturvakysymys sekä asiakkaan että työntekijän kannalta. Muutamit johtajat kokivat, että lapsille on annettu liian paljon oikeuksia, sillä alle 18-vuotiaat eivät vielä aina ymmärrä omaa parastaan kaikissa tilanteissa, ja etenkin päihdeiden vaikutuksen alaisena.

”Mä koen, että heille annetaan liikaa vastuuta tilanteessa, jossa heille ei sitä vastuuta tulisi antaa eli sijoitustilanteessa pitäis pystyä tiettyjä asioita tekemään ilman, että niistä tehdään erillisiä päätöksiä eli me harvoin otetaan kiireelliseen sijoitukseen tai huostaan lasta, jolla ei jo oo päihdeongelmaa, mielenterveysongelmaa, karkailua, koulun käymättömyyttä, rikoksia, ja on selvä, että nää lapset ei omasta vapaasta tahdosta lähde näihin sijoituksiin ja ei oo valmiita noudattamaan näitä sääntöjä mitä näissä sijoituspaikoissa on ja tuntuu vähän kohtuuttomalta, että kaikista pitää tehdä päätökset ja kaikesta pitää kuulla lasta.”(haastateltava 15)

Myös sijaishuollossa olivat rajoittamistoimenpiteet sekä työturvallisuus puhuttaneet paljon lasten ja nuorten parissa työskenteleviä. Sijaishuollossa toivottiin selkeämpää hoidon porrastusta erilaista hoitoa ja huolenpitoa vaativille lapsille. Tästä asiasta oli käyty keskustelua myös muun muassa Luja ry:n (yksityisten perhekotien ja lastensuojelulaitosten yhdistys) internetsivuilla. (Ronkainen 2.12.2008)

4.5. Kehittämistyö ja arviointi

Parannusten juurruttaminen ja yhä uusien muutosten toteuttaminen organisaatiossa perustui vahvaan perustyöhön, mutta myös toiminnan kehittämiseen ja arviointiin (Kotter 1996: 21). Useat johtajat kokivat, että muutosprosessi oli vielä kesken ja arviointia olisi syytä tehdä vasta myöhemmin. Työyksiköissä pohdittiin työpaikkapalaverieissa uusien työmenetelmien soveltuvuutta ja soveltamista käytäntöön ja hyviä toimintatapoja tietenkin pyrittiin juurruttamaan. Tällaisia hyviä kokemuksia oli saatu mm. alkuarvioinnista ja lapsen kuulemisesta. Työn paljous ja kiireellisyys vaikeutti arviointi- ja kehittämistyötä. Muutoksen ensivaiheessa pyrittiin toteuttamaan alkuarviointiin ja päätöksiin liittyvät uudet toimintatavat. Asiantuntijaryhmän kokoaminen ja lastensuojelusuunnitelman laatiminen toteutettiin puolestaan pidemmällä ajalla. Tilastotietoa oli melko helppo saada ja sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työstään, mutta asiakkailta saatava tutkittu tieto oli jäänyt vähäiseksi. Muutamissa työyhteisöissä oli tehty asiakaskyselyjä, mutta niistä saatava informaatio oli jäänyt vähäiseksi. Asiakkailta saatavaa mielipidettä pidettiin tärkeänä. Usean johtajan mielestä sosiaalityöntekijät olivat parhaita arvioimaan lastensuojelutyön käytäntöjä ja lain täytäntöönpanoa.

Johtajien mielestä lastensuojelun kehittämistyötä organisaation sisällä ja myös yhteistyökumppaneiden kanssa tulisi olla enemmän. Myös laatuasioita ja vaikuttavuutta pitäisi kehittää. Lastensuojelutyöstä puuttuu mittareita, kuinka laatua ja vaikuttavuutta mitataan. Eräässä kunnassa toimi useiden hallintokuntien edustajista koottu ohjausryhmä, joka sitten arvioi lastensuojelun uusien työmenetelmien vaikutuksia. Kyseisessä organisaatiossa tätä menetelmää pidettiin hyvänä. Lääninhallitusten valvontaa pidettiin hyvänä ja vielä enemmän kehittävää toimintaa toivottiin osaamis- ja kehittämiskeskuksilta. Johtajat pitivät sitä tärkeänä, että uuden lain soveltuvuutta ja vaikutuksia arvioidaan jokin ajan kuluttua, ja että myös mahdollisia korjauksia tehtäisiin. Yleisesti toivottiin laajempia foorumeita, joilla näistä asioista keskusteltaisiin. Kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi, johtajien toiveena oli nimenomaan nopea ja rohkea muutosmahdollisuus lain epäkohtiin.

*”Onko nää kaikki ihan tarpeellisia, että vanhasta laista meni kaksikymmentä viisi vuotta aikaa ennen kuin uusi tehtiin, että nyt sitten ei menis kahtakymmentä viittä vuotta ennenkuin korjattais, jos huomataan semmosii kömmähdyksiä tai jotain lapsuksia, että oltais niinku rohkeita sit kehittämään ja muuttamaan sillai, että ei kuormitettais tätä organisaatiota yhtään enempää millään turhanaikaisella pape-
rityöllä.”(haastateltava 11)*

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata uuden lastensuojelulain tuomaa muutosjohtamista organisaatioissa ja uuden lain tuomia erilaisia toimintatapoja. Muutosjohtaminen kuuluu johtajan jokapäiväisiin johtamisominaisuuksiin. Muutos rasittaa perustyön lisäksi koko organisaatiota ja vaatii paljon määrätietoista työskentelyä koko organisaatiolta muutoksen toteuttamiseksi. Lähtökohdaksi muutosprosessiin otin Kotterin (1996) muutosprosessimallin, joka painottaa perusteellisen valmistautumisen tärkeyttä muutosprosessissa.

Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, joka perustuu vahvaan vuorovaikutukseen ja huolelliseen suunnitteluun. Muutokseen vaikuttavat monet tekijät samanaikaisesti. Nyt tarkastelussa olleessa lakiuudistuksessa muuttuvina tekijöinä olivat muun muassa uuden lain tuomat uudet toimintamallit, organisaatiomuutokset sekä työntekijöiden oma kehittyminen ja oppiminen työssään. Lastensuojelulain uudistuksessa kyseessä oli pakkomuutos, mutta tämä uudistus oli organisaatioissa odotettu ja mieleinen. Uusia työkaluja ja työprosessia tukevaa mallia odotettiin työtä jäsentämään. Tämä helpotti alkuasetelmana johtajien muutostyötä organisaatioissa. Kaikissa organisaatioissa mielestäni pyrittiin hyvin ottamaan kaikki sosiaalityöntekijät mukaan muutostyöhön. Johtajat kokivat yhdessä tekemisen vahvuutena ja voimavarana omassa muutosprosessissaan. Monissa kunnissa on monenlaisia muutosprosesseja käynnissä, liittyen muun muassa kuntien yhdistymiseen, ja näiden koettiin olevan rasiitteeksi oman organisaation kehittämisen kannalta.

Visiota luotiin siis koko henkilökunnan voimalla ja yhdessä mietittiin myös oman organisaation uudistuksia, jotka palvelisivat uuden lain käytäntöön panoa. Visiointi oli organisaatioissa pääasiassa sitä, että mietittiin uuden lain toteutumista omassa organisaatiossa ja sitä, miten lakia pystytään parhaiten toteuttamaan olemassa olevilla voimavaroilla. Yhdessä visiointi auttoi sitoutumaan päämääriin. Ilmapiiri työyhteisöissä oli yllättävän

hyvä, kun ajatellaan kuinka henkisesti vaikeita asioita hoidetaan ja samalla pyritään uudistamaan organisaatiota vähillä resursseilla. Johtajilla oli vahva vuorovaikutus työntekijöidensä kanssa ja toisilla myös vahva työpanos sosiaalityöntekijöiden auttamiseksi. Se, että on läsnä arkityössä antaa lähijohtajuuteen voimaa. Kannustaminen, valtuuttaminen ja tiedon jakaminen olivat johtajien mielestä tärkeää organisaatiossa. Organisaation kehittäminen ja pidempiaikaisten kehityslinjojen visiointi vaatii myös oman tilansa ja mielestäni sen pitäisi saada lisää sijaa lastensuojelun johtajuudessa.

Koulutus uuteen lakiin vaihteli kunnissa. Miten uusiin asioihin valmistaudutaan, on pitkälti johtajakysymys. Viisas johtaja ymmärtää, että uudet asiat vaativat aikaa, tietoa ja ymmärrystä. Riittävä ajan antaminen uusien asioiden omaksumiseksi helpottaa työyhteisön sopeutumista. Kaikille pakollinen koulutus, eli lääninhallitusten antama koulutus, oli mielestäni aivan liian vähän näinkin ison uuden asian omaksumiseksi. Tiedon syventämiseksi ja omaksumiseksi koulutus pitäisi olla jatkuvaa. Lisäksi lastensuojelutyön luonne on sellainen, että työprosessia ja työkaluja tulisi hioa koko ajan, että pysyttäisiin ajan hermolla vastaamaan palvelutarpeisiin. Mielestäni lastensuojelutyön kehittäminen kärsii siitä, että organisaatio on liian kuormitettu perustyöllä.

Resursseja oli lisätty puolessa tutkimuskohteista. Lähes kaikki kuitenkin kokivat lisäresurssien olevan tarpeen. Uhkana on, että lain velvoitteisiin ei kyetä vastaamaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on keskimäärin viiden prosentin työvoimavaje, tämä käy ilmi kuntatyönantajien yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa tekemästä selvityksestä. Kunnissa on eniten pulaa sosiaalityöntekijöistä. Lastensuojelussa on liian suuret asiakasmäärät, kiire ja resurssipula. Yhden työntekijän hoitamissa asiakasmäärissä koetaan olevan liki puolet liikaa. Lastensuojelutarpeen selvittäminen kestää usein yli lain salliman, kolmen kuukauden määräajan. Vaikka kunnan tasolla selvitys lastensuojelusta saataisiinkin määräajan sisällä tehtyä, voi päätöksenteko jumiutua hallinto-oikeuden käsittelyyn. Se turhauttaa työntekijöitä. Myös virheen tekemisen pelko kasvaa, kun päätöksenteolle ei ole riittävästi aikaa. Lastensuojelutyössä on kysymys usein vaikeista asioista ja tehdään koko ihmiselämää koskevia päätöksiä. (Huuhtanen 2008, Somppi 2008.)

Uutta lakia pidettiin yleisesti hyvänä asiana. Erityisesti pidettiin alkuarvioinnista ja asiakkaan aseman selkeyttämisestä. Laki tukee paremmin asiakasprosessia ja tekee työn paremmin käsitettäväksi asiakkaalle. Lapset ovat tulleet prosessissa nyt näkyvämmiksi, sillä lapsia kuullaan nyt paremmin. Toisaalta uudet toimintatavat ovat lisänneet työtä muun muassa lisääntyneinä paperitöinä sekä asiakasmäärinä. Johtajat näkivät, että arviointia uuden lain suhteen tulisi tehdä melko pian, jotta voitaisiin korjata mahdolliset virheet. Sosiaalityöntekijöiden tiukennetut pätevyysvaatimukset ja hallinto-oikeuksien hidas toiminta eräissä tapauksissa saivat arvostelua osakseen. Yhtenä vaihtoehtona toivoisin lain tuomien velvollisuuksien tarkemman valvonnan sekä kuntien, että valtion osalta, ja mahdollisesti valtiollista ohjausta mikäli velvollisuuksia ei noudateta.

Muutosprosessi oli organisaatioissa vielä kesken. Uudistuksia oli ryhdytty ensin tekemään alkuarviointiin ja päätöksentekoon liittyen. Asiantuntijaryhmän kokoaminen ja toiminta oli vielä keskeneräistä. Myös lastensuojelun suunnitelmaa oli vasta ryhdytty miettimään. Tämä tukee Kotterin (1996: 21) ajatusta siitä, että uudistukset toteutetaan vaiheittain. Ensin toteutetut uudistukset pyritään vähitellen juurruttamaan osaksi toimintakulttuuria. Sen jälkeen vähitellen toteutetaan yhä uusia uudistuksia. Kun askel askeleelta uudistukset on toteutettu ja tuotu osaksi uutta toimintakäytäntöä, niin lopuksi on luotu uusi toimintakulttuuri organisaatioon.

Johtopäätöksenä totean, että muutosjohtaminen on nykyajan johtamistaito, jota vaaditaan jokaisessa organisaatiossa muutoksen hallinnan ja suunnitelmallisuuden lisäämiseksi. Lastensuojelun organisaatiossa kehitys on hitaasti kiihuhtamista, ja työ pohjautuu vahvasti voimassa olevan lain toteuttamiseen. Uusi laki aiheutti ja aiheuttaa epävarmuutta, mutta myös haasteita organisaation kehittymiselle. Lastensuojelussa näin muutosjohtajien vahvuuksina vuorovaikutustaidot, vahvan henkilökohtaisen sitoutumisen ja kyvyn ottaa henkilökunta mukaan muutokseen. Heikkouksina organisaatioissa ovat puolestaan visioinnin ongelmat ja strategioiden puuttuminen. Johtajat pitivät tärkeimpinä muutosjohtajuuden elementteinä uuden tiedon etsimistä ja oman tietämyksen kartuttamista ja sen viemistä työyhteisöön, sekä työntekijöiden kannustamista ja tukemista. Johtajien kollegiaalista vahvuutta tulisi lisätä. Se oli myös heidän oma toiveensa. Oman organisaation haasteet ja ajan riittämättömyys vaikeuttavat kollegiaalista yhteistyötä.

Uskon, että se toisi vuoropuhelua enemmän kunnan lastensuojelun toimijoiden ja valtion taholta kehittämistavoitteiden yhteensovittamiseen. Lain sovellettavuuden ja vaikutusten arviointi tulisi mielestäni kuulua valtion ja kuntien yhteisiin päämääriin.

Johtamiskoulutusta tulisi lisätä lastensuojelun johtajille. Johtajat, jotka olivat saaneet johtamiskoulutusta, kokivat sen olleen hyödyksi. Koulutusta saaneet johtajat kokivat, että erityisesti ongelmatilanteissa koulutuksesta oli hyötyä. Lastensuojelun johtajilla on vahva ammatillinen osaaminen ja sitoutuminen työhön, mutta johtajuustaitoihin kiinnitetään liian vähän huomiota. Johtajuustaidot ovat taitoja, joita on hyvä päivittää aika ajoin.

5.2. Pohdinta

Suomalainen lastensuojelun organisaatio elää merkittävää aikakautta. Nyt luodaan lastensuojelun organisaatioissa uusia rakenteita, joiden pohjalta toteutetaan uuden lain vaatimuksia. Mielenkiintoni lastensuojelun organisaatiota kohtaan kumpuaa omasta työkokemuksesta kyseisessä organisaatiossa lastensuojelun avohuollossa, perhetyön ohjaajana. Mielenkiintoni kohdistuu uuden lain aiheuttamiin muutoksiin organisaatiossa, johtajuuden haasteisiin ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja sen myötä toiminnan kehittämiseen. Muutosprosessi on vielä kesken ja toivon, että johtajat osaisivat vaatia avukseen lisää resursseja, että lain vaatimukseen pystyttäisiin vastaamaan. Uusi, hieno laki ei paranna lastensuojelun palveluja, jos niitä toteuttamaan ei ole ihmisiä. Jos muutokselle ja kehitykselle ei anneta tilaa ja aikaa, niin vaarana on, että asiat hoidetaan vanhaan tapaan niin kuin ennenkin. Uhkana on myös työntekijöiden loppuun palaminen ja työn ilon kadottaminen. Hyvä työtulos edellyttää hyvinvoivia työntekijöitä, jotka saavat tehdä työtänsä huolellisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida siten, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on aiottu ja ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Tutkimustulokset pohjautuvat lastensuojelun johtajien kokemuksiin muutosjohtajuudesta ja uusista toimintatavoista. Syksyn aikana on saanut lehdistä lukea samankaltaisia asiantuntijakommenteja uudesta

laista, kuin mitä tämän tutkimuksen tulokset kertovat. Useat lehtikirjoitukset vahvistavat tutkimustuloksia. Lakiin ollaan pääpiirteittäin tyytyväisiä etenkin alkuarviointiin ja työprosessin selkeyttämiseen, mutta lisääntynyt työmäärä huolestuttaa ja vaikeuttaa työn tekemistä etenkin lain vaatimissa aikarajoissa. Myös lapsen kuulemista on lisätty, ja sen koetaan antavan lapsesta lisää tietoa. Sen uskon parantavan lapsen asemaa lastensuojeluprosessissa. Lastensuojelulaki asettaa ison haasteen kehittämistyölle. Tähän haasteeseen vastaaminen on luonut uusia yhteistyömalleja eri kuntien välille, mikä on edistyksestä toimintaa. Myös ennalta ehkäisevään lastensuojelutyöhön halutaan panostaa voimakkaasti. Uskoisin, että mikäli nyt toistettaisiin toimintatapoja koskeva haastattelu, olisivat tuloksen samansuuntaisia. (Huuhtanen 2008, Lehtinen 2008, Peltola 2008, Somppi 2008, Syväoja 2008)

Muutosjohtaminen puolestaan on kiinnittynyt vahvasti siihen aikaan, jolloin tutkimus toteutettiin. Myös johtajan persoonalla on mielestäni suuri vaikutus muutosprosessiin koko organisaation kannalta. Tutkimuksen aikana muutosprosessi oli vielä käynnissä ja tulokset kertovat siitä hetkestä, joka tuolloin oli organisaatioissa meneillään. Mikäli tehtäisiin uusi tutkimus, voisivat tulokset muutosjohtamisen osalta olla jossain määrin erilaiset, sillä muutosprosessi olisi jo paljon pidemmällä tai jopa valmiina toimintakulttuurina organisaatioissa. Haastatteluja tehdessäni koin, että olin juuri keskellä organisaation myllerrystä. Kun haastattelin johtajia tuli tunne, että johtajien oli vaikea arvioida muutosjohtajuutta ja muutosprosessia sen vuoksi, että muutos oli parhaillaan menossa. Organisaation tilaa ja omaa johtajuutta on helpompi analysoida, kun aikaa itse prosessista on hieman kulunut. Toisaalta teemahaastattelun tarkoitus on antaa tilaa haastateltavan käsityksille tutkittavasta asiasta ja uskon tutkimustulosten hyvin kuvailevan juuri sen hetkistä muutosprosessin vaihetta organisaatioissa.

Mielestäni teemahaastattelu oli hyvä menetelmä aineiston hankinnassa. Koin, että vuorovaikutuksellinen tiedonhankintatapa oli tutkimuskohteille luontainen tapa ilmaista käsityksiään tutkittavasta asiasta. Perustuuhan heidän päivittäinen työnsä vahvaan vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa. Etenkin muutosjohtajuuden tutkiminen edellyttää laajaa ja kuvailevaa tutkimusotetta. Uusien toimintatapojen selvittämiseen olisi kenties voinut käyttää puolistrukturoitua kyselylomaketta. Jatkotutkimusehdotuksena voisi-

kin olla sosiaalityöntekijöille suunnattu puolistrukturoitu kyselylomake uusista toimintatavoista mahdollisimman laajalla otoksella. Mielestäni sosiaalityöntekijät ovat erinomainen tutkimuskohde, koska he työssään päivittäin toimivat uuden lain velvoitteiden mukaisesti. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on koulutuksen ja persoonallisuuden vaikutukset sosiaalijohtamiseen sekä kolmantena kahden, tai useamman lastensuojeluorganisaation vertailu. Tämä kiinnostaisi sen vuoksi, koska kirjallisuudessa tuli esille toistuvasti lastensuojelutyön suuri vaihtelevuus kuntien välillä. Myös tekemässäni tutkimuksessa oli vaihtelua sen suhteen, kuinka uuteen lakiin oli valmistauduttu, ja mielestäni tämä vaikuttaa organisaation toimintatapaan.

Naisjohtajuudessa korostuu vahva asiantuntemus sekä sitoutuminen työhön. Muutos- ja kehittämistyössä he korostavat omaa vahvaa panosta, persoonallisia suorituksia ja yksilöllisiä ominaisuuksia. Sosiaalijohtajat kokevat kuitenkin tarvitsevansa muutosjohtaja koulutusta osana johtajakoulutusta. (Filander 2000: 104, Viitanen ym. 2007: 23–24). Tämä näkyi myös tässä tutkimuksessa johtajien vahvana paneutumisenä itse työhön ja jopa intohimoisena suhtautumisena siihen. Lastensuojelutyö koetaan erittäin merkittäväksi työksi. Suurina haasteina ovat kehitys- ja muutostyön systemaattisuuden kehittäminen ja työn tuloksellisuuden parantaminen.

Suomessa arvioidaan yleisesti lain sovellettavuutta ja vaikuttavuutta puutteellisesti. Uuden lain seurantavastuun on yleisesti katsottu kuuluvan asianomaiselle ministeriölle. Myös kunnilla on lakisääteinen velvollisuus arvioida palveluiden tuloksellisuutta, mutta arviointitavat ovat itse määriteltävissä. Mielestäni tätä velvoitetta olisi aiheellista täsmentää. Tärkeänä vaikuttamismahdollisuutena näen yleisen keskustelun ja poliittisen julkisuuden asioista. Tämä on jo nyt näkynyt lehtien palstoilla ja internetin keskustelufoorumeilla ainakin ammatillisena keskusteluna. Ongelmana näen, että tämä uusi lastensuojelulaki koskettaa vain pientä osaa kansalaisista, ja siksi pääpaino tulee olla vahvassa ammatillisen yhteisön keskustelussa. Tutkimustoiminnan rooli on mielestäni tärkeä, vaikka jostain syystä sen panos lain sovellettavuuden ja vaikuttavuuden tutkimuksessa on ollut vähäinen.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Elli (1992). Tulosjohtaminen kunnan sosiaalihuollossa. Tutkimus tulosjohtamisen soveltamisen mahdollisuuksista kunnan sosiaalihuollossa. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Alvesalo, Anne & Kaijus Ervasti (2006). Oikeus Yhteiskunnassa – näkökulmia oikeus-sosiologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Arto Haveri (2003). Kuntien toiminta- ja hallintavat. Uuden paikallisen hallintatavan piirteet. Teoksessa: Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet, 137–216. Toim. Ari-Veikko Anttiroiko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Ryyänen & Pentti Siitoinen. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Arnkil, Tom Erik, Esa Eriksson & Robert Arnkil (2003). Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes. Raportteja 253. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Aula, Pekka (1999). Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Blom, Raimo (2001). Yhteiskunnan rakennemuutos ja perheiden elinehdot. Perhe ja työelämän muuttuneet vaateet. Teoksessa: Eriarvoinen lapsuus: Yhteiskunnan rakennemuutos ja perheiden elinehdot, 171–187. Toim. Järventie, Irmeli & Hannele Sauli (2001). Eriarvoinen lapsuus. Porvoo. WSOY.
- Eriksson-Zetterqvist, Ulla, Thomas Kalling & Alexander Styhre (2005). Organisation och organiserin. Kristianstad: Författarna och Liber AB.
- Erämetsä, Timo (2003). Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

- Filander, Karin (2000). Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija (2000). Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heino, Tarja (1997). Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa. Stakes. Tutkimuksia 77. Helsinki: Stakes. Gummerus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hurme, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Huttunen, Pekka (1994). Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa - yhtymäjohtaminen. Espoo: Weilin&Göös.
- Huuhtanen, Helinä (2008). Uuden lastensuojelulain toteutuminen kompastelee. Pohjalainen 13.10.2008.
- Huzell, Henrietta (2005). Management och motstånd. Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie. Karlstad University Studies 2005:45. Karlstad: Institutionen för ekonomi, Avd. för arbetsvetenskap Karlstads universitet.
- Hyvinvointi 2015 ohjelma. Sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita. Julkaisuja 2007:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliopistopaino Kustannus.
- Hämeenlinnan kaupunki. Lastensuojelun erityispalvelut. (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://hameenlinna.fi/perusturvajaterveydenhuolto>.

Hänninen, Sakari, Juhani Iivari & Juhani Lehto (1995). Hallittu muutos sosiaali- ja terveydenhuollossa? Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon muutos ja muutoksen hallinta 1990-luvun alkuvuosina. Stakes raportteja 182. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Imatran kaupunki. Lastensuojelu. (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://imatra.fi>.

Juuti, Pauli (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.

Järvenpään kaupunki. Perhesosiaalityön tarkoitus (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://jarvenpaa.fi>.

Kainuun maakunta. Perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi. (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://maakunta.kainuu.fi>.

Kananoja, Aulikki, Niiranen Vuokko & Harri Jokiranta (2008). Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus. Huoltajasäätiö.

Kauppi, Ulla (2001): Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 238. Hallintotiede 27.

Kemin kaupunki. Lastensuojelu (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://www.kemi.fi/sosiaali-jaterveyspalvelut/Sosiaalityo/lastensuojelu.htm>.

Keravan kaupunki. Lastensuojelu. (2008). Saatavissa 3.12.2008. http://www.kerava.fi/soster_lastensuojelu.asp

Kirjonen, Juhani (2006). Kehittäminen asiantuntijatyönä. Kehitys-oppiminen-johtaminen. Teoksessa: Kehittämistyön risteyskiä, 117–134. Toim. Riitta Seppänen & Vappu Karjalainen. Stakes. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Knuutinen, Mikko (1998). Kuntien muuttuva hallinto ja priorisointi. Tutkimus kuntien priorisointiprosessien käytännöstä ja teoreettisesta perustasta sekä yhteydestä kunnan ja valtion välisen suhteen muutoksen. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Laiho, Kristiina (2007). Lastensuojelun kehittämisohjelma vahvistaa 2000-luvun lastensuojelua. *Sosiaalityö organisoitava uudelleen*. *Sosiaaliturva* 3/07, 8–9.
- Lappeenrannan kaupunki. Sosiaalipalvelut. (2008). Saatavissa 4.12.2008. <http://lapeenranta.fi>.
- Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio (2006). Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Lehtinen, Anna (2008). Lastensuojelussa työvoimapulaa myös Vaasassa. *Pohjalainen* 8.8.2008.
- Lehtinen, Pirkko & Hannu Valtonen (1997). Ehkäisevä sosiaalipolitiikka ja talous kuntien päätöksenteossa. *Kuntaprojektin tutkimuksia*. *Stakes*. Selvityksiä 1996:7. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lehtonen, Veli-Matti, Raija-Liisa Aalto, Päivi Lanttola, Kati Mäkinen, Mika Happonen, Kalevi Mäkelä & Risto Suominen (2005). Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista?/Valtionvarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä. Helsinki. Edita Publishing.
- Lindberg, Kajsa & Gudbjörg Erlingsdottir (2007). *Förändring i skandinaviskt perspektiv – nyinstitutionell teori och översättningssociologi. Att studera förändring som*

översättningar. Teoksessa: Organisation – teorier om ordning och oordning, 31–44. Toim. Dan Kärreman & Alf Rehn. Malmö: Liber.

Lohjan kaupunki. Perhe- ja sosiaalipalvelut. (2008). Saatavissa 4.12.2008: <http://lohja.fi>.

Mantere, Saku, Virpi Hämäläinen, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko & Veikko Teikari (2003). Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing.

Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum.

Metsämuuronen, Jari (2000). Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Mäenpää, Olli (1999). Julkisen hallinnon muutosvaiheista Suomessa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. VAPK-kustannus.

Niiranen, Vuokko (1994). Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaali-johtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Peltola, Mia (2008). Väkivallan keskellä eläville lapsille ei aina heru apua. Pohjalainen 23.2.2008.

Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Gummerus.

Porvoon kaupunki. Lapsiperheiden sosiaalityö. (2008). Saatavissa 4.12.2008: <http://www.porvoo.fi>.

- Pulma, Panu (2004). Lastensuojelun kehityslinjoja: Urbaani lapsuus – katulapsien näkyvyys. Teoksessa: Lastensuojelu tänään, 11–20. Toim. Annamajja Puonti, Tuula Saarnio & Anne Hujala. Helsinki: Tammi.
- Rabb, Charles A. & John Poertner (1992). *Social Administration. A Client-centered approach*. University of Kansas. New York: Longman.
- Raision kaupunki. Lastensuojelu. (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://raisio.fi>.
- Rauhala, Pirkko-Liisa (1998). Mistä ehkäisevässä sosiaalipolitiikassa on kysymys? Käsitteellistä ja historiallista tarkastelua. Helsinki: Stakes.
- Rauman kaupunki. Lastensuojelu (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://rauma.fi>
- Ronkainen, Sirpa (2008). Väkivalta rehottaa. Saatavissa 3.12.2008: <http://www.luja.org>.
- Rovaniemen kaupunki. Lastensuojelu (2008). Saatavissa 4.12.2008. <http://www.rovaniemi.fi>.
- Räty, Tapio (2007). Lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle lisää vastuuta ja valtaa. Lapselle vastuu sosiaalityöntekijä. *Sosiaaliturva* 15/07, 22–23.
- Salminen, Ari (2004). Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. *Tutkimuksia* 245. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Setälä, Maija-Leena (1994). *Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä*. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Seinäjoen kaupunki. Perhe- ja sosiaalipalvelut (2008). Saatavissa 3.12.2008: <http://www.seinajoki.fi>.

- Sinko, Päivi (2005). Sosiaalityön näkökulma lastensuojelulain uudistamiseen. Substanssiryhmän raportti 31.3.2005. Sosiaali- ja terveysministeriö, Lastensuojelun kehittämishjelma. Lastensuojelulain uudistaminen-osio. Helsingin yliopisto: Yhteiskuntapolitiikan laitos.
- Skidmore, Rex A. (1990): Social work administration. Dynamic management and human relationships. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Somppi, Vesa (2008). Sosiaalityöntekijöistä pahin pula kunnissa. 12.9.2008.
- Syvöja, Laura (2008). Lastensuojelulaki asettaa haasteen kehittämistyölle. Pohjalainen 25.1.2008
- Tala, Jyrki (2001). Lakien vaikutukset. Lakiuudistusten tavoitteet ja niiden toteutuminen lainsäädäntöteoreettisessa tarkastelussa. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- Tammi, Outi (2007). Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 3.12.2008: <http://www.keva.fi>.
- Taskinen, Sirpa (2007). Lastensuojelulaki (417/2007) soveltamisopas. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 65. Helsinki: Stakes.
- Temmes, Markku (1994). Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos.
- Temmes, Markku, Markku Kiviniemi & Pauliina Peltonen (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Helsinki: Valtionvarainministeriö, henkilöstöosasto.

- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vasu, Michael L, Stewart Debra W. & David G. Garson (1990). Organizational behavior and public management. New York (N.Y.): Department of Political Science and Public Administration North Carolina State University.
- Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitanen, Elina, Lauri Kokkinen, Anne Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen & Juhani Lehto (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59.
- Virkkunen, Paavo (1992). Voimaa muutokseen julkishallinnossa. Juva: WSOY.
- Ylikoski, Matti (1993). Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

LIITE 1. Haastattelun pääteemat alateemoineen.

Puhelinhaastattelu lastensuojelun johtajille 1.1.2008 voimaan tulleen lastensuojelulain aiheuttamista organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta sekä toimintatapojenmuutoksista:

Millaisista lähtökohdista kunnassanne on ryhdytty toteuttamaan uutta lastensuojelulakia?

1. Miten kunnassanne oli valmistauduttu uuteen lastensuojelulakiin?
2. Kuinka paljon muutoksen läpiviemisen suunnitteluun oli investoitu?
3. Millainen on kuntanne lastensuojelun visio?

Millä tavoin Teillä on huomioitu lastensuojelulain muutos?

4. Miten määrittelet muutosjohtamisen?
5. Miten olette organisaatiossanne muutosta toteuttaneet?
6. Miten Teidän tehtävät ja roolit ovat muuttuneet muutoksen aikana?
7. Minkä olette kokeneet vaikeimmaksi asiaksi muutosjohtamisessa?

Miten kuvailisitte yksikkönne ilmapiiriä tällä hetkellä?

8. Miten henkilökunta on ymmärtänyt muutoksen ja sitoutunut siihen?
9. Millaista tukea olisitte toivoneet muutosprosessiin?

Millaisia kokemuksia Teillä on uusista lastensuojelun toimintatavoista?

10. Mitä mieltä olette uudesta päätöksentekojärjestelmästä koskien huostaanottoa?
11. Miten sosiaalityöntekijöiden työtä on tuettu hallintokuntien yhteisenä asiana?
12. Oletteko Te havainneet asiakkaan asemassa muutoksia?
13. Miten mielestänne uusia toimintatapoja tulisi jatkossa arvioida ja kehittää?

Kiitos vastauksista!

LIITE 2. Lista haastatelluista.

Ulla Dincel, johtava sosiaalityöntekijä, Lohja 2.6.2008
Hannele Elo-Kuru, johtava sosiaalityöntekijä, Raisio 3.6.2008
Terttu Huttu-Juntunen, sosiaalipalveluiden perhepalvelupäällikkö, Kainuu 2.6.2008
Katariina Hynynen, vastaava sosiaalityöntekijä, Kemi 3.6.2008
Niina Kajaslampi, perhesosiaalityön johtava sosiaalityöntekijä, Järvenpää 5.6.2008
Heidi Kokko-Martiskainen, johtava sosiaalityöntekijä, Kuusamo 4.6.2008
Anne Korhonen, lapsiperhesosiaalityön johtaja, Imatra 27.5.2008
Armi Laukka, johtava sosiaalityöntekijä, Kerava 2.6.2008
Anna Liekka, sosiaalityönjohtaja, Kotka 2.6.2008
Kerstin Martin, sosiaalityön lapsityön päällikkö, Porvoo 30.5.2008
Tuija Nieminen-Kurki, lastensuojelun johtaja, Hämeenlinna 26.5.2008
Saara Pesonen, sosiaalijohtaja, Savonlinna 2.6.2008
Kaisa-Maria Rautajärvi, johtava sosiaalityöntekijä lastensuojelussa, Rovaniemi
16.6.2008
Raija Ropo, lastensuojelutyön päällikkö, Lappeenranta 29.5.2008
Päivi Saukko, sosiaalityön päällikkö, Seinäjoki 5.6.2008
Johanna Ylikoski, osastosihteeri, Rauma 3.6.2008