

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Anu Roppola

VERKOSTOJOHTAMINEN YHTEISTYÖN MAHDOLLISTAJANA

Ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden johtamisen kehittäminen Espoossa

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	7
1.2. Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.3. Tutkimuksen rakenne	9
2. JOHTAMINEN VERKOSTOSSA	11
2.1. Verkosto käsitteenä ja rakenteena	11
2.2. Verkosto sosiaalisena kokonaisuutena	14
2.3. Verkostojohdamisen tehtävät, mahdollisuudet ja haasteet	17
3. ENNALTAEHKÄISEVIEN LAPSIPERHEPALVELUIDEN VERKOSTO	23
3.1. Espoon kaupunki tutkimuksen kohteena	23
3.2. Verkoston yhteistyövelvoite	26
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
4.1. Tutkimusmenetelmät	30
4.2. Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	33
4.3. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	35
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
5.1. Verkoston yhteistyön toimivuus	37
5.2. Verkoston yhteistyön johtaminen	41
5.3. Verkoston yhteistyön ja sen johtamisen kehittäminen	43
5.4. Verkostojohdamisen merkitys ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa	45

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
LÄHDELUETTELO	53
LIITTEET	61
LIITE 1. Tutkimuslupa Espoon sivistystoimelta	61
LIITE 2. Tutkimuslupa Espoon sosiaali- ja terveystoimelta	63
LIITE 3. Teemahaastattelurunko	64
LIITE 4. Saatekirje	65
LIITE 5. Tiedote tutkittavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta	66
LIITE 6. Haastatteluun osallistuneet	67

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Toimijoiden eritasoisia suhteita	14
Kuvio 2. Espoon viranhaltijaorganisaatio	25
Kuvio 3. Analyysin vaiheet	33
Taulukko 1. Verkostojohtamisen merkitys ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa.	46

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Anu Roppola
Pro gradu -tutkielma:	Verkostojohtaminen yhteistyön mahdollistajana: Ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden johtamisen kehittäminen Espoossa
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 67

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnan kehittämiseen hallinnollisesta näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymyksellä pyrittiin selvittämään, millainen merkitys verkostojohtamisella on ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät verkoston toimijoiden yhteistyössä ja sen johtamisessa vaikuttavat siihen, että tutkimuksen kohteena oleva verkosto voi saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti ja tuottavasti. Tuottavuuden parantaminen on entistä tärkeämpää tilanteessa, jossa julkisen talouden tulot eivät arvioiden mukaan riitä tulevaisuudessa ylläpitämään kaikkia nykyisen tason palveluja.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista. Haastatteluihin osallistui yhteensä yksitoista työntekijää ja johtajaa Espoon ennaltaehkäisevistä lapsiperhepalveluista. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimustuloksien mukaan merkittävimmät ennaltaehkäisevissä lapsiperhepalveluissa työskentelevien ammattilaisten yhteistyötä estävät tekijät ovat aikapula, riittämätön tiedonkulku ja toisten ammattilaisten sekä ammattiryhmien työn tuntemisen vähäisyys. Vastaavat haasteet on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa jo 2000-luvun alussa. Tuloksissa korostuivat työntekijöiden ja johtajien erilaiset näkemykset johtamisen osalta sekä yhteistyön sujuvuudesta. Johtajien mielestä yhteistyötä johdetaan ja poikkihallinnollista yhteistyötä tehdään, kun taas työntekijät kokivat yhteistyön johtamisen sekä johtajien kanssa tehtävän yhteistyön etäisiksi ja ohjeet hierarkiaksi. Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää vuorovaikutuksen merkitystä, mikä linkittyy tiiviisti kaikkiin tutkimuksen tuloksiin. Peilaamalla teemahaastatteluista saatuja tuloksia verkostojohtamisen teoriaan, voidaan todeta, että verkostojohtamisen merkitys voi olla suuri ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toimivuudelle ja tuottavuudelle, jos sitä hyödynnetään oikein sen toimintaperiaatteita noudattaen. Siirtyminen uudelleenlaiseen johtamiseen vaatii ajattelutavan muutosta.

AVAINSANAT: verkosto, sosiaalinen verkosto, verkostojohtaminen, lapsiperhepalvelut, ennaltaehkäisy

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Suurin osa suomalaisista lapsiperheistä voi hyvin, mutta on olemassa myös joukko huonosti voivia lapsia ja perheitä, mitä kuvaa esimerkiksi se, että köyhien lapsiperheiden määrä on pysynyt kymmenen prosentin tuntumassa koko 2000-luvun. Reilussa kahdessa vuosikymmenessä ei ole onnistuttu tasa-arvoistamaan hyvinvointia vaan päinvastoin hyvinvointi eriarvoistuu. Tätä kuvaavat köyhien lapsiperheiden vakiona pysyvä määrä sekä esimerkiksi lastensuojelun avohuollon ja kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja nuorten määrät, jotka ovat kasvaneet 2000-luvulla koko ajan. Vuonna 2005 sijoitettuna oli reilu 15 000 lasta, kun taas vuonna 2014 vastaava luku oli yli 18 000. 1990-luvun lukuihin nähden lasten sijoitusten määrä on nelinkertaistunut. (Karvonen & Salmi 2016: 14.) Näin siitäkkin huolimatta, että suhteellinen elintaso on noussut, vanhempien koulutustaso on parantunut ja siitä, että ongelmat ovat tiedostettu ja lapset, nuoret ja perheet ovat olleet 2000-luvulla paljon esillä yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa.

Suomessa ollaan tilanteessa, jossa talous määrittää pitkälti toiminnan ja valintojen reunaehdot. Julkisen talouden tulot eivät arvioiden mukaan tulevaisuudessa todennäköisesti riitä ylläpitämään kaikkia nykyisen tason palveluja. Siksi julkisten palveluiden priorisointi ja työn tuottavuuden parantaminen ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. (Valtiovarainministeriö 2017: 5.) Palveluja on kohdistettava nykyistä fokusoidummin siihen 10 prosenttiin kansalaisista, jotka aiheuttavat 80 prosenttia sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista eli ihmisiin, joilla on yleensä paljon haasteita ja he käyttävät siten useita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019). Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskohde on rajattu ennaltaehkäiseviin lapsiperhepalveluihin, koska tutkimusten mukaan lapsuuden olosuhteet vaikuttavat monella tavalla myöhempiin elämään ja lapsen yhteiskuntaan kiinnittymisen edellytykset luodaan jopa jo ennen syntymää. Tämän vuoksi yhteiskunnan tulisi tukea ihmisten hyvinvointia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Paananen & Gissler 2014: 208.)

Hyvinvointijärjestelmämme on kehittynyt vaiheittain, minkä takia se ei ole eheä kokonaisuus eikä täten pysty vastaamaan niiden asiakkaiden tarpeisiin, jotka tarvitsevat usean sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmän apua (Heino 2014: 286). Halmeen ja Perälän (2014: 225) tutkimuksen mukaan myös perheiden mielestä palvelujärjestelmä on hajanainen ja viranomaisten yhteistyö on puutteellista. Samalla ammattilaiset työskentelevät ympäristössä, jonka kaikkia osia ja toimijoita he eivät välttämättä edes tunne. Viranomaisten toimivaan yhteistyöhön tulisi kuitenkin panostaa, koska työllisyyden nostaminen, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, varhainen tuki sekä toimiva julkinen hallinto edellyttävät hallinnonalojen tiivistä yhteistyötä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010: 16).

Yksi tapa parantaa yhteistyötä on panostaa johtamiseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään verkostojohtamiseen ja sen merkitykseen ennaltaehkäisevien lapsiperhepalvelujen toiminnalle. Verkostojohtaminen on yksi johtamisen osa-alue ja se on valittu tähän tutkielmaan, koska julkishallinnossa niin päätöksenteon prosessit, palveluiden tarjoaminen kuin politiikan implementointikin tapahtuvat kompleksisissa verkostoissa, joten niitä tulee osata johtaa (Klijn, Steijn & Edelenbos 2010: 1064). Johtamisen huomioiminen on oleellista, koska lasten ja perheiden palvelukokonaisuus edellyttää monialaista ja yhteensovittavaa johtamista (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015). Lisäksi hallituskauden 2015–2019 yksi kärkihankkeista, lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE), on nostanut verkostojohtamisen ja viranomaisten yhteistyön kehittämisen yhdeksi tavoitteeksi (Valtioneuvosto 2018).

1.2. Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnan kehittämiseen hallinnollisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, miten verkostojohtamisella voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevistä lapsiperhepalveluista muodostuvan verkoston toimintaan. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät verkoston toimijoiden yhteistyössä vaikuttavat siihen, että tutkimuksen kohteena oleva verkosto voi saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti ja tuottavasti. Tarkoituksena on myös selvit-

tää, miten verkoston toimintaa ja sen johtamista voidaan kehittää. Olennaisena kiinnostuksen kohteena ovat johtajien ja työntekijöiden käsitykset verkoston toiminnasta, johtamisesta ja niiden kehittämistä. Näistä syistä pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Tutkimuksen pääkysymys on:

Millainen merkitys verkostojohdamisella on ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa?

Seuraavat alakysymykset täydentävät pääkysymystä:

Mitkä tekijät vahvistavat ja estävät verkoston toimijoiden yhteistyötä?

Miten verkoston toimijoiden yhteistyötä ja sen johtamista voidaan kehittää?

Tutkimuskysymyksiin vastataan sekä jo olemassa olevan kirjallisuuden että haastatteluaineiston analyysin pohjalta. Tämän tutkimuksen kohteena oleva verkosto on rajattu kunnan tuottamista ennaltaehkäisevistä lapsiperhepalveluista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin sekä suomenkieliseen varhaiskasvatukseen. Pro gradu -tutkielman laajuuden vuoksi asiakkaat sekä muut lapsiperhepalveluita tuottavat tahot on jätetty rajauksen ulkopuolelle. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään yhdestä Espoon kaupunginosasta, Leppävaarasta.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Luvussa yksi eli johdannossa esitellään aiheen ajankohtaisuus ja perustellaan tutkimuksen tarpeellisuus ja näkökulma. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi määritellään sekä verkoston että verkostojohdamisen käsitteet ja avataan verkostojohdamisen tavoitteet. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen kohteena olevan verkoston toimijat sekä heitä yhdistäviä tavoitteita, periaatteita ja lakeja tarkoituksena perustella, miksi tutkimuksen kohteena olevan verkoston toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen aineisto, metodologiset lähtökoh-

dat sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja luvussa kuusi esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä pohditaan tulosten merkitystä.

2. JOHTAMINEN VERKOSTOSSA

2.1. Verkosto käsitteenä ja rakenteena

Yhteiskuntatieteissä verkostoja koskevaa tieteellistä tutkimusta on tehty sosiologian alalla 1930-luvulta ja politiikantutkimuksessa 1970-luvulta lähtien. Julkisen hallinnon tutkimukseen se tuli 1980-luvun puolivälistä alkaen. (Berry, Brower, Choi, Goa, Jang, Kwon & Word 2004: 540.) Verkostojen nousu julkisen hallinnon tutkimukseen liittyi osittaiseksi vastaukseksi uuden julkisjohtamisopin (engl. New Public Management) puutteisiin ja sen riittämättömyyteen vastata pirullisiin ongelmiin (Isett, Mergel, LeRoux, Mischen & Rethemeyer 2011: 159). Vuosikymmenten edetessä verkostoja koskeva tutkimus lisääntyi merkittävästi (Isett ym. 2011: 157; Lecy, Mergel, & Schmitz 2014: 646) ja siitä tuli jopa tutkimusten keskeinen konsepti (Klijn & Koppenjan 2012: 591), mutta jo 2000-luvun alussa Berry ym. (2004: 539) toteavat, että kirjallisuudessa verkostosta käytetyt käsitteet muodostavat kompleksisen ja jopa hämmentävän kokonaisuuden.

Edelleen 2010-luvulla verkostotutkimuksesta puuttuu yhtenäisyys, esimerkiksi samaa termiä saatetaan käyttää kuvaamaan hyvin erilaisia verkostoja eikä tutkimuksen kohteena olevaa verkostoa määritellä tarkasti (Lecy ym. 2014: 645; Eriksson 2015: 14). Ylipäätään kirjallisuudessa verkoston käsitettä käytetään löyhästi (Isett ym. 2011: 160; Eriksson 2015: 14). Tutkijoiden lisäksi myös kansalaiset käyttävät käsitettä laajasti, esimerkiksi arjessa sitä käytetään muun muassa luomaan mielikuvia omasta toiminnasta. Käsitteen laaja käyttö on johtanut siihen, että sen merkitystä ei enää mietitä, vaan siitä on tullut osa ajattelutapaa ja vakiintuessaan käsitteet yleensä muuttuvat kyseenalaistamattomiksi. (Eriksson 2015: 13–14.)

Castellsin (1996: 470) määrittelemässä verkosto on toisissaan yhteydessä olevien solmujen joukko. Solmu kuvaa mitä vain konkreettista asiaa. Castells kuvailee verkostoa avoimeksi ja se voi laajentua loputtomiin niin kauan kuin solmut pystyvät kommunikoimaan. Tämä määritelmä tukee Barabasin (2002: 14) näkemystä siitä, että verkostoja on kaikkialla, ne on vain huomattava. Verkoston käsitettä käytetäänkin usein metaforana, joka kuvaa esimerkiksi yhteiskuntaa (Isett ym. 2011: 160; Eriksson 2015: 19).

Verkoston käsite viittaa usein myös organisoitumisen muotoon. Verkoston rinnalla kaksi yleisintä organisaatiomuotoa ovat hierarkia ja markkinat. Nämä organisoitumisen muodot poikkeavat toisistaan ihmisten erilaisten suhteiden takia ja soveltuvat siksi usein erilaisiin tilanteisiin. Hierarkioissa toimijoiden väliset suhteet ovat pitkäkestoisia ja perustuvat auktoriteetteihin. Markkinoilla toimijoiden väliset suhteet ovat puolestaan lyhytkestoisempia ja perustuvat kilpailuasetelmaan. Verkostoissa toimijoiden väliset suhteet perustuvat pääasiassa luottamukseen ja sitoutumiseen ja kaikki toimijat voivat tehdä lähtökohtaisesti itsenäisiä päätöksiä. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 5.)

Verkostot voivat olla tehokkaampia kuin hierarkiat tai markkinat, jos haasteena on ratkaista asia, joka vaatii paljon useisiin eri organisaatioihin levittäytynyttä osaamista ja resursseja (Provan & Lemaire 2012: 641). Yksi näkemys on, että verkostot haastavat perinteiden byrokraatia-ajattelun, koska verkostot ovat syntyneet ratkaisemaan pirullisia ongelmia (Meier & Hill 2007: 61–61). Pirullista ongelmaa on vaikea tunnistaa ja ymmärtää. Ratkaisukeinoja on niihin monia eikä mikään niistä ole oikea tai väärä. Samat ratkaisukeinot eivät sovi sellaisenaan uudestaan, koska pirulliset ongelmat muuttuvat jatkuvasti. Toisin sanoen lopullista ratkaisua ei pirullisiin ongelmiin ole olemassa. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 22–26.)

Verkoston tavoitteet eivät ole yleensä yksiselitteisiä tai yhdensuuntaisia (Niiranen 2018: 134), mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että niistä voi olla paljon hyötyä. Mikäli verkosto on onnistunut pitämään toimintansa joustavana, se voi tarvittaessa reagoida uusiin tilanteisiin nopeastikin. Lisäksi verkostoilla on kyky hyödyntää rajallisia resursseja ja tehostaa oppimista, mikä voi johtaa innovaatioihin ja parempaan palvelun laatuun. (Provan & Lemaire 2012: 641.) Ne mahdollistavat myös uusien taitojen ja uudenlaisen yhteistyön löytämisen (Powell & Grodal 2005: 59–60) sekä tehokkaamman toiminnan kuin mitä yksin voisi saavuttaa. Lisäksi verkosto mahdollistaa ihmisten vahvuuksien ja osaamisen lisääminen. (Powell 1990: 303–304.) Tutkimukset eivät kuitenkaan ole vielä osoittaneet, että verkostot olisivat parempi organisoitumisen tapa kuin byrokraattiset muodot. Yhteiskunnallisten ja poliittisten rakenteiden tutkiminen on siis edelleen tarpeellista. (Lecy ym. 2014: 657.)

Organisaation yksi keskeinen strateginen päätös koskee sitä, minkä organisaatiomuodon avulla sen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Provan ja Lemaire 2012: 640–641). Todellisessa toimintaympäristössä minkään organisaation rakenne ei ole koskaan ainoastaan hierarkia, markkina tai verkosto, vaan organisaatiossa toimii usein useampi muoto rinnakkain. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatilliset tiimit ovat verkostoja, jotka toimivat hierarkkisessa ympäristössä (Järvensivu ym. 2010: 5). Tätä tukee Klijnin ja Koppenjanin (2012: 599–600) näkemys, jossa verkostoteorian tasolla hierarkioita, markkinoita ja verkostoja tulee tarkastella yhdessä.

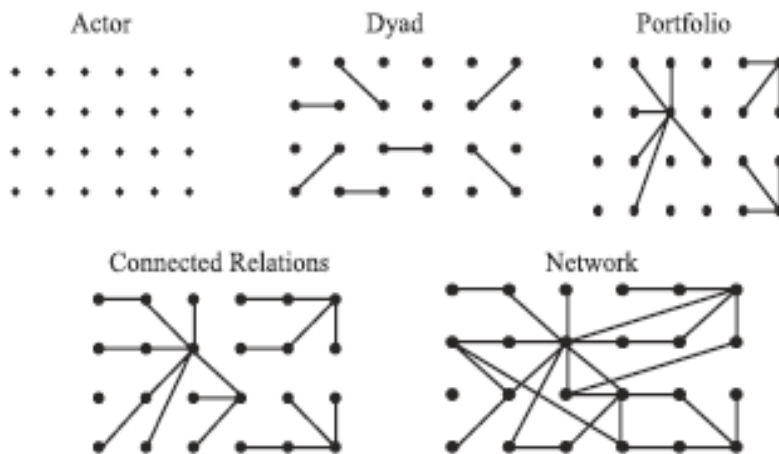
Useimmat julkisen hallinnon tutkimukset keskittyvät määritelmään, jossa verkostot nähdään kokonaisina (engl. whole network). Kokonainen verkosto on kolmen tai useamman organisaation joukko, jonka toiminnan tarkoituksena on helpottaa yhteisen tavoitteen saavuttamista. Ne ovat virallisia, mutta niiden toimijat ovat itsenäisiä eivätkä heidän väliset suhteensa ole hierarkkisia, joten kenelläkään ei ole käskyvaltaa ylitse muiden. (Provan & Lemaire 2012: 639.) Samaa määritelmää verkostosta käyttävät myös O’Toole (1997: 45) ja Keast, Mandell, Brown ja Woolcock (2004: 364–365), mutta he puhuvat kokonaisen verkoston sijaan verkostorakenteesta. Heidän mukaansa verkostorakenne on tyypillinen esimerkki toisistaan riippuvaisista strategioista ja missioista ja vaikka jokainen yksikkö on virallisesti itsenäinen, näkemys asioista tulee olla holistinen.

Kokonaiset verkostot auttavat vastaamaan pirullisiin ongelmiin, kuten lasten ja nuorten tarpeisiin sosiaali- ja terveydenhuollossa, köyhyyteen ja esimerkiksi mielenterveysongelmiin. Oleellista niissä on se, että toiminnassa ei kiinnitetä huomiota yksittäisten toimijoiden välisiin suhteisiin vaan kaikkiin yhteyksiin, mitä verkostossa on. Makrotasolla kokonainen verkosto nähdään kokonaisuutena, jossa on kahdenvälisen suhteiden lisäksi useita muita toimijoiden välisiä yhteyksiä, jotka voivat olla joko havaittavissa tai puuttua kokonaan. Yhteydet määrittävät koko verkoston ja ovat välttämättömiä yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Provan & Lemaire 2012: 639–640.)

Verkoston toimijoilla on eritasoisia yhteyksiä, joissa toimija voi olla ihminen, organisaatio tai esimerkiksi yritys. Kuviossa 1 jokainen piste edustaa yksittäistä toimijaa. “Actor” on taso, jossa jokainen toimija toimii yksin. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole, vaan

kaikilla ihmisillä ja organisaatioilla on yhteyksiä muihin. “Dyad” kuvaa kahden toimijan välistä suhdetta. (Ritter, Wilkinson & Johnston 2004: 179.) Kahdenväliset suhteet vaikuttavat siihen, miten verkosto toimii kokonaisuutena (Provan & Lemaire 2012: 639–640). Toimijoilla on taipumusta hyödyntää niitä maksimoidakseen verkostojen hyöty omasta näkökulmastaan (Ospina & Saz-Carranza 2010: 408). Tulee kuitenkin huomioida, että kahdenväliset suhteet eivät aina muodosta verkostoa, vaan kyse voi olla pelkästään kahden toimijan välisestä yhteistyöstä. Yhteistyö on kuitenkin verkoston tärkeä elementti ja ratkaiseva menestyksen kannalta. (Provan & Lemaire 2012: 639–640.) Tämä tutkimus kohdistuu nimenomaan verkoston toimijoiden yhteistyöhön ja sen johtamiseen.

Edelleen kuviossa 1 “Portfolio” kuvaa tasoa, jossa on useita suhteita samaan aikaan. “Connected relations” kuvaa puolestaan sitä, että yksittäinen toimija ei ole suoraan yhteydessä kaikkiin muihin toimijoihin, vaan rakenteessa saattaa olla esimerkiksi alihankkijasuhdetta. Viides verkostossa oleva suhteiden taso on itse verkosto, jossa toimijoilla on useita yhteistyösuhteita. (Ritter ym. 2004: 179.)



Kuvio 1. Toimijoiden eritasoisia suhteita (Ritter ym. 2004: 179).

2.2. Verkosto sosiaalisena kokonaisuutena

Kun verkoston katsotaan muodostuvan ihmisten välisistä yhteyksistä, yhteiskunta ei ole pysyvä ja vakaa rakenne, vaan sosiaalinen kokonaisuus, joka muuttuu jatkuvasti (Eriksen 2015: 20). Tämä sopii näkemykseen, jossa verkostojen katsotaan pohjautuvan aina yksilöiden luomiin ja ylläpitämiin yhteyksiin ja suhteisiin (Provan & Lemaire 2012: 644). Sosiaalisen verkoston toimijoita voi yhdistää niin sanottu vahva tai heikko side. Vahva side kuvaa säännöllistä ja toistuvaa yhteyttä ja heikkojen siteiden yhteys tapahtuu satunnaisesti, jolloin toimijat ovat yhteydessä vain silloin tällöin. Heikkoja siteitä voivat olla myös yhteydet, jotka ovat rakennettu yhden ihmisen ympärille organisaatiossa. (Granovetter 1973: 1361, 1371–1372.) Ihmiset voivat ylläpitää helposti monia heikkoja siteitä, mutta vain muutamia vahvoja siteitä. Vahvat siteet saattavat olla tarpeen joillekin suhteille, mutta heikot siteet ovat todennäköisesti melko sopivia useimmille suhteille. (Provan ja Lemaire 2012: 644.) vahvat siteet varmistavat verkoston toiminnan jatkumisen. Heikkojen siteiden kautta puolestaan välittyy uusi tieto ja uudet innovaatiot, minkä takia erityisesti heikot siteet ovat merkityksellisiä sosiaalisen pääoman muodostumiselle. (Granovetter 1973: 1371–1372.)

Sosiaalinen pääoma perustuu henkilöiden välisten suhteiden tarkasteluun. Korkean sosiaalisen pääoman omaavalla henkilöllä on runsaasti sosiaalisia yhteyksiä, jotka tarjoavat tietoa, resursseja ja tukea. (Provan & Lemaire 2012: 639.) Sosiaalinen pääoma on myös yhteisön ominaisuus, mikä tuo hyötyä myös yksilölle (Coleman 1988: 97–98). Robert Putnam on yksi tunnetuimmista sosiaalisen pääoman teoreetikoista. Hänen mukaansa sosiaalisen pääoman peruselementit ovat osaaminen, luottamus ja verkostot. Elementit kietoutuvat osittain yhteen, sillä sosiaalista pääomaa ei synny ilman verkostoja eikä verkostoituminen ole mahdollista ilman luottamusta. (Putnam 1993: 163–174.)

Luottamus on sosiaalisen pääoman tärkein elementti (Putnam 1993: 168). Tämä tukee Keastin ym. (2004: 364–365) näkemystä siitä, että osapuolet voivat työskennellä keskenään tehokkaasti, mutta siihen tarvitaan molemmien puoleista luottamusta. Luottamusta ei kuitenkaan ole helppo rakentaa. Luhmannin (1979: 46) mukaan luottamusta voi olla ihmisten välillä sekä organisaation eri yksiköiden välillä. Vaikka verkostojen voidaan katsoa olevan aina sidoksissa henkilöihin, on kuitenkin mahdollista, että organisaatioiden

välille muodostuu organisaatiotason sidoksia, joiden vahvuus ja jatkuvuus eivät riipu yksittäisistä sosiaalisista suhteista. Tällöin puhutaan systeemisestä luottamuksesta.

Tutkimusten mukaan luottamuksen taso vaikuttaa verkoston suoriutumiseen. Luottamuksen ollessa vahva, epävarmuus vähenee, koska toimijat ottavat huomioon toistensa intressit. Se vähentää myös monimutkaisten sopimusten tarvetta ja lisää mahdollisuuksia kehittää innovatiivisia ratkaisuja. (Klijn & Koppenjan 2012: 593–594.) Luottamuksen puuttuessa verkoston toiminta voi puolestaan olla tehotonta (Lecy ym. 2014: 648). Luottamuksen voi myös menettää nopeasti, jos toimijat eivät sitoudu yhteistyöhön. Myös verkoston ulkopuolelta tuleva luottamuspula voi huonontaa eri osapuolten sitoutumista toimintaan. (Niiranen 2018: 132.) Lisäksi, jos vain yksi henkilö toimii verkoston edustajana, on todennäköistä, että muut organisaation jäsenet eivät ole sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Tämän näkemyksen perusteella verkoston tehokkuutta voidaan parantaa huomattavasti, kun kaikki ymmärtävät ja hyväksyvät yhteiset tavoitteet. (Lemaire & Provan 2012: 643.)

Luottamus ja sitoutuminen sekä vuorovaikutus tekevät tiedon siirtymisen mahdolliseksi eri toimijoiden kesken. Jos tieto ei liiku, toimintaa ei voida kehittää. Luottamus, sitoutuminen ja tiedon liikkuminen voivat joko vahvistaa tai heikentää toisiaan. Tästä näkökulmasta katsottuna tiedonsiirto on sekä verkostoitumisen työväline että sen tulos. (Järven-sivu ym. 2010: 14.) Parhaimmillaan verkoston toimintaan sitoudutaan osallistumisen kautta organisaation kaikilla hierarkian tasoilla hallinnosta työntekijöihin. Kun organisaation edustajat ovat yhteydessä toisiinsa, tietojen vaihto paranee huomattavasti. Toisaalta liiallinen yhteydenpito vie aikaa ja rahaa eikä ole tehokasta. Yhteydenpidon tulisi-kin olla ainoastaan tarvittaessa ja kohdennettua, mutta riittävän yhteydenpidon löytäminen voi olla haastavaa. (Lemaire & Provan 2012: 643.) Tätä kuvaa Ronald S. Burtin (1992: 18–21) rakenteellisen aukon käsite. Rakenteellinen aukko kuvaa sitä, että kaikki verkoston toimijat eivät välttämättä ole suoraan sidoksissa toisiinsa eli esimerkiksi kahden toimijan välillä ei ole suoraan yhteyttä toisiinsa, mutta molemmat ovat yhteydessä kolmanteen osapuoleen. Rakenteellisten aukkojen hyödyntäminen on oleellista verkoston toiminnan, tiedon jakamisen ja innovaatioiden kannalta. Toisaalta jos rakenteellisten

aukkojen kautta vaihtuu samaa informaatiota kuin normaalisti, voi niistä olla vain enemmän haittaa, koska aikaa menee ylimääräisiin suhteisiin ilman hyötyjä.

Tässä tutkimuksessa verkosto ei ole kokonainen verkosto eikä organisaatiomuoto, vaan kyseessä on Provanin ja Lemairen (2012: 640–641) sekä Järvensivun ym. (2010: 5) määritelmän mukainen hierarkkiselle rakenteelle pohjautuva organisaatio, joka sisältää verkostoja. Tutkimuksen kohteena olevaa verkostoa käsitellään luvussa 3.

2.3. Verkostojohtamisen tehtävät, mahdollisuudet ja haasteet

Verkostojen yleistyminen viimeisten vuosikymmenten aikana on tuonut verkostojohtamisen yhdeksi johtamisen osa-alueeksi julkishallinnossa. Julkishallinnossa työskentelee paljon ihmisiä monimutkaisten prosessien keskellä. Tällaisessa kompleksisessa toimintaympäristössä hyödyllisten tulosten saavuttamiseksi verkostojohtaminen on välttämätöntä. (Klijin 2010: 1067–1075.) Kickert ym. (1997: 167) määrittelevät verkostojohtamisen (engl. network management) toiminnaksi, jossa tarkoituksena on koordinoita prosesseja, joissa eri strategiat ja tavoitteet omaavat organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan yhteisen ongelman keskustellen. Koppenjanin ja Klijinin (2004: 243) mukaan verkostojohtamisen tarkoituksena on tuoda ja pitää verkoston toimijat yhdessä, jotta he voivat oppia tuntemaan toisten strategiat, tavoitteet ja resurssit. Tätä näkemystä tukee se, että verkostojohtamisen tavoitteeksi voidaan nähdä ennen kaikkea hyvän yhteistyön mahdollistaminen (Kickert ym. 1997: 167). Tätä tavoitetta verkostojohtaminen tukee toimimalla sovitelijana, välittäjänä ja mahdollistajana (Niiranen 2018: 138).

Verkostojohtaminen eroaa perinteisestä organisaation johtamisesta siten, että se ei perustu hierarkiaan (Kickert ym. 1997: 43–44, 167–168; Klijin & Koppenjan 2012: 591; Sydänmaalakka 2016: 81) vaan verkostojohtaminen tapahtuu horisontaalisesti (Klijin & Koppenjan 2012: 591) yhteisössä, jossa verkoston jäsenet toimivat ainakin osittain itseohjautuvasti ja ovat tasa-arvoisessa asemassa (Sydänmaalakka 2016: 81). Kenelläkään yksittäisellä toimijalla ole valtaa hallita koko verkostoa, sen osia tai toimijoita, vaan verkoston jäsenet voivat johtaa joko yhdessä tai vuorotellen (Kickert & Koppenjan 1997:

43–44). Johtaminen saattaa tapahtua myös niin, että useampi johtaa samaan aikaan, joko kohti yhteisiä tai omia tavoitteita. Koska valta on jakaantunut eikä kukaan yksittäinen henkilö ole vastuussa siitä, että tavoitteet saavutetaan, verkostoissa vallan sekä vastuun jakaminen ja kantaminen voivat olla haastavampaa kuin perinteisissä hierarkiaan perustuvissa organisaatioissa (Niiranen 2018: 138). Verkostojohdamisen on siis kokonaisuuden hallintaa, mutta ilman mahdollisuuksia tiukkaan kontrolliin (Sydänmaalakka 2016: 81). Yleensä puhutaankin nimenomaan johtamisesta eikä johtajasta (Niiranen 2018: 138).

Jos verkosto katsotaan parhaaksi toiminnan muodoksi, sen toimivuus ei kuitenkaan ole varmaa, vaan verkoston tehokkuus riippuu monista tekijöistä, jotka kaikki on otettava huomioon suunnittelussa ja toteutuksessa. Jotta voi johtaa verkostoja tulee selvittää ja ymmärtää, miten tutkimusten mukaan verkosto voidaan rakentaa, miten se toimii, miten sitä johdetaan ja miten sen tehokkuutta ylläpidetään ja miten minimoida haasteet, jotka voivat estää merkityksellisen tulosten saavuttamisen. Turhan usein johtajat joutuvat johtamaan verkostoja ilman teoreettista osaamista aiheesta. (Provan & Lemaire 2012: 638–639, 643.)

Verkostojohdamisen yksi tehtävä on panna vuorovaikutussuhteita alulle toimijoiden kesken sekä helpottaa niitä (Klijn ym. 2010: 1065). Vuorovaikutussuhteiden ohjaaminen on välttämätöntä, koska yhteistyö ja tavoitteiden yhteensovittaminen eivät tapahdu itsestään (Kickert ym. 1997: 167). Parhaimmillaan toimijoiden välinen vuorovaikutus tuottaa uusia ajatuksia ja ideoita (Klijn ym. 2010: 1065). Verkostojohdamisen tarkoituksena ei kuitenkaan ole hallita kaikkia suhteita eikä se edes ole mahdollista, koska verkostossa on niitä lukuisia ja niiden hoitaminen vaatii johtamiselta paljon panostusta ja sitoutumista, vaikka loppujen lopuksi toimijat säätelevät itse suhteensa. (Järvensivu ym. 2010: 16–17.) Verkostossa yhteistyö ei tarkoita vain eri toimintoja, joita kootaan yhteen, vaan tavoite on kehittää niin yksilöiden kuin verkoston osaamista, mutta se vaatii taitoa ja rohkeutta yhdistää erilaisia ja uusia näkemyksiä. Tätä verkostojohdaminen voi tukea edistämällä yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Haasteena, mutta myös mahdollisuutena on se, että yhteisö koostuu eri ammattien asiantuntijoista. Moniammatilliset verkostot vaativat erilaista johtamista kuin yhden tai muutaman ammattikunnan organisaatiot. (Niiranen 2018: 140.) Verkostojohdamisessa tulisi tunnistaa ja hyväksyä tällainen monimuotoisuus (Kickert ja

Koppenjanin 1997: 43). Lisäksi pitää osata toimia näiden eri toimintakulttuurien välillä (Sydänmaalakka 2016: 81).

Verkostojohtamisen yksi tehtävä on jäsentensä voimaannuttaminen, mikä tapahtuu, kun jäsenet saavat työskennellä itsenäisesti yhdessä toimintaa suunnitellen, kehittämällä ja asioista päättäen. Jäsenet pystyvät myös paremmin asettamaan verkostolle tavoitteita, kun sillä on vaikutusvaltaa asioihin. (Järvensivu ym. 2010: 16–17.) Verkostojohtamisen tehtävänä on tukea näiden tavoitteiden asettamisessa tunnistamalla ja ottamalla huomioon sekä verkostoon kuuluvien toimijoiden että verkoston yhteiset tavoitteet (Ospina & Saz-Carranza 2010: 408). Verkostojohtaminen edesauttaa siis yhteisen suunnan ja näkökulman löytämisessä, mutta tarkoitus ei ole asettaa uusia tavoitteita, mikä perustuu siihen, että yhden toimijan tavoitetta ei voida ottaa koko verkoston yhteiseksi tavoitteeksi (Kickert ym. 1997: 167). Toisaalta ristiriitaisten tavoitteiden hyväksyminen edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista paremmin kuin se, että näkemuserot ja toimijoiden väliset jännitteet jätetään käsittelemättä (Ospina & Saz-Carranza 2010: 408).

Luottamuksen rakentaminen verkoston toimijoiden kesken on yksi verkostojohtamisen keskeinen tehtävä (O’Toole 1997: 46). Luottamus vahvistaa osaamisen kehittymistä (Niiranen 2018: 132), mutta ennen kaikkea se mahdollistaa yhteistyöhön sitoutumisen. Luottamusta ja sitoutumista voidaan edistää sääntöjen ja rutiinien kautta sekä siten, että yhteistyötä rakennetaan tietoisesti yhdessä johtajien ja työntekijöiden kesken ja niin, että verkosto pystyy itse vaikuttamaan, miten sitä johdetaan. On myös oleellista, että verkoston jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, sillä luottamusta ja sitoutumista voi syntyä vain, jos toimijat tuntevat toisensa riittävän hyvin. Luottamus ja sitoutuminen mahdollistavat sen, että toimijat ovat avoimia toisilleen myös ristiriitatilanteissa. Luottamusta ja sitoutumista vahvistaa tiedon liikkuminen toimijoiden välillä, mutta toisaalta tiedon liikkuminen lisää luottamusta ja sitoutumista. (Järvensivu ym. 2010: 13–17.) Tulee kuitenkin huomioida, että luottamus ja sitoutuminen eivät muodostu yhden tapaamisen aikana, vaan tarvitaan aikaa ja epävirallisia kokouksia, joissa ei ole tiukkaa aikatauluja ja jokin tietty tavoite saavutettavana. Tärkeää olisi antaa aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle ja tutustumiselle. (Järvensivu ym. 2010: 13–17.)

Verkostoissa tapahtuva yhteistyö on kompleksista, mikä aiheuttaa haasteita verkostojohdalliselle. Ylipäättään verkostojohdaminen on vaikea tehtävä (Ospina & Saz-Carranza 2010: 408, 430; Klijn & Koppenjan 2012: 593). Verkostojohdaminen tapahtuu ympäristössä, jossa on paljon epävarmuuksia ja myös itse verkostojohdamisen rooli on epävarma johtuen siitä, että valta on jakautunut. Niirasen (2018: 135) mukaan epävarmuudet liittyvät toimintaympäristöön, toiminnan tietoperustaan ja vuorovaikutukseen sekä erilaisiin strategioihin. Haasteita voi esimerkiksi tuoda osallistujien erilaiset käsitykset ongelman luonteesta, halutusta ratkaisusta tai parhaista toimintatavoista (Klijn ym. 2010: 1065). Yksi syy tähän on se, että toimijoilla on erilaiset tavoitteet, joten voi olla vaikeaa valita yhteinen tavoite, jonka avulla tuloksia mitataan. Ylipäättään yksi verkoston toiminnan haaste on myös mahdollisten tuloksen mittaamisen vaikeus. (Klijn ym. 2010: 1065.)

Haasteita voi aiheuttaa myös se, jos osapuolet ovat sitoutuneet yhteisen tavoitteen saavuttamiseen eri tasolla, esimerkiksi joillakin osapuolella saattaa olla enemmän resursseja toiminnassa kiinni kuin toisella (Provan ja Lemaire 2012: 642). Resursseja saattaa olla myös liian vähän tai ne saattavat olla jopa täysin väärää (Järvensivu ym. 2010: 16). Joukossa saattaa olla myös niitä toimijoita, jotka saavuttavat paljon muiden työpanoksella, vaikka eivät itse ole sitoutuneet eivätkä ottaneet vastuuta omasta osuudestaan. Vaikka organisaatiot ovat lähtökohtaisesti itsenäisiä, verkostossa jaettujen resurssien, asiakkaiden ja esimerkiksi yhteisen suunnitelmien kautta organisaatiot ovat toisistaan riippuvaisia ja täten menettävät ainakin osan autonomiastaan. Tämä voi johtaa siihen, että yhden organisaation päätöksellä saattaa olla heijastevaikutuksia muiden toimintaan ja päätöksiin. (Provan ja Lemaire 2012: 642.)

Jännitteitä saattaa aiheuttaa myös toimijoiden keskinäinen kilpailu (Kickert & Koppenjan 1997: 43). Myös ristikkäiset näkemykset yhteisistä tavoitteista voi johtaa erimielisyyksiin (Kickert & Koppenjan 1997: 44). Jos yhteistä näkemystä ei löydetä, yhteistyö on hyödyttömiä ja tehotonta ja voi jopa estää yhteistyön kokonaan (Järvensivu ym. 2010: 30). Verkostojohdamisen tehtävänä onkin tunnistaa verkoston haasteet sekä toimijoiden väliset jännitteet (Kickert & Koppenjan 1997: 44; Provan & Lemaire 2012: 642; Niiranen 2018: 135). Myös verkoston jäsenten olisi itse hyvä tunnistaa, mistä jännitteet johtuvat ja miten ne vaikuttavat yhteistyön toteutumiseen (Ospina & Saz-Carranza 2010: 409).

Näiden haasteiden lisäksi verkoston sisällä pitää johtaa kahteen suuntaan. Toisin sanoen verkostojohdamisessa on kaksi vastakkaista vaatimusta: johtajan tulee johtaa sekä verkoston sisällä että sen ulkopuolella. Verkoston sisällä verkostojohdamisessa tulee rakentaa yhtenäisyyttä, mutta samaan aikaan tukea verkoston eri toimijoiden autonomiaa, jotta toimijoiden erilaiset näkemykset ja tieto tulee huomioiduksi. Verkoston ulkopuolella puolestaan korostuu erityisesti johtamisen toinen tehtävä, jota voidaan kuvata vastakkainasettelun hallinnan paradoksiksi. Verkoston johtamisessa nämä ulkoiset ja sisäiset odotukset ja tehtävät eivät suinkaan tule peräkkäin, vaan ne ovat usein samanaikaisesti ja joskus toisiltaan vastakkaisinakin. Paradoksien tunnistaminen ja niiden kääntämisistä toiminnan voimavaraksi voidaan pitää verkoston mahdollisuutena. (Niiranen 2018: 138; Ospina & Saz-Carranza 2010: 425.)

Jotta haasteet voidaan tunnistaa, toimintaa tulee seurata jatkuvasti (Järvensivu ym. 2010: 16). Verkostojohdamiselta haasteiden tunnistaminen vaatii analyyttistä otetta, verkoston tuntemista ja substanssin hallitsemista. Verkostojohdamisessa on tärkeää omata myös hyvät neuvottelutaidot (Klijn & Koppenjan 2012: 593). Verkostojohdamisen apuna ei voida hyödyntää tiettyjä jo olemassa olevia prosesseja, koska niitä ei ole (Kickert ym. 1997: 167), mutta verkostojohdamisen tueksi tulee tehdä strategia, jossa määritellään vuorovaikutus organisaatioiden välillä, rakenteet yhteistyölle, potentiaalisten kumppaneiden tukeminen sekä oikeutuksen rakentaminen ja ylläpitäminen sekä resurssit (Ospina & Saz-Carranza 2010: 409). Niirasan (2018: 142) mukaan verkostojohdamisessa tulee etsiä ja hyödyntää tietoa, joka edesauttaa toiminnan suunnittelua ja linjauksia. Samaan aikaan tulee ottaa huomioon sekä verkoston historia että tulevaisuus. Niiranen toteaa myös, että organisaationrakenteen ja toimintakulttuurin tulee tukea toisinaan eli esimerkiksi jos halutaan, että toimintatapa on verkostomainen, mutta päätöksenteko hierarkkista, on vaikea saavuttaa tavoitteita.

Verkostojohdamisen motiivi verkoston toimintaa kohtaan voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan. Välineellisessä näkökulmassa verkostoa hyödynnetään jonkun toisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena voi esimerkiksi olla verkoston toimintamallien ja palveluiden muokkaaminen samanlaisiksi, jotta strategiassa olevat tavoitteet voidaan saavut-

taa. Tavoitteena voi myös olla ongelmien ratkaiseminen ja hyötyjen lisääminen. Vuorovaikutuksellisessa näkökulmassa keskeistä on verkoston toimijoiden vuorovaikutus. Tästä näkökulmasta katsottuna verkostojohtamisen tehtävä on vuorovaikutuksen helpottaminen, ja muun muassa konfliktien vähentäminen ja selvittäminen. Tavoitteena on toimijoiden osaamisen hyödyntäminen. Institutionaalisessa näkökulmasta katsottuna verkostojohtamisen tavoite on puolestaan verkoston ja sen toiminnan vakiinnuttaminen. Tässä näkökulmassa pyritään yhdistämään toimijoiden prosesseja, mikä vaatii kaikkien sitoutumista toimintaan. (Kickert & Koppenjan 1997: 46–50.) Usein johtamisessa palataan vanhoihin tapoihin, koska verkostojohtamisen prosessi vaatii paljon (Klinj & Koppenjan 2012: 593).

Sydänmaalakka (2016: 81) on tiivistänyt verkostojohtamisen tehtävät seitsemään kohtaan. Ensimmäinen tehtävä on luoda selkeä, innostava ja konkreettinen yhteisen visio verkostolle. Toisena tehtävänä on yhteisten tavoitteiden määrittäminen, kolmantena yhteisten arvojen ja kulttuurin luominen ja seuraavana tehtävänä on johtamistapojen sopiminen yhdessä. Viidentenä verkostojohtamisen tehtävänä on selkeiden prosessien ja toimintaperiaatteiden luominen. Läpinäkyvyyden, avoimuuden ja luottamuksen vahvistaminen on seuraavana ja seitsemäs tehtävä on toimivien työkalujen varmistaminen tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen.

3. ENNALTAEHKÄISEVIEN LAPSIPERHEPALVELUIDEN VERKOSTO

3.1. Espoon kaupunki tutkimuksen kohteena

Lasten, nuorten ja perheiden peruspalveluihin sisältyy sosiaali- ja terveysterveystoimet sekä opetus-, liikunta- ja kulttuurialojen palvelut. Lisäksi seurakunnat, järjestöt ja yksityiset toimijat täydentävät peruspalveluita. Jos peruspalvelut eivät riitä, käytetään niiden rinnalla tarvittaessa myös erikoissairaanhoidon palveluita. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2017.) Näistä palveluista tämän tutkimuksen kohteena oleva verkosto on rajattu kunnan tuottamiin lapsiperhepalveluihin, joista on otettu mukaan suomenkielinen varhaiskasvatus sekä lasten ennaltaehkäisevät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Muut lapsiperhepalveluita tuottavat tahot sekä asiakkaat on jätetty rajauksen ulkopuolelle pro gradu -tutkielman laajuuden vuoksi.

Vanhemmat ovat lähtökohtaisesti vastuussa lapsen hyvinvoinnista (lastensuojelulaki 417/2007), mutta julkisen vallan vastuulla on tukea lapsen vanhempia tai muita mahdollisia huoltajia heidän velvollisuudessaan huolehtia lapsesta (perustuslaki 731/1999; Lastensuojelulaki 1:2). Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja perhepolitiikan linjauksista vastaa sosiaali- ja terveysministeriö yhteistyössä muiden ministeriöiden kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Vastaavasti varhaiskasvatus kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriölle (varhaiskasvatuslaki 540/2018). Varhaiskasvatuksen hallinnonala siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden 2013 alussa tarkoituksena siirtää varhaiskasvatus selvemmin kasvatus- ja koulutusjärjestelmään kuuluvaksi (Opetushallitus 2017).

Julkista vallan vastuuta lasten vanhempien tukemiseksi hoitaa kunnat. Kunnan vastuulla on siis järjestää ehkäisevän lastensuojelun palvelut (terveydenhuoltolaki 1326/2010; varhaiskasvatuslaki 2:6 & Lastensuojelulaki 3:11). Ehkäisevän lastensuojelun käsitettä käytetään tässä tutkielmassa, kun esitellään siihen liittyviä lakeja, mutta muuten siitä puhutaan ennaltaehkäisevistä lapsiperhepalveluista, jotta ehkäisevää lastensuojelua ei sekoiteta lastensuojelun tekemäksi toiminnaksi. Ehkäisevää lastensuojelua on nimittäin tuki, jota

kunta järjestää lasten hyvinvoinnin edistämiseksi ”silloin, kun lapsi tai perhe ei ole lastensuojelun asiakkaana” (LastensuojeluL 1:3). Ehkäisevää lastensuojelua annetaan peruskoulussa, nuorisotyössä, päivähoitossa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ehkäisevän lastensuojelun tarkoituksena on tukea lasten kasvua ja kehitystä sekä auttaa vanhempia tai muita lapsen hoidosta vastaavia henkilöitä. Ehkäisevän lastensuojelun tavoitteena on ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä tarjoamalla apua ja tukea riittävän varhaisessa vaiheessa. Kunnan velvollisuus on järjestää ehkäisevän lastensuojelun palveluita riittävässä määrin. (LastensuojeluL 3:11.)

Kaikissa ennaltaehkäisevissä sosiaali- ja terveydenhuollon lapsiperhepalveluissa sekä varhaiskasvatuksessa tuetaan lasten kasvua ja kehitystä, edistetään niin lapsen kuin perheen hyvinvointia, tuetaan vanhempia sekä annetaan ohjausta asiakkaiden omien voimavarojen vahvistamiseksi (sosiaalihuoltolaki 1301/2014; TervHL 2:15; varhaiskasvatuslaki 1:3). Ennaltaehkäisevissä lapsiperhepalveluissa työskentelee iso joukko eri ammattitutkinnon suorittaneita henkilöitä. Heille palvelut ovat sekä toimintaympäristö että väline, joiden avulla ammattilaiset suorittavat heidän lakisääteisiä velvollisuuksiaan. Varhaiskasvatuslain (6:25) mukaan varhaiskasvatuksessa voi työskennellä sosionomi, kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin tutkinnon omaava henkilö, sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinnon tai kasvatusta ja ohjausalan perustutkinnon suorittanut henkilö. Kaikilla heillä tulee olla tutkintoon sisällytettynä varhaiskasvatukseen liittyviä lain määräämiä opintoja. Valtioneuvoston asetuksen neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta (338/2011) mukaan neuvoloissa työskentelee terveydenhoitajia ja lääkäreitä. Laki mahdollistaa myös kättilöiden työskentelyn neuvoloissa. Lasten kuntoutuspalveluissa työskentelee puhe- ja toimintaterapeutteja sekä psykologeja (Espoo: Puhe- ja toimintaterapia sekä lastenpsykologia 2019). Perhetyössä ja perheneuvoloissa voi työskennellä psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, sosionomeja, lääkäreitä ja lähihoitajia (laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015; valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 153/2016).

Espossa lain mukaisia ennaltaehkäiseviä sosiaali- ja terveydenhuollon lapsiperhepalveluita ovat neuvolat, lasten kuntoutuspalvelut, perhetyö ja perheneuvolat. Nämä kuuluvat

sosiaali- ja terveystoimen alaiseen perhe- ja sosiaalipalveluihin. Suomenkielinen varhaiskasvatus kuuluu puolestaan sivistystoimen alle (ks. kuvio 2). Perhe- ja sosiaalipalvelut sekä suomenkielinen varhaiskasvatus jakautuvat edelleen omiksi hierarkioiksi. Lasten kuntoutuspalveluita ja perheneuvoloita on alueella yksi ja neuvoloita viisi. Varhaiskasvatuksen toimipaikkoja on noin 50. (Espoo 2019.) Tutkimuksen kohteena olevassa Leppävaarassa on yhteensä reilu 68 000 asukasta, joista 0-6-vuotiaita lapsia on hieman vajaa 7000 (Sipilä 2018: 3, 5). Henkilökuntaa oli vuoden 2017 lopussa sosiaali- ja terveystoimessa 3 725 ja sivistystoimessa 7 796 (Espoo: Henkilöstökertomus 2017). Nämä luvut kuvastavat alueen isoa kokoa ja haastavaa toimintaympäristöä.



Kuvio 2. Espoon viranhaltijaorganisaatio (Espoo: Organisaatio ja yhteystiedot 2019).

Espoon strategiasta puhutaan Espoo-tarinana. Espoo-tarina valtuustokaudelle 2017-2021 on hyväksytty valtuustossa 11.9.2017. Espoon visiona on verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen Espoo, joka on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi vaikuttaa.

Espoon toimintaa ohjaa kolme arvoa: asukas- ja asiakaslähtöisyys, vastuullinen edelläkävijyys ja oikeudenmukaisuus. Arvojen mukaan Espoon parhaat voimavarat ovat asukkaat, yhteisöt ja yritykset. Asukkaiden osallisuus ja yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa nähdään tärkeänä tuloksellisten ja asukkaiden tarpeisiin vastaavien palvelujen lähtökohtana. Edelläkävijyys merkitsee ennakkoluulottomuutta, avoimuutta ja rohkeutta kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla sekä sietää epäonnistumisia. Tärkeänä nähdään tutkimuksen ja kansainvälisen kokemusten hyödyntäminen. Arvot sisältävät myös sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä kehittäminen sekä oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen, yhdenvertaisen, inhimillisen ja suvaitsevan toiminnan. Toimialat ja yksiköt muodostavat omat strategiat ja tavoitteensa Espoo-tarinasta ja yhteisistä valtuustokauden tavoitteista. Tarinaa toteutetaan arjen työssä. Espoo-tarinaa toteutetaan myös poikkihallinnollisilla kehitysohjelmilla, joilla vastataan Espoon keskeisiin haasteisiin. Valtuustokauden 2017-2021 poikkihallinnollisia kehitysohjelmiä ovat: hyvinvoiva Espoo, kestävä Espoo, innostava ja elinvoimainen Espoo sekä osallistuva Espoo. (Espoo: Espoo-tarina 2017.)

3.2. Verkoston yhteistyövelvoite

Lainsäädännön mukaisesti lapsiperhepalveluiden tulisi olla asiakaslähtöisiä ja toiminnallisia kokonaisuuksia. Jo silloin kun palveluita rakennetaan, tulisi niin sairaanhoitopiirien kuin kuntien tehdä yhteistyötä muiden kuntien ja eri toimialojen sekä viranmaisten kanssa (LastensuojeluL 3:11, 12; TervHL 2:15, 4:32, 34 & asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 1:4; varhaiskasvatuslaki 2:7). Monet lait velvoittavat myös palveluja annettaessa eri toimijat työskentelemään tarvittaessa yhdessä. Esimerkiksi varhaiskasvatuslain (2:7) mukaan ”varhaiskasvatuksen järjestäjän ja tuottajan on tarpeen mukaan toimittava yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollosta vastaavien tahojen kanssa lapsen tarvitseman tuen ja palvelujen kokonaisuuden arvioimiseksi, suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi”. Sosiaalihuoltolakiin (4:41) on vastaavasti kirjattu, että sosiaalihuolto on toteutettava niin, että se muodostaa kokonaisuuden yhdessä muiden hallinnonalojen palveluiden kanssa. Sosiaalihuoltolaissa (2:9) on erikseen mainittu vielä lasten ja nuorten hyvinvointi ja sen eteen

tehtävä yhteistyö kunnan eri viranomaisten kesken. Jos pelkkä sosiaalihuolto ei pysty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, on sosiaalihuollon työntekijän otettava asiakkaan suostumuksella yhteyttä viranomaiseen, joka voi auttaa järjestämään asiakkaan tarvitsemat palvelut (SHL4:40).

Jos työntekijä niin arvioi, asiakasta koskeviin neuvotteluihin voi tarvittaessa osallistua myös muita viranomaisia (LastensuojeluL 6:31). Lisäksi lainsäädännön mukaan voidaan tarvittaessa tehdä myös eri hallinnonaloja ja palveluja koskeva yhteinen asiakassuunnitelma (LastensuojeluL 6:30 & SHL 4:39). Toisaalta lainsäädäntö velvoittaa viranomaisia osallistumaan asiakassuunnitelman tekoon, jos sosiaalihuollon työntekijä sitä pyytää, ja jos asiakkaan tarpeet sitä vaativat (SHL 4:41: TervHL 4:32 & LastensuojeluL 5:26). Lainsäädäntö mahdollistaa myös yhteisen suunnitelman laatimisen ilman asiakkaan lupaa (SHL 4:39). Asiakassuunnitelman lisäksi laissa määrätään siitä, että kunnan tai useamman kunnan yhdessä on laadittava neljän vuoden välein lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun järjestämiseksi ja kehittämiseksi suunnitelma, joka hyväksytään kunnanvaltuustossa. Suunnitelman tulee sisältää lastensuojelulain (3:12) määrittämät tiedot muun muassa lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja sitä edistävästä toimista ja palveluista.

Espoossa on tehty lain määräämä suunnitelma. Espoon lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma vuosille 2017–2021 on jaettu neljään periaatteeseen, jotka ovat lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen, lapsi- nuori- ja perhelähtöisyys, palvelujen laatu ja vaikuttavuus sekä palvelujen yhteen sovittaminen eheäksi kokonaisuudeksi. Tavoitteita periaatteiden alla on yhteensä kaksitoista. Tavoitteissa korostuu asiakaslähtöisyyden ja palveluiden yhteensovittamisen kehittäminen. Johtamisen osalta tavoitteissa pyritään parantamaan yhteensovittavaa sekä tiedolla johtamista. Kehittäminen on vielä kesken ja arvio tuloksista annetaan vuonna 2021. (Espoon kaupunki: sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja 2017.)

Verkoston toimiva yhteistyö edellyttää, että työntekijät tuntevat lait sekä oikeudet ja velvollisuudet, joita heillä on liittyen asiakasta koskeviin tietojen vaihtoon (Lindgren & San-

kalahti 2017). Lainsäädännössä on sekä oikeuksia että velvollisuuksia vaihtaa tietoja, esimerkiksi lasten ja nuorten kohdalla, lainsäädäntö mahdollistaa tietojen vaihdon tarvittaessa. Jos lain sisältöä ei osata riittävän hyvin, voi pahimmillaan käydä niin, että työntekijä ei suostu tietojen vaihtamiseen eikä moniammatilliseen yhteistyöhön. Kenelläkään ammattilaisella ei kuitenkaan tulisi olla tilannetta, jossa kokee lain estävän yhteistyön. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2018.)

Julkisuuslain (621/1999) mukaan viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jos niiden julkisuutta ei ole erikseen rajoitettu. Julkisuuslain mukaan kuitenkin asiakirjat ovat salassa pidettäviä, jos ne koskevat ihmisen yksityiselämää, kuten tiedot perhe-elämästä, terveydentilasta, sosiaalihuollon asiakkuudesta tai henkilökohtaisista mielipiteistä. Viranomaisella on julkisuuslain mukaan oikeus luovuttaa salassa pidettäviä tietoja, jos tiedon antaminen tai saaminen on lain mukaista. (JulkL 7:26.) Esimerkiksi sosiaalihuollon viranomaisella on oikeus luovuttaa salassa pidettäviä tietoja, jos se on lapsen etu. Asiakasta tulee informoida, mitä ja mistä häntä koskevia tietoja voidaan hankkia suostumuksesta riippumatta. Asiakkaalle on myös annettava mahdollisuus tutustua häntä koskeviin tietoihin. (laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.)

Viranomaisella on oikeus salassa pidettävien tietojen luovutukseen myös, jos asiakas antaa siihen suostumuksensa (JulkL 7:26; laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 3:16). Vaikka viranomaisella olisi oikeus luovuttaa tietoja, suostumusta on silti hyvä pyytää, sillä se luo paremmat lähtökohdat onnistuneelle yhteistyölle (JulkL 4:13). Alaikäisen suostumuksesta tietojen luovutukseen on erityissäännökset laissa potilaan asemasta ja oikeuksista (2:9), laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (2:10) sekä opiskeluhuoltolaissa (2:11). Lakien mukaan alaikäinen antaa suostumuksensa itse, jos hän pystyy arvioimaan asian merkityksen. Jos alaikäinen ei kehitystasoonsa nähden pysty tekemään päätöstä tietojen luovutuksesta, sen tekee lapsen huoltaja.

Sen lisäksi, että viranomaisilla on oikeus luovuttaa salassa pidettävien tietoja, viranomaisella on myös oikeus saada salassa pidettäviä tietoja joissakin tilanteissa (JulkL 3:10). Tämä oikeus kulkee yhdessä tietojen luovutusvelvollisuuden kanssa. Viranomainen on velvollinen luovuttamaan ne salassa pidettävät tiedot, joita sosiaalihuollon viranomainen

tarvitsee sosiaalihuollon tarpeen selvittämiseksi ja järjestämiseksi. Esimerkiksi lastensuojelulla on oikeus saada salassa pidettäviä tietoja neuvolalta ja varhaiskasvatuksen toimijoilta, jos se on välttämätöntä lapsen lastensuojelun tarpeen selvittämiseksi tai järjestämiseksi (laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 4:20). Lisäksi sosiaalihuoltolaissa (4:35) lueteltujen viranomaisten on oltava yhteydessä sosiaalihuoltoon, jos se on asiakkaan tai lapsen edun kannalta välttämätöntä. Yhteydenotto voidaan tehdä asiakkaan suostumuksella tai tietyissä tilanteissa ilman asiakkaan suostumusta. Samasta asiasta on maininta myös terveydenhuoltolaissa (6:50).

Ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden kokonaisuuden tulee lain mukaan ajaa asiakkaan etua. Lapsen etu on Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) lasten oikeuksien yleissopimuksen (Yleissopimus lapsen oikeuksista 60/1991) mukaan aina toiminnan lähtökohta, oli kyse sitten julkisen tai yksityisen sosiaalihuollon, tuomioistuimen, hallintoviranomaisen tai lainsäädäntöviranomaisen toiminnasta. Lapsen etua arvioitaessa on otettava huomioon muun muassa lapsen omat näkemykset, lapsen itsemääräämisoikeus, perhesuhteen vaaliminen, lapsen oikeus saada suojelua ja huolenpitoa sekä lapsen ikä ja kehitystaso. Myös niin sosiaalihuoltolaki (1:5), terveydenhuoltolaki (1:8a), lastensuojelulaki (1:4) kuin varhaiskasvatuslaki (2:4) edistävät lapsen etua. Lakien mukaan palveluita suunniteltaessa ja järjestettäessä on ensisijaisesti huomioitava lapsen. Lasten tulee myös saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin oman kehitystason mukaan ja heitä on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä (PeL 2:6). Jos alaikäinen ei pysty päättämään hoidostaan, häntä on hoidettava huoltajan kanssa yhteisymmärryksessä (laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992; laki sosiaalihuollon asiakkaasta oikeuksista 2:10).

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien avulla hankitaan ja analysoidaan tutkimusaineistoa. Kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta pyritään usein erottamaan toisistaan, mutta monet tutkijat eivät halua asettaa näitä tutkimusmenetelmiä vastakkain, koska se vastaa huonosti todellisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 131–132; Eskola & Suoranta 1998: 13; Alasuutari 2011: 31–32). Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta sovelletaan usein samassa tutkimuksessa, joten niitä voidaan pitää toisiaan täydentävinä menetelminä, ei vastakohtina (Alasuutari 2011: 32). Tärkeintä on tehdä tutkimusta sille sopivalla menetelmällä tai useammalla menetelmällä (Eskola & Suoranta 1998: 14). Jotta tutkimusstrategiset valinnat eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus on mahdollista tehdä ja perustella, on määritelty, miten kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eroavat ja yhdistyvät sekä mitkä ovat niiden ominaisuudet (Hirsjärvi ym. 2007: 132–133).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimuksen lähestymistavaksi, koska sen ominaisuudet sopivat tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 2007, 151–157). Lähtökohta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2007: 157; Eskola & Suoranta 1998: 16), jossa korostuu sosiaalisten ilmiöiden merkitys. Tieto hankintaan yleensä suoraan ihmisiltä tavoitteena kuulla haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Lisäksi siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007: 159–160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotosta käyttämällä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yritetä todentaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan löytämään ja paljastamaan odottamattomia

seikkoja. Jokainen tutkittava tapaus on ainutlaatuinen ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007: 160.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi ominaisuus on se, että tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007: 160; Eskola & Suoranta 1998: 15), mikä kuvaa sitä, että laadullisen tutkimuksen eri vaiheet kietoutuvat yhteen ja tulkintaa tehdään koko tutkimuksen ajan (Eskola & Suoranta 1998: 15).

Aineistonhankintamenetelmänä käytetään tässä tutkimuksessa tutkimushaastattelua. Tutkimushaastattelu on systemaattinen tiedonkeruumenetelmä, jonka tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2007: 202). Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, minkä vuoksi se sopii moniin tutkimuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34). Haastattelu voidaan valita aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan, että ihminen on subjekti, kenellä on mahdollisuus kertoa itseään koskevia asioita (Hirsjärvi ym. 2007: 200; Eskola & Suoranta 1998: 86; Hirsjärvi & Hurme 2008: 35). Ihminen nähdään tutkimuksessa aktiivisena osapuolena. Tutkimushaastattelussa pyritään kuvaamaan haastateltavan kokemuksia, tunteita, ajatuksia ja käsityksiä. Haastattelun avulla voidaan selventää ja syventää aihealuetta, josta ei tiedetä vielä paljoa. Haastattelu mahdollistaa myös lisäkysymykset, minkä vuoksi voidaan saada hyvin erilaisia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007: 200.)

Haastattelun etu verrattuna muihin aineistonhankintamenetelmiin on sen joustavuus. Aineiston hankintaa voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla, esimerkiksi haastattelun aiheiden järjestystä voi vaihtaa. Lisäksi haastattelu antaa mahdollisuuksia tulkita vastauksia laajemmin kuin muissa aineistonkeruumenetelmissä. (Hirsjärvi ym. 2007: 200.) Siitä soveltuuko haastattelu arkojen aiheiden tutkimiseen, ollaan eri mieltä. Toiset tutkijat ovat sitä mieltä, että sopii, toiset taas perustelevat, että kyselylomakkeet ovat parempia vaikeiden aiheiden kyselemiseen, koska tutkittava voi olla anonyymi ja etäinen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35.) Luottamuksen saavuttaminen haastattelijan ja haastateltavan välille on olennaista tulosten luotettavuuden kannalta (Eskola & Suoranata 1998: 94).

Haastattelun virhelähteet voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta sekä haastattelu-tilanteesta kokonaisuutena. Haastattelu on aina tilanne- ja kontekstisidonnainen, mihin vaikuttaa sekä kulttuuri että arvot, esimerkiksi haastattelussa saatetaan antaa vastauksia,

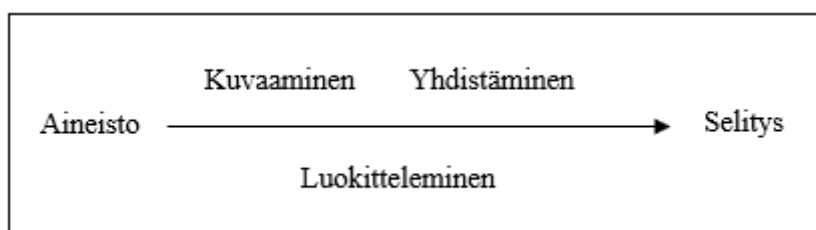
jotka nähdään sosiaalisesti oikeina. (Hirsjärvi ym. 2007: 201–202.) Haastattelijan kokemattomuutta voidaan pitää yhtenä mahdollisena virhelähteenä. Haastatteluvastaus sisältää aina heijastuksia haastateltavan läsnäolosta ja tavasta kysyä asioita (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48). Haastatteliija tulkitsee vastaukset aina omista arvolähtökohdistaan, mikä myös saattaa johtaa virheellisiin tulkintoihin (Hirsjärvi ym. 2007: 202). Haittaa sekä toisaalta myös etua saattaa olla siitä, että haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi ym. 2007, 199; Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Haastattelun vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. Haastateltavien kielenkäyttöä ei voi tulkita aina samanlailla (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48).

Tutkimushaastatteluista tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48). Teemahaastattelu voidaan katsoa kuuluvan puolistrukturoitujen haastattelujen joukkoon, koska teemat ovat ennen haastattelua sovittu, mutta siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto. Puolistrukturoidussa haastattelussa ominaista on se, että haastattelussa jotain on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkea. Puolistrukturoidusta haastatteluista ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää, sillä siitä voidaan puhua lomake- ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.) Verrattuna strukturoituun haastatteluun teemahaastattelu mahdollistaa laajemmat tulkinnat, mutta verrattuna avoimeen haastatteluun teemahaastattelu luo haastattelulle tarkemmat rajat (Eskola & Suoranta 1998: 89).

Kvalitatiivisia aineistoja voidaan analysoida monella eri tavalla (Hirsjärvi ym. 2007: 219; Eskola & Suoranta 1998: 161). Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on saada aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998: 138). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan (Hirsjärvi ym. 2007: 220). Lisäksi aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat vaikeita, koska siihen ei ole olemassa valmista sapluuna, minkä mukaan edetä (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullisen analyysin perusmenetelmää, teemoittelua.

Teemoittelu sopii analyysimenetelmäksi, jos pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmaa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Haastattelujen sisällön järjestäminen teemojen alle ei vielä ole tulkintaa eikä näin ollen niistä voi tehdä johtopäätöksiä. Näin voi toimia, mutta silloin aineisto on periaatteessa kerätty turhaan. (Eskola & Suoranata 1998: 179–181.) Teemoittelussa tarkastellaan asioita, jotka nousevat esiin useamman haastateltavan kohdalla. Useasti esiin nousseet asiat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mikä on hyvin odotettavaa. Toisaalta esille voi nousta teemoja, joita ei alun perin ollut mietitty. Usein tällaiset teemat ovat mielenkiintoisia. Ennakkoon valittuihin teemoihin sekä odottamattomien teemojen väliltä voidaan usein löytää yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 173.)

Jotta teemoittelu voidaan katsoa onnistuneeksi, tulee teorian ja empirian olla vuorovaikutuksessa keskenään (Eskola & Suoranata 1998: 176). Aineiston analyysissä esiin nostetut teemat pohjautuvat aina tutkijan tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 173). Tutkija on lisäksi aina kiinni omissa arvoissa (Hirsjärvi ym. 2007: 157). Runsaat sitaattit mahdollistavat sen, että lukija voi päätellä itse, onko tutkija tehnyt oikeita tulkintoja. Runsa määrä sitaatteja toisaalta tekee tutkimuksesta raskaan ja varsinaiset tulkinat saattavat jäädä tekemättä. (Eskola & Suoranata 1998: 181.)



Kuvio 3. Analyysin vaiheet (Hirsjärvi ym. 2007: 223).

4.2. Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluilla kerätyistä aineistosta. Haastattelut tehtiin marras-joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019. Haastateltavat kerättiin lähettämällä sähköpostia Espoon kaupungin internetsivuilla oleviin yhteystietoihin. Haastateltaviksi pyydettiin ennaltaehkäisevissä lapsiperhepalveluissa työskenteleviä ammattilaisia. Haastattelu saatiin yhteensä 11, kun tavoitteena oli 15 haastattelua. Suomenkielisestä varhaiskasvatuksesta saatiin kaksi haastattelua, terveydenhuollosta kahdeksan haastattelua ja sosiaalipalveluista yksi haastattelu. Haastateltavista johtajia oli viisi ja työntekijöitä kuusi. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelun teemat ja apukysymykset valmiiksi tutustuttavaksi (ks. liite 3). Lisäksi haastateltaville lähetettiin tiedote tutkimuksesta sekä suostumuslomake tutkimukseen osallistumista varten (ks. liite 5). Kaikki haastatteluihin suostuneet henkilöt allekirjoittivat suostumuslomakkeet ennen haastatteluiden aloittamista.

Haastatteluihin oli varattu lähtökohtaisesti aikaa 30–45 minuuttia ja haastattelut kestivät 26–46 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin tutkijan salasanalla suojattuun puhelimeen. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään haastateltavia kokemuksia ja näkemyksiä ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluverkoston yhteistyön toiminnasta sekä johtamisesta ja kehittämisestä. Haastatteluteemat oli muodostettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelurunko tuki hyvin haastattelujen etenemistä, mutta runkoa ei käyty tarkassa järjestyksessä läpi. Haastateltavista monet olivat kirjoittaneet muistiin asioita, joita olivat teemoista jo etukäteen pohtineet. Haastattelut sujuivat luontevasti ja jokainen sai kertoa vapaasti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään.

Aineiston analyysi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkasti. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä tuli yhteensä 85 sivua. Litteroinnin jälkeen haastatteluainoastoa lähdettiin jakamaan haastatteluteemojen alle. Koska haastattelut eivät edenneet tarkasti haastattelurungon mukaisesti, vaan haastattelijat saattoivat puhua samaan aikaan monesta eri temasta, aineistoa ei voitu suoraan jakaa eri teemojen alle. Samalla kun haastateltujen vastaukset siirrettiin teemojen alle, sitaatin perään laitettiin sen sanoneen henkilön tunniste, esimerkiksi (H1). Tunnisteet jaettiin yhdestä yhteentoista haastattelumäärien mukaisesti. Tunnisteet ovat arvottu haastatteluun osallistuneiden anonymiteetin varmistamiseksi.

Aineiston jakaminen teemojen alle vaati haastattelujen lukemista läpi useita kertoja, jolloin myös haastattelujen sisältö tuli tutkijalle tutuksi. Haastattelun teemat nousivat selkeinä teemoina esiin myös kaikkien haastattelujen kohdalla, joten luonnollisesti teemoista muodostui myös analyysivaiheen teemat. Ainoastaan teema yksi: ammattilaisten yhteistyön tavoitteet yhdistettiin teemaan kaksi: ammattilaisten yhteistyön toimivuus. Näin tehtiin, koska ensimmäisestä teemasta oli selkeästi vähemmän mainintoja kuin muista teemoista. Teemoittelun jälkeen aineistosta lähdettiin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Analyysia jatkettiin peilaamalla haastatteluaineistoa teoreettiseen viitekehykseen, josta lopulta muodostui tutkimuksen tulokset.

4.3. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012: 6-7) mukaan tieteellisestä tutkimuksesta tekee luotettavan ja eettisesti hyväksyttävä silloin, kun tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta, vastuullisuutta ja avoimuutta. Tämä tutkimus on tehty hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tutkimusta varten haettiin ja saatiin tutkimusluvut Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimelta sekä sivistystoimelta. Sivistystoimi myönsi tutkimusluvan 19.6.2018 (ks. liite 1) ja sosiaali- ja terveystoimi 31.7.2018 (ks. liite 2). Tutkimuksen teoreettista viitekehystä tehtäessä perehdyttiin huolellisesti muihin tutkimuksiin. Tutkija on kunnioittanut muiden tutkijoiden tekemää työtä viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty paljon englanninkielistä aineistoa, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa tutkijan tekemiin tulkintoihin. Tutkija on kuitenkin ollut tietoinen omasta englannin kielen tasostaan ja pyrkinyt tekemään huolellista työtä suomentaessaan tekstejä.

Tutkimushaastattelupyyntöjen yhteydessä kaikille lähetettiin tiedote- ja suostumuslomake, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa, tutkimusaineiston käsittelytavat sekä tutkimukseen osallistuvien oikeudet sekä tutkijan velvollisuudet. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja ennen tutkimushaastattelujen aloitusta, kaikilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimusaineisto on kerätty,

käsitelty, säilytetty ja hävitetty luottamuksellisesti tietosuojalakea ja salassapitovelvollisuutta noudattaen. Tutkimusaineistoa on käsitelty ainoastaan tutkimuksen tekijä. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja tai ylläpidetty henkilötietorekisteriä. Tutkimuksen tulokset on raportoitu niin, että haastateltavien henkilöllisyys ei käy ilmi. Tutkimuslupia haettaessa sekä haastatteluja pyydetessä on kerrottu avoimesti, että tutkimuksen tekijä työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli esimerkiksi päätyykö kaksi tutkijaa samanlaisiin tuloksiin tai saadaanko sama tulos, jos samaa tutkimuskohdetta tutkitaan useaan otteeseen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mittarit tai tutkimusmenetelmät ovat päteviä eli ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat määrälliseen tutkimukseen, mutta laadullisessa tutkimuksessa niitä voidaan soveltaa osittain. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–268). Tutkimus oli tapaustutkimus ja aineisto suppea, joten tuloksia ei voida yleistää. Tutkimuksen on tehnyt ainoastaan yksi tutkija ja lisäksi tutkimuksessa käytettiin myös vain yhtä tutkimusmenetelmää, mitkä heikentävät tutkimuksen validiteettia. Tutkija perehtyi tutkimuksen aiheeseen ja metodeihin perusteellisesti, mutta tutkija on kuitenkin varsin kokematon tieteellisen tutkimuksen tekijä, mikä vähentää tutkimuksen luotettavuutta merkittävästi.

Tutkijan työskentely tutkimuksen kohteessa on saattanut vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin, vaikka tutkija on pyrkinyt läpi koko tutkimuksen olemaan tietoinen omista mahdollisista ennakko-oletuksista, jotka ovat muodostuneet jo ennen tutkimuksen aloittamista. Toisaalta tutkimuksen kohteen tunteminen helpotti varsinkin tutkimushaastattelussa mainittujen termien ja käytäntöjen ymmärtämistä. Tutkimushaastattelun teemat pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen, mutta tutkijan kokemattomuuden takia, haasteena oli luoda sellaisia avoimia haastattelukysymyksiä, joilla oikeasti saadaan vastauksia haluttuihin asioihin, mikä vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin heikentävästi. Vaikka haastattelut sujuivat luontevasti, haastattelutilannetta ja ei harjoiteltu etukäteen eikä haastattelukysymyksiä esitettävästi, mikä myös vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut kuitenkin nauhoitettiin, mikä puolestaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymyksien kannalta keskeiset tulokset. Tutkimuksen pääkysymyksellä halutaan selvittää, millainen merkitys verkostojohtamisella on ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden muodostavan verkoston toiminnassa. Lisäksi selvitetään, mitkä tekijät estävät ja vahvistavat tutkimuksen kohteena olevan verkoston toimijoiden yhteistyötä, miten yhteistyötä johdetaan sekä miten yhteistyötä ja sen johtamista voidaan kehittää. Tulosten ensimmäisessä osiossa esitetään, tunnistavatko haastateltavat verkoston yhteisiä tavoitteita ja mitkä tekijät verkoston toiminnassa estävät tai vahvistavat niiden saavuttamista. Toisessa tutkimushaastatteluista esiin nousseessa teemassa avataan haastateltavien kokemuksia siitä, miten verkoston toimijoiden yhteistyötä johdetaan. Kolmannessa tulososiossa tarkastellaan haastateltavien ajatuksia siitä, kuinka verkoston toimintaa ja sen johtamista voidaan kehittää. Lopuksi tuloksista esitetään yhteenveto luvussa 5.4.

5.1. Verkoston yhteistyön toimivuus

”Perheiden ja lasten hyvinvointi. Se on kumminkin se meidän työn ykköspainopiste.” (H11).

Haastatteluaineiston perusteella kaikilla haastatteluun osallistuneilla työn lähtökohdaksi nousi lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukeminen. Myös verkoston toimijoiden yhteistyön lähtökohdasta haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä: *”Minkä takia me tehdään yhteistyötä, niin on se asiakas.”* (H2). Haastateltavat kokivat yhteistyön verkoston muiden toimijoiden kanssa erittäin tärkeänä. Jopa viisi haastateltavaa nosti esiin oman kokemuksen siitä, että kaikki toimijat ammattitutkinnosta ja palvelualasta huolimatta haluavat tehdä yhteistyötä: *”Kaikilla on se halua auttaa, et kyllähän se paistaa sieltä läpi.”* (H4). Jännitteitä toimijoiden välillä ei ollut havaittavissa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että vaikka haastateltavien mukaan heillä on samat lähtökohdat sekä omalle työlle että verkostossa tapahtuvalle yhteistyölle, kolme haastatteluun osallistunutta työntekijää nosti esille, että heidän mielestään verkostolla ei ole konkreettisia yhteisiä tavoitteita: *”Mun*

tietääkseni ei oo mitään selkeetä, ei oo kirjattu mihinkään.”(H4). Tätä tukee se, että kyttäessä haastateltavilta tavoitteiden toteutumisen seurannan keinoista, vastaukset haajaantuivat. Muutamina yksittäisinä vastauksina mainittiin lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, asiakkailta saatu palaute, mittarit ja verkostoyhteistyölomake, jonka käyttöönotto on Espoon lasten ja nuorten vuosien 2017-2021 hyvinvointisuunnitelman tavoitteissa (ks. luku 3.1.).

Yhteistyön toimivuus koettiin vaihtelevana niin johtajien kuin työntekijöiden keskuudessa: *”Realiteetti kuitenkin se, että ei toimi vielä sillä tavalla, kun me ajatellaan tavoitteellisesti.”* (H9). Yleisimpänä yhteistyötä estävänä tekijänä haastatteluaineistosta nousi esiin vähäinen aika, mikä mainittiin seitsemässä haastattelussa eikä kukaan haastatelluista nostanut esiin, että aikaa olisi riittävästi tai liikaa. Liian vähäisen ajan katsottiin johtuvat liian pienistä resursseista: *”Kyllähän sä joudut tekemään toisella kädellä niitä asioita, et kun sulle ei anneta siihen riittävästi aikaa siis, et ei oo riittävästi resursseja.”* (H4). Lisäksi mainittiin suuret asiakasmäärät, mikä johtaa siihen, että kaikilla työntekijöillä on ajanvarauskalenterit täynnä, minkä vuoksi muita työntekijöitä on haastava saada kiinni ja yhteistyölle on vaikea löytää aikaa. Vaikka kaikilla toimijoilla on kiire, kukaan haastateltavista ei katsonut tämän olevan ainoa yhteistyötä estävä tekijä, vaan päinvastoin puutteelliset resurssit mainittiin haastatteluissa lyhyesti ja muita yhteistyötä vaikeuttavia asioista käsiteltiin laajemmin.

” Ilman muuta on tärkeää että on riittävä resurssi, mut kyl meidän tulee paneutua siihen omaan toimintaan ja toimintatapoihin ja omiin menetelmiin ja tapoihin tehdä työtä ja arvioida nimenomaan sitä omaa työtä ja meidänkin pitää kuitenkin muuttua tietyllä tavalla kun maailmaa muuttuu.” (H8).

Haastatteluaineiston mukaan toinen merkittävä verkoston toimijoiden yhteistyöhön vaikuttava tekijä ajan puutteen lisäksi oli tiedon liikkuminen toimijoiden välillä. Joidenkin haastateltavien mielestä tieto liikkui paremmin kuin toisten, mutta kaikkien haastateltavien mielestä tiedon siirtymisessä työntekijöiden välillä oli puutteita. Tekijöitä, mitkä vaikuttivat haastateltavien mielestä tiedon liikkumiseen, oli monia. Tärkeä huomio, mikä mahdollistaa tiedon liikkumisen toimijoiden kesken tietyissä tilanteissa, on se, että lainsäädäntöä kukaan haastateltavista ei nostanut esille yhteistyötä estävänä tekijänä ja muutama haastateltava mainitsi lainsäädännön tietojen vaihtoa edistävänä tekijänä. Siitä, että

suurin osa jätti lainsäädännön mainitsematta, ei voida päätellä, tuntevatko haastateltavat lainsäädäntöä vai ei. Ne haastateltavat, jotka mainitsivat lainsäädännön, kokivat, että asiakkaat antavat suostumuksen tietojen vaihtoon ja osassa tapauksissa asiakkaat myös toivovat ammattilaisten yhteistyötä. Haastateltavien mukaan asiakkaat kokivat helpotuksena sen, että heidän ei tarvitse huolehtia kaikista asioista itse.

Potilastietojärjestelmät olivat yksi huomattava tekijä, mikä vaikutti tiedon liikkumiseen. Yhteisen potilastietojärjestelmän nähtiin helpottavan yhteistyötä, mutta tämä ei kuitenkaan kaikkien mielestä taannut yhteistyötä, vaan kuten eräs työntekijä totesi: *”Et on niinku sen prosessin osa, mut ei ehkä siinä tee niinku varsinaista yhteistyötä.”* (H5). Eri potilastietojärjestelmiin kuulumisen nähtiin puolestaan vaikeuttavan tiedon vaihtumista merkittävästi ja sitä kautta yhteistyötä.

”Ei se loppupeleissä enää tuu meille siinä vaiheessa se tieto, kun ollaan laitettu ne eteenpäin. Me joudutaan kaivelemaan sitä tietoo. Se on tosi ikävää udella perheiltä jatkuvasti, et miten teillä on sovittu nää ja kuinka usein teillä käydään, tai onks teillä se lastensuojelun asiakkuus vai ei.” (H11).

Tiedon liikkumista edistävänä tekijänä haastateltavat näkivät yhteiset tilat, mutta huomionarvoista on se, että pelkästään sama rakennus ei riitä yhteistyön muodostumiseksi, vaan pitää olla yhteiset sosiaalitulat, jossa tavataan päivittäin. Tällöin tietoa pystytään vaihtamaan myös epävirallisesti ja ohimennen. Yhteiset tilat mahdollistavat sen, että tiedon vaihtuminen ei vaadi yhteisiä, tarkkaan sovittuja prosesseja. Yhteiset tilat lisäävät luonnollisesti myös sitä, että ihmiset oppivat tuntemaan muiden ammattiryhmien työn sisällön paremmin. Tämän nosti tärkeäksi jopa yhdeksän haastateltavaa. Muiden työn tunteminen vähentää haastateltavien mukaan niin ristiriitaisia ohjeita kuin päällekkäistä työtä. Toisten ammattilaisten työn tunteminen korostuu tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa, jossa työskentelee paljon henkilökuntaa, jolla on useita eri ammattitutkintoja. Työn tuntemista tärkeämpänä yhteistyötä edistävänä asiana haastateltavat näkivät muiden ihmisten tuntemisen henkilökohtaisesti, mitä yhteiset sosiaalitulat myös tukevat.

”Jos ihmiset jotenkin tuntee toisensa ja naama on tuttu, aamulla mennään kellokortille vierekkäin, niin kyl se on paljon helpompi mennä kysymään jotain kuin että otat virallisen kontaktit jonnekin.” (H1).

Useampi haastateltava totesi, että tunteminenkaan ei riitä tietojen sujuvaan vaihtoon, koska vaihtuvuus henkilöstössä on suurta ja tieto häviää henkilöstön vaihtaessa työpaikkaa. Henkilöstön vaihtuvuus nousi varsinkin johdon keskuudessa huomattavaksi yhteistyötä estäväksi tekijäksi. Henkilöstöön ja osittain myös henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvänä yhteistyötä vaikeuttavana tekijänä nousi kolmessa haastattelussa esille henkilöstön puutteellinen osaaminen. Puutteellisen osaamisen ei katsottu johtuvan suoraan henkilöstöstä, vaan haastatteluista syyksi mainittiin yksittäisinä kommentteina riittämättömät perhdytykset, jatkuva muutos sekä puutteellinen uusien asioiden implementointi.

”Ideaalitasolla meillä on se innostus, ajatus ja tavoitteet siitä, et ne toimisi hyvin, mutta käytännössä, se liittyy tähän jalkauttamisenkiin osittain, että ei ihan vielä varmasti jokaisella työntekijällä oo meidän verkostotyönmalli tuttuna tai meidän konsultaatiokäytännön tuttuja ja semmonen, että tulisi selkärangasta, tuolta ytimisestä, että hei tässähan kohtaa, että mites se konsultaatiomalli menikään, et enhän mä tätä yksin tee.” (H9).

Henkilöstön vaihtumisen mukana häviävä tieto, implementoinnin puutteellisuus ja muun muassa yhteisten sosiaalitulojen merkityksellisyys kuvaavat sitä, että prosessit eivät ole kaikilta osin selkeät niin, että niitä voisi hyödyntää osaamisesta ja tilanteesta riippumatta. Kaikki haastateltavat kokivat tärkeänä, että prosessit olisivat toimivat ja hyödynnettävissä, mutta ne koettiin varsinkin työntekijöiden mielestä vaihtelevasti toimivaksi. Puutteelliset prosessit voivat johtaa asioiden keskenjäämiseen. Prosesseja ja yhteisiä toimintatapoja pyritään kehittämään ja tarkentamaan säännöllisesti tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa, esimerkiksi varhaiskasvatuksen, neuvolan, kuntoutuspalveluiden kesken järjestetään kolme kertaa vuodessa kokouksia, jotka toimivat niin kutsutun triangelimallin mukaan. Periaatteessa triangelimalli- ja kokoukset nähtiin hyväksi, mutta käytännössä niiden toiminnassa on varsinkinkin työntekijöiden mielestä useita haasteita. Kokouksiin osallistuu vain yksittäisiä työntekijöitä, kokoukset ovat harvoin eikä tieto siirry kokouksista eteenpäin. Johtajat eivät nostaneet haasteita niin vahvasti esiin kuin työntekijät.

Sen lisäksi, että ammattilaisten keskeisissä tapaamisissa voidaan vaihtaa tietoa ja tarkentaa prosesseja, myös moniammatillisilla kokouksilla, missä asiakas on mukana, koettiin olevan huomattava positiivinen vaikutus verkoston yhteistyölle. Onnistuneet yhteiset

asiakastapaamiset lisäävät luottamusta ja rohkaisevat ottamaan yhteyttä muihin toimijoihin uudestaan. Haastattelujen mukaan tällaisten kokousten määrät kuitenkin vaihtelivat. Osan mielestä kokouksia oli riittävästi ja osan mielestä niitä on aivan liian vähän. Varsinkin niiden haastateltavien, joiden mielestä moniammatillisiakokouksia ei ollut riittävästi, kokivat, että tieto ylipäättään vaihtuu toimijoiden välillä huonosti. Selkeyttä yhteistyöhön on yritetty tuoda verkostotapaamisilla ja verkostoyhteistyölomakkeella, johon kirjataan tapaamiseen osallistuneiden nimet, yhteystiedot, kaikkien toimijoiden konkreettiset tavoitteet sekä arviointi tavoitteiden toetutumisesta. Verkostoyhteistyölomaketta ei kuitenkaan ollut moni käyttänyt ja sen toimivuus ja hyöty koettiin haastateltavien keskuudessa varsin vaihtelevaksi.

5.2. Verkoston yhteistyön johtaminen

Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esiin verkostojohdamiseen sopivaa horisontaalista johtamista, missä kenelläkään yksittäisellä toimijalla ei ole mahdollisuutta tehdä kaikkia koskevia päätöksiä. Ainoastaan yhden johtajan näkemys oli, että yhteistyötä ei johdeta: ”*Se [yhteistyö] ei suju sen takia, että me kaikki hämmennellään meidän omia, omissa yksiköissämme tätä juttua.*” (H2). Kaikki muut haastatteluihin osallistuneet johtajat kertoivat tekevänsä paljon poikkihallinnollista yhteistyötä: ”*Sehän on paljon se kehittämistyötä yhteistyön kehittämistä eri tahojen kanssa.*” (H9). Johtajat kehittävät yhdessä esimerkiksi asiakkaan hoitopolkuja ja eri työvälineiden käyttöönottoa, mikä on Espoon vuosien 2017–2021 lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman yksi tavoitteista. Lisäksi mahdolliset uudet implementoitavat asiat pyritään käymään läpi jokaisen toimijan näkökulmasta, jotta voidaan nähdä, mitä hyötyä asiasta on kenellekin.

Myös niiden johtajien, joiden mielestä poikkihallinnollista yhteistyötä oli paljon, kokivat, että se toimii vaihtelevasti, mihin vaikutti jo aiemmin mainittu yhteistyötäkin vahvistava tuttuuden merkityksellisyys: johtajien vaihtuessa henkilökohtaisia suhteita ei enää ole, jolloin yhteistyö on jäänyt vähemmälle, tapaamiset eivät ole aina säännöllisesti ja yhteistyörakenteita on jouduttu muodostamaan uudestaan. Yhden haastatteluun osallistuneen johtajan mielestä tapaamisia eri johtoryhmien kanssa oli riittävästi ja ehkä jopa välillä

liikaakin. Huomionarvoista on se, että horisontaalista johtamista oli ainoastaan johtajien mielestä, mitä kuvaa hyvin se, että kolme haastatteluun vastannutta työntekijää pohti, tapaavatko eri toimialojen johtajat edes toisiaan. Ylipäätään haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden mielestä yhteistyötä ei johdeta, vaikka tosin työntekijöiden mielestä siihen on viime aikoina kiinnitetty enemmän huomioita ja sitä on tehty näkyvämmäksi.

”Siis mun mielestä kukaan ei oo ottanut siitä vastuuta eikä se ole kenenkään johdettavissa. Ei ole niin että joku taho ois tai niinku vahvittais sitä yhteyttä tai et onhan meilläkin paljon semmosia et on kehittämistyötä ja on tämmöstä, mut eihän se oo kenenkään niinku, et jokainen on tavallaan oma osionsa. Ja jokaisella on oma liideri tai johtaja, joka pyörittää sitä omaa, mut ei oo ketään, joka vetää ne yhteen.”(H4).

Työntekijöiden mielestä johtaminen tapahtuu hierarkkisesti, ja muutenkin työntekijöiden vastauksissa korostuivat käskyt, jotka tulevat ylhäältä alaspäin ilman, että niihin on työntekijät voineet vaikuttaa. Lisäksi työntekijöiden mukaan johtajilta tulleet asiat ovat usein keskeneräisiä eivät toimi käytännössä. Haastatteluun osallistuneet johtajat olivat tietoisia siitä, että työntekijät kokivat, että he eivät voi vaikuttaa työhönsä riittävästi. Ylipäätään johtajat olivat tietoisia henkilöstön toiveista ja jopa negatiivisista näkemyksistä asioiden ja toimintatapojen toimivuudesta. Työntekijöiden näkökulmasta poiketen johtajien mielestä he kuitenkin huomioivat melko hyvin työntekijöiden ajatuksia ja kehittämisehdotuksia, esimerkiksi toisinaan yksittäisiä työntekijöitä on mukana kehittämisessä. Johtajat ovat myös mahdollistaneet työntekijöiden välisiä tapaamisia esimerkiksi triangelikokousten kautta, mutta kuten aiemmassa kappaleessa tuli ilmi, niiden hyötyä jää työntekijöiden mielestä vajaaksi. Lisäksi esimerkiksi johtajat tasapainoilevat sopivat tiedottamisen välillä niin, että sitä ei ole liikaa, mutta niin, että työntekijöillä on ajantasainen tieto. Johtajat tunnistivat teoreettisessa viitekehyksessä mainitun verkoston yhteistyöhön liittyvän kompleksisuuden.

Tutkimuksen kohteena olevalla verkostolla on yhteinen kaupunkitasoinen strategia ja hyvinvointisuunnitelma, jotka voidaan katsoa olevan yhteistyön johtamisen työvälineitä ja perusta, mutta haastatelluista työntekijöistä kukaan ei maininnut Espoon strategiaa ja johtajistakin vain kaksi: *”Jos vertaa viisikin vuotta taaksepäin, niin ollaan siinä yhteistyös-*

säkin kehitytty hirveesti. Se löytyy sieltä meidän strategiasta ja painopistealueesta ja tavoitteista hyvin ja sitä ollaan lähetty toteuttamaankin.” (H9). Espoon lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa vuosille 2017–2021 kukaan ei maininnut nimeltä, mutta muutamia hyvinvointisuunnitelman tavoitteita haastatteluissa mainittiin. Myöskään toimialojen tai yksiköiden omia strategioita tai tavoitteita ei nostettu esiin. Lisäksi kukaan ei maininnut poikkihallinnollisia kehitysohjelmia.

5.3. Verkoston yhteistyön ja sen johtamisen kehittäminen

Useamman haastateltavan mukaan eri toimialojen ja ammattilaisten välistä yhteistyötä on tehty pitkään: *”Sellanen perinne, että ollaan aina tehty yhteistyötä.”* (H8). Lisäksi melkein kaikkien haastateltavien kokemus oli, että yhteistyötä pyritään koko ajan kehittämään. Viisi haastateltavaa mainitsi vielä, että kehittäminen ei lopu koskaan, koska asiat muuttuvat ja kehittyvät eikä mikään ole koskaan valmista. Yksi haastateltava mainitsi kehittämistyöhön liittyvän arvioinnin.

”(...) pitää olla mun mielestä mukana se semmonen jatkuvan parantamisen ideologia eli se, et oikei me lähetään nyt tällä mallilla kokeilemaan, mitä se ikinä sitten onkaan yhteinen tekeminen ja työ ja katotaan sitten ja arvioidaan. Et se on hirveen tärkeä yhteistyössäkin, toki muussakin työssä, mutta et se arviointi, et pysähdy miettimään ja seuraamaan, et okei oliko tässä se hyöty, saatiinko me sitä arvoa, mitä me ajateltiin tulevan, vaan onks se vaan meidän, et onks meistä kiva tehdä tätä.” (H9).

Kaikki haastateltavat kokivat, että ammattilaisten välisessä yhteistyössä on paljon kehitettävää. Selkeimpänä toiveena oli saada enemmän säännöllisiä keskustelumahdollisuuksia, jotta ammattilaiset tapaisivat toisiaan, oppisivat tuntemaan toisensa, toistensa työtä sekä tietäisivät eri palveluiden ajankohtaisia asioita. Tämä toive nousi ennen kaikkea työntekijöiden keskuudesta ja se koettiin johtajien tehtäväksi mahdollistaa. Monet haastateltavat nostivat esille, että Leppävaara on iso kaupunginosa, mikä luonnollisesti tuo haastetta yhteisten tapaamisten järjestämiselle ja esimerkiksi toisten tuntemaan oppimiselle. Yhtenä ehdotuksena oli vierailut tiimeissä puolin ja toisin. Myös yhteiset koulutukset nähtiin tärkeinä ja niitä tulisi olla enemmän, mutta kuten yksi johtaja totesi: *”Yksi koulutus ei takaa vielä takaa sitä, että se toimii se homma, niin meidän pitäisi pystyä*

siihen panostamaan, että onko se koulutuksena vai muulla tavalla varmistaa, että työntekijälle on tuttu se asia.” (H9).

Säännöllisten tapaamisten lisäksi toisena haastatteluaineistosta merkittävänä kehittämis-kohteena nousi prosessit. Varsinkin työntekijöiden mielestä yhteistyön prosesseja tulisi lisätä ja selkiyttää. Prosessien selkeys parantaisi arjen sujumista, toimisi osaamisen tukena ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Haastateltujen työntekijöiden mielestä, johdon tehtävä on varmistaa, että prosessit toimivat. Haastateltujen johtajien näkemys erosi työntekijöiden näkemyksestä, sillä kolmen johtajan mielestä prosessit olivat selkeät ja kuvattuna, mutta heidän kokemuksensa oli, että prosessit eivät ole työntekijöillä tiedossa, joten henkilöstön osaamista tulisi kehittää ja asioiden implementointia parantaa.

Kolmas merkittävä kehittämisen kohde, mikä nousi haastatteluaineistosta, on tiedon liikumisen parantaminen. Tiedon parempaa liikkumista toivottiin erityisesti työntekijöiden keskuudessa. Tiedon liikkuminen liittyy edellä käsiteltyyn toiveeseen selkeämmistä prosesseista. Tiedon liikkumisen osalta toivottiin ennen kaikkea suoraa yhteyttä toisiin toimijoihin eikä niin, että tieto vaihtuu viestien kautta. Toiveena oli myös, että kun asiakas tarvitsee tuekseen useita eri toimijoita, ensimmäinen tapaaminen järjestettäisiin siten, että kaikki toimijat olisivat paikalla tai ainakin niin, että tieto asiakkaan tilanteesta viedään kaikille asiakkaan kanssa toimiville tahoille. Yhteisiin aloituspalavereihin liittyen niin työntekijät kuin johtajat toivoivat, että vanhoista tavoista päästäisiin eroon ja esimerkiksi pois lähettämisen kulttuurista luovuttaisiin eli jos työntekijä ei pysty yksin auttamaan asiakasta, hän kutsuu tarvittavat tahot yhteen tai saattaa asiakkaan sopivaan palveluun eikä niin, että asiakas joutuu itse olemaan yhteydessä uuteen palvelutahoon.

Työntekijät näkivät asiakkaisiin liittyvän yhteistyön johtamisen olevan heidän eikä johtajien vastuulla, koska asiaan liittyvä osaaminen on työntekijöillä. Työntekijät kokivat, että heillä oli yhteistyön johtamisen suhteen kehitettävää ja yhtenä konkreettisena asiana toivottiin, että yhteistyötä johtaisi se, kenelle huoli asiakkaasta herää.

”Mut ei siis mitään et pystyisin sanomaan, et mikä tai kuka. Et se on tavallaan se henkilö, jolle se huoli herää. Et ei siinä ole ketään astetta korkeammalla tällä hetkellä olevaa.” (H11).

Haastatteluaineiston mukaan kehittämistä tehdään yhdessä johtajien ja työntekijöiden kanssa, mutta työntekijät kokivat, että eivät saa vaikuttaa riittävästi ja tämä oli johtajien tiedossa ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia pyritään koko ajan parantamaan. Työntekijöiden toiveena olikin tehdä yhdessä kehittämistä enemmän. Johtajien toiveena puolestaan oli, että työntekijät tietäisivät strategian ja ymmärtäisivät, miksi jotakin asiaa tehdään. Jokaisessa kehittämisideassa nousi esille se, että kehittäminen tuottaisi asiakkaalle enemmän arvoa ja mahdollistaisi oikea-aikaisen ja riittävän tuen.

”Jokaisella on oma lohkonsa, mutta siitä täytyy tiedottaa muille ja sit, kun tietää niiden muiden, niin pystyy ehkä siitä omasta tekemään fiksumman palan. Ei tarte ihan kaikkee tehdä ja silloin se säästää niitä kertoja ja käyntejä. Ja vanhempiakin se säästää, kun ei kaikki kysy samaa koko ajan.”(H1).

5.4. Verkostojohtamisen merkitys ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää jo olemassa olevan kirjallisuuden sekä haastatteluaineiston analyysin pohjalta, millainen merkitys verkostojohtamisella on ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa, mitkä tekijät estävät ja vahvistavat verkoston toimijoiden yhteistyötä sekä miten verkoston toimijoiden yhteistyötä ja sen johtamista voidaan kehittää. Tutkimuksen tulokset on saatu tutkimushaastatteluaineistoa analysoimalla ja peilaamalla sitä teoreettisen viitekehyksen.

Tämän tutkimuksen mukaan merkittävimmät ennaltaehkäisevissä lapsiperhepalveluissa työskentelevien ammattilaisten yhteistyötä estävät tekijät ovat riittämätön tiedonkulku ja toisten ammattilaisten sekä ammattiryhmien työn tuntemisen vähäisyys. Vastaavat haasteet on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa jo 2000-luvun alussa (ks. esim. Hakulinen-Viitanen, Pelkonen & Haapakorva 2005: 118; Varjoranta, Pirskanen, Pelkonen, Hakulinen & Haapakorva 2004: 46; Carter, Cummings, & Cooper 2007: 536; Darlington & Fee-ney 2008: 195). Nämä ongelmat sisältyvät hajanaisen sosiaali- ja terveystalveluiden ja niissä vallitsevan toimintakulttuurin kyvyttömyyteen vastata asiakkaiden tarpeisiin tehokkaasti ja tuottavasti (Pelkonen & Hastrup 2016: 6). Samat teemat nousivat tuloksissa esiin, ei ainoastaan yhteistyötä estävissä tekijöissä, vaan myös yhteistyötä vahvistavissa tekijöissä. Toisin sanoen yhteistyön edellytykset ovat jo olemassa, mutta niissä on paljon

kehittävää joko toimivuuden ja käytäntöön saattamisen kannalta. Taulukkoon 1 on avattu tutkimuksen merkittävimmät tulokset suhteessa teoreettisesta viitekehystä nousseisiin verkostojohdamisen tehtäviin.

Taulukko 1. Verkostojohdamisen merkitys ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden toiminnassa.

YHTEISTYÖTÄ VAHVISTAVIA TEKIJÖITÄ	YHTEISTYÖTÄ ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ	YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	VERKOSTOJOHTAMISEN TEHTÄVÄT
Lähtökohta työlle - on kaikilla sama	Tavoitteet - eivät ole kaikkien tiedossa - Tavoitteiden toteutumista seurataan useilla eri keinoilla	- strategian tunteminen - verkostoyhteistyöomakkeen hyödyntäminen	Auttaa asettamaan yhteiset tavoitteet
	Resursseja - on liian vähän		
Verkoston toimijoiden - välillä ei ole jännitteitä	Verkoston toimijoiden - vaihtuvuus on suurta - osaaminen puutteellista - Verkoston toimijat eivät tunne toisiaan	- ihmisten ja työn tuntemisen lisääminen tiimivierailujen, koulutusten, yhteisten ammattilaisten välisten palavereiden sekä asiakaspalavereiden kautta - koulutukset - tiedottaminen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa	Edistää vuorovaikutusta tukemalla avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja luottamusta, mikä edistää toimijoiden osaamista ja esim. sitoutumista
Tieto liikkuu , koska - laki mahdollistaa - asiakkaat antavat suostumuksen - potilastietojärjestelmä on sama - sosiaalitulat ovat yhteiset	Tieto ei liiku , koska - potilastietojärjestelmiä on useampi - työntekijöillä ei ole yhteisiä sosiaalituloja	- tiedon liikkumisen parantaminen tiimivierailujen, koulutusten, yhteisten ammattilaisten välisten palavereiden sekä asiakaspalavereiden kautta - tiedottaminen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa	Edistää tiedon liikkumista
Prosessit - tehtynä ja niistä osa toimii	Prosessit - ovat epäselviä ja niitä on liian vähän - Prosesseja ei osata/muisteta hyödyntää	- enemmän ja selkeämpiä prosesseja - jo olemassa olevien prosessien implementointi	Selkeiden prosessien ja toimintaperiaatteiden luominen
Tapaamiset eri toimijoiden kesken - pidetään säännöllisesti	Tapaamisia eri toimijoiden kesken - pidetään liian harvoin	- enemmän tiimivierailuja, yhteisiä koulutuksia ja palavereita niin ammattilaisten kuin asiakaspalavereiden kautta	Mahdollistaa yhteistyön

- edesauttaa muiden toimijoiden tuntemista - edesauttaa oppimaan muiden toimijoiden työntekijöiden työntekijöille	- ja niihin osallistuu vain muutama työntekijä kerralla - Tapaamisissa jaettu tieto ei leviä muille työntekijöille	- ks. tiedon liikkumisen kehittäminen	
Verkostotapaamiset, joissa asiakas mukana - pidetään tarvittaessa - Tapaamisissa kuuluu täyttää verkostoyhteistyölomake	Verkostotapaamisiin, joissa asiakas mukana - ei kutsuta kaikkia asiakkaan kanssa toimivia tahoja - Tapaamisissa ei täytetä verkostoyhteistyölomaketta	- enemmän yhteisiä palaveriteita - koolle kutsujana ammattilainen, kenellä huoli herää	Varmistaa toimivat yhteiset työkalut
Johtajat - tekevät paljon yhteistyötä - näkevät yhteistyön eri ammattilaisten välillä tärkeänä	Johtajien - välinen yhteistyö osittain tuttuudesta kiinni - Työntekijöillä ja johtajilla erilaiset näkemykset johtamisen toimivuudesta	- yhdessä kehittäminen - työntekijöiden kehittyminen siinä, että kutsuvat koolle yhteisiä asiakaspalaveriteita - johtajien tiedottaminen oikea-aikaseksi ja riittäväksi ja kaikille sopivaksi	Korostaa yhdessä tekemistä niin, että kuka vain voi johtaa yhdessä tai vuorotellen

Vuorovaikutuksen tärkeyttä voidaan pitää tutkimuksen merkittävimpänä tuloksena. Verkoston tavoitteita tukeva yhteistyö vaatii useita eri osa-alueita, mitkä vaikuttavat vahvasti toisiinsa, mutta kaiken keskiössä on vuorovaikutus, mikä linkittyy tiiviisti kaikkiin tutkimuksen tuloksiin. Vuorovaikutus ei terminä noussut esiin, mutta haastateltavat puhuivat kohtaamisista, tapaamisista ja tuttuudesta. Tuloksissa korostui kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeys, mutta samaan aikaan sen puutteellisuus. Vuorovaikutusta kaivattiin lisää kaikille tasoille ja poikkialueellisesti niin työntekijöiden välille kuin johtajien ja työntekijöiden välille. Vuorovaikutuksen merkittävyys on yhtäläinen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Vuorovaikutuksen katsotaan olevan yhteistyön perusta (Niiranen 2018: 135), sillä verkoston toiminta perustuu aina viimekädessä ihmisten välisiin suhteisiin (Provan & Lemaire 2012: 644). Vuorovaikutussuhteiden muodostuminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, minkä vuoksi verkostojohdamisen tehtävissä vuorovaikutuksen edistäminen nousee suureen rooliin (Kickert ym. 1997: 167). Verkostojohdamisen tärkein tehtävä on mahdollistaa vuorovaikutus, mikä tapahtuu lisäämällä avoimuutta ja yhteisöllisyyttä, varmistamalla tiedon liikkuminen sekä lisäämällä luottamusta (Niiranen 2018: 140, 145). Kaikki nämä liittyvät tuloksiin aidon, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksestä onnistuneelle yhteistyölle.

Verkostojohtaminen edistää vuorovaikutusta myös parantamalla tiedonkulkua verkostossa ja verkostojen välillä (Niiranen 2018: 145). Tutkimuksen tulosta riittämättömästä vuorovaikutuksesta verkostossa tukee tulos vaillinaisesta tiedonkulusta. Tietojen vaihtoa tapahtuu ammattiryhmien välillä, mutta ei siinä laajuudessa kuin olisi tarpeellista asiakkaan edun kannalta. Tiedon liikkumista toivottiin lisää tiimivierailujen, koulutusten, ammattilaisten välisten kokousten sekä yhteisten asiakastapaamisten kautta. Tiedon liikkuminen edellyttää tulosten mukaan myös prosessien kehittämistä ja niiden parempaa hyödyntämistä. Huomionarvoista on se, että yhteisten potilastietorekisterien merkitys ei noussut tuloksissa esille, vaan myös tiedon liikkumisen kohdalla nousi toive kasvatusten eikä sähköisten järjestelmien kautta tapahtuva tietojen vaihto. Tulokset tukevat teoriaa sillä ilman tiedon liikkumista toimintaa ei voida kehittää (Järvensivun ym. 2010: 14), mikä viittaa haasteisiin, jotka ovat pysyneet samoina vuodesta toiseen 2000-luvun alusta asti. Lain mukainen velvoite yhteistyöhän vaikuttaisi kuitenkin toteutuvan. On mahdollista arvioida aineiston perusteella, onko lain määräämää yhteistyötä lapsen tarvitseman tuen ja palvelujen kokonaisuuden arvioimiseksi, suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi tehty riittävässä määrin tai onko kaikki tarvittavat yhteiset asiakassuunnitelmat tehty.

Oikea-aikainen ja riittävä tiedonkulku lisää luottamusta verkoston toimijoiden välille, mutta toisaalta tieto ei liiku ilman luottamusta, joka muodostuu vähitellen ihmisten oppiessa tuntemaan toisensa (Järvensivu ym. 2010: 13–17). Tuloksissa käytäntö ja teoria kohtaavat, sillä tulosten mukaan luottamusta verkoston sisällä ei ollut selkeästi havaittavissa, mikä tukee aiempia tuloksia siitä, että verkoston vuorovaikutus sekä tiedonkulku ovat riittämättömällä tasolla. Verkostojohtamisen yhtenä tavoitteena on luottamuksen rakentaminen (O’Toole 1997: 46), mitä vaaditaan, jotta kaikki toimijat sitoutuvat yhteistyöhön. Pelkät kokoukset ja kohtaamiset eivät kuitenkaan riitä luottamuksen rakentumiselle, vaan tarvitaan myös yhdessä johtajien ja työntekijöiden kesken sovittuja toimintaperiaatteita. (Järvensivu ym. 2010: 13–14.)

Tuloksissa korostui työntekijöiden ja johtajien erilaiset näkemykset johtamisen osalta sekä yhteistyön sujuvuudesta. Johtajien mielestä yhteistyötä johdetaan ja poikkihallinnollista yhteistyötä tehdään paljon, kun taas työntekijät kokivat johtamisen sekä yhteistyön

johtajien kanssa etäisiksi ja ohjeet hierarkiaksi. Tätä kokemusta tukee tulos, jonka mukaan strategia ei ole kaikilla tasoilla tiedossa eikä yhteistä suuntaa hahmoteta työntekijöiden tasolla. Kuvaavaa on se, että työn yksityiskohtaisemmat tavoitteet olivat lähes poikkeuksetta epäselvät työntekijöille. Kun työntekijöiden näkemyksiä peilataan teoriaan, voidaan todeta, että henkilöstöstä ei saada maksimia hyödynnettyä eikä heidän asiantuntijuuttaan huomioida riittävästi, sillä teorian perusteella verkostojohtamisen yksi tehtävä on jäsentensä voimaannuttaminen, mikä tapahtuu, kun jäsenet saavat työskennellä itsenäisesti yhdessä toimintaa suunnitellen, kehittäen ja asioista päättäen (Järvensivu ym. 2010: 16).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että verkostojohtamisen merkitys voi olla suuri ennaltaehtäisevien lapsiperhepalveluiden toimivuudelle ja tuottavuudelle, jos sitä hyödynnetään sen toimintaperiaatteita noudattaen. Se vaatii rohkeutta ja uudenlaista tapaa ajatella ja toimia. Yhteistyön tehostuessa verkostojohtamista hyödyntämällä voidaan olettaa myös haastatteluista esiin nousseen resurssipulankin vähenevän. Verkostojohtaminen on kuitenkin vain yksi johtamisen osa-alue, minkä rinnalla tulee muistaa myös muut johtamisen osa-alueet.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lähes koko 2000-luvun on pyritty tekemään lapsi- ja perhepalveluista asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut. Yhtenä ratkaisuna on luotu perhekeskustoimintamalli, jonka tarkoituksena on rakentaa lähipalveluiden kokonaisuus, joissa asiakkaat saavat oikea-aikaista ja vaikuttavaa tukea niin sanotusti yhdeltä luukulta. Mallin tarkoituksena on mahdollistaa myös sen, että työntekijät oppivat työskentelemään yhdessä tuottavuutta ja laatua parantaen. Yhdessä työskentelyn tarkoituksena on myös vahvistaa työntekijöiden työssä jaksamista. Perhekeskustoimintamallin kehittäminen on alkanut vuonna 2005 osana sosiaali- ja terveysministeriön toimeenpanevaa PERHE-hanketta. Kehittämistä on jatkettu edelleen vuosien 2015-2019 hallituksen kärkihankkeessa lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE), jonka alkaessa vuonna 2016 perhekeskustoimintaa on käynnissä ja kehitteillä useissa kunnissa ympäri Suomea. (Pelkonen & Hastrup 2016: 5–9.)

Myös Espoossa ollaan rakentamassa perhekeskustoimintamallia, mutta kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, ainakin Leppävaaran alueella ollaan vielä kehittämistyön alussa. Kehittämistyö ei siis ole saavuttanut valtakunnallisia tuloksia, vaikka yli kymmenen vuotta jatkuneen kehittämisen hyödyt tulisi jo näkyä käytännössä. Kriittisesti on pohdittava, onko mitään varsinaista kehittämistä tapahtunut, koska samat haasteet on todettu jo 2000-luvun alussa. On ilmeistä, että sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän uudistamisesta ei ole syntynyt riittävää poliittista yhteisymmärrystä, jonka seurauksena on jatkuvasti törmätty perustuslaillisiin ongelmiin palveluiden tasavertaisesta toteuttamisesta koko maassa. Ongelmat kulminoituvat siihen, että kaikilla kunnilla ei ole riittäviä taloudellisia resursseja kehittää toimintaansa lainsäädännön edellyttämälle tasolle. Palveluiden järjestäjiksi tarvitaan selvästi nykyistä suurempia kokonaisuuksia ja julkisen toimijan rinnalle myös yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita. Tämän kokonaisuuden hahmottamiseksi tarvitaan jatkotutkimusta ennaltaehkäisevän lapsiperhepalveluiden kehittämisestä.

LAPE-hankkeen yhtenä tavoitteena on johtamisen kehittäminen niin, että hierarkkisesta johtamisesta siirrytään enemmän verkostojohtamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö

2016: 8; Pelkonen & Hastrup 2016: 23). Myöskään johtamisen osalta kehitystyö ei näy käytännössä, sillä tutkimuksen tuloksissa korostui hierarkkinen johtaminen. Hierarkkista organisaatorakenteestaan huolimatta tutkimuksen kohteena olevassa organisaation toiminnassa on paljon verkoston piirteitä, joten verkoston ja verkostojohdamisen periaatteita on mahdollista hyödyntää myös nykyisessä organisaatiossa. Toisaalta parhaisiin mahdollisiin tuloksiin ei päästä, mikäli johtaminen on lähtökohtaisesti hierarkkista, mutta toiveissa on verkostomainen toiminta (Niiranen 2018: 142). Haaste on, että julkinen valta on valtioneuvosto-, ministeriö- ja laitostasolta aina kuntiin asti varsin perinteisesti organisoitua. Toimintamallin muuttaminen palveluiden tuotannossa on kuitenkin välttämätöntä, jotta asiantuntijoiden osaaminen saadaan täysimääräisesti hyödynnettyä. Samoin realistisesti arvioiden vain tuottavuutta nostamalla voidaan näköpiirissä olevilla resursseilla saavuttaa palveluiden laadun paranemista.

Yhä enemmän tulee jatkossa luottaa työntekijöiden eli ammattilaisten osaamiseen, sillä he näkevät parhaiten asiakkaiden tarpeet ja tietävät arjen työn haasteet. Työntekijöiden tietotaitoa hyödyntämällä voidaan luoda uusia innovaatioita. Tuloksissa oli viitteitä työntekijöiden huonoon työhön sitoutumiseen. Johdon tulee luoda edellytykset sitoutumisen parantamiseen. Oleellista on riittävä koulutus sekä jatkuva työssäoppiminen. Kannustavan palkkauksen keinoja on lisättävä niin, että työntekijät tietävät, mistä kokonaispalkka muodostuu. Myös mittareita tulee kehittää, jotta johto pystyy arvioimaan suorituksia siten, että palkitseminen suoritetaan johdonmukaisesti. Johdon tulee myös luoda hyvät työolot ja mahdollisuus joustaviin työaikoihin. Vain sitoutunut henkilöstö voi toimia tehokkaasti.

Tutkimuksen kohteena olevan ennaltaehkäisevien lapsiperhepalveluiden verkoston toiminnalla on hyvä perusta, mistä kertoo se, että haastatteluun osallistuneilla henkilöillä on pitkälti yhtenäinen arvopohja, mikä on valtava voimavara ja hyvä lähtökohta työlle. Todellisessa elämässä on kuitenkin henkilöresursseihin ja osaamisen päivittämiseen liittyviä rajoitteita, mikä johtaa siihen, että arvot joutuvat ristiriitaan käytännön kanssa. Arvojen ja käytännön välistä ristiriitaa voidaan lieventää tekemällä dialogiin perustuvaa yhteistyötä eri henkilöstöryhmien kesken. Keskustelun tulee olla avointa ja re-

hellistä, mikä tukisi niin asiakkaiden hyvinvointia kuin työntekijöiden jaksamista. Verkostojohtamista oikein hyödyntämällä voidaan tehokkaasti luoda yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda omat ajatuksensa ja ideansa kaikkien tietoon. Todellinen, avoin yhteistyö on avain myös uusien innovaatioiden saavuttamiselle.

Tutkimuksen tulosten mukaan huono tiedonkulku on merkittävä ammattilaisten yhteistyötä heikentävä tekijä. Tieto liikkui hyvin lähinnä silloin, kun ammattilaiset tunsivat toisensa henkilökohtaisesti. Espoo on kuitenkin iso kaupunki, joten ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista, että kaikki oppivat tuntemaan toisensa. Ratkaisuna tähän jo olemassa olevia tietoteknisiä järjestelmiä on otettava nopeammin käyttöön ja kaikilla tasoilla on otettava vastuuta tiedon liikkumisesta. Muiden ihmisten ja ammattiryhmien tuntemisen tärkeyttä ei kuitenkaan tule vähätellä eikä ohittaa. Lapsiperhepalveluissa asiakkaiden kohtaaminen vaatii kykyä empatiaan, kuunteluun ja aitoon kohtaamiseen. Ihmisten kanssa tehtävissä töissä korostuu työssä jaksaminen. Filosofian tohtori Frank Martela ja kirkkososiologian professori Anne Birgitta Pessin ovat yhdessä muiden tutkijoiden kanssa tehneet tutkimuksen, jonka tulosten mukaan myötätunnolla on merkitystä niin työelämässä kuin elämässä yleensä (Pessi & Martela 2017). Myötätuntoa vahvistamalla voidaan vähentää stressiä, ahdistusta ja masennusta. Myötätunto lisää hyvinvointia, luovuutta, tukee työtyytyväisyyttä ja toimivaa tiimityöskentelyä sekä muun muassa vähentää poissaoloja. (Pessi & Martela 2017: 22–25.)

Lapsiperhepalveluiden keskiössä ovat lapset ja perheet. Tiedetään, että nykyisten palveluiden taso voi johtaa lasten, nuorten ja perheiden ongelmien monimuotoistumiseen, pahoinvointiin, eriarvoistumisen lisääntymiseen ja syrjäytymiseen (Pelkonen & Hastrup 2016: 5). Lisäksi tiedetään, että eriarvoistumista tapahtuu entisiä voimakkaammin sosioekonomisen taustan perusteella. Hyvinvointivaltion periaatteena on luoda kaikille yhtäläiset mahdollisuudet, mutta taloustilanteesta johtuen tarvitaan tuottavampia tapoja toimia ja samaan aikaan palveluiden tulee tuottaa asiakkaille arvoa. Perustavaa laatua olevia palveluita tulee tarkastella yhteiskunnan kokonaisedusta lähtien ja siitä lisäarvosta käsin, mitä palvelut tuottavat inhimillisesti. Kun peruspalveluiden kokonaisuus pannaan kuntoon, siitä on valtavat yhteiskunnalliset kokonaishyödyt.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Riika: Vastapaino.
- Barabasi, Albert-Laszlo (2002). *Linked: The New Science of Networks*. New York: Basic Books.
- Berry, Frances S. & Brower, Ralph S. & Choi, Song Ok & Goa, Wendy Xinfang & Jang, HeeSoun & Kwon, Myungjung & Word, Jessica (2004). Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities. *Public Administration Review* 64:5, 539–552.
- Burt, Ronald (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carter, Bernie, Cummings, Julie & Cooper, Lorraine. (2007). An exploration of best practice in multi-agency working and the experiences of families of children with complex health needs. What works well and what needs to be done to improve practice for the future? *Journal of Clinical Nursing* 16, 527–539.
- Castells (1996). *The Rise of the Network Society: The Information Age: economy society and culture*. Volume 1. Blackwell Publishers, Massachusetts, USA.
- Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95-120.
- Darlington, Yvonne & Feeney, Judith (2008). Collaboration between mental health and child protection services: Professionals' perceptions of best practice. *Children and Youth Services Review* 30:2, 187–198.
- Eriksson, Kai (2015). *Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu*. Teoksessa: *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*, 7–24. Toim. Kai Eriksson. Gaudeamus: Tallinna.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Espoo: Espoo-tarina (2017). Saatavissa 21.3.2019: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Esbootarina.
- Espoo: Henkilöstökertomus (2017). Saatavissa 10.4.2019: <https://www.espoo.fi/download/noname/%7B82AD680B-6BDE-491F-8A5C-932B7CCA78A7%7D/101983>
- Espoo: Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (2019). Saatavissa 9.2.2019: https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ ja_ terveyspalvelut/Lapsiperheiden_ palvelut.
- Espoo: Organisaatio ja yhteystiedot (2019) Saatavissa 10.3.2019: https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio_ ja_ yhteystiedot.
- Espoo: Puhe- ja toimintaterapia sekä lastenpsykologia (2019). Saatavissa 4.2.2019: <https://www.espoo.fi/download/noname/%7B82AD680B-6BDE-491F-8A5C-932B7CCA78A7%7D/101983>.
- Espoo: Sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja (2017). Espoon lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2017-2021. Saatavissa 10.3.2019: https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ ja_ terveyspalvelut/Tietoa_ meista/Julkaisut.
- Granovetter, Mark (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78:6, 1360–1379.
- Hakulinen-Viitanen, Tuovi, Pelkonen, Marjaana & Haapakorva, Arja. (2005). Äitiys- ja lastenneuvolatyö Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 22, Helsinki. Saatavissa: 9.4.2019: <http://pre20090115.stm.fi/pr1135677343496/passthru.pdf>.

- Halme, Nina & Perälä, Marja-Leena (2014). Lapsiperheiden huolet ja avunsaanti. Teoksessa: Lapsiperheiden hyvinvointi 2014, 2216–227. Toim. Johanna Lammi-Taskula & Sakari Karvonen. Tampere: Juvents Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Heino, Tarja (2014). Lastensuojelun pirullinen tehtävä. Teoksessa: Lapsiperheiden hyvinvointi 2014, 286–309. Toim. Johanna Lammi-Taskula & Sakari Karvonen. Tampere: Juvents Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2008.
- Isett, Kimberley R., Mergel, Ines A., LeRoux, Kelly, Mischen, Pamela A. & Rethemeyer, R. Karl (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21: Minnowbrook III: A Special Issue, 157–173.
- Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika (2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Saatavissa 16.4.2018: <http://www.verkostojohtaminen.fi/>.
- Karvonen, Sakari & Salmi, Minna (2016). Lapsiköyhyys Suomessa 2010-luvulla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 30/2016. Saatavissa 29.1.2019: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131589/URN_ISBN_978-952-302-742-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Brown, Kerry & Woolcock, Geoffrey (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review* 64: 3, 363–371.

- Kickert, Walter, Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F. M. (1997). Conclusion: Strategies for Network Management. Teoksessa: *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, 166–191. Toim. Walter Kickert, Erik-Hans Klijn & Joop F. M. Koppenjan. Lontoo: Sage Publications.
- Kickert, Walter & Koppenjan, Joop F. M. (1997). Public Management and network Management: An Overview. Teoksessa: *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, 35-61. Toim. Walter Kickert, Erik-Hans Klijn & Joop F. M. Koppenjan. Lontoo: Sage Publications.
- Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop (2012). Governance Network Theory: past, present and future. *Policy & Politics* 40:4, 587–606.
- Klijn, Erik-Hans, Steijn, Bram & Edelenbos, Jurian (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration* 88: 4, 1063–1082.
- Lecy, Jesse D., Mergel, Ines A. & Schmitz, Hans Peter (2014). Networks in Public Administration. Current scholarship in review. *Public Management Review* 16:5, 643–665.
- Lindgren, Päivi & Sankalahti, Katja (2017). Luo luottamusta - suojele lasta - opas ja verkkokoulutus yhteistyöstä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa 20.11.2017: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/ajankohtaista/luo-luottamusta-suojele-lasta-opas-ja-verkkokoulutus-yhteistyosta>.
- Luhmann, Niklas (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley and Sons.
- Meier, Kenneth J. & Hill, Gregory C. (2007). Bureaucracy in the Twenty-First Century. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Public Management*, 51–57. Toim. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn & Christopher Pollitt. Oxford: Oxford University Press.

- Niiranen, Vuokko (2018). Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen, 129-146. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lamminantakanen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus (2017). Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö. Saatavissa 21.11.2017: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/lainsaadanto/varhaiskasvatus.
- Ospina, Sonia M. & Saz-Carranza, Angel (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration and Society* 42: 4, 404–440.
- O'Toole, Laurence Jr. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review* 57: 1, 45–52.
- Paananen, Reija & Gissler, Mika (2014). Hyvinvointi ulottuu sukupolvien yli. Teoksessa: Lapsiperheiden hyvinvointi 2014, 208–215. Toim. Johanna Lammi-Taskula & Sakari Karvonen. Tampere. Juvents Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Pelkonen, Marjaana & Hastrup, Arja (2016). Matalan kynnyksen palvelujen verkostoiminen – Perhekeskustoimintamalli. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi (projektisuunnitelma). Sosiaali- ja terveysministeriö. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Hallituksen kärkihanke. Saatavissa 9.4.2019: <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/19/cover>.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank (2017). Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa: Myötätunnon mullistava voima, 12–34. Toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela & Miia Paakkanen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Powell, Walter W. & Grodal, Stine (2005). Networks of innovations. Teoksessa: *The Oxford handbook of innovation*, 59–85. Toim. Jan Fagerberg, David Mowery, & and Richard Nelson. Oxford: Oxford University Press.

- Powell, Walter W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Provan, Keith G. & Lemaire, Robin H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review* 72:5, 638–648.
- Putnam, Robert (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy.* Princeton: Princeton University Press.
- Ritter, Thomas, Wilkinson Ian F. & Johnston Wesley J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33: 3, 175–183.
- Viitala, Riitta, Kekkonen, Marjatta & Paavola, Auli (2008). Perhekeskustoiminnan kehittäminen. PERHE-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:12. Saatavissa 9.4.2019: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73261/Selv200812.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sipilä, Noora (2018). Väestörakenne 2017/2018. Tietoisku 6/2018. Espoo. Saatavissa 10.4.2019: [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Vaesto_ja_vaestonmuutokset/Vaestorakenne\(340\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Vaesto_ja_vaestonmuutokset/Vaestorakenne(340)).
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2010). Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Saatavissa 16.4.2018: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223250.pdf?sequence=1>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2016). Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:29. Saatavissa 3.2.2019: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018). Lapset, nuoret ja perheet. Saatavissa 14.1.2018: <http://stm.fi/palvelut-perheille>.

Sydänmaalakka, Pentti (2016). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2015). Johtamisen tueksi. Saatavissa 14.11.2017: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/johtamisen-tueksi>.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2017). Peruspalvelut. Saatavissa 14.11.2017: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut>.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2018). Luo luottamusta. Suojele lasta. Saatavissa 16.4.2018: <https://verkkokoulut.thl.fi/web/suojele-lasta>.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2019). Noin joka kymmenes sote-asiakas käyttää paljon palveluja - ketkä hyötyisivät eri palvelujen yhteensovittamisesta? Saatavissa 10.3.2019: <https://thl.fi/fi/-/noin-joka-kymmenes-sote-asiakas-kayttaa-paljon-palveluja-ketka-hyotyisivat-eri-palvelujen-yhteensovittamisesta->.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Saatavissa 7.4.2019: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Valtioneuvosto (2018). Hyvinvointi ja terveys. Saatavissa 16.4.2018: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi>.

Valtiovarainministeriö (2017). Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2018–2021. Saatavissa 18.12.2017: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-stability-programme-finland-fi_0.pdf.

Varjoranta, Pirjo, Pirskanen, Marjatta, Pelkonen, Marjaana, Hakulinen, Tuovi & Haapakorva, Arja (2004). Äitiys- ja lastenneuvolatyö Itä-Suomen läänissä 2003. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 4, Helsinki. Saatavissa: 9.4.2019: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71268/Selv200404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vartiainen, Pirkko, Ollila, Seija, Raisio, Harri & Lindell, Juha (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Helsinki: Gaudeamus.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslupa Espoon sivistystoimelta



Espoon sivistystoimi

Tutkimuslupahakemus

1 TUTKIMUKSEN NIMI	Verkostojohtamisen merkitys lapsiperhepalveluiden kehittämisessä	
2 KOHDEYKSIKKÖ	Tutkimuksen suunniteltu kohdeyksikkö (-yksiköt) Espoon kaupungissa Tarkoituksena on saada tutkimukseen mukaan kolmelta eri alueelta yhteensä kolme päiväkotia/ryhmäperhepäiväkotia.	
3 TUTKIMUKSEN Kuvaus	<p>Lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä ja menetelmistä (max. 160 merkkiä). (Liitä tutkimussuunnitelma liitteeksi.) Tämän kvalitatiivisen yksittäistutkimuksen tavoitteena on kehittää lapsiperhepalveluita hallinnollisesta näkökulmasta.</p> <p>Aineiston otanta ja keruutapa Yksinkertainen satunnaisotanta. Kuusi (6) tutkimushaastattelua, joista kolme (3) tehdään lähijohtajille ja kolme (3) työntekijöille.</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus <input checked="" type="checkbox"/> Pro gradu <input type="checkbox"/> Lisensiaattityö <input type="checkbox"/> Väitöskirja <input type="checkbox"/> Muu opinnäytetyö, mikä <input type="checkbox"/> Muu, mikä? Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika: Joulukuu 2018</p>	
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	Onko tutkimuksen kohteena henkilö (henkilöitä), jonka osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä Lisätietoja -kohtaan, miten huoltajan suostumus hankitaan
	Käsitelläänkö tutkimuksessa henkilötietoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei
	Muodostuuko tutkimusta tehtäessä henkilötietopohjainen tutkimusrekisteri	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, täytä myös Tutkimusrekisteritiedot -lomake
	Käytetäänkö tutkimuksessa jo olemassa olevien rekistereiden tietoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan
	Onko tutkimus osa jotain laajempaa tutkimusta / projektia	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan.
	Lisätietoja	-
5 TUTKIJATAHON TIEDOT	Tutkimuksen tekijä/t (alleiviivaa yhteyshenkilö) Anu Roppola Yhteyshenkilön osoite Kivihaankuja 2b 19, 00310 Helsinki Puhelin 0407311128 Sähköpostiosoite anu.roppola@espoo.fi Organisaatio / yksikkö, johon tutkimus tehdään Vaasan yliopisto Tutkimuksen ohjaaja / vastuullinen johtaja yhteystietoineen Pirkko Vartiainen, professori, sosiaali- ja terveyshallintotiede	

	pirkko.vartiainen@univaasa.fi, 0294498349
6	Arvioi, miten tutkimus hyödyntää kaupungin palvelujen kehittämistä: Selvittämällä johtajien ja työntekijöiden näkemyksiä tutkimuksen kohteena olevan verkoston toiminnasta, voidaan parantaa lapsiperhepalveluita, mikä puolestaan parantaa sekä varhaista puuttumista että ennaltaehkäiseviä palveluita ja sitä kautta perheiden hyvinvointia.
7 TUTKIMUKSEN TEKJÖIDEN SITOUKSEN JA ALLEKIRJOITUKSET	Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja asiakkaan, hänen läheistensä tai Espoon kaupungin vahingoksi enkä luovuta saamiani henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pidän ne salassa. Tutkimustulokset esitän niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Noudatan henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta. Paikka ja aika 7.6.2018 Helsinki Allekirjoitukset ja nimenselvennykset Anu Roppola
8 PÄÄTÖS	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään ehdollisena: Myönnetyn tutkimusluvan numero: <i>23 / 20 18</i> <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä seuraavin perustein: Pyydetään lähettämään tutkimuksen valmistuttua sähköpostitse samaan osoitteeseen kuin tämä tutkimuslupahakemus <input type="checkbox"/> Tiivistelmä <input checked="" type="checkbox"/> Koko tutkimusraportti Espoossa <i>19.6.2018</i> Päättäjän allekirjoitus <i>[Signature]</i> Nimenselvennys <i>RANA LAINE</i> Virka-asema <i>Keluttamisjohtaja</i>
Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta ja kohteen nimen mainitsemisesta tutkimusraportissa. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.	

LIITE 2. Tutkimuslupa Espoon sosiaali- ja terveystoimelta



TUTKIMUSLUPA

1 (1)

**TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN**

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esikunta / Kehittämisen tulosalue Ketterä myöntää 18.6.2018 saapuneen tutkimuslupahakemuksen ja alla olevien ehtojen mukaisesti.

Hakija / yhteyshenkilö: Anu Roppola

Tutkimuksen aihe / nimi: Verkostojohtamisen merkitys lapsiperhepalveluiden kehittämisessä

Edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja tai suorittajat eivät käytä saamiaan tietoja asiakkaan tai potilaan tai hänen läheistensä vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pitävät ne salassa.

Perhe- ja sosiaalipalveluiden johtajan kommentti/edellytys tutkimukselle – tämä tutkimusasetelma on aika epätasapainoinen. Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun välillä on monta porrasta "kevyempää" yhteistyötä, mikä jää asetelmassa kokonaan huomiomatta esim. perhesosiaalityö, perheneuvola, kuntoutuspalvelut. Voisiko osa haastateltavista olla näistä?

Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Lisäksi on noudatettava henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä olevia tutkimusrekistereitä koskevia säännöksiä.

Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.

Edellytämme, että tutkija / yhteyshenkilö lähettää sosiaali- ja terveystoimen kehittämissyksikön sähköpostiosoitteeseen sotet_tutkimusluvut@espoo.fi lopullisen tutkimusraportin.

Espossa 31.7.2018

Tuula Heinänen
kehittämisjohtaja
Sosiaali- ja terveystoimi
Espoon kaupunki

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

Ammattilaisten yhteistyö ja sen johtaminen ennaltaehkäisevissä lapsiperhepalveluissa

Tässä tutkimuksessa ennaltaehkäisevät lapsiperhepalvelut on rajattu sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin sekä suomenkieliseen varhaiskasvatukseen. Ammatillisilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä ammattihenkilöitä – työntekijöitä ja johtajia – jotka työskentelevät lapsiperhepalveluissa.

ESITIEDOT

- Työpaikkasi, koulutuksesi ja ammattinimikkeesi

TEEMA 1: AMMATTILAISTEN YHTEISTYÖN TAVOITTEET

1. Mitkä ovat ammattilaisten yhteiset tavoitteet?
2. Mitkä tekijät estävät tai vahvistavat tavoitteeseen pääsemistä?
3. Miten tavoitteiden toteutumista seurataan?

TEEMA 2: AMMATTILAISTEN YHTEISTYÖN TOIMIVUUS

4. Millaisia käytännön kokemuksia sinulla on yhteistyöstä?
5. Mitkä tekijät estävät ja vahvistavat yhteistyötä?

TEEMA 3: AMMATTILAISTEN YHTEISTYÖN JOHTAMINEN

6. Miten yhteistyötä johdetaan?
7. Mitkä tekijät estävät ja vahvistavat yhteistyön johtamista?

TEEMA 4: AMMATTILAISTEN YHTEISTYÖN JA SEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

8. Miten yhteistyötä voidaan kehittää?
9. Miten yhteistyön johtamista voidaan kehittää?

LOPUKSI

- Haluatko vielä lisätä jotakin?

LIITE 4. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä pääaineenani sosiaali- ja terveyshal-
lintiede. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on verkostojohdamisen
merkitys lapsiperhepalveluissa työskentelevien ammattilaisten yhteistyössä. Lapsiperhe-
palveluita uudistetaan parhaillaan hallituksen yhdessä kärkihankkeessa, lapsi- ja perhe-
palveluiden muutosohjelmassa (LAPE). LAPE-muutosohjelma yrittää vastata moneen
kehittämistarpeeseen, joista yksi on viranomaisten yhteistyö. Tämän tutkimuksen tarkoi-
tuksena on osaltaan vastata lapsiperhepalveluiden kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitän
ennaltaehkäisevissä lapsiperhepalveluissa työskentelevien johtajien ja työntekijöiden nä-
kemyksiä siitä, miten ammattilaisten yhteistyö toimii, miten sitä johdetaan sekä miten
yhteistyötä ja sen johtamista voidaan kehittää. Tutkimus suoritetaan Leppävaaran alu-
eella. Tarkoituksena on kaiken kaikkiaan saada yhteensä noin 20 haastattelua. Tutkimuk-
sen ohjaajana toimii professori Pirkko Vartiainen.

Tutkielmaani varten kerään aineiston teemahaastattelun avulla. Haastattelun kesto on
noin 30 minuuttia ja haastattelu nauhoitetaan. Haastattelun avulla saatu tieto käsitellään
luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä
voida tunnistaa. Haastateltavien nimet ja ammatit laitetaan tutkielman liitteeseen. Tutki-
mus ei sido haastateltavaa mitenkään ja hänellä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osal-
listuminen tutkimuksen missä vaiheessa tahansa. Haastatteluteemat ja -kysymykset löy-
tyvät sähköpostin liitteestä. Valmis pro gradu -tutkielma lähetetään sekä sosiaali- ja ter-
veystoimen että sivistystoimen kehittämisyksiköille, joista on myös saatu tutkimusluvat
tätä tutkimusta varten.

Jos koet, että Sinulla on mahdollisuus osallistua haastatteluun, vastatkaa ystävällisesti tä-
hän sähköpostiin niin sovitaan haastatteluajasta ja -paikasta.

Ystävällisin terveisin

Anu Roppola

anu.roppola@student.uwasa.fi

LIITE 5. Tiedote tutkittavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

TUTKIMUS VERKOSTOJOHTAMISEN MERKITYKSESTÄ AMMATTILAISTEN YHTEISTYÖSSÄ

Tiedote tutkittavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tämän tutkimushaastattelun tarkoituksena on selvittää ja kuvata ehkäisevissä lastensuojelupalveluissa työskentelevien johtajien ja työntekijöiden näkemyksiä ammattilaisten yhteistyön toimivuudesta, johtamisesta sekä yhteistyön ja sen johtamisen kehittämisestä. Pyydämme Teitä osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen toteuttaa Anu Roppola

Tutkimuksen toteutustapa: Tutkimus toteutetaan haastatteluna, jonka toteutukseen varataan 30-45 minuuttia. Haastattelussa on teemoina ammattilaisten yhteistyön tavoitteet, toimivuus ja johtaminen sekä yhteistyön ja johtamisen kehittäminen. Haastattelu nauhoitetaan.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja luottamuksellisuus: Tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellista ja tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Haastattelujen äänitallenteet hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen. Haastattelutallenteista kirjatut tekstitiedostot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimukseen osallistuvat tutkijat. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastateltavien nimet ja ammatit laitetaan tutkimuksen liitteeseen. Tutkimushankkeessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia tutkimuseettisiä ohjeita.

Tutkimukseen osallistuvan oikeudet: Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Teillä on halutessanne mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen tuloksista myöhemmin. Voitte kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai voitte peruuttaa suostumuksenne tutkimukseen osallistumisesta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa:

Professori Pirkko Vartiainen, puh. 029 449 8349, sähköposti: pirkko.vartiainen@uva.fi

Tutkittavan suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimusaineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen sekä tutkittavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan haastatteluun. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksia saa käyttää pro gradu -tutkielmassa. Tutkielman liitteessä mainitaan haastateltavien nimet ja ammatit.

Päiväys Tutkittavan allekirjoitus

Päiväys Tutkijan allekirjoitus

LIITE 6. Haastatteluun osallistuneet

Arja Erma, neuvolatoiminnan päällikkö. Haastateltu 2.1.2019.

Hanna Kamppila, terveydenhoitaja. Haastateltu 1.12.2018.

Helena Lainio, sosiaalihojaaja. Haastateltu 8.1.2019.

Leena Nummelin, puheterapeutti. Haastateltu 11.12.2018.

Sanna Nuutinen, terveydenhoitaja. Haastateltu 21.11.2018.

Laura Peltonen, terveydenhoitaja. Haastateltu 23.11.2018.

Susanna Peuronen, lastentarhanopettaja. Haastateltu 30.1.2019.

Päivi Rasmus, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö. Haastateltu 10.12.2018.

Tuula Svahn, Leppävaaran suuralueen neuvoloiden osastonhoitaja. Haastateltu 19.12.2018.

Tuire Tertsunen, lasten kuntoutuspalveluiden vs. päällikkö. Haastateltu 26.11.2018.

Anna Tiilikainen, lasten kuntoutuspalveluiden lähiesimies. Haastateltu 26.11.2018.