

# KUINKA AUTTAA LAPSIA JA PERHEITÄ ENTISTÄ PAREMMIN?

Ammattilaisten ajatuksia lapsi- ja perhe-  
palveluiden nykytilasta ja tulevaisuudesta

Noora Kivioja  
korkeakouluharjoittelija, SOS-Lapsikylä  
5.11.2018



SOS  
LAPSIKYLÄ



## SISÄLLYS

1 Johdanto ja konteksti.....	1
2 Aineisto ja analyysi.....	2
3 Lapset ja perheet .....	3
Lapset osana perhekokonaisuutta.....	3
Perheet asiakkaina.....	3
4 Lapsi- ja perhepalveluissa tehtävä työ .....	4
Ennaltaehkäisevät lapsi- ja perhepalvelut .....	4
Yhteistyö ja sen haasteet .....	5
Toimialojen väliset suhteet .....	6
Toive asennemuutokselle .....	7
5 Tulevaisuutta ja kehittämistoimintaa koskevia näkemyksiä.....	8
Kehittämistoiminta.....	8
Perhekeskukset ja lapsi- ja perhepalveluiden monet toimijat .....	9
6 Yhteenveto .....	10
7 Johtopäätökset.....	11
Kirjallisuus .....	13
Verkkolähteet .....	13

## 1 JOHDANTO JA KONTEKSTI

Tässä raportissa kuvataan lapsi- ja perhepalveluissa työskentelevien ammattilaisten näkemyksiä asiakaskuntaa, omaa työtä, yhteistyötä sekä tulevaisuutta koskien ajankohtaisten muutosten ja niiden valmisteluiden keskellä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa lasten ja perheiden palveluiden kehittämisen tueksi.

SOS-Lapsikylä käynnisti vuonna 2015 määrätietoisen kehittämistyön lapsi- ja perhepalveluiden ennakoivan työn kasvattamiseksi, tavoitteinaan kehittää lapsi- ja perhepalveluita kokonaisvaltaisesti perheiden tarpeista lähtien ja hallita samalla palvelujärjestelmän kustannuksia paremmin. Kehittäminen aloitettiin Varkauden kaupungin kanssa ja yhteistyö jatkuu edelleen. Lisäksi kehittämistyötä on jatkettu ja levitetty eduskunnan vuosille 2017–2019 myöntämän määrärahan turvin yhteistyössä alueellisten lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmien (LAPE) kanssa. Kehittämistyötä ohjaa ajatus perheiden elämän kokonaisvaltaisesta ja systeemisestä ymmärtämisestä (systeemisyys- ja kompleksisuusteorioista esimerkiksi Härkönen 2007, Snowden & Boone 2007; Salonen 2015; Jokinen, Stenvall & Palsanen, julkaistaan 2018).

Hallituksen kärkihankkeisiin kuuluvan LAPE:n tavoitteina on vuosien 2016-2018 aikana uudistaa lapsi- ja perhepalvelut vastaamaan nykyistä paremmin lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin. Maakunnallisiin LAPE-hankkeisiin on valittu alueelliset painopisteet, joiden taustalla ovat kärkihankkeessa määritellyt neljä kehittämisen kohteena olevaa kokonaisuutta:

- Perhekeskustoimintamalli, joka verkostoi lapsiperheiden palvelut toimivaksi kokonaisuudeksi.
- Varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitos lapsen ja nuoren hyvinvoinnin tukena.
- Erityispalveluiden parempi verkostoituminen ja arjen sekä peruspalveluiden lähentyminen.
- Toimintakulttuurin uudistaminen perustumaan lapsen oikeuksiin ja tietoon myös hallinnossa ja päätöksenteossa.

(Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut, viitattu 23.10.2018.)

SOS-Lapsikylä on kartoittanut yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa kehittämistyön tarpeita ja toiminut niiden pohjalta alueellisten kehittämishankkeiden tukena ja yhteistyössä LAPE-hankkeiden kanssa. Tämän raportin tarkoituksena on tiivistää SOS-Lapsikylän alueellisten kehittämiskumppanuusprojektien alkuvaiheessa kerättyä tietoa yhdeksi kokonaisuudeksi ja näin tukea tulevaa kehittämistyötä.

## 2 AINEISTO JA ANALYYSI

Raportin aineisto koostuu SOS-Lapsikylän alueellisen kehittämistyön tueksi syksyllä 2017 ja keväällä 2018 kerätyistä 16 ammattilaisen haastattelusta. Haastateltavat ovat poliittisia päättäjiä sekä sivistys-, terveys- ja sosiaalitoimen edustajia Kanta-Hämeen, Päijät-Hämeen, Keski-Suomen ja Itä-Suomen alueilta. He työskentelevät monenlaisissa tehtävissä lapsi- ja perhepalveluissa; edustettuina ovat muun muassa neuvolan, koulun ja sen oppilashuollon, lastensuojelun ja sosiaalitoimen johtoportaan, psykiatrian palveluiden sekä varhaiskasvatuksen työntekijät. Haastateltujen anonymiteetin säilyttämiseksi raportista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisen vastaajan alueellista sijoittumista tai tarkkaa työtehtävää.

Haastatteluaineisto:

poliittiset päättäjät	1
sivistystoimi	5
sosiaalitoimi	5
terveydenhuolto	5
yhteensä	16 haastattelua

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoiduin haastatteluin, joissa on kartoitettu haastateltavien käsityksiä koskien ennaltaehkäiseviä perhepalveluita, yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, asiakaskuntaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Haastattelujen tarkoituksena on ollut muodostaa käsitys siitä, minkälaisia esteitä ammattilaiset kullakin alueella tunnistavat perheiden auttamiselle. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysiä käyttäen, kuvaten tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa. Huomio on haastatteluja yhdistävissä laajoissa teemoissa alueellisten kysymysten sijaan.

### 3 LAPSET JA PERHEET

#### Lapset osana perhekokonaisuutta

*”Minun mielestä pitäisi ylipäättään lastensuojelusta siirtyä perheiden tukemiseen, koska ongelmahan on siellä perheessä, jos se lapsi oireilee.” – Poliittinen toimija*

*”Se on juuri sitä, että kun me tiedetään se, että me saatetaan yksittäiseen lapseen syyttää jäätävä määrä resursseja ja tukea ja ne kantavat johonkin asti. Mutta jos me tiedetään, että se todellinen haaste on siellä perheessä ja siinä vanhemmuudessa niin se vaikuttavuus on jollain lailla rajattua.” – Sivistystoimen työntekijä*

Erilaisista työnkuvista ja suoran asiakaskontaktin määrän vaihtelusta huolimatta haastateltavien puheessa nousi esiin melko yksimielinen tapa nähdä lapsi osana perhekokonaisuutta. Ammatillaiset kokivat nykyisen palvelujärjestelmän keskittyvän liikaa lapsen ongelmiin ja niiden ratkomiseen yksilökeskeisen työskentelyn avulla, sivuuttaen samalla perheen kokonaistarpeet.

Monet ammatillaiset kertoivat kokevansa kohtaamiensa lasten pulmien liittyvän usein tiiviisti perheeseen ja vanhemmuuteen kytkeytyviin seikkoihin. Tällaisiksi mainittiin muun muassa perheen vuorovaikutuksen ongelmat, vanhempien päihde- ja mielenterveysongelmat sekä puutteet perushuolenpidossa ja kyvyissä vastata lapsen tarpeisiin. Ammatillaiset kuvasivat vanhemmuuden tukemisen tapojen kehittämisen olevan äärimmäisen tärkeää lasten ja perheiden auttamisen kannalta.

#### Perheet asiakkaina

Aineistossa toistuu ammatilaisten kuvaus perheistä, jotka ammatilaisten arvion mukaan tarvitsisivat apua, mutta eivät syystä tai toisesta halua tai pysty ottamaan sitä vastaan. Työntekijät kokivat nämä perheet hankalimmin autettavana asiakasryhmänä ja kuvasivat perheistä puhuessaan niin turhautumisen kuin neuvottomuudenkin tunteita. Useampi haastateltava nosti esiin toiveensa siitä, että perheitä voisi velvoittaa avun vastaanottamiseen nykyistä paremmin ja kaipasi tapoja puuttua näiden perheiden tilanteeseen paremmin, ennen kuin lastensuojeluilmoituksen tekokynnys on vielä ylittynyt.

*”Se yksi väliinputoajaryhmä on ne perheet, joilla ei ole kykyä luottaa meihin viranomaisiin, kenen on vaikea ottaa apua vastaan. Se on ehkä semmoinen missä pitäisi kouluttautua tai opetella toisenlaisia lähestymistapoja.” – Terveystoimen työntekijä*

*”Jos esimerkiksi perhe on sellainen, että se on vähän ehkä viranomaisvastainen ja sellainen, että niitten on hankala ottaa apua vastaan. Ne tietyllä tavalla kieltää sen, että perheessä on jotain ongelmia, niin se on hirveen vaikea silloin päästä tukemaan sitä lasta ja sitä perhettä. Että ne pystyvät tavallaan estämään sen.” – Poliittinen toimija*

Työntekijät kuvasivat perheissä esiintyvän kielteistä tai vetäytyvää asennoitumista varsinkin sosiaalitoimen palveluja kohtaan. Vanhempien kuvattiin muun muassa pelkäävän lastensuojelua, muistelevan omia negatiivisia lapsuuden kokemuksiaan sekä kokevan palvelujärjestelmän hyvin jäykkänä ja avun saamisen hankalana. Toisaalta esiintyi myös arvioita siitä, että vuonna 2015 voimaan tulleen uuden sosiaalihuoltolain myötä matalammalla kynnyksellä saatavilla olevat palvelut ovat tuoneet sosiaalitoimea lähemmäs perheitä sekä vähentäneet palveluiden käyttöön liittyvää leimautumista aiemmasta.

Esiin nousivat seuraavat tunnistettavat asiakasryhmät vaikeasti autettavien perheiden lisäksi: paljon palveluita tarvitsevat perheet, neuropsykiatrisia erityispiirteitä omaavat lapset perheineen sekä muutamin maininnoin myös lievästi kehitysvammaiset lapset perheineen. Näiden perheiden kohdalla palvelujärjestelmän keinot näyttäytyivät ammattilaisten puheessa rajallisina ja riittämättöminä. Ammattiryhmien välisen yhteistyön kehittäminen ja tiivistäminen koettiin tarpeelliseksi, jotta perheitä pystyttäisiin auttamaan paremmin.

Perheet voivat jäädä vaille apua ja tukea myös muista syistä, ja aineistossa esiintyikin työntekijöiden havaintoja siitä, etteivät perheet ole saaneet tarvitsemaansa apua. Esteiksi avun saamiselle mainittiin muun muassa perheiden vaikeudet oikean palvelun löytämisessä, palveluiden kohtaamattomuus perheiden tarpeiden kanssa sekä työntekijöiden vaihtuvuus ja tiedonkulun ongelmat. Ammattilaisten nähtiin myös toimivan usein palvelulähtöisesti, perheiden tarpeista lähtemisen sijaan.

## 4 LAPSI- JA PERHEPALVELUISSA TEHTÄVÄ TYÖ

### Ennaltaehkäisevät lapsi- ja perhepalvelut

*”Minä olen kyllä sitä mieltä, että se ei ole pelkästään viranomaistyötä eikä edes kaikilta osin organisaatioittenkaan työtä, eli ei seurakuntien eikä järjestöjen. Ne on kanssa siinä mukana, sitten siinä on myös ihan tämmöiset ihmisten lähiverkostot ja niiden osaaminen ja kyvyt tukea lapsia ja lapsiperheitä. Se on näitten kaikkien kombinaatio minun mielestä.” – Terveystoimen työntekijä*

*”No kyllähän minä niihin ihan siis jo semmisiin peruspalveluihin lähden. Eihän se vaadi muuta, kun että kuka tahansa missä tahansa huomaa, ottaa puheeksi, ehkä pelkällä sillä olemisellaan kannustaa, tukee. --- Jollekin voi riittää se, että joku puhuu sinulle mukavasti siellä, vaikka leikkikentällä ja se auttaa jaksamaan.” – Sosiaalitoimen työntekijä*

Ammattilaisten käsitykset koskien ennaltaehkäisevää auttamista olivat keskenään monenlaisia ja useammat kokivat käsitteen määrittelyn haastavaksi. Kaikilla toimialoilla nostettiin kuitenkin esiin matalan kynnyksen sosiaalipalveluiden saatavuus perheen arkeen tärkeäksi ennaltaehkäiseväksi toimeksi. Myös vanhempien ja muun lähiverkoston roolin tärkeyttä korostettiin osana ennaltaehkäisevää toimintaa.

Varhainen puuttuminen ongelmiin, monialainen arviointi sekä perheen kokonaisvaltainen auttaminen nostettiin tärkeään rooliin ennaltaehkäisevässä työskentelyssä läpi aineiston. Esiin nousi kuitenkin tarve määrittellä käsite sekä ennaltaehkäisevästä työstä vastuussa olevat tahot selkeämmin. Ennaltaehkäisevään työhön tunnistettiin liittyvän arvostuksen puutetta muilta toimijoilta. Tämä liitettiin siihen, että työn vaikutusten osoittaminen on vaikeaa.

*”Toki tämä meidän yhteiskunnan rakenne kaiken kaikkiaan on niin hankala, kun mennään tietyissä sykleissä ja vaalikausissa ja näin, että se ei kiinnostakaan se tulos, joka näkyy vasta kahdenkymmenen vuoden päästä, koska äänestäjille pitää olla näyttöä neljän vuoden tai kuuden vuoden päästä siitä, mitä on tapahtunut.” – Terveystoimen työntekijä*

Useat haastateltavat myös kokivat ennaltaehkäisevien palveluiden kehittämiseen tarvittavan rahallisen panostuksen olevan tällä hetkellä riittämätön. Asian muuttamisen kuvattiin olevan vaikeaa, sillä palveluiden resursoinnissa on viime kädessä kyse poliittisista päätöksistä.

*”Tavallaan itse ajattelen niin, että säästyäkseen sieltä (lastensuojelusta) jotkut rahat se tarkoittaa sitä, että ne ihan tarkoituksella ja tietoisesti sitten satsataan niihin matalan kynnyksen palveluihin. Muuten se ei ole missään nimessä mahdollista. Sillä tavalla pystyisi säästää, mutta niitten pitäisi olla sitten merkittäviä niitten panostusten sinne alkupäähän.” – Poliittinen toimija*

*”Viime kädessä siis minähän olen virkamies, että minun kuuluu tuottaa niitä tietoja ja erilaisia vaihtoehtoja. Mutta viime kädessähan toi on poliitikkojen päätös. Eli se, että miten ne resurssit suunnataan ja kuinka paljon niitä resursseja pannaan tähän vai pannaanko vaikka tieverkon kehittämiseen tai johonkin muuhun tämmöiseen, niin me pystytään tuottamaan sitä dataa. Mutta eihän ne päätökset ole sitten kuitenkaan meidän toteutettavia.” – Terveystoimen työntekijä*

## Yhteistyö ja sen haasteet

Haastatteluissa kuvattiin monia työn tekemiseen liittyviä ongelmia, jotka johtavat tehostumukseen ja siihen, etteivät perheet löydä tai saa tarvitsemiaan palveluita. Tällaisiksi mainittiin päällekkäiset arvioinnit, eri ammattiryhmien välisen kommunikoinnin haasteet sekä yhteistyön koordinoimattomuus. Ratkaisuina useat haastatellut nostivat esiin toiveen joustavammasta yhteistyöstä sekä selkeämmästä palveluiden koordinaatiosta.

Palvelujärjestelmän moniin erillisiin osiin jakautunut asiantuntemus yhdistettynä kiireeseen ja työmäärän runsauteen vaikuttavat aineiston perusteella vaikeuttavan perheen kokonaisvaltaista tukemista. Tiedonkulun eri ammattiryhmien välillä kuvattiin olevan hankalaa; yhteistyö tyypistyy kokouksiin työn yhdessä tekemisen sijaan ja ammattilaiset ovat usein tietämättömiä toistensa rooleista saman perheen tukemisessa. Useat

haastateltavat toivat esiin kokevansa, että työntekijöillä kuitenkin on halua kehittää yhteistyötä tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi.

Tiedonkulun haasteiden kuvattiin liittyvän ensisijaisesti salassapitosäädöksiin, jotka estävät yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä. Haastateltavat toivoivat henkilöstölle lisää koulutusta salassapitosäädöksiin liittyen sekä uusien tiedonvaihtoa helpottavien käytäntöjen kehittämistä. Kehitysehdotuksena nostettiin esiin laajamittaisen tietojen luovutussuostumuksen pyytäminen yleisenä käytäntönä. Monet ammattilaiset esittivät myös toiveen tietojärjestelmien yhtenäistämistä, jotta tiedonkulku eri toimijoiden välillä helpottuisi.

Aineistossa nousi esiin myös tarve tuntea paremmin muiden ammattilaisten työn sisältöä ja ammattitaitoa, jotta yhteistyö toimisi laadukkaammin. Monet haastateltavat kertoivat kaipaavansa selkeitä toimenkuvien, roolien, yhteistyökäytäntöjen ja palvelupolkujen määrittelyjä yhteistyön tueksi. Siellä missä näitä oli jo kehitetty, niiden koettiin selventäneen ja auttaneen yhteistyötä. Toisena hyväksi todettuna käytäntönä nostettiin esiin kasvokkaiset yhteistyötapaamiset, joiden kerrottiin madaltavan yhteydenottokynnystä ja helpottavan näin yhteistyötä asiakasasioissa.

### Toimialojen väliset suhteet

Eri toimialat näyttäytyivät haastateltavien puheessa hyvin erillisinä toisistaan. Myös käytössä olevat lapsiperheille palveluita tuottavat ostopalvelut sekä järjestöt palveluntuottajina vaikuttivat kaukaisilta toimijoilta, jotka esiintyivät aineistossa lähinnä mainintojen tasolla. ”Me ammattilaiset” -henkinen puhe oli yleisempää esimiestehtävissä ja kehittämisessä mukana olevien haastateltavien puheessa. Muiden haastateltavien puheissa toimialat taas näyttäytyivät kaukaisempina toisistaan.

Sosiaalitoimen matalamman kynnyksen toimijat kuvasivat ulkopuolisuuden tunnetta suhteessa muihin toimijoihin johtuen yhteistyön vähyydestä. Haastatteluissa kuvattiin laajemmin koko sosiaalitoimeen liittyvää ennakkoluuloista suhtautumista, useammin sivistys- kuin terveystoimialan työntekijöiden puheessa. Sosiaalipalveluihin ja etenkin lastensuojeluun kuvattiin liittyvän leimautumisen pelkoa ja negatiivisia mielikuvia, niin perheiden kuin työntekijöidenkin keskuudessa.

Sosiaalitoimen palveluiden sisällöstä esiintyi paljon epäselvyyttä, etenkin sivistystoimen työntekijöillä. Yhteydenottokynnyksen sosiaalitoimeen kuvattiin olevan melko korkea ja lastensuojeluilmoituksen tekemisen voitiin pelätä hankaloittavan yhteistyötä perheen kanssa jatkossa. Lisäksi palvelutarpeen arvioinnin prosessia kuvattiin jäykäksi. Etenkin terveystoimen työntekijät toivoivat toimivampaa yhteistyötä sosiaalitoimen kanssa palvelutarpeen arviointiin liittyen.



Aineistossa esiintyi useita kokemuksia siitä, että sosiaalitoimi ei ole toiminut toivotulla tavalla sekä siitä, ettei sosiaalitoimessa ole tarjolla palveluita asiakkaille. Sosiaalitoimen toivottiin etenkin sivistystoimen työntekijöiden taholta pystyvän vastaamaan paremmin varsinkin vastahakoisten perheiden tarpeisiin.

Monet terveys- ja sivistystoimen työntekijät kuvasivat haastatteluissa epätietoisuutta, joka seuraa lastensuojeluilmoituksen tekemistä, kun sosiaalitoimi ei ole ollut ilmoittajatahoon yhteydessä asian etenemisestä. Sosiaalitoimen työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin asian toinen puoli; työntekijät toivoivat muiden toimijoiden ymmärtävän lain salassapitosäädöksiä paremmin ja jatkavan omaa työtänsä perheiden parissa entiseen tapaan myös ilmoituksen tekemisen jälkeen. Kyseessä on osuva esimerkki siitä, kuinka tiedon puute toisten työnkuvasta ja sitä ohjaavista säädöksistä aiheuttaa hankaluuksia yhteistyössä sekä katkoksia perheille tarjottavassa tuessa.

Myös sosiaalitoimen työntekijöiden haastatteluissa tunnistettiin sosiaalitoimeen liittyvän leiman. Haastateltavat esittivät sen hälventämisen keinoiksi matalan kynnyksen palveluiden, kuten kotipalvelun ja perhetyön, jalkautumista muihin palveluihin sekä laajempaa tiedotusta matalan kynnyksen palveluista myös muiden toimijoiden tekemänä.

### Toive asennemuutokselle

Toive asennemuutokselle oli hyvin yleinen aineistossa. Niin omien kollegoiden kuin muiden alojen ammattilaistenkin toivotaan muuttavan asennettaan yhteistyöhön, asiakastyöhön ja kehittämistyöhön liittyen. Työhyvinvoinnin merkitys työntekijöiden asenteeseen työntekeä kohtaan nostettiin esiin. Kiireen, työn määrän ja resurssien puutteen nähtiin liittyvän omaan työyhteisöön päin kääntyvään työn tekemisen tapaan.

*”Minä jotenkin tykkään siitä, että päästäisi irti semmoisesta kauhean, että tämä on tämä minun tontti ja nyt se menee sinne sinun tontin puolelle, hoida sinä nyt.” – Sivistystoimen työntekijä*

*”Kaikkien työntekijöiden asennetta pitäisi jollain lailla vähän muuttaa siihen työhön. Olisi valmis, kumminkin työajan puitteissa tehdä. Tehtäisi ihan yli niiden tiettyjen omien rajojen. Mentäisi sinne tänne tuonne, tarvittaessa ihan.” – Sosiaalitoimen työntekijä*

Haastatteluissa asenteen muutoksen kuvattiin liittyvän sen mahdollistumiseen, että työtä tehtäisiin enemmän perheiden tarpeista lähtien ja sektorirajat ylittäen. Ammattilaisten kuvattiin tällä hetkellä pysyvän usein tiukasti omalla toimialueellaan ja tiukkojen sektorirajojen johtavan näin yhteistyötä jarruttavaan suhtautumistapaan. Joustavuutta ja kykyä toimia yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa peräänkuulutettiin. Toimivaa tai poikkeuksellisen hyvää yhteistyötä kuvattaessa onnistuminen paikannettiin usein hyvällä asenteella varustettuihin yksittäisiin työntekijöihin.

Myös sen, kuinka hyvin työntekijät kohtaavat asiakkaan ja pystyvät rakentamaan toimivaa vuorovaikutussuhdetta, nähtiin olevan pitkälti työntekijäkohtaista. Osan työntekijöistä kuvattiin olevan luontaisesti aloitteellisia ja rohkeita asiakkaan kohtaamisessa, osan taas kuvattiin tarvitsevan runsaasti koulutusta ja esimiehen tukea esimerkiksi lastensuojeluilmoituksen tekemiseen tai lasten huomioimiseen aikuispalveluiden puolella. Sosiaalitoimen haastattelussa nousi esiin toive paremmasta vuorovaikutusosaamisesta koko alalle.

*”Vähän semmoista virkamiesmäistä meininkiä. Pitäisi kohtaamista ja vuorovaikutustaitoja opettaa myös pikkusen. Eiväthän ne silti kaikille tule. (naurahdus) --- Se ei riitä, että on pelkästään se ammatillinen pätevyys siihen johonkin hommaan. Kyllä pitäisi pystyä voida myös määritellä sitä, että pystyykö muilta ominaisuuksiltaan siihen työhön vai onko joku. Semmoista rohkeutta tarvitaan.” – Sosiaalitoimen työntekijä*

## 5 TULEVAISUUTTA JA KEHITTÄMISTOIMINTAA KOSKEVIA NÄKEMYKSIÄ

### Kehittämistoiminta

*”Minä ajattelen, että yleensä muutokseen uskomiseen täytyy olla sitkeää hullua toimintaa (naurahdus), koska tähän mennessä olen nähnyt niin monesti, monta yritystä ja kaikennäköistä, mutta kyllä minä siis ihan oikeasti uskon, että jotain voi muuttua.” – Terveystoimen työntekijä*

Haastattelujen tekohetkinä syksyllä 2017 ja keväällä 2018 lapsi- ja perhepalveluissa on ollut käynnissä suuria muutoksia alueellisten LAPE-hankkeiden sekä muiden organisaatiomuutosten tiimoilta. Alueelliset kehityskulut eroavat toisistaan, mutta kokonaisuudessa on kyse yhteisestä muutoksesta palveluiden organisoimista ja työskentelytapaa koskien, niin fyysiseen toimintaympäristöön kuin toimintakulttuuriinkin liittyen. Käynnissä olevat muutokset olivat haastatteluissa läsnä monin tavoin; toiveikkaina tulevaisuudennäkyminä sekä huolenaiheina.

Moni työntekijä kuvasi LAPE:n jääneen kaukaiseksi omasta työstään. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin runsaasti toiveita, jotka kytkeytyivät käynnissä olevan kehittämisen tavoitteisiin. Haastateltavat kaipasivat toimivampaa, moniammatillista yhteistyötä, jossa he kuvasivat työntekijöiden kokoontuvan asiakkaan ympärille. Toiminta tapahtuisi mielellään asiakkaan luontaisessa ympäristössä, joustavasti ja tarpeiden mukaan moniammatillisten tiimien toimesta. Lapsen tai perheen kaikkia palveluita koordinoimaan toivottiin yhtä vastuutyöntekijää. Niin terveys- kuin sosiaalitoimenkin työntekijät tunnistivat tekevänsä jo tällaista koordinaatiotyötä, mutta toivovat vastuun osoittamista selkeästi yhdelle taholle. Tämä helpottaisi haastateltavien mukaan niin ammattilaisia kuin perheitäkin, kun kaikki tietäisivät kehen olla ensisijaisesti yhteydessä.

Aineistossa kuvattiin oman työn paineen rajoittavan laajoihin kehittämisprojekteihin osallistumista. Konkreettisella tasolla tapahtuva käytäntöjen kehittäminen kuten kasvokkaiset yhteistyöpalaverit, yhteiset kahvihuoneet ja yhteydenottotapojen kehittäminen nähtiin kuitenkin hyvin tärkeinä. Esimiestehtävissä työskentelevät ja kehittämisessä mukana olleet ammattilaiset tunnistivat alueellisen kehittämisen ja valtakunnallisen kontekstin yhteyden useammin kuin muut haastateltavat.

Haastatteluissa nostettiin esiin monia toiveita ja hyväksi koettuja käytäntöjä, jotka toivottiin otettavan huomioon myös tulevaisuudessa. Tällaisia olivat esimerkiksi perhetyön ja muun kotiin vietävän tuen lisääminen ja tarjoaminen matalalla kynnyksellä, selkeämpien yhteistyörakenteiden ja sujuvien tiedonvaihtotapojen luominen, jotta yhdessä tekeminen olisi helpompaa. Uudistuksiin liittyi myös pelkoja, jotka kytkeytyivät muun muassa näkemyksiin toimintaorganisaation jäykkyydestä sekä aikaisempiin negatiivisiin kokemuksiin kehittämisestä.

### **Perhekeskukset ja lapsi- ja perhepalveluiden monet toimijat**

Yksi valtakunnallisen LAPE-hankkeen neljästä kehittämisalueesta on alueellisten perhekeskusten kehittäminen. Valtakunnallisen vision mukaan perhekeskusverkostoista löytyisivät perheen tarvitsemat palvelut aiempaa paremmin, joustavammin ja asiakaslähtöisemmin tarjottuina. Uudistuksen kerrotaan tuovan palvelut lähelle perheiden arkea ja perhekeskusten tulevan osaksi kuntien, mahdollisten tulevien maakuntien, järjestöjen ja seurakuntien toimintaa kaikkialla Suomessa. (Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut, viitattu 19.10.2018.)

Kaikkien toimialojen haastatteluissa esiintyi kokemuksia siitä, että perhekeskuskehittäminen on jäänyt kaukaiseksi omasta työstä. Haastateltavat suhtautuivat kuitenkin ideatasolla perhekeskuksiin myönteisesti, mutta varauksella käytännön toteutukseen. Perheiden ja ammattilaisten yhteistyön kannalta perhekeskusten arvioitiin tuovan hyviä muutoksia. Potentiaalisina esteinä ja uhkakuvina toteutuksen onnistumiselle nähtiin tarvittavien tilojen puute, liian pitkiksi muodostuvat välimatkat asukkaiden ja palveluiden välille, työntekijöiden kiire sekä samanaikaisesti tarvittavan laajemman toimintakulttuurin muutoksen onnistuminen. Esiin nousi myös huomioita siitä, että perhekeskusten moniammatillisten tiimien johtamiseen kohdistuisi uudenlaisia vaatimuksia. Viestinnän selkeyden ja tavoitavuuden roolia muutosten onnistumisessa korostettiin.

Kysymyksiä ja jopa huolta herättivät myös kaavailtu yritysten vahvempi rooli perheiden palveluiden tuottamisessa, sillä voitontavoittelun logiikan nähtiin sopivan palvelukenttään huonosti. Järjestöt ja seurakunnat kuntalaisten palveluiden tuottajana puolestaan nostettiin melko tärkeään rooliin jo nykyisellään. Ammattilaiset kuitenkin kokivat, etteivät tiedä alati muuttuvasta järjestötoiminnasta tarpeeksi, jotta voisivat ohjata perheitä palveluiden piiriin tehokkaasti. Tulevien uudistusten toivottiin vastaavan tähän ongelmaan ja tuovan järjestöjen toiminnan koordinoitummin lähemmäs julkisia palveluita.

Tulevaa järjestöjen roolia visioitaessa nostettiin esiin myös toive ryhmämuotoisen toiminnan kehittämistä järjestövetoisesti. Ryhmämuotoisen toiminnan toivottiin voivan toimia matalan kynnyksen tukena ja uudenaikaisena keinona vastata lasten ja perheiden tarpeisiin luoden vertaistukea. Aineistossa nousi esiin toive siitä, että lapsiperheiden ongelmiin vastaamiseen löytyisi avaimia myös julkisen sektorin palveluiden ulkopuolelta; varsinkin vertaistukeen ja perheiden omiin verkostoihin kohdistui isoja odotuksia.

## 6 YHTEENVETO

Lapsi- ja perhepalveluihin liittyvät haasteet ovat aineiston analyysin perusteella moninaisia ja kytköksissä toisiinsa. Haastatellut ammattilaiset kaipasivat muutosta kaikilla toiminnan tasoilla ja he myös tunnistivat omaan toimintaansa kohdistuvia muospaineita. Seuraavat näkökulmat ja asiat nousivat aineistossa olennaisimpina esiin kehittämistoiminnan kontekstista tarkasteltuna:

- Lasten ja perheiden auttamiseen tulee löytää uusia toimintatapoja. Toiminnan tulee huomioida perhekokonaisuus ja pohjautua paremmin perheiden tarpeisiin.
- Ammattilaisten toiminnan tulee olla paremmin koordinoitua, joustavampaa ja tehokkaampaa.
- Johtaminen on olennaisessa roolissa toiminnan kehittämisen kannalta, sillä kyseessä on iso ja monitoimijainen palvelukenttä.

Haastateltavat peräänkuuluttivat lapsen näkemistä osana perhekokonaisuutta ja kaipasivat uusia toimintatapoja vanhemmuuden tukemiseen sekä perheiden kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Palveluiden toivottiin pystyvän tulevaisuudessa vastaamaan paremmin perheiden yksilöllisiin tarpeisiin sekä olevan saatavilla lähempänä lapsen ja perheen arkiympäristöä. Kehittämisen kohteiksi nousivat etenkin palvelut niille perheille, joilla on vaikeuksia ja haluttomuutta ottaa palveluita vastaan sekä heille, jotka tarvitsevat samanaikaisesti useita palveluita. Palveluiden toivottiin kehittyvän selkeämmiksi sekä helpommin lähestyttäviksi perheiden näkökulmasta.

Toiveeseen siitä, että lapsia ja perheitä pystyttäisiin auttamaan aiempaa paremmin, liittyi myös yhteistyöhön kohdistuvia muutostoiveita. Ammattilaiset toivoivat eri alojen välisen yhteistyön olevan selkeämpää ja paremmin koordinoitua, joustavampaa sekä sujuvampaa muun muassa tiedonvälityksen osalta. Aineistossa nousi esiin tarve lisätä ammattilaisten tietoa eri alojen osaamisesta, toimintaa ohjaavasta lainsäädännöstä sekä tarvetta selkeyttää toimijoiden rooleja, palvelupolkuja ja yhteistyökäytäntöjä. Myös hyvät vuorovaikutustaidot sekä yhteistyökykyinen asenne nousivat esiin kaivattuina seikkoina. Työhyvinvointiin ja työoloihin kiinnitettiin myös huomiota, sillä kiire ja työn suuri määrä näyttäytyivät yhteistyötä rajoittavina asioina.

Johtamiseen ja koordinointiin kohdistui aineistossa paljon toiveita. Julkisten palveluiden, yksityisten toimijoiden, järjestöjen ja seurakuntien toivotaan tulevaisuudessa muodostavan selkeän ja toimivan

kokonaisuuden. Parempaa koordinoitua ja kokonaisuuden toimivuutta toivottiin lisää niin yksittäisen asiakasperheen kuin koko palvelukentänkin tasolle. Johtamiseen liittyvät toiveet nousivat esiin etenkin perhekeskuksista keskusteltaessa, ja uusien organisaatorakenteiden tunnistettiin edellyttävän uudenlaista osaamista johtamisen suhteen. Esimiestyön uudelleen organisoinnissa on otettava huomioon niin rakenteelliset, esimerkiksi esimiesvastuuseen, liittyvät seikat, kuin myös kyky viedä muutoksia ja uutta toimintakulttuuria eteenpäin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aineiston analyysin perusteella on selvää, että lapsi- ja perhepalveluiden kehittämisessä on kyseessä iso kokonaisuus, jonka hallitseminen vaatii kokonaisvaltaista näkemystä, laajaa ymmärrystä ja kykyä motivoida isoja, keskenään hyvin erilaisia työntekijäjoukkoja muuttamaan toimintatapojaan paremmin yhteensopiviksi. Lapsi- ja perhepalveluista muodostuva kuva on monimutkainen ja ammattilaiset nostavat esiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat perheiden palveluiden valintaan ja työntekijöiden moniammatilliseen yhteistyöhön. Jotta lasten ja perheiden auttamiseen löydettäisiin uusia ja paremmin toimivia tapoja ja ammattilaisten toiminta olisi paremmin koordinoitua, tehokkaampaa sekä joustavampaa, tulee johtamisen toimia parhaalla mahdollisella tavalla.

Moniammatillinen yhteistyö on olennainen osa monien lapsi- ja perhepalveluiden työntekijöiden työtä. Jotta palvelujärjestelmä toimisi hyvin, tulee tämän yhteistyön toimia niin selkeissä kuin monimutkaisissakin tilanteissa. Lastenneuvolan käynnit ovat esimerkki selkeästä ja jopa rutinoituneesta tilanteesta, jossa eri toimijoiden roolit ovat selvät, vaikka työtä voidaan tehdä moniammatillisesti. Jos perhe kuitenkin jättää tulematta neuvolaan, tulee tilanteesta monimutkaisempi ja se haastaa palvelujärjestelmän toimijoita uudella tavalla. Neuvolasta poisjäämisen taustalla voi kuvitella olevan lukuisia eri syitä, kuten esimerkiksi kielitaidon puute, toimeentulon niukkuus joka estää neuvolaan tulemisen tai vanhempien jaksamiseen vaikuttavat mielenterveysongelmat. Näissä tilanteissa perheen moniammatillinen auttaminen vaatii työntekijöiltä toimintansa muuttamista ja uudenlaisten ratkaisujen pohtimista; esimerkiksi uusien toimintatapojen tai jalkautuvan toiminnan muodoissa.

Esimerkit havainnollistavat sitä, että monimutkaisissa tilanteissa perheen tarpeiden hahmottaminen ja niistä lähtevä auttaminen vaativat kokonaisvaltaista näkemystä ja joustavaa moniammatillista yhteistyötä. Jotta moniammatillinen yhteistyö toimii, tulee ratkaista tässä raportissa esiin nostettuja yhteistyön haasteita ja kehittää toimivampia käytäntöjä. Johtaminen on isossa roolissa yhteistyön onnistumisen kannalta ja näin perheiden tarpeisiin vastaaminen, moniammatillinen yhteistyö ja johtaminen muodostavat toisiaan seuraavan jatkumon.

Yhtenä tärkeänä seikkana analyysissä nousee esiin myös se, että valtakunnallinen kehittämistyö näyttäytyy esimiestason ja kehittämisessä mukana olevien toimijoiden puheissa huomattavasti paremmin ymmärrettyinä ja läheisemmäksi koettuna kuin muiden puheessa. Esimiesasemassa työskentelevät haastatellut myös kuvasivat puheessaan enemmän yhteenkuuluvuutta muiden lapsi- ja perhepalveluiden toimijoiden kanssa. Tämän ymmärryksen tulee siirtyä myös asiakkaita kohtaaville työntekijöille, jotta lapsi- ja perhepalveluiden muutokset näkyisivät perheiden arjessa. Johtamistyössä onkin olennaista tunnistaa ja sopeuttaa johtamistapaa toimintaympäristön muutoksiin, valmistaa organisaatiota tunnistamaan näitä erilaisia konteksteja sekä mahdollistaa työntekijöiden siirtyminen eri kontekstien vaatimien työtapojen välillä (Snowden & Boone 2007; Jokinen, Stenvall & Palsanen, julkaistaan 2018).

Tässä raportissa esiin nousevat näkökulmat ja toiveet kytkeytyvät moniin LAPE:n tavoitteisiin ja kehittämiskohteisiin. Palveluiden tuominen lähemmäs perheiden arkea, toimintakulttuurin muutos, palveluiden parempi verkostoituminen ja keskinäinen kommunikointi sekä järjestöjen ja seurakuntien toiminnan parempi koordinointi osana lapsi- ja perhepalveluita ovat kaikki LAPE:n tavoitteisiin liittyviä, aineistossa esiin nousseita toiveita tulevaisuudelle. Tavat, joilla tukea kaikkien toimijoiden yhteisen kokonaiskuvan ja suuntaa koskevan näkemyksen muodostamista, ovat pohdinnan arvoisia. Kyseessä on organisatoristen muutosten lisäksi iso toimintakulttuurin muutos, jonka läpiviemisessä tarvittaneen myös kuntien ja maakuntien ulkopuolisia toimijoita.

Tämän raportin perusteella olennaiset paikat kehittämiskumppanuudelle liittyvät erityisesti johtamisen tukemiseen, toimintaympäristön kokonaisuuden jäsentämiseen sekä eri toimijoiden välisen jaetun ymmärryksen kasvattamiseen. Julkisilla toimijoilla on tahtoa ja ymmärrystä tällaiseen työhön, mutta usein käytettävissään vähän resursseja. Tästä syystä kehittämisessä olisi hyvä hyödyntää ulkopuolisia kumppaneita, joiden tavoitteet vastaavat tavoiteltua muutosta.

SOS-Lapsikylän ja Varkauden kaupungin kehittämiskumppanuudessa on pureuduttu tässäkin raportissa esiin nousseisiin haasteisiin lapsi- ja perhepalveluiden toimivuuden suhteen. Kehitystyössä on keskitytty muun muassa lisäämään tuen piiriin ohjautumisen väyliä, organisoimaan perheille tukea yhteisenä kokonaisuutena kaikkien jäsenten tarpeet huomioiden sekä lisäämään jaettua ymmärrystä perheiden hyvinvointia koskien. Muita esimerkkejä perheiden hyvinvointia ja palveluiden toimivuutta parantavasta kehittämistyötä ovat perhekumppani-palvelu sekä keskitetty resurssien johtaminen. Kehitystyö on kesken, mutta siitä voidaan todeta, että uudistuksilla näyttää olevan positiivisia vaikutuksia sekä perheiden hyvinvointiin että kuntatalouteen. Kokemus on kannustanut SOS-Lapsikylää tarjoutumaan kehittämiskumppaniksi muillekin kunnille. Toimintamallia kutsutaan SOS-Kumppanuudeksi. (SOS-Kumppanuudesta lisää <https://www.sos-lapsikyyla.fi/palvelut/sos-kumppanuus/>, viitattu 30.10.2018).

## KIRJALLISUUS

Härkönen Ulla (2007), Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus – Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. Julkaistu verkossa:

<http://sokl.uef.fi/verkkojulkaisut/monitiet/harkonen.htm>

Jokinen Liisa, Stenvall Elina & Palsanen Kati (tulossa julkaisuun joulukuussa 2018), Perheiden tarpeista lähtevän auttamistyön johtaminen. Julkaistaan teoksessa Eriksson Pia, Petrelius Päivi (toim.) Lastensuojelu uudistuu. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Salonen Markus (2015), Systeminen johtaminen julkisella sektorilla. Kokemuksia lasten ja nuorten hyvinvoinnin johtamisrakenteen levittämisestä. Helsingin kaupunki, Opetusviraston julkaisuja B1:2015.

Snowden David J. & Boone Mary E. (2007), A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007. Saatavilla verkossa: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

## VERKKOLÄHTEET

Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut, Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, viitattu 8.10.2018: <https://stm.fi/hankkeet/lapsi-ja-perhepalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut, Perhekeskukset kokoavat lapsiperheiden palvelut yhteen, viitattu 19.10.2018: <https://stm.fi/lape/perhekeskukset>

SOS-Lapsikylän verkkosivut, SOS-Kumppanuus, viitattu 30.10.2018: <https://www.sos-lapsikyla.fi/palvelut/sos-kumppanuus/>