

Dialoginen työtapa ja lastensuojelun kehittäminen

Salli Alanko
Pro gradu -tutkielma
Fonetiikka, puheviestinnän linja
Humanistinen tiedekunta
Helsingin yliopisto
Lokakuu 2020



Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Humanistinen tiedekunta		
Tekijä – Författare – Author Salli Alanko		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Dialoginen työtapo ja lastensuojelun kehittäminen		
Oppiaine – Läroämne – Subject Fonetiikka, puheviestinnän linja		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika – Datum – Month and year Lokakuu 2020	Sivumäärä– Sidoantal – Number of pages 62+1
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Suomessa dialogista ja dialogisuudesta puhutaan yhteiskunnan ja työelämän konteksteissa nykyisin yhä enemmän. Dialogi liitetään muun muassa työelämän muutoksiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Suomalaista lastensuojelua kehitetään parhaillaan systemaattisesti lastensuojelun toimintamallin mukaisesti. Systemaattisessa lastensuojelun toimintamallissa hyödynnetään systemaattisia, perheterapeuttisia ja dialogisia työtapoja sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppeja. Dialogi ja sen toteutumisen edellytykset ovat keskeisellä sijalla lastensuojelutyössä. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden odotetaan toimivan dialogisesti suhteessa asiakkaisiinsa, mikä edellyttää dialogisuutta lastensuojeluorganisaation johtamiselta ja rakenteelta.</p> <p>Tässä puheviestinnän pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sitä, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun henkilöstöllä on johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen ilmapiiristä sekä työn kehittämisestä ja systemaattisesta lastensuojelun toimintamallista. Tutkimuksen aineisto koostuu SoteDialogit-hankkeen (2019-2021) lastensuojelun työpaikoille ja organisaatioille suunnatun työhyvinvointikyselyn avovastauksista (N=199). Hankkeeseen osallistuvat organisaatiot ovat kunnallisia ja yksityisiä lastensuojelun palveluja tuottavia organisaatioita useasta eri maakunnasta. Työhyvinvointikyselyn suurimmat vastaajaryhmät ovat ammattinimikkeiltään sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja ja ohjaaja.</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstön lausumia dialogisen työtapojen toteutumisen näkökulmasta ja tehdään tulkintoja siitä, mitä asioiden tila merkitsee lastensuojelun henkilöstölle. Tässä tutkimuksessa nimettiin kirjallisuuteen perustuen dialogisen työtapojen toteutumisen edellytyksiksi 1) dialoginen johtaminen, 2) sosiaalinen tuki, 3) tasavertainen vuorovaikutus ja osallistava viestintä, 4) avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen sekä 5) ongelmien huomaaminen ja varhainen puuttuminen niihin. Tutkimuksen analyysimenetelmä on laadullinen sisällönanalyysi, jossa teemoittelu yhdistetään teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Teoriaohjaavuus toteutui siten, että lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä peilattiin dialogisen työtapojen toteutumisen edellytyksiin.</p> <p>Lastensuojelun henkilöstön työhyvinvointikyselyn vastauksissa keskeisiä teemoja ovat johtamistapa, arvostus, luottamus ja ilmapiiri, henkilöstön kuuleminen ja osallisuus, johdon ja esimiesten läsnäolo ja tuki, työkalujen tuki, jälkipuinti ja työnohjaus, asiakas- ja työmäärät sekä henkilöstö- ja aikaresurssit. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että lastensuojeluorganisaatioiden johtajien ja esimiesten dialogisen johtamisen taitoja pitäisi vahvistaa siten, että osallistava viestintä, sosiaalisen tuen tarjoaminen sekä ongelmien varhainen huomaaminen ja niiden ratkaiseminen mahdollistuisivat organisaatioissa. Tasavertaisen vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentuminen edellyttäisi johdolta ja esimiehiltä aitoa arvostuksen osoittamista ja henkilöstön kuuntelemista. Johdon ja esimiesten pitäisi osallistaa henkilöstöä ja ennakoida muutoksia niin, että henkilöstölle tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia jo ennen muutosten toimeenpanoa tai kehittämistyön aloittamista.</p> <p>Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että lastensuojelun organisaatioissa pitäisi turvata henkilöstöresurssit sekä rajata asiakas- ja työmääriä niin, että lastensuojelutyöntekijöiden olisi mahdollista toimia dialogisen työtapojen ja lastensuojelun systemaattisen toimintamallin mukaisesti. Olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että myös organisaatioiden rakenteet olisivat dialogisia, mikä mahdollistaisi dialogisen kohtaamisen ja vuorovaikutuksen organisaation eri tasoilla toimivien henkilöiden välillä sekä asiakastyön ja verkostotyön rajapinnoilla.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords dialogi, dialoginen työtapo, johtaminen, esimiestyö, vuorovaikutus, kehittäminen, lastensuojelu, organisaatiot		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto, keskustakampus		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information		

Sisällys

1 Johdanto	3
2 Lastensuojelutyön kehittäminen.....	7
2.1 Lastensuojelun ongelmat ja kehittämistarpeet	7
2.2 Systeminen lastensuojelun toimintamalli	9
3 Dialogi ja työelämän organisaatiot.....	12
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi	12
3.2 Dialogi käsitteenä.....	13
3.3 Dialogin toteutumisen edellytykset.....	15
3.4 Organisaatio prosessina ja dialoginen orientaatio	19
3.5 Dialoginen kehittäminen työelämän organisaatioissa.....	21
4 Tutkimuksen toteutus	24
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkijapositio	24
4.2 Aineisto	25
4.3 Analyysimenetelmä.....	27
4.4 Analyysin eteneminen	30
5 Tulokset.....	33
5.1 Vuorovaikutus ja viestintä johdon ja esimiestyön tasoilla.....	34
5.2 Vuorovaikutus ja ilmapiiri työyhteisön tasolla	36
5.3 Sosiaalinen tuki	38
5.4 Työhyvinvoinnin tukeminen	39
5.5 Kehittämistyö ja lastensuojelun systeminen toimintamalli	41
6 Johtopäätökset	44
6.1 Dialogisen työtavan edellytykset lastensuojelun henkilöstön näkökulmasta.....	44
6.2 Johtamisviestintä ja hyvinvointiviestintä osana dialogista johtamista.....	47

6.3 Dialogisen työtavan ja systeemisen lastensuojelun toimintamallin liitto.....	50
7 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	53
7.1 Tutkimuksen arviointi	53
7.2 Miten jatkossa?.....	55
Lähteet.....	57
Liitteet	63
Liite 1 Tutkimusaineisto.....	63

Kuviot

Kuvio 1. Dialogisen johtamisen ja esimiestyön kehittämiskohteet, s. 48.

Taulukot

Taulukko 1. Teoriaohjaavan laadullisen sisällönanalyysin rakenne ja eteneminen, s. 30.

1 Johdanto

Suomessa dialogista ja dialogisuudesta puhutaan nykyisin yhä enemmän yhteiskunnan ja työelämän konteksteissa. Dialogi liitetään muun muassa työelämän muutoksiin ja kehittämiseen, johtamiseen, työssä oppimiseen, työnohjaukseen ja konsultointiin sekä ammattilaisten ja asiakkaiden välisiin suhteisiin (esim. Arnkil & Seikkula 2014; Koskimies ym. 2012; Mönkkönen 2002; 2018; Syvänen ym. 2015; Vähämäki 2008). Dialogista vuorovaikutusta pidetään erinomaisena tapana parantaa suomalaista työelämää, työtä ja työpaikkoja tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovaatioiden näkökulmasta (Syvänen ym. 2015, 15). Tutkimuksellani osallistun keskusteluun lastensuojelun kehittämisestä ja suomalaisen työelämän dialogisuudesta.

Dialogiin liittyvää työelämän vuorovaikutussuhteiden tutkimusta on tehty muun muassa johtamisen, työelämän laadun ja tuloksellisuuden näkökulmista (Syvänen ym. 2015) ja organisaatioiden oppimisen näkökulmasta (Vähämäki 2008). Dialogia ja sen syntymistä on tutkittu myös johtoryhmien kokouksissa (Erkkilä 2012), kehityskeskustelujen vuorovaikutustilanteissa (Wink 2017) sekä sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutustilanteissa (Mönkkönen 2002; 2008). Puheviestinnän pro gradu -tutkielmissa dialogia on tarkasteltu muun muassa esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa (Viljakainen 2007), pariterapian kontekstissa (Suviola 2009) ja oikeussaliviestinnässä (Kulmakorpi 2016), minkä lisäksi esimerkiksi dialogin ja dialogisuuden käsitteiden merkityksiä työelämän sparraussuhteissa tarkasteltiin yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielmassa (Räihä 2017).

Tässä puheviestinnän pro gradu -tutkielmassa kysyn sitä, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun henkilöstöllä on johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen ilmapiiristä sekä työn kehittämisestä ja systemisistä lastensuojelun toimintamallista. Tarkastelen henkilöstön lausumia dialogisen työtavan toteutumisen edellytysten näkökulmasta ja sitä, mitä asioiden tila merkitsee lastensuojelun henkilöstölle.

Keväällä 2019 käynnistyi Tampereen yliopiston johtama valtakunnallinen hanke *SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus* (jatkossa SoteDialogit-hanke). SoteDialogit-hankkeen (2019–2021) rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja sitä koordinoi Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM). Hankkeessa kehitetään muun muassa työn laatua,

osaamista ja johtamista sekä ammattilaisten ja organisaatioiden uudistumista ja asiakaslähtöisyyttä. SoteDialogit-hanke on valtakunnallinen ja se toteutetaan Etelä-Pohjanmaalla, Kainuussa, Kanta-Hämeessä, Kymenlaaksossa, Lapissa, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Uudellamaalla. Kehittämistä tehdään eri osahankkeissa yhdessä vanhuspalveluiden ja lastensuojelun työpaikkojen henkilöstön kanssa. (Tampereen yliopisto 2020a.)

SoteDialogit-hankkeessa kehitetään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa tarvittavaa osaamista, painottuen erityisesti työhyvinvoinnin ja uudistumisen johtamisessa tarvittavaan johtamisosaamiseen. SoteDialogit-hanke edistää sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden oppimista ja uudistumista käyttämällä luovuutta ja innovointia aktivoivia osallistavia ja dialogisia menetelmiä. Hankkeen kehittämistapa on tutkimusavusteinen, yhteistoiminnallinen ja dialoginen. (Tampereen yliopisto 2020a.) Osahankkeissa kehittämistyön vaiheet, toteutustavat ja menetelmät vaihtelevat toteuttajittain. Kaikille hankkeeseen osallistuville työpaikoille tehdään työhyvinvoinnin tilaa mittaava kysely hankkeen alussa ja lopussa. (Tampereen yliopisto 2020b.)

SoteDialogit-hanke liittyy käsillä olevaan pro gradu -tutkielmaan siten, että tutkimuksen aineisto koostuu SoteDialogit-hankkeen lastensuojelun työpaikoille ja organisaatioille suunnatun työhyvinvointikyselyn avovastauksista. Vuonna 2019 tehdyllä kyselyllä kartoitettiin työpaikkojen alkutilannetta ja kehittämistarpeita sekä arvioidaan kehittämistyön vaikuttavuutta. SoteDialogit-hankkeessa työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnetään muun muassa käymällä työpaikkojen kanssa yhdessä läpi kyselyn tuloksia sekä kehittämisen kohteita, aiheita ja teemoja. (Syvänen 2019.)

Suomalaista lastensuojelua kehitetään parhaillaan niin sanotun Systemisen lastensuojelun toimintamallin mukaisesti. Osana Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelmaa vuosina 2017–2018 pilotoitiin systemisen lastensuojelun toimintamallia 14 maakunnassa (Aaltio & Isokuorti 2019, 15–16). Toimintamallin jalkauttamista jatkettiin vuonna 2019 LAPE-muutosohjelmaan kuuluvassa SyTy! -hankkeessa, johon osallistui 18 maakuntaa. Kymmenen maakuntaa aikoi kouluttaa kaikki lastensuojelutiimensä hankkeen aikana. Muissa maakunnissa systemisen toimintamallin levittämisen tahti ja laajuus vaihtelevat. (THL 2019.) Systemisen toimintamallin tavoitteena on parantaa lastensuojelun asiakkaiden hyvinvointia, työntekijöiden jaksamista, työskentelyn laatua ja palvelujen saatavuutta (Aaltio & Isokuorti 2019, 21).

Myös osa SoteDialogit-hankkeen lastensuojelun organisaatioista on ottanut käyttöön systeemisen toimintamallin. Toimintamallissa hyödynnetään systeemisiä, perheterapeutisia ja dialogisia työtapoja sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppeja lastensuojelukontekstissa. Tärkeintä mallissa on se, että lastensuojelun työntekijöillä on osaamista ja mahdollisuudet luoda ja ylläpitää luottamuksellisia yhteistyösuhteita asiakasperheiden kanssa. Mallissa pidetään tärkeänä lastensuojeluorganisaation johdon tehtävää tukea koko organisaatiota ja asiakastyötä tekevien työryhmien kykyä ylläpitää luottamusta työryhmien sisäisissä dialogeissa. (Fagerström 2016, 11; ks. myös Aaltio & Isokuortti 2019.)

Dialogi ja sen toteutumisen edellytykset ovat keskeisellä sijalla lastensuojelutyössä. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden odotetaan toimivan dialogisesti suhteessa asiakkaisiinsa, mikä edellyttää sitä, että organisaation johtaminen ja rakenteet ovat dialogisia. Tässä tutkimuksessa analysoin lastensuojelun henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä johtamisesta ja vuorovaikutuksesta lastensuojelun organisaatioissa. Tutkimusaineisto koostuu lastensuojelun henkilöstön vastauksista kysymyksiin, jotka koskevat työhyvinvointiin vaikuttavia yksilöryhmä- ja työyhteisötason tekijöitä heidän työpaikoillaan ja organisaatioissaan (Työhyvinvointikysely, lastensuojelu. Julkaisematon). Kiitän SoteDialogit-hanketta siitä, että sain kyselyn avovastaukset käyttööni. Se mahdollisti tämän tutkimuksen tekemisen ja lastensuojelun henkilöstön näkökulman esille tuomisen tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä käsitteillä dialogi ja dialogisuus tarkoitetaan ja miten dialoginen työtapo toteutuu suomalaisissa lastensuojelun organisaatioissa. Tutkimukseni teoreettisessa osassa tarkastelen dialogin käsitettä ja dialogisten työtapojen merkitystä työelämän organisaatioissa. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastelen kokemuksia ja käsityksiä johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja työyhteisöjen ihmissuhteista lastensuojelun työpaikoilla ja organisaatioissa sekä sitä, minkälaisia merkityksiä nämä käsitykset saavat, kun niitä tarkastellaan dialogisen työtavan edellytysten valossa. Dialogisella työtavalla tarkoitan dialogia, dialogista johtamista, dialogista kehittämistä sekä organisaation dialogitiloja ja dialogirakenteita (Syvänen ym. 2015). Nimesin tässä tutkimuksessa Syvästä ja työryhmää (2015) mukaillen dialogisen työtavan edellytyksiksi dialogisen johtamisen, sosiaalisen tuen, tasavertaisen vuorovaikutuksen, osallistavan viestinnän, avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen sekä ongelmien huomaamisen ja

varhaisen puuttumisen niihin. Tutkimuskysymyksiäni ovat 1) minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun henkilöstöllä on johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen ilmapiiristä sekä työn kehittämistä ja systeemistä lastensuojelun toimintamallista, 2) millaisina dialogisen työtavan toteutumisen edellytykset näyttävät lastensuojelun henkilöstön lausumissa sekä 3) mitä asioiden tila merkitsee lastensuojelun henkilöstölle eli millaisia tulkintoja dialogisen työtavan toteutumisesta voi tehdä lastensuojelun henkilöstön käsitysten ja kokemusten valossa.

Tieteenfilosofiselta luonteeltaan tämä tutkimus on hermeneuttinen. Sana *hermeneutiikka* pohjautuu kreikan kielen verbiin *hermeneun*, joka tarkoittaa tulkintaa (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 111). Hermeneutiikalla tarkoitetaan tieteenfilosofista suuntausta, jossa korostetaan merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Tiedon muodostamisen prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, jossa yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuksien tulkintaan ja tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä ilmiöstä. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 110–111; Koppa 2020.) Valitsin tutkimuksen viitekehikseksi sosiaalisen konstruktionismin, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eli kielen välityksellä ja kielenkäytössä, jolla rakennamme, muokkaamme ja uudistamme käsityksiämme maailmasta, itsestämme ja suhteista toisiimme.

2 Lastensuojelutyön kehittäminen

Tutkimusaiheeni linkittyy lastensuojeluorganisaatioiden nykytilaan ja lastensuojelutyön kehittämiseen. Tässä luvussa kuvaan, minkälaisia kehittämistarpeita lastensuojelussa on havaittu ja miten lastensuojelua suomalaisessa yhteiskunnassa parhaillaan kehitetään.

2.1 Lastensuojelun ongelmat ja kehittämistarpeet

Lastensuojelutyö on lakisääteistä (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417)¹ julkisuusperiaatteen² mukaista viranomaistoimintaa. Lainsäädännön valmistelusta ja yleisestä ohjauksesta vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Lastensuojelu on ministeriön ohjaamaa ja valvonnan alaista toimintaa, jonka toteuttamisesta kunnat vastaavat. Lastensuojelun tehtävä on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun.³ Mediassa ja kansalaisten keskuudessa lastensuojelun käsitteellä tarkoitetaan usein lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua, vaikka ehkäisevää lastensuojelutyötä tehdään kunnallisissa lasten ja perheiden peruspalveluissa ilman lastensuojelun asiakkuutta.

Viimeisen vuosikymmenen aikana julkisuuteen tulleet lapsi- ja perhesurmat ovat lisänneet huolta lastensuojelun kyvystä kuulla ja suojella lapsia. Helsingissä keväällä 2012 isänsä ja äitipuolensa surmaaman 8-vuotiaan Vilja Eerikan tapaus herätti pitkään jatkuneen julkisen keskustelun lastensuojelun nykytilan lisäksi myös eri viranomaisten välisistä yhteistyön ongelmista sekä vanhempien julmuudesta omaa lastaan kohtaan.⁴ Helsingin tapauksen julkitulon jälkeen yhteiskunnan käytäntöjä alettiin nähdä toisin ja lastensuojelun tilaa ryhdyttiin selvittämään laajasti kansallisella ja paikallisella tasolla, pyrkimyksenä muuttaa lastensuojelun toimintatapoja. Lastensuojelun nykytilaa selvitettiin muun muassa valtioneuvostossa, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvirassa, valtiovarainministeriössä ja STM:ssä. (Ks. esim. Bardy 2013, 30–31; Sinko & Muuronen 2013, 4; STM 2013:19; Alhanen 2014, 3–4; Kananoja & Ruuskanen 2019; Aaltio & Isokuorti 2019, 19–21.)

¹ Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Finlex: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>.

² Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Julkisuuslaki. Finlex: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>.

³ STM: <http://stm.fi/lastensuojelu>.

⁴ Esim. HS 12.6.2012 Kaltoin kohdeltu tyttö jäi väliinpuotoajaksi. Kaupunki; HS 10.9.2012. Lastensuojelun ydin on hädässä oleva lapsi. Pääkirjoitus; HS 3.9.2013 Surmiin vaikuttavat huolet ja tehottomat viranomaiset. Kaupunki; Talentia 11.3.2016 Tyttö, joka muutti lakeja ja järjestelmää.

Keskeisimmiksi lastensuojelun sosiaalityön ongelmiksi on nimetty muun muassa suuret asiakasmäärät, työntekijöiden kuormittuminen, vaihtuvuus ja siirtyminen lastensuojelusta muihin tehtäviin, kustannusten kasvu sekä lastensuojelun sekä lasta ja perhettä auttavien toimijoiden yhteistyön vaikeudet. Lastensuojelun sosiaalityötä leimaavat myös niin sanottu ‘yksin tekemisen’ kulttuuri, ongelmakeskeisyys sekä työntekijöiden riittämätön tuki ja ohjaus. Lastensuojelun sosiaalityö joutuu edelleenkin ”sammuttamaan tulipaloja” ja reagoimaan liian myöhään. (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 11.)

Suomessa on meneillään suuri sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos, joka muuttaa myös lastensuojelupalveluiden työkäytänteitä ja sijoittumista palvelujärjestelmään (Maakunta- ja sote-uudistus sekä Lapsi- ja perhepalveluiden -muutosohjelma)⁵. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) tavoitteena on, että lasten, nuorten ja perheiden omat voimavarat, elämänhallinta sekä osallisuuden ja kohdatuksi tulemisen kokemukset ovat vahvistuneet vuoteen 2025 mennessä. Selvityshenkilön loppuraportti lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi julkaistiin alkuvuodesta 2019 (Kananoja & Ruuskanen 2019). Selvitystyön taustalla oli lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden huoli avohuollon suurista asiakasmääristä ja sen vaikutuksesta avohuollon lastensuojelun laatuun ja työntekijöiden mahdollisuuksiin turvata lapsen oikeuksien toteutuminen. Meneillään olevan laajan alueuudistuksen sekä lasten ja perheiden palvelujen muutosohjelman vuoksi selvitystyö ulottui myös hyvän lastensuojelun edellytysten turvaamiseen rakenneuudistuksessa. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 8.)

Selvitystyön keskiössä on lastensuojelun avohuollon mahdollistaminen muun muassa resurssien, toimintaedellytysten ja työn sisältöjen kehittämisen näkökulmasta. Lapsi- ja perhepalvelujen kokonaisuudessa lastensuojelu määritellään jatkossa erityistason palveluksi, mikä edellyttää entistä vahvempaa lapsia, nuoria ja perheitä koskevaa tutkittua tietopohjaa ja osaamista lastensuojelutyössä. Se merkitsee myös yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa sekä toiminnan vaikutusten systemaattista seuranta ja arviointia. Lastensuojelun toteuttaminen erityistason palveluna vaatii uudenlaista työskentelyä asiakkaiden kanssa, jotta lapsen oikeuksien ja asiakkaiden osallisuuden toteutuminen mahdollistuisivat lastensuojelutyössä. LAPE-muutosohjelmassa kehitetään uudenlaista systemaattista lastensuojelun toimintamalliin

⁵ Ks. Sote-uudistus: <https://soteuudistus.fi/etusivu>, STM: <http://stm.fi/lapsi-ja-perhepalvelut/kuvaus>.

perustuvaa lastensuojelutyötä kuntien lastensuojeluorganisaatioissa. (Kananaja & Ruuskanen 2019, 75.)

2.2 Systeeminen lastensuojelun toimintamalli

LAPE-muutosohjelman tavoitteena ovat nykyistä lapsi- ja perhelähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitetut palvelut sekä lastensuojelun toimintakulttuurin uudistaminen. Lastensuojelutyötä kehitetään muutosohjelman aikana moniammatilliseksi ja ammattilaisten osaamista vahvistetaan suhdeperustaisen sosiaalityön suuntaan. (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 9.) Keskeinen muutoksen elementti on systeemisen lastensuojelun toimimallin kehittäminen ja sen kokeileminen Suomessa (Aaltio & Isokuorti 2019, 5).

Suomalainen systeeminen lastensuojelun toimintamalli perustuu Lontoon Hackneyssa kehitettyyn *Reclaiming Social Work* -malliin (RSW-malli, kutsutaan myös *Systemic unit* -malliksi tai ns. *Hackneyn* malliksi) (Aaltio & Isokuorti 2019, 15). Toimintamalli tukee vuorovaikutteista ja kohtaavaa lastensuojelutyötä, jossa hyödynnetään perheterapeuttisia, dialogisia sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian työtapoja lastensuojelukontekstissa (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 4). Suomalaisen mallin keskeisiä periaatteita ovat kaiken toiminnan läpäisevä systeeminen ajattelu, perheterapeuttinen ymmärrys ja ihmissuhdeperusteisuus, lapsilähtöisyys, asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen, mallin toteuttamista tukevat rakenteet ja yhdessä jaetut arvot sekä yhteen sovittava johtaminen. Suomessa pilotoitua mallia ei ole lisensoitu eikä manualisoitu, eikä siitä ole julkaistu yleisiä soveltamisohjeita. Suomalainen versio RSW-mallista nojaa alkuperäisen mallin ideoihin, arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Sen toteuttamisessa on ollut paljon liikkumavaraa paikallisten olosuhteiden mukaan, mutta mallin ydinelementeistä on ollut tarkoitus pitää kiinni kokeilupaiikkakunnasta riippumatta. (Aaltio & Isokuorti 2019, 25–27).

Systeemistä lastensuojelun toimintamallia pilotoitiin 14 maakunnassa vuosina 2017–2018. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos (THL) järjesti keväällä 2017 kouluttajakoulutusta maakunnista valituille kouluttajapareille, jotka puolestaan kouluttivat paikalliset pilottitiimit systeemiseen ajattelutapaan ja työskentelyyn. Kouluttajista toinen oli sosiaalityöntekijä ja toinen perheterapeutti. Lisäksi pilottitiimien esimiehille järjestettiin työpajoja pilotoinnin

organisointiin liittyvien haasteiden ja ratkaisuvaihtoehtojen pohtimiseksi. Ensimmäiset tiimit aloittivat systeemiseen työskentelyyn syksyllä 2017. Vuoden 2018 aikana systeemistä toimintamallia kokeiltiin kaikissa lastensuojelun vaiheissa arvioinnista jälkihuoltoon. (Aaltio & Isokuorti 2019, 6, 16.)

Sosiaalityöntekijä, perheterapeutti Katarina Fagerström (2016) kuvaa sosiaalityön ja perheterapian teorioiden ja työtapojen kehittymistä systeemisyiden näkökulmasta. Systeemitieteellisesti orientoitunut sosiaalityö muotoutui 1970-luvulla, jolloin tapauskohtaisen sosiaalityön tradition puitteissa kiinnostuttiin asiakkaista osana laajempia systeemejä. Keskiössä oli työntekijän suhde asiakkaaseen, minkä lisäksi asiakkaan elämäntilannetta tarkasteltiin systeemisenä kokonaisuutena, joka muodostui yksilön, perheen tai ryhmän, yhteisön ja yhteiskunnan systeemeistä. Perheterapia omana terapiamuotonaan syntyi kritiikkinä psykodynaamista teoriamuodostusta kohtaan. Yksilöiden sisäisen patologian tutkimisen sijaan perheterapiassa ongelmiin etsittiin ratkaisuja ihmisten välisten vuorovaikutuskuvioiden muuttamisesta. (Fagerström 2016, 14.)

Milanolaisen koulukunnan kehittämässä perheterapian systeemisessä työtavassa pohdittiin, miten ongelma saattaa vaikuttaa eri perheenjäseniin, mitkä kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat ongelmaan, mitä uskomuksia eri ihmisillä on ongelman syistä ja miten ongelmaa ylläpidetään. 1990-luvulla perheterapian menetelmiä kehitettiin eri puolilla maailmaa kohti avoimen reflektiivistä työtappaa sekä asiakkaiden ja työntekijöiden tasavertaista suhdetta. 2000-luvulla dialogisuus ja kielenkäytön tavat nousivat esille perheterapiassa ja sosiaalityössä. Suomalaisessa perheterapian tiedonmuodostuksessa dialogisuuden käsite nousi keskiöön, vaikka käytännön työssä systeemisyys ja dialogisuus ovat hyvin lähellä toisiaan. Konstruktionistisen ajattelun myötä itse keskusteluprosessi nähtiin eheyttävänä ja vapauttavana, ilman että varsinaista totuutta ongelmien olemuksesta löytyisikään. Systeemisen asiakastyön periaatteiden lisäksi Lontoossa kehitetyssä lastensuojelun systeemisessä mallissa on oleellista systeeminen ja kokonaisvaltainen näkemys myös organisaation merkityksestä tulokselliselle asiakastyölle. (Fagerström 2016, 14–19.)

Systeeminen lastensuojelun toimintamalli on moniosainen systeemiseen perheterapiaan nojautuva interventio, jonka avulla tavoitellaan muutoksia lastensuojelun asiakastyön ja organisaation tasolla. Systeemisen mallin kansallinen pilotointi keskittyi ensisijaisesti tiimitason muutoksiin, ja organisaatiotason muutokset olivat kuntien vastuulla. Suosituksena

oli, että tiimien lastensuojeluasiakkaiden määrä olisi rajattu 20 lapsen sosiaalityöntekijää kohden, mikä ei kuitenkaan ole toteutunut. (Aaltio & Isokuorti 2019, 6–7.) Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa lastensuojelutyötä tuomalla lastensuojelun kaikille tasoille uudenlaista systeemistä osaamista ja toimintakulttuuria. Tiimi- ja organisaatorakenteen avulla systeeminen ajattelu näkyy kaikilla tasoilla: perheissä, asiakastyössä, tiimeissä, johtamisessa, organisaatioissa ja päätöksenteoissa. Koko toiminnan pohjaksi organisaatiolle on luotava systeemisyyttä tukevat yhteiset arvot. Organisaation rakenne, strategiset tavoitteet sekä asiakas- ja organisaatiosysteemin kohtaaminen järjestetään tukemaan työtettä. Keskeisellä sijalla mallin toteuttamisessa on työskentely yhdessä pieninä tiimeinä sekä asiakkaita koskevan keskustelun ja reflektion suuri määrä, korkea laatu sekä jaettu systeeminen lähestymistapa. Ajattelutapa rohkaisee työntekijöitä vaihtoehtoisten näkökulmien, hypoteesien tutkimiseen ja perheen läheisverkoston aktivoimiseen. (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 16–17; ks. myös Fagerström 2016, 11–13.)

Systeemisessä lastensuojelun toimintamallin keskiössä on lapsen, vanhempien ja läheisten kanssa tehtävä suora ja kohtaava vuorovaikutustyö. Tärkeintä on työntekijöiden kyky ja taito luoda ja ylläpitää luottamuksellista yhteistyösuhdetta asiakasperheisiin. Johdon tehtävänä on luoda luottamusta organisaation sisällä sekä tukea tiimin jäseniä luomaan luottamusta asiakkaisiin ja ylläpitämään sitä tiimin sisäisissä dialogeissa. Luottamuksellisen yhteistyösuhteen luominen ja ylläpitäminen heijastuu myös laajempiin systeemeihin, kuten yhteistyökumppaneihin. Tavoitteena on yhdessä työskennellä kohti muutosta ja sitä, että perhe toimii omillaan eikä enää tarvitsisi lastensuojelun palveluja. (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 17.)

3 Dialogi ja työelämän organisaatiot

Tässä luvussa avaan sosiaalista konstruktionismia tutkimuksellisenä viitekehyksenä ja dialogin käsitettä sekä niiden suhdetta työelämän organisaatioiden muutoksiin ja kehittämiseen.

3.1 Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksellinen viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisessa eli kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen konstruktivismiin nousua voidaan pitää myös tieteiden välisenä liikkeenä, joka liittyy keskeisesti 1960–70-luvuilla tapahtuneeseen kielelliseen käänteeseen. Tällöin tutkimuksen piirissä käytiin keskustelua siitä, mitä oikeastaan tulisi tutkia ja millä menetelmillä. Kritiikin kohteina olivat muun muassa tutkimuksen määrällisyys ja mekanistisuus, individualistisuus, länsimaalaisuus sekä näennäisobjektiivisuus. Kielellinen käänne tarkoitti käytännössä tutkimuksellisen painopisteen muutosta ja tutkijat alkoivat suunnata tutkimuksellisen mielenkiintonsa kieleen. (KvaliMOTV 2019.)

Sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvan tutkimuksen kohteena on kieli ja kielen käyttö. Kieli ymmärretään suhteelliseksi, käyttäjistään riippuvaiseksi, tilannesidonnaiseksi, seurauksia tuottavaksi sekä sosiaalisen elämämme kannalta merkitykselliseksi tekijäksi. (KvaliMOTV 2019.) Peter L. Bergerin ja Thomas Luckmannin (1966/1994) mukaan kielen ymmärtäminen on välttämätöntä arkielämän todellisuuden ymmärtämiseksi. Kieli on lähtöisin kasvokkaisuudesta vuorovaikutuksesta, mutta voi myös olla irrallaan siitä. Kieli on tärkein käytetyistä merkkijärjestelmistä, minkä avulla jaetaan yhteisiä kokemuksia ja niistä tehdään ymmärrettäviä. (Berger & Luckmann 1966/1994, 49, 81.)

Sosiaalinen konstruktionismi voidaan ymmärtää siten, että ideat, käsitteet ja luokittelut rakentuvat sosiaalisissa suhteissa erilaisissa ympäristöissä (Hacking 2009). Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvassa tutkimuksessa ja laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön paikallinen selittäminen sen historiallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa (Alasuutari 2011, 243). Merkityksen käsite on keskeisellä sijalla silloin, kun puhutaan sosiaalisesta konstruktionismista ja kulttuurintutkimuksesta. Merkitystä ei ole leima, jolla jotkut objektit

merkitään, vaan todellisuus rakentuu merkitystulkintoista ja tulkintasäännöistä, joiden avulla ihmiset orientoituvat arkielämässään. (Alasuutari 2011, 59–60.)

Ymmärrän sosiaalisen konstruktionismin siten, että todellisuuden heijastamisen sijaan kielenkäytössämme vuorovaikutuksessa toisten kanssa rakennamme, muokkaamme ja uudistamme käsityksiämme maailmasta, itsestämme ja suhteista toisiimme. Dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta, jossa maailmaa merkityksellistetään yhdessä. (Esim. Isaacs 2001, 40; Mönkkönen 2002, 33; Syvänen ym. 2015, 16; Alhanen 2016.) Käsitteellinen sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta merkitysvälitteisesti kielenkäytössä ja viestinnässä on dialogin ihanteen mukainen. Dialogissa kiinnostus kohdistetaan merkityksiin sisältyviin kokemuseroihin, mikä lisää ihmisten ymmärrystä maailmasta ja toisistaan. Dialogi syntyy merkityksellisissä kohtaamisissa, joissa luodaan syvällistä ja uudenlaista ymmärrystä. (Alhanen 2016.) Tämä dialogille ominainen piirre linkittyy sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisissa suhteissamme kielellisessä vuorovaikutuksessa. Dialogi ja sen keskeinen tavoite luoda uutta ymmärrystä soveltuu hyvin tarkasteltavaksi sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Dialogi syntyy merkityksellisissä kohtaamisissa, joissa luodaan syvällistä ja uudenlaista ymmärrystä. Dialogissa ei pyritä ratkaisemaan sitä, kenen merkitys on oikea, vaan ollaan kiinnostuneita merkitysten perustassa vaikuttavista kokemuksista ja niiden roolista merkitysten muodostamisessa tilannekohtaisesti (Alhanen, 2016).

3.2 Dialogi käsitteenä

Dialogin juuret ovat antiikin Kreikan kirjallisuudessa ja filosofiassa. Dialogin käsitteen sanotaan tulevan sanoista *dia* (läpi, kautta) ja *logos* (sana, merkitys), ja se voidaan suomentaa esimerkiksi merkityksen virtaukseksi. Dialogi-käsitteen alkuperä ja määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan se on herättänyt keskustelua eri tieteenaloilla (ks. esim. Erkkilä 2012, 32–41). Dialogia on tarkasteltu monista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi filosofian, kirjallisuuden, terapian ja oppimisen näkökulmista. Klassisia dialogin tutkijoita ja kehittäjiä ovat muun muassa Mihail Bahtin, Martin Buber ja David Bohm (esim. Bahtin 1963/1991; Buber 1923/1999; Bohm 2006).

Arkikielessä sanaa dialogi käytetään usein hyvin väljästi kuvaamaan ihmisten välistä vuoropuhelua tai keskustelua. Dialogi-sanalla voidaan viitata myös vuorovaikutukseen, joka herättää positiivisia miellelyhtymiä (ks. Wink 2007, 63). Useat työelämän ilmiöitä tarkastelevat tutkijat ja asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta, jossa maailmaa merkityksellistetään yhdessä. (esim. Gardemeister & Onnismaa 2007; Isaacs 2001, 40; Mönkkönen 2002, 33; Syvänen ym. 2015, 16; Alhanen 2016.) Dialogi-sanaa voidaan käyttää synonyymina esimerkiksi neuvottelulle tai keskustelulle. Kuitenkin esimerkiksi William Isaacs (1999/2001) näkee, että yksin ajattelu ja keskustelu liittyvät yhteen. Sen sijaan silloin, kun on tarve ajatella yhdessä, käydään dialogia. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta ihmisten tiedot ja aikaisemmat käsitykset voidaan nähdä uudessa valossa. (Isaacs 1999/2001, 63.)

Filosofi Kai Alhanen (2016, 13) tarkoittaa dialogilla keskustelua, jossa ihmiset tutkivat, minkälaisia merkityksiä he antavat yhdessä käsiteltäville asioille. Dialogi syntyy merkityksellisissä kohtaamisissa, joissa luodaan syvällistä ja uudenlaista ymmärrystä. Tavanomaisten keskusteluhetkien ja dialogien väliset liukumukset ovat usein ohikiitäviä ja ennakoimattomia. (Alhanen 2016, 33.) Myös dialogista ja johtoryhmätyöskentelystä väitellyt kauppatieteiden tohtori Paula Erkkilä (2012) korostaa jaettujen merkitysten muodostamista määritellesään dialogia. Hänen mukaansa dialogi on ”yhteys ihmisten välillä, jossa yhdessä jaetaan merkityksiä, muodostetaan ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa” (Erkkilä 2012, 53).

Dialogi eroaa tavallisesta keskustelusta tai neuvottelusta siinä, että sen päätavoitteena ei ole päätöksenteko ja tiettyyn lopputulokseen pääseminen, vaan pyrkimys ymmärtää ja nähdä uusia vaihtoehtoja. Tavallisessa keskustelussa keskitytään enemmän omien mielipiteiden ilmaisemiseen kuin pyrkimykseen ymmärtää toisia ja oppia uusia asioita. Keskustelu voi kasvaa dialogiksi vasta sitten, kun ihmiset oppivat kuuntelemaan syvällisesti toisiaan. (Syvänen ym. 2015). Dialogi perustuu osapuolten tasa-arvoisen suhteeseen, keskinäiseen kunnioitukseen, kuuntelemiseen, suoraan puheeseen omasta kokemuksesta sekä keskustelun vapaaseen etenemiseen. Merkitysten ja kokemusten keskinäisen suhteen käsitteleminen on dialogissa oleellista. Ihmisten omaksumiin merkityksiin kietoutuu paljon tunteita ja usein juuri se on merkityksellistä, että dialogissa päästään puhumaan todellisista kokemuksista ja niihin liittyvistä tunteista. Dialogissa ei pyritä ratkaisemaan sitä, kenen merkitys on oikea, vaan ollaan kiinnostuneita merkitysten perustassa vaikuttavista kokemuksista ja niiden roolista merkitysten muodostamisessa tilannekohtaisesti. Dialogin tavoitteena on, että keskustelijat voivat osallistua

dialogiin omista ainutlaatuisista lähtökohdistaan ja oppivat ymmärtämään toistensa näkökantoja. Dialogissa tutkitaan erilaisten näkökulmien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Parhaimmillaan dialogi tuottaa vapaan, kokeilevan vuoropuhelun kautta uusia ideoita ja ratkaisumalleja. (Alhanen 2016, 42–43, 52, 77.)

3.3 Dialogin toteutumisen edellytykset

Dialogiteoreetikko William Isaacsin (1999/2001) mukaan dialogin tavoitteena on muodostaa uusi ymmärrys, joka luo perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa ei valita puolta eikä ratkaista ongelmia, vaan pyritään löytämään yhteisten käsitysten perusta, joka voi auttaa toimenpiteiden koordinoitua ja arvojen yhteensovittamista. Dialogin aikaansaamiseksi tarvitaan johdonmukaista toimintaa ja käyttäytymistä, joustavia rakenteita, kykyä ennakoita ongelmia, otollista keskusteluilmapiiriä ja keskusteluihin vaikuttavien tunteiden ja ajattelutapojen ymmärtämistä. (Isaacs 1999/2001, 39–40, 54.)

Dialogi ja sen toteutumisen edellytykset ovat keskeisellä sijalla lastensuojelutyössä ja sen kehittämisessä (ks. esim. Lahtinen ym. 2017, 17; Tampereen yliopisto 2020b). Lastensuojelun työntekijöiden odotetaan toimivan dialogisesti asiakassuhteissa, mikä edellyttää dialogisuutta myös organisaation johtamiselta ja organisaatiokulttuurilta. William Isaacs (1999/2001) tarkoittaa dialogilla yhdessä tapahtuvaa perehtymistä johonkin asiaan. Dialogi ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan tapa ajatella ja miettiä yhdessä. Dialogin toteutumiseksi on tärkeää oppia muuttamaan asennetta ihmissuhteisiin. (Isaacs 1999/2001, 30.) Dialogi eroaa muista neuvottelumenetelmistä siinä, että dialogiin osallistuja on itse osa menetelmää. Dialogissa ei ole toimenpiteitä, joita voi kohdistaa muihin, vaan dialogin toteutuminen riippuu siitä, miten itse toimii. Dialogissa on kuitenkin selkeät periaatteet, jotka ratkaisevat, täytyvätkö dialogin ehdot vai ei. (Isaacs 1999/2001, 87.) Isaacsin (1999/2001) mukaan dialogin lähtökohta on ihmisen kyky kuunnella itseään ja puhua itsensä kanssa, mitä voi myös nimittää itsereflektioksi tai reflektiiviseksi kyvyksi. Oman ajattelun, toiminnan, tunteiden ja kokemusten tietoinen pohdinta, kyseenlaistamista sekä uudelleen arviointia kutsutaan *reflektioksi* tai *itsereflektioksi* (Alhanen ym. 2012, 46–47; Heroja ym. 2014, 353; ks. myös Keski-Luopa 2007, 205). Reflektio on itsessä olevan kokevan puolen ja tutkivan puolen tietoista yhteen saattamista. Reflektio edellyttää sekä kykyä nähdä itsensä erillisenä että kykyä riittävään käsitteelliseen ajatteluun. (Keski-Luopa 2007, 324.)

William Isaacs (1999/2001) esittää dialogin toteutumisen edellytyksiksi neljä taitoa, jotka ovat kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Syvällinen kuunteleminen on ensimmäinen edellytys dialogin toteutumiselle. Kuunteleminen tässä yhteydessä tarkoittaa kykyä ottaa vastaan kuulemansa ja vaientaa oma sisäinen hälinä. Muiden kuuntelemisen lisäksi dialogin edellyttämä kuunteleminen tarkoittaa myös itsemme ja omien reaktioidemme kuuntelemista ja ajatustemme tiedostamista. Isaacs puhuu dialogiin liittyen yhdessä kuuntelemisen taidosta. Yhdessä kuuntelemisen onnistumiseksi kiinnitetään huomiota oman näkökulman lisäksi siihen, miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta. (Isaacs 1999/2001, 98–121.) Myös Jorma ja Kristiina Heikkilä (2001) korostavat kuuntelemisen merkitystä työyhteisöjen ja ryhmien dialogeissa. Jotta yhteisten merkitysten luominen olisi mahdollista, tulisi samanaikaisesti kuunnella toisia, itseä sekä kollektiivista temaa eli yhteisten tai jaettujen merkitysten luomisprosessia (Heikkilä & Heikkilä 2001, 111–112; ks. myös Keski-Luopa 2007, 208). Kunnioittaminen tarkoittaa toisten ihmisten rajojen huomioon ottamista ja niiden suojelemista. Kun kunnioitamme jotakuta, haluamme nähdä hänestä eri puolia ja hyväksymme, että voimme oppia häneltä jotain. (Isaacs 1999/2001, 126.)

Kuuntelemisen ja kunnioittamisen lisäksi dialogissa on keskeistä odottaminen. Dialogin toteutumiseksi on tärkeää lykätä oman mielipiteen muodostamista ja sitä tukevien perustelujen keräämistä. Odottaminen ei tarkoita sitä, että omat ajatukset pitäisi tukahduttaa, vaan niitä esitellään muille niin, että he ymmärtävät, mitä sinä ajattelet. Odottaminen tarkoittaa pysähtymistä, askeleen ottamista taaksepäin ja asioiden katsomista uusin silmin. (Isaacs 1999/2001, 144–145.) Suora puhe on Isaacsin (1999/2001) mukaan dialogin haasteellisin tehtävä. Suoraan puhuminen tarkoittaa oman itsensä aitoa ilmaisemista niin, että tunneperäiset reaktiot ja kuvitelmat siitä, mitä muut odottavat sinulta, jäävät taka-alalle. Suora puhe edellyttää hyvää itsetuntemusta, uskoa itseensä ja rohkeutta ilmaista omia ajatuksiaan avoimesti. (Isaacs 1999/2001, 167–182.)

Dialogin syntymistä tukee osallistujien asettuminen piiriin muotoon. Turvallisuuden tunteen luomiseksi muun muassa osallistujien ja ajankäytön määrittelemisen ennakkoon ovat tärkeitä. (Isaacs 1999/2001, 246–247.) Dialogin tärkeimpiä ominaispiirteitä on yhteistä ymmärrystä ja energiaa luova keskusteluilmapiiri, jota Isaacs (1999/2001, 239) kutsuu ”kentäksi”. Kenttää itsessään ei voi luoda, mutta sen sijaan voidaan luoda olot, jossa hedelmällinen vuorovaikutus mahdollistuu. Nämä olosuhteet muodostavat dialogin näkymättömän säiliön (*container*), joka

mahdollistaa syvällisen ja muutoksia mahdollistavan kuuntelemisen. Säiliö on ympäristö, jossa ihmiset voivat toimia ja tuoda turvallisesti esille erilaisia näkemyksiään. Säiliön idea perustuu siihen, että ihmiset tarvitsevat tilan, jossa voidaan ilmaista intensiivisiä ajatuksia, tunteita ja tekoja. Esimerkiksi tiimit ja organisaatiot toimivat säiliöinä, mutta ne ovat ristiriitaisia, epäyhtenäisiä ja niiden tila on rajallinen. Kun säiliö täyttyy, kuuntelu- ja omaksumiskyky häviävät. Dialogia varten tarvitaan tietoisesti muodostettu selvä ja riittävän laaja säiliö eli näkymätön tila. (Isaacs 1999/2001, 239–241.) Johtajuus on dialogitilan muodostumisen kannalta merkityksellinen ja johtajuus voidaan määritellä kyvyksi luoda ja muovata näkymättömiä säiliöitä sellaisiksi, että niihin sopii yhä enemmän ideoita ja erilaisia paineita (Isaacs 1999/2001, 249–250).

Myös työelämän toimintatutkija, dosentti Sirpa Syvänen työryhmineen (2015) kutsuu dialogin mahdollistavia tiloja dialogisiksi tiloiksi. He nimeävät johdolle, työyhteisöille ja tiimeille järjestetyt konkreettiset kokous- ja palaverirakenteet ja kehittämistilaisuudet sekä kehityskeskustelut kannattaviksi dialogitiloiksi. Dialogisen organisaation johtamisessa on keskeistä kannattavien ja kannattelevien dialogitilojen luominen. Kannattelevissa dialogitiloissa kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen, reflektio, arvostuksen osoittaminen ja uudet tulkinnat mahdollistuvat. Ne edellyttävät läsnäoloa, kiinnostuneisuutta ja arvostuksen osoittamista, keskittymistä, luottamusta, avoimuutta ja ääneen ihmettelemistä sekä kunnioittavaa kysymistä ja yhdessä ajattelemista. Dialogitiloja luomalla johtajat voivat työpaikoilla edistää suoraa puhumista, kuuntelemista, arvostamista ja kunnioittamista sekä omien tulkintojen hidastamista eli dialogista yhdessä ajattelemista. Dialoginen johtaminen ja dialogiset kohtaamiset onnistuvat silloin, kun dialogisuus ulottuu organisaation kaikkiin rakenteisiin. Näitä rakenteita ovat muun muassa johtamisen, vallan ja vastuiden, yhteistoiminnan, viestinnän ja tiedonkulun sekä uudistumisen rakenteet. (Syvänen ym. 2015, 253–254, 257.) Dialogitilojen perusta on yhteistoiminallinen organisaatio, jonka rakenteet ovat aidosti dialogisia. Tällaisessa organisaatiossa toimitaan arvostavasti, oikeudenmukaisesti, sitoutuneesti ja vastuullisesti sekä tuetaan osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia. Dialogitilojen mahdollistumisen lähtökohtana on hyvä, dialoginen johtaminen, joka perustuu läsnä olemiseen ja johtamisosaamiseen, mikä sisältää myös työhyvinvoinnin johtamisen. (Syvänen ym. 2015, 259.)

Näen samoin kuin Sirpa Syvänen työryhmineen (2015), että lastensuojelutyössä dialogin toteutumiseksi tarvitaan dialoginen organisaatio, dialogista johtamista ja dialogitiloja. Tässä

tutkimuksessa jätän konkreettiset dialogitilat (esim. kokousten ajat, paikat ym.) tarkastelun ulkopuolelle. Rajaukseni perustuu siihen, että kyse on puheviestinnän tutkimuksesta, jonka keskiössä on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tarkasteleminen ihmissuhteissa, ryhmissä, kulttuureissa ja yhteisöissä. Tässä tutkimuksessa tarkastelen ammatillista vuorovaikutusta lastensuojeluorganisaatioissa.

Dialogisuus ja avoimuus näkyvät viestinnässä ja toiminnassa eli tavoissa puhua, kuunnella, osoittaa arvostusta, antaa palautetta sekä tehdä tarvittaessa päätöksiä (Syvänen ym. 2015, 255). Kuten Isaacs (1999/2001), myös Syvänen ja työryhmä (2015) näkevät dialogisen vuorovaikutuksen toteutumisessa tärkeinä kuuntelemisen, läsnäolon, kunnioittamisen, suoran puheen, odottamisen ja reflektoinnin, mikä toteutuu avoimessa, luottamuksellisessa ja turvallisessa ilmapiirissä. Tämä mahdollistaa myös ongelmien huomaamisen ja varhaisen puuttumisen niihin. (Syvänen ym. 2015, 255–256).

Hyvä johtaminen on dialogisen organisaation lähtökohta. Johtaja on esimerkki, johon voi luottaa ja jolla on laajaa johtamisosaamista. Laaja johtamisosaaminen koostuu organisatorisesta osaamisesta ja hyvästä ihmisten johtamisesta, jonka olennainen osa on myös työhyvinvoinnin johtaminen. Johtaminen on tulevaisuuteen suuntaavaa, voimavaralähtöistä, ratkaisukeskeistä, tavoitteellista, myönteistä, innostavaa ja kannustavaa. Dialoginen johtaja on läsnä oleva ja hänen työnsä keskeisiä arvoja ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, arvostus sekä halu kohdata ja olla tavoitettavissa. Osallistumisen, osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien avulla työntekijöille mahdollistuvat työhön liittyvien muutosten ennakoiminen ja uudelleen organisoituminen muutoksessa. Osallistava johtaja ottaa jo suunnitteluvaiheessa työntekijät mukaan työn ja työyhteisön muutosten suunnitteluun. Hyvä johtaja on käytettävissä tarjoten työntekijöille tukea ja apua aina, kun sille on tarvetta. Tuki on kuuntelemista, välittämistä, puolustamista tai ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista. Työntekijöiden yksilölliset tarpeet, toiveet ja odotukset kuullaan, niitä arvostetaan ja niihin vastataan. (Syvänen ym. 2015, 259–260.)

Dialogisen työtavan toteutuminen organisaatiossa edellyttää sitä, että organisaatio on yhteistoiminnallinen ja organisaation johtaminen on dialogista. Organisaation rakenteisiin asti ulottuva dialogisuus mahdollistaa dialogisen kohtaamisen ja vuorovaikutuksen eri osapuolten välillä. Tärkeitä osapuolia ovat johto, esimiehet ja työntekijät sekä asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Syvänen ym. 2015, 254, 259.) Koska tässä tutkimuksessa tarkastelen

organisaatioiden sisäisiä ilmiöitä, rajaamalla tutkimuksen ulkopuolelle organisaatioiden rajapinnan eli vuorovaikutuksen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Syvältä ja tutkimusryhmää (2015) mukaillen tarkastelen tässä tutkimuksessa dialogisen työtavan toteutumista seuraavien elementtien kautta:

- 1) dialoginen johtaminen
- 2) sosiaalinen tuki
- 3) tasavertainen vuorovaikutus ja osallistava viestintä
- 4) avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen
- 5) ongelmien huomaaminen ja varhainen puuttuminen niihin.

Syvänen ja tutkimusryhmän (2015, 25–28) dialogisen johtamisen viitekehyksen taustalla on transformaalisia, palvelevaa arvostavaa ja dialogista johtamista teorioita ja lähestymistapoja. Heidän käyttämänsä yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämistapa perustuu muun muassa demokraattisen dialogin periaatteisiin (Syvänen 2015, 187–190; ks. myös Gustavsen 1992).

3.4 Organisaatio prosessina ja dialoginen orientaatio

Työelämän organisaatiot ja organisaatioiden toiminta voidaan nähdä ihmisten muodostamina systeemeinä, jotka rakentuvat vuorovaikutuksessa merkityksenantojen kautta erilaisissa toimintaympäristöissä ja kulttuurisissa konteksteissa. *Systeemisyys*ksi nimetyt idea- ja ajatusrakenteet ovat kehittyneet eri tieteenaloilla, kuten kybernetiikan, antropologian ja sosiaalitieteiden parissa. Yhteinen tekijä systeemisessä ajattelussa on jo Aristoteleelta peräisin oleva kiteytys ”kokonaisuus on enemmän, kuin osiensa summa” (von Bertalanffy 1972 viitattu lähteessä Puutio 2008, 157).

Organisoitumista voidaan pitää kontekstuaalisena tapahtumana, jossa ihmiset järjestäytyvät ympäröivien tilannetekijöiden ja olosuhteiden orientoimina. Organisoituminen tapahtuu siinä, kuinka sovimme toimivamme ja siinä, kuinka lopulta koordinoitumme suhteessa toisiimme yhteisen toimintamme kautta. Organisaatioiden todellisuuden rakentumiseen vaikuttaa kulttuuri, joka näkyy muun muassa kielenkäytössä ja toimintatavoissa sekä organisaation rakenteissa. Kulttuuri on läsnä oletuksissamme ja siinä, miten ajattelemme, havaitsemme ja olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Kulttuurin tarjoamien käsitteiden kautta

organisaatiot ja muut yhteisöt rakentavat tarinaa organisaation historiasta, tarkoituksista, tehtävistä ja tulevaisuudesta. Organisaatio on myös tunnetason organisoitumista, jossa ihmiset liittyvät toisiinsa ja tekevät erontekoja suhteessa toisiinsa. Organisaatiot ovat alati muotoutuvia ja ihmisten välinen vuorovaikutus määrittelee systeemin sisäisiä rajoja ja normeja. (Puutio 2018, 23–41.)

Perinteisen työelämän muutospuheen taustalla on oletus, jonka mukaan muutoksen ajatellaan tapahtuvan siirtymisenä tilasta toiseen. Usein muutosta kuvataan erilaisten vaiheiden kautta tapahtuvana lineaarisena kehityskulkuna, jota voidaan hallita ja jalkauttaa organisaation arkeen. Sen sijaan *prosessiajattelussa* nähdään kaiken olevan jatkuvasti liikkeessä. Muutos ei tapahdu jonkun systeemin sisällä, vaan kaikessa, kaiken aikaa ja kaikella tavalla. Muutos on kokonaisvaltaista, dynaamista ja arvaamatonta. Muuttuminen on yhdessä tekemistä ja kokeilua, onnistumista ja epäonnistumista sekä niistä oppimista. Muutoksen voidaan nähdä tapahtuvan silloin, kun alamme kokemuksellisesti tunnistaa eroja asioiden tai tilojen välillä ja toimia näiden erojen pohjalta. Erojen huomaaminen alkaa muuttaa myös meitä ja havaintojamme ohjanneita olettamuksia. Ajattelu- ja toimintatapojen muuttumisen ymmärtäminen edellyttää reflektiivisiä käytäntöjä eli omien käsitysten, valintojen ja reagointitapojen tarkastelua. Muuttuminen on jatkuvaa uudelleen sopimista siitä, mitä asiat merkitsevät, mikä on tärkeää ja millaisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa sosiaalista todellisuutta rakennetaan. (Heikkilä & Puutio 2018, 13–14.)

Dialogisessa orientaatiossa organisaation itsessään ajatellaan olevan keskustelua. Tapahtumia ja maailmaa ei ymmärretä joukkona tosiasiallisia ilmiöitä ja asiainiloja, vaan erilaisten vuorovaikutuskäytäntöjen avulla rakentuvia merkityksiä. Organisaatiot eivät ole objektiivisesti hahmotettavissa, vaan tehdyt päätelmät ovat riippuvaisia siitä, keiden kanssa ja minkälaisia keskusteluja käydään. Keskustelut itsessään ovat organisoitumista, joissa asioiden tiloista käydään jatkuva merkitysneuvottelua. Muuttumisen mahdollisuus nähdään juuri siinä, että dialogin avulla luodaan uusia merkityksiä ja uudenlaisia keskusteluja sekä uudelleen organisoitumista. (Heikkilä & Puutio 2018, 17–18.)

Prosessiajattelussa yhdistyy konstruktionismin ja systeemisyiden ideat sekä kielenkäytön ja vuorovaikutuksen rooli sosiaalisen todellisuuden ja sosiaalisten käytänteiden rakentumisessa. Huomio siirtyy prosessin lopputuloksista itse prosesseihin, jotka tuottavat lopputuloksia. Prosessiajattelun ytimessä on ymmärtää, miten organisaatiot pystyvät hyödyntämään

vuorovaikutuksen tarjoamia resursseja jatkuvassa muutoksessaan. (Heikkilä & Puutio 2018, 18–19.)

3.5 Dialoginen kehittäminen työelämän organisaatioissa

Dialogitutkimusta organisaatioiden kontekstissa on tehty jo 1990-luvulta alkaen. Dialogi on kiinnostanut organisaatio- ja liiketaloustieteiden lisäksi monilla muilla tieteenaloilla, kuten sosiaalitieteissä, psykologiassa, hallintotieteissä, terveyshallintotieteissä ja yhteiskuntatieteissä. Dialogitutkimus asemoitui aluksi organisaation oppimiseen ja kehittämiseen liittyviin keskusteluihin, ja myöhemmin organisaation sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen liittyvään keskusteluun. Dialogia pidetään edellytyksenä organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle ja keinona rakentaa yhteistä ajattelua, saada hiljainen tieto esille ja löytää ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Dialogia pidetään myös keinona osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä organisaation muutosprosesseissa. (Erkkilä 2012, 57–58.) Suomessa on muun muassa kehitetty osallistavaa toimintatutkimusta, jossa tasavertainen vuorovaikutus eri tahojen edustajien välillä sekä organisaatioiden johdon ja henkilöstön välillä perustuu demokraattisen dialogin periaatteisiin (Gustavsen 1992; Syvänen 2003, 85–86, 89–90; Syvänen ym. 2015, 187–190; Syvänen & Loppela & Tikkamäki 2019, 172–173).

Kiinnostus organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen dialogilla heräsi 2000-luvun puolella. Organisaatioiden sisällä sosiaalisen todellisuuden rakentamista nähdään tapahtuvan yksilöiden välisissä suhteissa työpaikan eri tilanteissa. Ryhmissä tapahtuva sosiaalisen todellisuuden rakentaminen puolestaan nähdään keskeisenä ryhmän identiteetin ja me-hengen luomisessa sekä me-muut-suhteiden määrittämisessä. Keskeisiä kiinnostuksen kohteita ovat se, miten puheella konstruoidaan identiteettejä ja jäsenyyttä ryhmässä sekä kuinka puheessa tehdään eroja muihin. (Erkkilä 2012, 63–64.) Myös Anneli Hujalan (2008, 15) johtamisen moniäänisyyttä tarkastelevan väitöstutkimuksen lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi. Tutkimus perustuu näkemykselle siitä, että johtaminen on sosiaalinen prosessi, joka rakentuu vastavuoroisessa, kieleen ja keskusteluun perustuvassa vuorovaikutuksessa johtajan ja organisaation muiden jäsenten välillä. Hujala viittaa moniäänisellä johtamisella siihen, että myös muiden kuin johtajien läsnäolo ja esille tuomat näkökulmat hyödynnetään johtamisessa. (Hujala 2008.)

William Isaacsin (1999/2001) mukaan organisaation ekosysteemiä voi muuttaa kehittämällä organisaation tiedostamis- ja ymmärtämiskykyä asteittain. Dialogin käymistä organisaation eri tasoilla voidaan kehittää samalla tavalla, kuin sitä kehitetään yksilöiden ja ryhmien tasoilla. Myös organisaation rakenteissa tulisi oppia odottamaan, kunnioittamaan, kuuntelemaan ja puhumaan suoraan. Odottaminen organisaatiokontekstissa tarkoittaa kykyä nähdä järjestelmä ja sen epäjohtonmukaisuudet. Kunnioittamisella tarkoitetaan organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien huomioimista. Kuunteleminen tarkoittaa organisaation kykyä olla läsnä ja osallistua. Organisaation oman äänen vahvistaminen linkittyy siihen, että se mahdollistaa suoraan puhumisen organisaation sisällä ja sen sidosryhmille. (Isaacs 1999/2001, 321–322.)

William Isaacs (1999/2001) muistuttaa, että rakenteellisten ristiriitojen huomiotta jättäminen ja henkilöstön aidon osallistumisen puuttuminen estävät organisaatioiden muutoshankkeiden onnistumisen. Hän viittaa Chris Argyrisin nimeämään rakenteelliseen ristiriitaan, jossa osa organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä vetää yhteen suuntaan ja osa työntää toiseen. Isaacs käyttää rakenteellisesta ristiriidasta David Kantorin nimitystä rakenteellinen ansa. Perin pohjaisten muutosten onnistuminen edellyttää sitä, että ihmiset ottavat itse vastuuta ongelmistaan, mitä Argyris kutsuu sisäiseksi sitoutumiseksi. Isaacs kritisoi yleistä organisaatiomuutosten toimintatapaa, jossa johto määrittelee muutoksen tavoitteen ja keinot, ja henkilöstö pakotetaan toimimaan niiden mukaisesti. Hänen mielestään on nurinkurista pyrkiä tuottamaan oppivaa organisaatiota ylhäältä johdetulla ja valvontakeskeisellä menetelmällä sen sijaan, että luotaisiin ilmapiiri, jossa oppimista ja omatoimisuutta tapahtuu luonnostaan. (Isaacs 1999/2001, 319.)

Organisaatioiden toimintatapojen muutoksissa Isaacs näkee myös toisen ongelman, joka liittyy uusien käsitteiden ja toimintamallien omaksumiseen. Organisaatiot haluavat muuttaa toimintaansa uusien, muodikkaiden toimintamallien mukaisiksi. Kuitenkin käytännössä uusi käsite tai malli voi jäädä vain yläkäsitteeksi, eikä sitä ole mahdollista toteuttaa käytännössä. Esimerkiksi oppivan organisaation luominen voi muuttua pakolliseksi normiksi, kun organisaation johto omaksuu idean ja vie muutoksen läpi valmiiksi suunnitellussa muutoshankkeessa. Henkilöstön osallistamisesta ja sitouttamisesta saatetaan puhua, mutta käytännössä ”oppivasta organisaatiosta” tulee uusi normi ilman työntekijöiden sisäistä, vapaaehtoista sitoutumista. (Isaacs 1999/2001, 319–320.)

Dialogiin perustuvissa organisaatioiden muutoshankkeissa on ennakkoon selvitettävä tärkeimmissä rajapinnoissa esiintyvät rakenteelliset ansat. Rakenteellisten ongelmien pohjalta syntyvät ristiriidat vievät helposti pohjan pois muutokselta. Dialogin mahdollistamiseksi täytyy luoda säiliö eli dialoginen tila, jossa nämä ansat voidaan nostaa esille ja tarkastella niitä yhdessä. Dialogisissa organisaatiomuutoksissa on keskeistä työntekijöiden kannustaminen pohtimaan ja tutkimaan ympäristöä, muutosta ja sen herättämiä tunteita. Organisaatioiden haasteena on luoda organisaatioon perusrakenne, joka tukee ja ylläpitää neljää dialogitaitoa. (Isaacs 1999/2001, 337.)

Organisaation uudistuminen mahdollistuu, kun koko henkilöstön oppimis- luovuus- ja kehittämispotentiaalit otetaan käyttöön ja luodaan niitä kannattelevat rakenteet. Käytännössä se toteutuu luomalla rakenteet tiedon ja osaamisen jakamiselle sekä kannustamalla henkilöstöä uuden oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen. Uusia työ- ja toimintatapoja kokeillaan, kehitetään ja arvioidaan aktiivisesti yhdessä. Työtilanteita ja niihin liittyviä kokemuksia tulee jakaa avoimesti keskustelemalla. Tällöin työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet pääsevät esille. Myös työntekijöiden palkitseminen aktiivisesta ja innostuneesta uudistumisesta edistää organisaation uudistumista. (Syvänen ym. 2015, 257.)

Myös työssä oppimista tutkinut kehittämissiantuntija Kati Tikkamäki (2006) korostaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen merkitystä formaaleissa ja informaaleissa ryhmissä tai tiimeissä silloin, kun tavoitteena on kehittää työtapoja ja rakentaa uutta tietämystä. Yhteistyön mahdollisuudet ja yhteistyön sujuvuus ovat tällöin tärkeällä sijalla. Organisaatiotasolla keskeiselle sijalle nousevat johtamiskulttuuri, työntekijöiden osallistumismahdollisuudet, työstä saatava palaute, avoin ja tehokas informaation kulku, perehdyttäminen ja arviointikäytännöt. (Tikkamäki 2006, 328–329.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvaan pro gradu -tutkielmani tutkimustehtävän ja tutkimusaineiston. Lisäksi kuvaan analyysimenetelmän ja kerron siitä, miten toteutin aineiston analyysin.

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkijapositio

Tässä tutkimuksessa vastaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun henkilöstöllä on johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen ilmapiiristä sekä työn kehittämisestä ja systeemisestä lastensuojelun toimintamallista?
2. Millaisina dialogisen työtavan toteutumisen edellytykset näyttäytyvät lastensuojelun henkilöstön lausumissa?
3. Mitä asioiden tila merkitsee lastensuojelun henkilöstölle eli millaisia tulkintoja dialogisen työtavan toteutumisesta voi tehdä lastensuojelun henkilöstön käsitysten ja kokemusten valossa?

Dialogisella työtavalla tarkoitan dialogista johtamista, sosiaalista tukea, tasavertaista vuorovaikutusta ja osallistavaa viestintää, avointa, luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä sekä ongelmien huomaamista ja varhaista puuttumista niihin. Dialoginen työtapa edellyttää organisaatiolta yhteistoiminnallisuutta, jonka keskeinen elementti on dialoginen johtaminen. (Syvänen ym. 2015.)

Olen koulutukseltani valtiotieteiden maisteri, pääaineena viestintä, sekä psykoterapeutti ja työnohjaaja. Lastensuojeluorganisaatiot ja lastensuojelutyö tulivat minulle tutuiksi silloin, kun työskentelin psykoterapeuttina lasten ja heidän perheidensä kanssa muun muassa kasvatus- ja perheneuvoloissa. Viime vuodet olen toiminut erilaisissa kehittämissä tehtävissä sekä työnohjaajana järjestöissä ja julkisella sektorilla. Tutkijana minulla on kokemusta sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa työskentelystä sekä ymmärrystä näiden organisaatioiden toiminnasta. Myös lastensuojelun ongelmat, kehittämistarpeet ja työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat tulleet minulle tutuiksi työtehtävieni, työnohjaajakoulutukseni ja julkisen keskustelun kautta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöt

ovat olleet työurallani läsnä eri näkökulmista niin psykoterapeuttina, työnohjaajana kuin viestinnän, vuorovaikutuksen ja kehittämistyön asiantuntijanakin.

Dialogi työelämän kontekstissa linkittää aiheeni vahvasti viestintään, vuorovaikutukseen ja merkitysten muodostamiseen organisaatioissa sekä näkemykseen organisaatioiden systeemisestä luonteesta. Näen, että dialogi ja sen keskeinen tavoite luoda uutta ymmärrystä soveltuu hyvin tarkasteltavaksi sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Dialogi syntyy merkityksellisissä kohtaamisissa, joissa luodaan syvällistä ja uudenlaista ymmärrystä. Olen tutkijana sitoutunut käsitykseen sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta merkitysvälitteisesti kielenkäytössä ja viestinnässä eli käsitykseen siitä, että kielenkäytöllämme rakennamme, muokkaamme ja uudistamme käsityksiämme maailmasta, itsestämme ja suhteista toisiimme.

4.2 Aineisto

Tutkimusaineisto koostuu Tampereen yliopiston SoteDialogit-hankkeeseen osallistuvien lastensuojelun organisaatioiden henkilöstölle (N=199) tehdyn työhyvinvointikyselyn avovastauksista. Kysely pohjautuu aikaisempiin yhteistoiminnallisiin ja dialogisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, minkä lisäksi tämä kysely sisältää erityisesti lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstölle kohdennettuja kysymyksiä (ks. esim. Syvänen & Loppela & Tikkamäki 2019; Baldschun 2018). Hankkeeseen osallistuvat organisaatiot ovat kunnallisia ja yksityisiä lastensuojelun palveluja tuottavia organisaatioita useasta eri maakunnasta. Työhyvinvointikyselyn suurimmat vastaajaryhmät ovat ammattinimikkeiltään sosiaalityöntekijä (34 %), sosiaaliohjaaja (27 %) ja ohjaaja (21 %). Lisäksi vastaajissa on muun muassa perhetyöntekijöitä, perheohjaajia, vastaavia ohjaajia, tiimivastaavia sekä vastaavia ja johtavia sosiaalityöntekijöitä. Vastaajista kuusi prosenttia on organisaatiossaan esimiesasemassa. Vastaajista 83 prosenttia oli naisia ja 17 prosenttia oli miehiä. Iältään suurin osa vastaajista oli 26–60-vuotiaita (92 %). Aineiston omistaa SoteDialogit-hanke.

Kyselyllä selvitettiin lastensuojelun henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasoisia tekijöitä SoteDialogit-hankkeeseen osallistuvien maakuntien lastensuojelun työpaikoilla vuonna 2019 (Työhyvinvointikysely, lastensuojelu. Julkaisematon). Kyselyllä kartoitettiin työpaikkojen alkutilannetta ja kehittämistarpeita. Tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa ja paikannetaan kehittämisen kohteita, aiheita ja teemoja (Syvänen 2019).

Työhyvinvointikyselyn saatteessa vastaajalle kerrotaan kyselystä seuraavin sanoin:

Kysely liittyy SoteDialogit STM/ESR kehittämishankkeeseen, johon koko työpaikkasi tai osa siitä osallistuu vuosina 2019 - 2021.

Kysely tuo esille, millä tasolla lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat yksilö- ryhmä- ja työyhteisötasoiset tekijät ja asiat ovat omalla työpaikallasi.

Kyselyn tulokset tullaan esittelemään työpaikallesi osana työpaikallasi tapahtuvaa kehittämistä. Tulosten avulla saadaan esille sekä työhyvinvointia vahvistavat tekijät ja asiat, että kehittämistarpeet.

(Työhyvinvointikysely, lastensuojelu. Julkaisematon.)

Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin oman työn ja sen työyhteisön, ryhmän tai tiimin näkökulmasta, jossa vastaaja pääsääntöisesti työskentelee. Mikäli jokin kysymys ei koskenut vastaajan työtä tai työyhteisöä, siihen ei tarvinnut vastata. Johtamista ja esimiestyötä koskevissa kysymyksissä pyydettiin arvioimaan lähintä, omaa esimiestä. Vastaajille kerrottiin, että on tärkeää jokaiseen kysymykseen omien kokemusten ja tunteiden mukaisesti. (Työhyvinvointikysely, lastensuojelu. Julkaisematon.)

Tutkimustyöhön sisältyy lukuisia isoja ja pieniä kysymyksiä, joita tutkijan on ratkaistava ja joihin liittyy eettisiä ulottuvuuksia. Raja eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä ei ole aina selkeä ja tutkijalta vaaditaan ammattitaitoa ja ammattietiikkaa eettisten kysymysten tunnistamiseksi. (Eskola & Suoranta 2008, 52, 59.) Suomessa tutkijaa ohjaavat seuraavat periaatteet: 1) tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, 2) aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta sekä 3) tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019.) Tutkimuksen eettinen toteuttaminen edellyttää eettisten kysymysten havaitsemista, niiden pohdintaa ja lopulta sitoutumista tehtyihin ratkaisuihin (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 26–27). Tässä tutkimuksessa keskeinen eettinen kysymys koskee vastaajien anonymiteetin suojaamista ja vastaajien työpaikkojen tunnistamattomuutta.

Sain SoteDialogit-hankkeen työhyvinvointikyselyn vastaukset anonymisoituna Excel-tiedostona. Minä en ole käsitellyt vastaajien henkilötietoja eli minulla ei ole tietoa vastaajien

henkilöllisyydestä tai heidän työpaikoistaan. Minulla ei ole tietoa siitä, miten eri organisaatiot ovat edustettuina vastaajien joukossa. Lisäksi ennen analyysia poistin aineistosta ilmaukset, joista organisaatiot olisivat mahdollisesti voineet olla tunnistettavissa. Kyselyyn vastaajia tai kohdeorganisaatioita ei voi tunnistaa tässä tutkimuksessa analysoitavasta aineistosta eikä tutkimuksen raportoinnista.

Tässä tutkimuksessa analysoidun aineiston laajuus on yhteensä 10 164 sanaa (ks. Liite 1). Aineistoon sisältyvät vastaukset koskevat vastaajien käsityksiä ja kokemuksia johtamisesta ja esimiestyöstä, omasta työstään, työyhteisöstään, työkavereistaan, haastavien ja vaikeiden työtilanteiden käsittelystä sekä systemisestä toimintamallista. Rajasin aineistoa siten, että jätin analyysin ulkopuolelle niiden kysymysten avovastaukset, jotka koskivat työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyviä asioita, asiakaskäytössä olevia tapaamishuoneita sekä teknologian ja digitalisaation roolia työssä. Rajaus perustuu siihen, että tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, millaisia merkityksiä johtamiselle, sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja tuelle sekä työpaikan ihmissuhteille annetaan puhuttaessa työhyvinvoinnista ja kehittämistarpeista lastensuojelun työpaikoilla ja organisaatioissa. Tutkimuskysymyksiini perustuen tarkastelen dialogin toteutumisen edellytyksiä ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja työpaikan ihmissuhteiden näkökulmasta, en konkreettisten työtilojen ja -välineiden näkökulmasta.

Tekemäni rajauksen vuoksi tutkimuksen aineistoa voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi otannaksi, jossa aineiston hankintaa ohjaa tutkijan teoreettinen näkökulma (Eskola & Suoranta 2008, 18). Pertti Alasuutari (2011, 88) sanoo laadullisen aineiston olevan ”pala tutkittavaa maailmaa” eli näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista. Tässä yhteydessä työhyvinvointikyselyn vastauksista muodostunutta tutkimusaineistoa voidaan kutsua myös indikaattorinäkökulmaksi, koska vastaajilta ei ole suoraan kysytty asioista, joihin tutkimuksessani etsin vastauksia. Indikaattorina pidetään tietoa, jota käytetään epäsuorana evidenssinä kysymyksestä, johon etsitään vastausta. Aineistoa, joka on olemassa tutkijasta riippumatta, pidetään hyvin soveltuvana indikaattorina. (Alasuutari 2011, 95–100.)

4.3 Analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, josta analyysin avulla luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda mielekästä, selkeää ja

yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota tutkijan omiin ennakkokäsityksiin, asenteisiin, arvostuksiin ja oletuksiin suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Täysin objektiivista laadullinen analyysi tuskin voi olla, mutta tutkijan on syytä pyrkiä tunnistamaan omat esioletuksensa ja arvostuksensa. Havaintomme perustuvat aina aikaisempaan kokemukseen ja tietoihin. Nämä eivät kuitenkaan saisi rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä, vaan aikaisempia kokemuksia ja tietoa voi hyödyntää tutkimuksessa luomalla niin sanottuja työhypoteeseja eli arvauksia siitä, mitä analyysi voi tuoda tullessaan. (Eskola & Suoranta 2008, 17–20.) Tutkijan aikaisempia tietoja ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kutsutaan myös tutkijan esiymmärrykseksi (Valli 2018). Tunnistan, että en tehnyt tätä analyysia täysin vailla ennakkokäsityksiä ja tietoja, vaan pikemmin hyödynsin analyysissä aiempia kokemuksiani, ymmärrystäni ja tietoja tutkittavasta ilmiöstä.

Käytin analyysimenetelmänä laadullista sisällönanalyysia (*qualitative content analysis*), jonka avulla voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Aineistosta hahmottuvia käsityksiä ja asenteita voidaan jäsentää esimerkiksi teemoittelun tai tyyppittelyn avulla (Koppa 2020b). Yhdistin analyysissa teemoittelun Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018) esittelemään teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Kuten laadullisessa sisällönanalyysissa, myös teemoittelussa keskeisiä aiheita eli teemoja muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti, mutta myös jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdollista (KvaliMOTV 2020). Myös Jari Eskola ja Juha Suoranta (2008, 175) pitävät tärkeänä teorian ja empirian vuorovaikutusta teemoittelun onnistumiseksi. Teemoittelu voi olla luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Sisällönanalyysia kritisoidaan siitä, että sillä saadaan aineisto järjestettyä johtopäätösten tekemistä varten, mutta varsinaiset tulokset jäävät tällä analyysimenetelmällä saavuttamatta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Vein analyysiani aineiston järjestämistä pidemmälle analysoimalla aineistoa *teoriaohjaavalla* sisällönanalyysillä. Teoriaohjaavuus tarkoittaa sitä, että teoria voi toimia analyysin apuna, vaikka analyysi ei suoraan pohjaa tiettyyn teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysiin tuodaan

elementtejä valitusta teoreettisesta mallista analyysia ohjaavaksi ajatukseksi. Aineistolähtöisessä analyysissa käsitteet luodaan aineistosta, sen sijaan teorialähtöisessä analyysissa teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissa se, miten tutkittava ilmiö käsitellään, on vapaata suhteessa jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–111, 133.)

Tutkimuksessani teoriaohjaavuus toteutui siten, että etenin analyysissa empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä. Laadullisen sisällönanalyysin prosessissa aineisto pelkistetään (reduointi) ja ryhmitellään (klusterointi), mitä seuraa käsitteellistäminen (abstrahointi). Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiriasta muodostettu malli, käsitejärjestelmä tai aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–127.) Pertti Alasuutari (2011) nimeää laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistäminen aloitetaan poimimalla aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset havainnot. Sen jälkeen havaintomäärää karsitaan yhdistämällä raakahavainnot harvemmiksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari tarkoittaa tulosten tulkintaa, jolloin tehdään merkitystulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 39–40, 44.) Aineiston käsitteellistämisen vaiheessa toin analyysiin käsitteitä dialogisen työtavan toteutumisen edellytysten näkökulmasta sekä jäsensin aineistoa organisaatiotasojen mukaisesti. Näin tutkimuksen tulokset syntyivät teorian ja aineistosta etsittyjen tutkimuskysymyksiin vastaavien ilmausten vuoropuhelusta. Menetelmänä laadullinen sisällönanalyysi sopii tämän kyselyaineiston tarkasteluun hyvin, koska sisällönanalyysin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittaviaan heidän omasta näkökulmastaan ja johtopäätöksiä tehdessään tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat ovat lastensuojelun henkilöstöä ja lastensuojelutyön henkilöstön ”puhetta” edustavat lausumat, joita he kirjoittivat vastatessaan avokysymyksiin.

Teoriaohjaavan analyysin asettaminen joko deduktiivisen (yleisestä yksittäiseen) tai induktiivisen (yksittäisestä yleiseen) päättelyn luokkaan ei ole yksinkertaista. Tuomen ja Sarajärven (2018) näkemyksen mukaan teoriaohjaavassa analyysissa on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa aineiston ja teorian vaikutukset havaintojen tekemiseen ja päättelyyn vaihtelevat. Teoriaohjaava analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti ja analyysin edetessä siihen tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta. Siihen, milloin teoria otetaan mukaan ohjaamaan

päättelyä, ei ole mitään sääntöä, vaan päätös on aineisto- ja tutkijakohtainen. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja jo analyysin alkuvaiheessa aikaisempi tieto voi ohjata tai auttaa analyysia. Kaikkiaan teoriaohjaavasta analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatuksia avaava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–113.)

4.4 Analyysin eteneminen

Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lausuma tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Valitsin tämän analyysin analyysiyksiköksi lausuman tai useita lauseita sisältävän ajatuskokonaisuuden. Käytin RTF-muodossa tallentamani aineiston järjestämisen ja tarkastelun apuvälineenä Atlas.ti 8.4.4 -ohjelmaa. Atlas.ti-ohjelma on tarkoitettu laadullisten aineistojen hallintaan, luokitteluun ja arkistointiin. Atlas.ti-ohjelman avulla voi merkitä, nimetä ja ryhmitellä tutkimustehtävän kannalta tärkeät aineistokatkelmat, kuten esimerkiksi ilmaisut ja lausumat. (ks. Jolanki & Karhunen 2010, 395–399.) Ennen analyysin aloittamista hahmottelin analyysin rakenteen ja kulun seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1).

Taulukko 1. Teoriaohjaavan laadullisen sisällönanalyysin rakenne ja eteneminen (soveltaen Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107)

Päättely	Tutkimuskysymys	Kiinnostuksen kohde	Analyysin vaihe
Aineistolähtöinen	Minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun henkilöstöllä on johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen ilmapiiristä sekä työn kehittämisestä ja systeemisestä lastensuojelun toimintamallista?	Lausumat johtajista, johtamisesta, työpaikan vuorovaikutuksesta, tuesta, työyhteisöstä ja työpaikan ihmissuhteista/ilmapiiristä, työn kehittämisestä ja lastensuojelun systeemisestä toimintamallista.	Analyysiyksikköjen valinta Pelkistäminen (reduointi) Ryhmittely (klusterointi) Kaiken muun jättäminen pois Teemoittelu
Teoriaohjaava	Millaisina dialogisen työtavan toteutumisen edellytykset näyttäytyvät lastensuojelun henkilöstön lausumissa?	Lausumien ja dialogisen työtavan elementtien suhde toisiinsa. Lausumien merkitys dialogisen työtavan näkökulmasta.	Käsitteellistäminen (abstrahointi) Teemoittelu
Teoriaohjaava	Mitä asioiden tila merkitsee lastensuojelun henkilöstölle?	Empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat.	Yhteenvedon kirjoittaminen

Vein Atlas.ti-ohjelmaan lastensuojelun henkilöstölle suunnatun työhyvinvointikyselyn yhdeksän avokysymyksen vastaukset eli yhteensä yhdeksän erillistä dokumenttia (*Documents*). Jo analyysin alkuvaiheessa huomasin, että kysymykset, jotka koskevat työolosuhteita ja työympäristöä sekä digitaalisen teknologian roolia työssä, eivät olleet kiinnostavia tutkimuskysymyksen kannalta. Rajasin kyseiset aineiston osat (dokumentit 2–3 ja 5) tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tunnistan kuitenkin, että tarkoituksenmukaisten työtilojen katsotaan kuuluvan dialogisen työtavan toteutumisen elementteihin (konkreettiset dialogitilat- ja paikat). Lisäksi analyysin edetessä rajasin aineiston ulkopuolelle vastaukset kysymykseen siitä, mitkä seikat saavat vastaajan jatkamaan lastensuojelutyötä (dokumentti 8), koska vastaukset tähän kysymykseen keskittyvät paljolti konkreettisiin asioihin, kuten palkkaukseen. Lisäksi katsoin, että näissä vastauksissa aineisto saavutti kylläntymispisteen, koska näissä vastauksissa toistuu jo aiemmin aineistossa esille tulleet asiat, kuten lausumat asiakas- ja työmääristä sekä esimiestyöstä ja työpaikan ilmapiiristä (ks. Eskola & Suoranta 2008, 62).

Aloitin aineiston analyysin aineistolähtöisesti perehtymällä lastensuojelun työhyvinvointikyselyn avovastausten sisältöihin ja lukemalla tekstiaineistoa. Tiedostin jo analyysin alkuvaiheessa, että teoria ja aikaisemmat tietoni vaikuttivat havaintoihini ja koodeihin, joilla merkitsin aineistosta esille nostamani havaintoja. Puhtaasti aineistolähtöinen analyysi on hyvin vaikeaa toteuttaa ja siksi laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään yleisesti niin sanottu havaintojen teoriapitoisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa etsin vastauksia siihen, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia johtamisesta ja esimiestyöstä, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja tuesta sekä työpaikan ihmissuhteista työhyvinvointikyselyn avovastauksissa tulee esille. Aloitin aineiston pelkistämisen etsimällä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Aluksi etsin lausumia johtajista ja esimiehistä, johtamisesta ja esimiestyöstä, työpaikan ja tiimien sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja tuesta sekä työpaikan ihmissuhteista. Sen jälkeen etsin lausumia vaikeiden ja haastavien työtilanteiden käsittelemisestä, koska ne liittyvät johtajilta, esimiehiltä ja työkavereilta saatavaan tukeen ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Lisäksi etsin aineistosta ilmaisuja lastensuojelun henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä koskien työn kehittämistä ja lastensuojelun systeemistä toimintamallia.

Koodasin aineistosta löytämäni lausumat Atlas.ti-ohjelmassa. Tässä vaiheessa olin luonut aineiston pohjalta yhteensä 91 eri koodia (*Codes*), joilla merkitsin lausumat. Muokkasin

koodien määrää ja nimiä analyysin kuluessa, minkä vuoksi tässä yhteydessä voisi koodaamisen sijaan puhua myös indeksoinnista. Laadullisessa tutkimuksessa koodin käsite on kuitenkin vakiintunut tarkoittamaan koodien tai merkkien liittämistä tutkijan tulkinnan mukaisesti tiettyihin aineistokatkelmiin. (Eskola & Suoranta 2008, 155.) Nimesin koodit pääsääntöisesti kaksiosaisella nimellä. Nimen alkuosa kertoo, mitä asiaa lausuma koskee ja jälkimmäinen osa tarkoittaa lausuman laadullista näkökulmaa, kuten esimerkiksi *Esimies_johto_ei kuuntele*, *Esimies_johto_luottaa*, *Kehittäminen_tuetaan* tai *Kehittäminen_ei tueta* ja *Systeeminen_hyvä malli* tai *Systeeminen_ei toimi*. Tässä vaiheessa olin merkinnyt koodeilla yhteensä 464 tutkimustehtävän kannalta merkittävää aineistokatkelmaa eli sitaattia (*Quotation*). Tämän jälkeen käsittelin analyysissä vain merkitsemiäni tekstikatkelmia ja jätin merkitsemättömät tekstikatkelmat vastauksista tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Seuraavaksi jaon nimeämäni koodit aiheittain seitsemään eri ryhmään (*Code Groups*). Nimesin ryhmät seuraavasti: 1) johtaminen ja esimiestyö, 2) henkilöstö ja palkitseminen, 3) työ ja asiakkaat, 4) tiimityö, työkaverit, työyhteisö ja ilmapiiri, 5) tuki vaikeissa ja haastavissa työtilanteissa, 6) oma osaaminen, tunteet ja kokemukset, 7) systeeminen malli ja työn kehittäminen. Pelkistin alkuperäisiä lausumia sekä jaoin joidenkin lausumien sisältöjä eri ryhmiin ja eri teemojen alle. Ryhmittelin pelkistämäni aineistoa organisaatiotasojen ja teemojen mukaan. Aineiston luokittelun ja teemoittelun edetessä ryhmittelin lausumia uusilla tavoilla aineistosta tekemiäni havaintojen ja teoriasta tuomieni käsitteiden vuoropuhelussa. Näin aineiston analyysi toteutui teoriaohjaavana sisällönanalyysinä, jossa analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti ja analyysin edetessä siihen tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta (Tuomi & Sarajarvi 2018, 133). Kokosin tiedot työhyvinvointikyselyn avokysymyksistä, Atlas.ti-dokumentin numeroinnista sekä aineistoon sisältyvien vastausten kysymyskohtaisen sanamäärän ja koodaamieni sitaattien lukumäärän taulukkoon (Liite 1).

5 Tulokset

Tässä luvussa tuon esille lastensuojelun henkilöstön käsityksiä ja kokemuksia organisaatioiden sisäisistä ilmiöistä. Tuon esille, millaisia tulkintoja dialogisen työtavan toteutumisesta voi tehdä, kun lastensuojelun henkilöstö puhuu kokemuksistaan ja käsityksistään vuorovaikutuksesta ja viestinnästä johdon, esimiestyön ja työyhteisön tasoilla sekä sosiaalisesta tuesta ja lastensuojelutyön kehittämisestä. Peilaan näitä käsityksiä jo aiemmin tässä tutkielmassa nimeämiini dialogisen työtavan toteutumisen edellytyksiin, joita ovat dialoginen johtaminen, sosiaalinen tuki, tasavertainen vuorovaikutus ja osallistava viestintä, avoin, luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri sekä ongelmien huomaaminen ja varhainen puuttuminen niihin. Organisaation johto, esimiehet ja työntekijät sekä asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat tärkeitä dialogisen vuorovaikutuksen osapuolia organisaatioissa. Koska käsittelen tässä tutkimuksessa organisaatioiden sisäisiä ilmiöitä, rajaan tutkimuksen tulosten ulkopuolelle lastensuojelun henkilöstön käsitykset ja kokemukset vuorovaikutuksesta asiakastyön rajapinnassa ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Aineistoesimerkeissä tuon esille katkelmia kyselyyn annetuista alkuperäisistä vastauksista. Merkitsin hakasulkuihin mahdolliset alkuperäisiin ilmauksiin tekemäni lisäykset tai poistot. Luettavuuden parantamiseksi lisäsin aineistokatkelmiin joitain välimerkkejä. Hakasulut ja kaksi pistettä [...] osoittavat sen, että katkelma on osa alkuperäistä vastausta. Aineistoesimerkit paikantuvat aineistoon Atlas-ti-ohjelman aineistokatkelmien eli sitaattien (*Quotation*) numeroinnin mukaisesti. Aineistoesimerkkiin merkityn viittauksen (esim. Q 4:10) ensimmäinen numero viittaa Atlas-ti-ohjelmaan viedyn dokumentin numeroon ja samalla tiettyyn kysymykseen kyselyssä. Toinen numero on kyseiseen dokumenttiin Atlas-ti-ohjelmassa koodaamani sitaatin järjestysnumero. (Ks. Liite 1).

Seuraavaksi esittelen analyysin tuloksia eli lastensuojelun henkilöstön käsityksiä ja kokemuksia johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta, työyhteisöjen ilmapiiristä ja työhyvinvoinnin tukemisesta sekä kehittämistyöstä ja systeemisestä lastensuojelun toimintamallista. Peilaan näitä käsityksiä ja kokemuksia dialogisen työtavan toteutumisen edellytyksiin.

5.1 Vuorovaikutus ja viestintä johdon ja esimiestyön tasoilla

Lähes kaikissa kyselyn avovastauksissa tulee esille, että lastensuojelun henkilöstö kokee, että johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja viestintä ei ole avointa ja henkilöstöä osallistavaa. Henkilöstön kokemusten mukaan johtamistapa ja johtamiskulttuuri ovat näissä organisaatioissa epäselviä ja johdolta saadut ohjeet ovat ristiriitaisia. Lisäksi johdon koetaan olevan kaukana ruohonjuuritason työstä.

Esimerkki 1

[..] Organisaation johto ja työn arki kaukana toisistaan, eivätkä asiat kohtaa. Johtaminen lapsen kengissä. Lähiesimiehellä ei ole todellista päätäntävaltaa, voi puuttua/vaikuttaa vain lillukanvarsiin. (Q 4:44)

Vastaajien kokemuksen mukaan organisaatioissa tiedonkulku ei toimi, johto ei ennakoimuutoksia eikä asioita valmistella yhdessä henkilöstön kanssa. Esimiehet eivät aina onnistu roolissaan tiedonvälittäjänä johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijät kokevat, että johto ei kuule heitä eikä asiakastyötä tekevien arviot ja toiveet kulkeudu johtotasolle. Tämän henkilöstö kokee vähäisinä vaikuttamismahdollisuuksina, minkä yksi vastaajista sanoittaa seuraavassa aineistoesimerkissä.

Esimerkki 2

[..] Johtamisen puolesta koen, että omat vaikuttamisen mahdollisuuteni ovat erittäin pienet. Kokemukseni perusteella johtaja voisi mielestäni olla joissain joustavampi ja positiivisemmin suhtautua kehittämistoiveisiin tai työntekijän elämäntilanteessa tapahtuviin muutoksiin. (Q 4:10)

Lastensuojelun työntekijöiden vastauksissa tuodaan esille, että organisaation johto ei ole onnistunut avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin luomisessa. Joissain organisaatioissa ylimmän johdon koetaan jopa luovan pelon ja vaikenemisen ilmapiiriä. Näiden vastausten valossa lastensuojelun organisaatioiden johto ei toimi dialogisen työtavan mukaisesti. Dialogisen työtavan mahdollistavassa yhteistoiminnallisessa organisaatiossa johdon pitäisi toimia oikeudenmukaisesti, arvostavasti, sitoutuneesti ja vastuullisesti sekä tukea henkilöstön osallisuutta ja luoda heille vaikutusmahdollisuuksia (Syvänen ym. 2015, 259).

Vastaajien kokemukset esimiesten ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta ja esimiesten viestinnästä ovat kahtalaisia. Vastauksissa esimiestä kuvataan empaattiseksi, esimerkilliseksi ja oikeudenmukaiseksi esimieheksi, joka luo hyvää ilmapiiriä. Tällainen esimiestyö on dialogisen työtavan periaatteiden mukaista. Seuraava aineistokatkkelma kertoo dialogisen työtavan mukaisesta esimiehen toiminnasta.

Esimerkki 3

Esimieheni toimii esimerkillisesti, oikeudenmukaisesti ja työntekijöiden hyvinvointia ajatellen niiden resurssien varassa, mitä hänellä on. (Q 1:58)

Toisaalta vastauksissa tulee esille kokemuksia epäoikeudenmukaisesta ja epätasa-arvoisesti toimivista esimiehistä. Kun vastaajat kokevat esimiestyön epäoikeudenmukaiseksi ja epätasa-arvoiseksi, tulkitsen, että organisaatiossa ei ole edellytyksiä dialogisen työtavan toteutumiseksi. Hyvä johtaminen on dialogisen työtavan ja yhteistoiminnallisen organisaation lähtökohta. Dialoginen johtaminen on sellaista, jossa johtajat ja esimiehet ovat esimerkkejä ja toimivat tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella tavalla. (Syvänen ym. 2015, 259.)

Monet kyselyyn vastanneet kantavat huolta esimiesten liiallisesta työmäärästä, esimiesten jaksamisesta sekä esimiestyön laadusta. Vastaajien käsitysten mukaan esimiehiä on liian vähän ja heillä on liikaa alaisia. Lisäksi esimiehet tekevät puuttuvien työntekijöiden tehtäviä, mikä vie aikaa henkilöstön johtamiselta.

Esimerkki 4

Liian vähän esimiehiä ja työmäärät aivan kohtuuttomat, mikä vaikuttaa esimiestyön laatuun merkittävästi. Ei ole aikaa suunnitelmalliseen työhön. (Q 1:47)

Esimiesten läsnäolo työntekijöiden arjessa on monien vastaajien kokemuksen mukaan hyvin vähäistä ja esimiestä on vaikea tavoittaa.

Esimerkki 5

Lähiesimiehen työpanosta on aivan liian vähän saatavilla. Häneltä saa aina tarvittaessa tukea, mutta arkipäivän tuki puuttuu etäisyydestä [johtuen] ja

lähiesimiehen suuren työmäärän vuoksi. Vuorovaikutus lähiesimiehen ja työntekijän välillä jää hyvin vähäiseksi. [...] (Q 1:26)

Kyselyyn vastanneiden käsitysten mukaan esimiehet eivät saa johdolta riittävästi tukea omaan työhönsä ja esimiehet kantavat usein vastuuta yksin. Näiden lausumien perusteella tulkitsemme, että dialoginen johtaminen ei toteudu näissä organisaatioissa läsnäolon, vastuunkantamisen ja tuen tarjoamisen näkökulmista. (Syvänen ym. 2015, 259.)

Esimerkki 6

Lähiesimiestasolla johtaminen on melko toimivaa. Johtamisen haasteet ovat ylempillä tasoilla, mikä heijastuu monessa asiassa myös alemmille tasoille. (Q 1:65)

Vastaajien käsitysten mukaan organisaation ylempillä tasoilla olevat haasteet voivat kuormittaa esimiehiä ja siten osaltaan vaikeuttavat esimiestyön tekemistä dialogisella tavalla. Dialoginen työtapa ja dialoginen johtaminen sekä yhteistoiminnallinen organisaatio ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Dialogisen työtavan mahdollistumisen edellytyksenä on, että organisaation eri tasot ovat aidosti dialogisia, mikä ei tulkintani mukaan näissä lastensuojeluorganisaatioissa tällä hetkellä toteudu.

5.2 Vuorovaikutus ja ilmapiiri työyhteisön tasolla

Kyselyn avovastauksissa kokemukset työyhteisöjen ilmapiiristä polarisoituvat avoimien ja keskustelevien työyhteisöjen sekä suurten vuorovaikutusongelmien kanssa kamppailevien työyhteisöjen välillä. Joistain vastauksista käy ilmi, että vastaajan työyhteisössä on vuorovaikutteinen ja kehittämismyönteinen ilmapiiri sekä hyvä yhteishenki. Vastaajien lausumia voi tulkita siten, että avoin ilmapiiri luo luottamusta ja mahdollistaa omien mielipiteiden esille tuomisen työpaikalla.

Esimerkki 7

[...] Työpaikalla on avoin ilmapiiri, jossa uskaltaa sanoa mielipiteensä asioihin. [...] (Q 9:99)

Työkavereiden merkitys omalle jaksamiselle ja työyhteisön ilmapiirille tuodaan aineistossa esille hyvin usein. Vaikka työpaikan yleinen ilmapiiri olisi kuormittava, vastaajat kokevat työkavereiden olevan tärkeä voimavara työssä.

Esimerkki 8

[..] Tällä hetkellä työilmapiirissä aistii työn kuormittavuuden ja tämä kuormittaa entisestään niin uusia kuin vanhoja työntekijöitä, eikä tue työhyvinvointia. Läheiset kollegat antavat voimaa ja auttavat jaksamaan, mutta yleinen ilmapiiri töissä on kuormittava. [..] (Q 9:49)

Vastauksista voi myös tulkita, että näissä lastensuojeluorganisaatioissa on työyhteisöjä, joissa esiintyy epäasiallista käyttäytymistä, kiusaamista, moittimista ja vuorovaikutusongelmia. Henkilöstön lausumista voi päätellä, että yksittäiset työntekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin ja kuormittaa omaa jaksamista.

Esimerkki 9

[..] Työyhteisöä, tiimiä ja omaa jaksamista kuormittaa yksittäinen henkilö, joka käyttäytyy jatkuvasti epäasiallisesti toisia kohtaan. Ilmapiiri on kireä, jännittynyt ja stressaava. [..] (Q 4:13)

Lastensuojelun henkilöstö tuo vastauksissaan esille, että johto ei ole puuttunut työntekijä- ja työyhteisötason ongelmiin työntekijöiden pyynnöistä huolimatta. Tulkitsen, että organisaatioissa, joissa johtotasolla ohitetaan työntekijöiden esille tuomat työntekijä- ja työyhteisötason ongelmat, ei ole edellytyksiä dialogisen työtavan toteutumiselle. Dialogiselle työtavalle on ominaista tuen ja avun tarjoaminen työntekijöille sekä ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen silloin, kun niitä tulee esille (Syvänen ym. 2015, 260).

Työparityö ja yhteistyö työntekijöiden kesken on joidenkin vastaajien mukaan toimivaa, kun taas joissain vastauksissa tuodaan esille, että osa työntekijöistä ei halua tehdä yhteistyötä. Vuorovaikutuksen laatuun työyhteisöissä voi vaikuttaa myös se, että työpaikoilla on liian vähän aikaa ja mahdollisuuksia yhteiseen pohdintaan sekä suunnitelmallisen työn tekemiseen, mikä tulee vastauksissa myös esille.

5.3 Sosiaalinen tuki

Lastensuojelun henkilöstön kokemuksen mukaan he saavat johdolta ja esimiehiltä sosiaalista tukea hyvin vähän, jos ollenkaan. Vastaajat kokevat, että johdon ja henkilöstön välillä on luottamuspula eikä johto pidä henkilöstön puolia. Avovastauksissa tuodaan esille, että johdon ja esimiesten tuki sekä selkeä toimintamalli tai suunnitelma vaikeiden asiakastilanteiden käsittelemiseksi puuttuu. Seuraava aineistokatkelma on vastaus kyselylomakkeen kohtaan, jossa vastaaja voi halutessaan kirjoittaa omia kokemuksiaan vaikeiden ja haastavien työtilanteiden käsittelystä.

Esimerkki 10

Tarve [vaikeiden ja haastavien] asiakastapausten puimiseen olisi paljon suurempi, mutta sille ei ole tilaa eikä aikaa. Mielestäni tämä on esimiehen johdettava asia, tällä hetkellä se ei mahdollistu ollenkaan. [...] (Q 7:21)

Kyselyyn vastanneiden käsityksen mukaan esimiehet eivät ymmärrä käytännön työn sisältöjä eivätkä tunnista työntekijöiden tarpeita. Vastauksissa esimiehiltä saadun tuen puuttuminen kytkeytyy toisaalta esimiesten osaamattomuuteen ja suureen työmäärään sekä toisaalta siihen, että esimiesten ei koeta olevan kiinnostuneita työntekijöistä ja asiakastyön haasteista. Tulkintani mukaan tässä tapauksessa dialogiselle työtavalle ei ole edellytyksiä, sillä dialogisen työtavan periaatteiden mukaan johdon ja esimiesten tulisi olla työntekijöiden käytettävissä ja tarjota työntekijöille tukea ja apua silloin, kun sille on tarvetta (Syvänen ym. 2015, 260).

Esimerkki 11

Kuorimittavien asiakastilanteiden jälkeen ei ole minkäänlaista tukea. Toivoisin, että esimiehet tarjoaisivat tukea eikä työntekijän tarvitse lähteä sitä erikseen pyytämään. Viimeaikaisin kokemus on, että asia ei kiinnosta työpaikalla. (Q 7:7)

Poikkeuksellisesti aineistossa tuli esille joidenkin vastaajien kokemuksia siitä, että vaikeiden asiakastilanteiden jälkeen esimieheltä voi tarvittaessa saada tukea, mutta tällöin tuen saaminen on kuitenkin viivästynyt.

Esimerkki 12

Jälkipuinti on keskustelua työparin kanssa asiakastapaamisen jälkeen. Tarvittaessa esimieheen yhteydenotto, mutta keskustelu ei tällöin tapahdu viiveettä. (Q 7:6)

Valtaosa kyselyyn vastaajista saa sosiaalista tukea pääasiassa työpariltaan tai kollegoiltaan. Työkavereihin luotetaan ja heitä pidetään ”rautaisina ammattilaisina”, jotka ovat kannustavia ja taitavia työssään. Mukavien ja osaavien työkavereiden tuki ja apu vaikeissa asiakastilanteissa ja niiden jälkeen koetaan hyvänä, mutta ei aina riittävänä. Kiire, yhteisen ajan ja rauhallisen tilan puute estää asiakastyön reflektoinnin yhdessä kollegoiden kanssa. Vastauksissa tuli myös esille, että työkaveria tai esimiestä ei aina haluta kuormittaa omilla ongelmilla.

Esimerkki 13

Esimiehelle annetaan liikaa muita tehtäviä, jolloin hänellä ei välttämättä ole riittävästi aikaa työntekijöidensä tukemiseen arkityössä. (Q 1:46)

Kaikille kyselyyn vastanneille ei järjestetä työnohjausta asiakastyöhön tai tiimityön tueksi. Vastaajat kuitenkin pitävät työnohjausta tarpeellisena muun muassa omien kokemusten ja tunteiden käsittelemiseksi sekä oman roolin, työnkuvan ja vastuiden selkeyttämiseksi. Seuraavassa aineistokatkelmassa tuodaan esille työnohjauksen tarve ja se, minkä vuoksi työnohjausta pidetään tärkeänä.

Esimerkki 14

Meidän tiimillä ei ole työnohjausta. Asiakastilanteita voidaan käydä läpi tiimipalaverissa, mutta siinä ei käsitellä omia ajatuksia tai tunteita erilaisissa tilanteisissa. Työnohjaus pitäisi kuulua kaikille, [se] auttaisi selkiyttämään omaa roolia ja tarkentamaan omaa työnkuvaa ja vastuuta. (Q 7:8)

5.4 Työhyvinvoinnin tukeminen

Dialogiselle työtavalle ominainen laaja johtamisosaaminen koostuu organisatorisesta osaamisesta ja hyvästä ihmisten johtamisesta, jota myös työhyvinvoinnin johtaminen on (Syvänen ym. 2015, 259). Kuormitustekijöinä lastensuojelun henkilöstön vastauksissa tuodaan esille monia käytännön asioita, kuten lastensuojelun liian suuret asiakasmäärät, jatkuva kiire,

työtehtävien epätasainen jakautuminen sekä organisaatioiden taloudelliset haasteet ja organisaatiomuutokset. Lastensuojelun henkilöstön lausumissa tulee esille, että kokemukset yksinjäamisestä ja siitä, että organisaation johdolta ei saa arvostusta omalle työlleen sekä riittämättömyyden tunteet kuormittavat työntekijöitä. Tulkitsen näiden kokemusten kertovan siitä, että näissä organisaatioissa dialoginen työtapana ei toteudu.

Esimerkki 15

Työ on mielekästä, mutta arvostus olematonta. [...] (Q 9:10)

Valtaosassa palkitsemiseen ja kouluttautumiseen liittyvissä vastauksissa lastensuojelun henkilöstö kirjoitti siitä, että lastensuojelun työntekijöiden palkkaus on matalalla tasolla suhteessa työn vaativuuteen eivätkä organisaatiot tue työntekijöiden kouluttautumista ja kehittymistä ammattilaisina.

Esimerkki 16

[...] Oman ammattitaidon kehittyminen lisäisi työhyvinvointiani. Sitä varten minun on jatkokouluttauduttava, sekä saatava palautetta työstäni. Kumpikaan ei tällä hetkellä toteudu nykyisen työnantajani leivissä. [...] (Q 9:192)

Tästä lausumasta tulkitsen, että dialoginen työtapana ei toteudu tällä työpaikalla. Dialogisesti toimivassa organisaatioissa luodaan rakenteet tiedon ja osaamisen jakamiselle sekä kannustetaan henkilöstöä uuden oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen. Lisäksi työtilanteita ja niihin liittyviä kokemuksia pitäisi jakaa avoimesti keskustelemalla. Dialogisen työtapana mukaan johtajan ja esimiesten tehtävä on kuulla työntekijöitä ja heidän yksilöllisiä tarpeitaan, toiveitaan ja odotuksiaan. Työhyvinvoinnin näkökulmasta johdon ja esimiesten on tärkeää osoittaa työntekijöille, että he arvostavat työntekijöitä ja kuuntelevat heitä. (Syvänen ym. 2015, 257, 260.)

Tämän aineiston perusteella henkilöstö kokee, että kaikissa lastensuojelun organisaatioissa ylemmän tason johto ei tällä hetkellä osoita riittävästi arvostusta työntekijöille. Aineistosta käy ilmi, että lastensuojelun henkilöstö kokee, että hyvät ja kannustavat suhteet työkaverien välillä, oma perhe ja vapaa-aika sekä innostus ja korkea motivaatio työskennellä lapsiperheiden kanssa tukevat heidän työhyvinvointiaan. Vastaajat tuovat esille, että he kokevat työnsä

lastensuojelun asiakkaiden kanssa motivoivaksi ja palkitsevaksi, vaikka se on samaan aikaan vastuullista ja raskasta.

5.5 Kehittämistyö ja lastensuojelun systeminen toimintamalli

Lastensuojelun henkilöstö kirjoittaa vastauksissaan, että lastensuojelun organisaatioissa kehittämistyötä johdetaan ylhäältä alaspäin ja työn ulkopuolelta käsin. Vastaajat kokevat, että kehittämistyöhön on vaikea motivoitua, kun johto ei kuuntele lastensuojelun työntekijöiden käytännön tason asiantuntijuutta.

Esimerkki 17

[..] Motivaatio kehittämiseen on nujerrettu. Työntekijöiden esille tuomat kehittämisideat eivät etene. Kehittäminen menee organisaatiossa ylhäältä alas päin, jo tiedossa olevat asiat keksitään uudelleen ja laitetaan niihin rahaa ja aikaa, vaikka perustyötä tekevät työntekijät tietäisivät miten palveluita pitäisi kehittää. [...] (Q 4:47)

Tulkitsen, että vastaajien esille tuomat käsitykset vähäisistä mahdollisuuksista osallistua organisaatiomuutoksiin ja kehittämistyöhön, kertovat siitä, että dialoginen työtapo ei toteudu kehittämistyön johtamisessa näissä organisaatioissa. Dialoginen orientaatio lähtee siitä, että osallistumisen, osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien avulla työntekijöille mahdollistuisivat työhön liittyvien muutosten ennakoiminen ja uudelleen organisoituminen muutoksessa. Osallistava johtaja ottaisi jo suunnitteluvaiheessa työntekijät mukaan kehittämistyön ja muutosten suunnitteluun. (Syvänen ym. 2015, 260.)

Monissa vastauksissa tuodaan esille, että työntekijöitä kiinnostaa kouluttautuminen, ammatillinen kehittyminen ja lastensuojelutyön kehittäminen. Vastaajien käsitysten mukaan joissain työyhteisöissä kaikki työntekijät eivät kuitenkaan halua muutoksia työhön.

Suuri osa kyselyyn vastanneista pitää lastensuojelutyön uudistamista ja systemisen mallin käyttöön ottoa myönteisenä asiana. Vastauksista voi päätellä, että lastensuojelun systemiseltä toimintamallilta odotetaan konkreettista apua työskentelyyn, uusia ajatusmalleja ja selkeyttä työnkuviin. Vastaajien käsitysten mukaan systeminen toimintamalli voisi parhaimmillaan parantaa työn laatua, tehostaa moniammatillista työtä sekä vahvistaa asiakkaiden osallisuutta

ja asiakaslähtöisyyttä lastensuojelutyössä. Systemisen toimintamallin nähdään myös vaikuttavan myönteisesti omaan motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Esimerkki 18

Systeminen toimintamalli on huippu! Sen myötä on mahdollisuus tehdä sosiaalityötä lastensuojelussa, kuten sitä kuuluisikin tehdä. Malli on parantanut työssä jaksamista, työhyvinvointia ja on tehnyt työstä mielenkiintoista ja aamuisin töihin on mukava lähteä. (Q 6:34)

Vastauksissa tuli esille myös kriittisiä näkemyksiä lastensuojelun systemistä mallia kohtaan. Eräs vastaaja kirjoittaa, että lastensuojelun systeminen toimintamalli ei itsessään tuo mitään uutta, vaan toimintamallin periaatteet ovat olleet tiedossa jo pitkään. Eräässä vastauksessa tuodaan esille, että asiakasmäärien rajaamisen tarve on ollut tiedossa kauan, minkä lisäksi perheterapeuttista näkökulmaa on sovellettu lastensuojelutyöhön jo pitkään. Myös seuraavassa esimerkissä tuodaan esille, että lastensuojelun henkilöstö on tiedostanut lastensuojelutyön kehittämistarpeet jo pitkään.

Esimerkki 19

Systeminen toimintamalli vastaa niitä ajatuksia, joita itselläni on ollut lastensuojeluun liittyen vuosikausia. Systeminen toimintamalli on niiltä osin vain pyörän keksimistä uudelleen: Lanseerataan suurella huomiolla jotakin sellaista, minkä tarve on tunnistettu jo pitkään. Ajatellaan, että tuodaan kentälle jotakin uutta, mutta kyse on asioista, jotka eivät tule monillekaan lastensuojelun työntekijöille uusina, vaan joita on kaivattu jo kauan. Tarve esimerkiksi psykologin ja/tai perheterapeutin liittymiseen osaksi lastensuojelun työskentelyä on ollut aivan ilmeinen vuosikausia, samoin kuin tietoisuus siitä, että asiakasmäärien vähentäminen tuottaisi laadullisesti parempaa työtä. [...] (Q 6:14)

Lisäksi yksi vastaajista koki systemisen toimintamallin mukaisen tiiviin ja tuttavallisen työotteen vaikeuttavan sosiaalityöntekijän arviointityötä ja vastentahtoisten päätösten tekemistä asiakkaiden asioissa.

Vastaajat tuovat esille, että henkilöstön resursointi ei vastaa toimintamallin vaatimuksia. Vastaajien käsitysten mukaan työntekijöiden aika ei riitä systemiseen työhön, koska reflektiivisen työtavan toteuttamiseen ja tapaamisten valmisteluun pitäisi olla käytettävissä riittävästi aikaa.

Esimerkki 20

Systeeminen toimintamalli ei toimi, koska resurssointi ei vastaa toimintamallin vaatimuksia. (Q 6:48)

Vastaajat näkevät, että systeemisen toimintamallin käyttöön ottamisen ja toteuttamisen suurimmat esteet ovat edelleen liian suuret asiakasmäärät, vähäiset henkilöstöresurssit ja ajan puute, minkä vuoksi systeemiseen toimintamalliin siirtyminen koetaan kuormittavana.

Esimerkki 21

Systeemisen mallin myötä asiakasmäärien piti laskea, jotta asiakkaiden kanssa tiiviimmän työn tekeminen olisi mahdollistunut. Tällä hetkellä asiakkaita on reilusti yli suositusmäärien, eikä systeemiselle työskentelylle ole mahdollisuuksia, vaikka sitä työntekijöiltä odotetaan. Tämä luo paineita työntekijöitä kohtaan, mihin työntekijöiden ei ole mahdollista vastata. [..] (Q 6:52)

Dialogisen työtavan toteutumisen näkökulmasta olisi tärkeää, että lastensuojelun henkilöstö voisi osallistua työn kehittämiseen ja uusien työtapojen käyttöön ottoon jo silloin, kun uusien toimintamallien käyttöönottoa suunnitellaan. Kyselyyn vastanneiden odotukset uuden systeemisen lastensuojelun toimintamallin suhteen ovat pääsääntöisesti myönteisiä. Vastauksissa tuli esille työntekijöiden korkea motivaatio oman ammattitaidon ja työn kehittämiseen. Kuitenkin mallin käyttöönottoon ja työn kehittämiseen liittyy vastaajien kokemukset siitä, että kehittämisessä ei kuulla työntekijöitä eikä oteta heidän osaamistaan huomioon. Lisäksi keskeinen dialogisen työtavan toteutumisen ja systeemisen lastensuojelun toimintamallin mukaisen asiakastyön tekemisen edellytys on se, että asiakastyöhön sekä sen suunnitteluun ja reflektointiin yhdessä muiden työntekijöiden kanssa on riittävästi aikaa.

6 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelin dialogisen työtavan toteutumista lastensuojelun organisaatioissa lastensuojelun henkilöstön käsitysten ja kokemusten pohjalta. Lähestyin tutkimusongelmaa kysymällä, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia lastensuojelun henkilöstöllä on johtamisesta, sosiaalisesta tuesta ja vuorovaikutuksesta ja työyhteisöjen ilmapiiristä sekä työn kehittamisestä ja systeemisestä lastensuojelun toimintamallista. Tutkimuksessa kysyin myös sitä, millaisina dialogisen työtavan toteutumisen edellytykset näyttävät lastensuojelun henkilöstön lausumissa. Seuraavaksi pohdin sitä, mitä tämän tutkimuksen tulokset merkitsevät lastensuojelun henkilöstölle.

6.1 Dialogisen työtavan edellytykset lastensuojelun henkilöstön näkökulmasta

Tutkimus pohjautuu viitekehykseen sosiaalisesta konstruktionismista, jossa ajatellaan, että organisaatioiden toiminta perustuu yhteisesti mielletyn todellisuuden olemassaoloon. Todellisuuden luonne on sosiaalinen ja se rakentuu ihmisten välisissä keskusteluissa ja julkilausumissa, joissa organisaation tehtäviä määritellään. Voidaan jopa sanoa, että organisaatio saa viime kädessä muotonsa jäsentensä mielissä. Sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eli ihmisten välillä syntyvät aikomukset, tavoitteet ja tunteet koetaan todellisuudeksi. Esimerkiksi työpaikan ilmapiiri on todellisuutta ihmisille, vaikkakin se voi olla sitä eri tavalla eri ihmisille. (Puutio 2002, 13–14.)

Merkitykset eivät synny irrallaan ja sattuman varaisina, vaan ne ovat aina yhteydessä johonkin asiaan, tekijään, ympäristöön tai tapahtumaan. Kontekstit ympäröivät merkityksen antoa ja antavat viitteitä siitä, miten asioita voisi tulkita. Toisin sanoen, konteksti antaa raamit sille, joiden puitteissa tilanteita luetaan. (Puutio 2002, 18.) Keskustelut, suhteiden kuvaukset ja sanoitukset ovat aktiivista inhimillistä toimintaa, joiden mukaan kaikki tapahtuva saa merkityksensä (Syvänen ym. 2015, 147). Sosiaalisen konstruktionismin näkemyksen mukaan kielen ja merkitysten tutkiminen mahdollistaa pääsyn ilmiöiden sisälle. Kuuntelemalla ja analysoimalla työyhteisön jäsenten puhetta, voidaan päästä perille siitä, miten työyhteisöt rakentuvat työntekijöiden mielissä. (Juholin 2007, 12.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointikyselyn avovastaukset edustavat lastensuojelun henkilöstön puhetta. Lastensuojelun henkilöstön lausumien konteksti on lastensuojelun

organisaatiot, ja lähemmin SoteDialogit-hankkeeseen osallistuvilla työpaikoilla toteutettu kysely, jolla kartoitettiin työhyvinvointiin vaikuttavia yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasoisia tekijöitä. Lastensuojelun henkilöstön lausumien ja niistä analysoimieni tutkimustulosten voidaan sanoa olevan johtolankoja (Alasuutari 2011, 44), joiden pohjalta voidaan tehdä tulkintoja siitä, mitä tutkimustulokset merkitsevät lastensuojelun henkilöstölle. Merkityksen antamista voidaan pitää tulkintana siitä, miten asiat tietyllä hetkellä ovat. Merkitykset eivät kuitenkaan ole pysyviä, vaan ne elävät ja muuttuvat jatkuvasti. (Puutio 2002, 16–17.) Lastensuojelun henkilöstön avovastausten analyysissa vastausten keskeisiksi teemoiksi nousivat johtamistapa, arvostus, luottamus ja ilmapiiri, henkilöstön kuuleminen ja osallisuus, johdon ja esimiesten läsnäolo ja tuki, työkavereiden tuki, jälkipuinti ja työnohjaus, asiakas- ja työmäärät sekä henkilöstö- ja aikaresurssit.

Tutkimustuloksista voi tulkita, että johtamistapa kaikilla kyselyyn vastanneiden työpaikoilla ei toteudu dialogisen työtavan periaatteiden mukaisesti. Henkilöstölle tämän voi tulkita merkitsevän sitä, että johto suhtautuu työntekijöihin ja lastensuojelutyöhön välinpitämättömästi eikä johtotasolla olla kiinnostuneita työntekijöiden mielipiteistä. Johdon välinpitämättömyyden lastensuojelun työntekijät voivat kokea niin, että organisaation johto ei arvosta lastensuojelutyön ammattilaisia eikä lastensuojelutyötä. Vastauksissa tuotiin esille, että lastensuojelutyötä pitäisi arvostaa enemmän ja pitää huolta henkilöstön jaksamisesta. Joissain vastauksissa arvostus ja huolenpito yhdistettiin laadukkaaseen työhön. Vastauksista voi päätellä, että arvottomuuden, riittämättömyyden ja yksinjäämisen kokemukset kuormittavat työntekijöitä ja ne vaikuttavat työyhteisöjen hyvinvointiin. Tämä voi vaikuttaa heikentävästi henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon, työhön sitoutumiseen ja asiakastyön laatuun.

Sen lisäksi, että johdon ja esimiesten vähäinen tuki on tulkittavissa kuormitusta aiheuttavaksi tekijäksi, myös vaikeiden asiakastilanteiden jälkipuinnin ja työryhmien työnohjauksen puutteen voi tulkita aiheuttavan kuormitusta ja heikentävän työntekijöiden luottamusta siihen, että saavat johdolta tukea työhönsä. Lastensuojelun henkilöstön näkökulmasta katsottuna työnohjaus on voimavaratekijä, mikä on tärkeää työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen tulosten mukaan työnohjaus merkitsee lastensuojelun työntekijöille mahdollisuutta selkiyttää omaa roolia sekä mahdollisuutta tarkentaa omaa työnkuvaa ja vastuita yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Se, että organisaation johto ei ole luonut toimintamallia haastavien asiakastilanteiden käsittelyyn eikä järjestä työryhmille työnohjausta, voi nähdä

aiheuttavan henkilöstölle turvattomuuden tunteita ja mahdollisesti epäluottamusta organisaation johtoa kohtaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstön luottamus työkavereihin ja heiltä saatavaan tukeen on SoteDialogit-hankkeeseen osallistuneissa lastensuojelun organisaatioissa korkealla tasolla. Vastausten perusteella osassa työyhteisöjä vaikuttaisi olevan hyvä ja kannustava ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda omia mielipiteitään esille. Myös esimieheltä saada tukea ja kannustusta niiden voimavarojen mukaan, joita esimiehillä on. Kannustavassa työyhteisössä toimitaan dialogisen työväen periaatteiden mukaisesti. Tulkitsemme kannustavan ja avoimen ilmapiirin sekä hyvinvoivan työyhteisön lisäävän työntekijöiden luottamusta siihen, että he saavat tarvittaessa apua ja haastavista tilanteista selviytyään yhdessä.

Tutkimustuloksissa näkyy se, että systeminen lastensuojelun toimintamalli tuo lastensuojelun työtapoihin kauan kaivatun muutoksen. Kuitenkin lastensuojelun henkilöstö kokee, että kehittämistyössä tulisi kuulla enemmän käytännön tason asiantuntijuutta sen sijaan, että malli tuodaan lastensuojelutyön ulkopuolelta ja kehittämistyö organisoidaan ylhäältä alaspäin. Tämä kytkeytyy lastensuojelun henkilöstön näkökulmasta siihen, että johto ei luota työntekijöihin eikä arvosta heidän asiantuntijuuttansa ja mielipiteitään.

Tutkimustulosten mukaan lastensuojelun työntekijöiden ja esimiesten työ- ja asiakasmäärät ovat liian suuria ja työtehtävät jakautuvat epätasaisesti. Työntekijöille ja esimiehille tämä merkitsee sitä, että he eivät pysty perehtymään asiakkaiden tilanteisiin ja tekemään laadukasta lastensuojelutyötä, mikä on myös ammattieettisesti ristiriitainen tilanne. Tutkimustuloksista voi tehdä tulkinnan siitä, että systeemille työskentelylle ei aina ole mahdollisuuksia, vaikka sitä työntekijöiltä odotetaan. Vastausten mukaan tämä luo lastensuojelun henkilöstölle sellaisia paineita, joihin heidän ei ole mahdollista vastata. Tulkitsemme tämän niin, että silloin kun organisaatio ei toimi kaikilla tasoilla dialogisen työväen periaatteiden mukaisesti, systeemisen toimintamallin käyttöönotto voi tuottaa lastensuojelun työntekijöille riittämättömyyden tunteita ja työ voi muuttua aiempaa kuormittavammaksi.

6.2 Johtamisviestintä ja hyvinvointiviestintä osana dialogista johtamista

Tässä tutkimuksessa nimesin kirjallisuuteen (Syvänen ym. 2015) perustuen dialogisen työtavan toteutumisen edellytyksiksi dialogisen johtamisen, sosiaalisen tuen, tasavertaisen vuorovaikutuksen, osallistavan viestinnän, avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen sekä ongelmien huomaamisen ja varhaisen puuttumisen niihin. Analyysin tulosten mukaan lastensuojelun henkilöstön työhyvinvointikyselyn avovastausten keskeisinä teemoina olivat johtamistapa, arvostus, luottamus ja ilmapiiri, henkilöstön kuuleminen ja osallisuus, johdon ja esimiesten läsnäolo ja tuki, työkavereiden tuki, jälkipuinti ja työnohjaus, asiakas- ja työmäärät sekä henkilöstö- ja aikaresurssit. Tässä alaluvussa peilaan tutkimuksen tuloksia ja dialogisen johtamisen elementtejä johtamisviestinnän ja hyvinvointiviestinnän näkökulmiin.

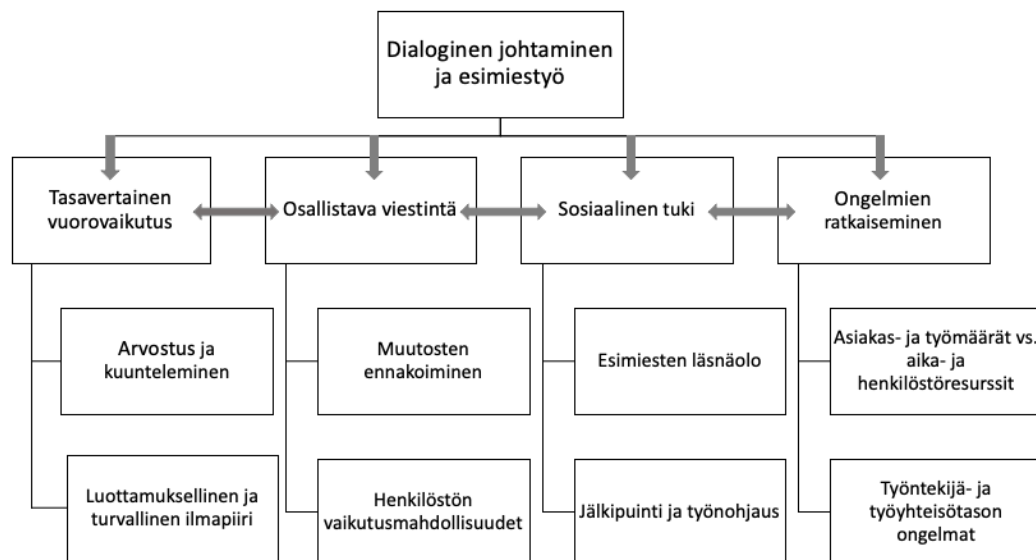
Tulosten perusteella näyttää siltä, että lastensuojelun organisaatioissa johto- ja esimiestason toiminnassa on useita osa-alueita, joihin pitäisi kiinnittää huomiota. Johdon ja esimiesten toimintatapoja pitäisi kehittää dialogisemmiksi niin, että dialoginen työtapo voisi organisaatioissa jatkossa toteutua. Tutkimustulosten mukaan lastensuojelun työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja työntekijöiden keskinäinen tuki näyttää olevan monelta osin dialogisen työtavan edellytysten mukaista, vaikka myös ongelmia työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa tulee esille. Tiimien toimiessa dialogisena tilana ilman johdon tukea, voi työntekijöiden kuuntelu- ja omaksumiskyky hävitä (Isaacs 1999/2001). Organisaatioissa dialogitilan muodostumisen kannalta johtajuus on merkityksellistä. Johtajilla pitää olla kyky luoda ja muovata näkymättömiä säiliöitä sellaisiksi, että ne pystyvät kannattelemaan yhä enemmän ideoita ja erilaisia paineita. (Isaacs 1999/2001, 249–250.) Dialoginen johtaminen ja dialogiset kohtaamiset onnistuvat silloin, kun dialogisuus ulottuu organisaation kaikkiin rakenteisiin (Syvänen ym. 2015). Tutkimuksen tuloksia voi tulkita niin, että lastensuojeluorganisaatioita ja niiden johtamista ja esimiestyötä pitäisi kehittää sellaiseksi, että dialoginen työtapo mahdollistuisi.

Dialogisen johtamisen ja esimiestyön toteutumisedellytykset voidaan linkittää myös johtamisviestinnän käsitteeseen, jossa korostuu johtajan rooli asioiden tulkitsijana, tiedon kerääjänä ja jakajana sekä tehtävät yksilöiden ja ryhmien työn suuntaamisessa, organisoimisessa ja valvomisessa. Johtajan tehtäviä ovat myös työntekijöiden motivointi, kannustaminen sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tukeminen. Johtamisviestinnän ja

dialogisen johtamisen ytimessä on se, että johtajan ja esimiehen tehtävä on palvella työntekijöitä ja mahdollistaa työntekijöiden työn tekeminen. Etenkin lähiesimies toimii työntekijöille esimerkkinä ja aktiivisena osapuolena johdon ja työntekijöiden välisessä vuoropuhelussa. Esimiehen tehtävä on toimia tulkkina, oman väkensä puolesta puhujana, palautteen antajana sekä innostajana ja pelkojen poistajana (Åberg 2008, 93–94.)

Kokosin alla olevaan kuvioon (Kuvio 2) tutkimusaineistosta analysoimani keskeiset teemat jäsennettynä dialogisen johtamisen ja esimiestyön kehittämiskohteiksi. Jäsennys on joiltain osin keinotekoinen, koska se yksinkertaistaa teemojen väliset suhteet ja niiden vaikutukset toisiinsa. Käytännössä kehittämiskohteet kytkeytyvät toisiinsa moniulotteisemmin, kuin miltä ne on tässä kuviossa mahdollista esittää. Esimerkiksi tasavertainen vuorovaikutus ja osallistava viestintä ovat yhteydessä sosiaaliseen tukeen ja ongelmien ratkaisemiseen. Myös esimerkiksi esimiesten läsnäololla voidaan katsoa olevan vaikutusta luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentumiseen sekä sosiaalisella tuella työntekijä- ja työyhteisötason ongelmien ratkaisemisessa.

Kuvio 2. Dialogisen johtamisen ja esimiestyön kehittämiskohteet



Tutkimustulosten perusteella lastensuojeluorganisaatioiden johtajien ja esimiesten dialogisen johtamisen taitoja, kuten viestintä- ja vuorovaikutusosaamista pitäisi vahvistaa siten, että osallistava viestintä, sosiaalisen tuen tarjoaminen sekä ongelmien varhainen huomaaminen ja niiden ratkaiseminen mahdollistuisivat lastensuojelun organisaatioissa. Tasavertainen

vuorovaikutus edellyttää johdolta ja esimiehiltä aitoa arvostuksen osoittamista ja työntekijöiden kuuntelemista. Luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri rakentuu tasavertaisen vuorovaikutuksen, arvostuksen ja kuuntelemisen myötä. Johdon ja esimiesten henkilöstöä osallistava viestintä on muutosten ennakoimista ja se tarjoaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia jo ennen muutosten toimeenpanoa tai kehittämistyön aloittamista. Työntekijöiden näkökulma pitäisi ottaa huomioon jo kehittämistyötä ja muutoksia suunniteltaessa. Isaacs (1999/2001) näkee organisaatioiden toimintatapojen muutoksissa rakenteellisia ongelmia, jotka liittyvät uusien toimintamallien käyttöön ottoon ja omaksumiseen organisaatioissa. Hän kritisoi yleistä organisaatiomuutosten toimintatapaa, jossa johto määrittelee muutoksen tavoitteen ja keinot, ja henkilöstön edellytetään toimivan niiden mukaisesti. Organisaatiot haluavat muuttaa toimintaansa uusien toimintamallien mukaisiksi, mutta sitä on mahdolla toteuttaa käytännössä. (Isaacs 1999/2001.)

Näen, että esimiesten tavoitettavuus ja läsnäolo työpaikoilla ovat keskeisellä sijalla sosiaalisen tuen tarjoamisessa lastensuojelutyössä. Myös työyhteisöjen ja asiakastyön työnohjaus sekä vaikeiden asiakastilanteiden jälkipuinti ovat sosiaalisen tuen muotoja, joita lastensuojelutyössä tarvitaan. Johdon vastuulla on järjestää työnohjaus ja laatia toimintasuunnitelma siitä, miten työntekijät saavat tarvitsemansa tuen heti vaikeiden asiakastilanteiden jälkeen. Johdon ja esimiesten pitäisi luoda toimintamallit työntekijöiden välisten ongelmien ja työyhteisötason ongelmien ratkaisemiseksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tutkimustulosten mukaan keskeisiä ongelmia, joita johdon pitäisi lastensuojelun organisaatioissa ratkaista, ovat liian suuret asiakas- ja työmäärät suhteessa henkilöstö- ja aikaresursseihin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että dialogisen työtavan elementtien puuttuminen lastensuojelun organisaatioissa aiheuttaa työntekijöille kuormitusta ja vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvinvointiviestinnän mallissa (Pekkola, Pedak & Aula 2013) jäsenetään kuntaorganisaatioiden työhyvinvoinnin rakentumista viestinnän näkökulmasta. Hyvinvointiviestinnän malliin kootut työhyvinvoinnin viestinnän osa-alueet ovat linjassa sen kanssa, mitä tämän tutkimuksen tulosten perusteella lastensuojelun organisaatioiden johdon ja esimiesten viestintäosaamisessa pitäisi kehittää, ja mikä parantaisi lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan niitä viestinnällisiä ratkaisuja, joilla organisaatioissa tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Viestinnän näkökulmasta katsottuna työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen kautta. (Pekkola ym. 2013, 50.)

Osallistumisen lähtökohtana on, että henkilöstölle annetaan ajantasaista tietoa työyhteisön asioista. Tiedon pitää olla helposti saatavilla ja sitä pitää olla mahdollista jakaa työyhteisössä. Henkilöstön osallistuminen edellyttää sitä, että työntekijöitä kuunnellaan ja heille tarjotaan konkreettisia mahdollisuuksia esittää mielipiteensä ja osallistua päätöksentekoon. (Pekkola ym. 2013, 50–59, 111–113.) Uusia työ- ja toimintatapoja pitäisi kokeilla, kehittää ja arvioida aktiivisesti yhdessä. Tällöin työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet pääsevät esille. Myös työntekijöiden palkitseminen aktiivisesta ja innostuneesta uudistumisesta edistää organisaation uudistumista. (Syvänen ym. 2015, 257.) Yhteisöllisyyden kokemus rakentuu erilaisten kokemusten kautta, joista tärkeimpiä ovat vertaistuki ja luottamus työtovereihin ja työyhteisön jäsenten välinen hyvä yhteishenki. Yhteisöllisyys rakentuu enemmän epävirallisissa tapaamisissa ja keskusteluissa, kuin virallisissa kokouksissa. Tärkeää on, että johtotaso tukee työyhteisötason yhteishenkeä ja yleisen ilmapiirin rakentumista kannustavaksi. Kannustamisen kokemus rakentuu siitä, miten henkilöstöä rohkaistaan innovoimaan ja esittämään vapaasti uusia ehdotuksia sekä siitä, miten työntekijät kokevat saavansa palautetta työstään. Lisäksi kannustamiseen liittyy työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja ristiriitatilanteiden ratkaiseminen yhteisesti. Henkilöstön luottamuksen kokemus organisaation johtoa kohtaan rakentuu johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Ristiriitainen tieto heikentää luottamusta. Sen sijaan keskeneräisistä asioista viestiminen lisää luottamuksen tunnetta. (Pekkola ym. 2013, 50–59, 111–113.)

6.3 Dialogisen työtavan ja systeemisen lastensuojelun toimintamallin liitto

Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ja dialogisen työtavan liitto käy ilmi jo systeemisen toimintamallin peruseräisyyksissä. Systeeminen toimintamalli perustuu perheterapeuttiin, dialogisiin, narratiivisiin ja ratkaisukeskeisen terapian elementteihin. Mallissa on tärkeää se, että työntekijöiden on mahdollista luoda ja ylläpitää luottamuksellisia yhteistyösuhteita asiakasperheisiin. Johdon tehtävänä on tukea tiimin jäseniä luomaan luottamusta asiakkaisiin ja ylläpitämään sitä tiimin sisäisissä dialogeissa ja organisaation sisällä. (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 17.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella dialogisen työtavan toteutuminen organisaation kaikilla tasoilla täytyisi varmistaa ennen, kuin systeeminen lastensuojelun toimintamalli otetaan käyttöön. Myös Elina Aaltion ja Nanne Isokuortin (2019) systeemisen lastensuojelun toimintamallin valtakunnallisen implementointitutkimuksen mukaan

systemisen mallin käyttöönoton onnistumista on haitannut se, että toimintamallin edellyttämiä muutoksia ei ole tehty organisaatiotasolla.

Dialogisen työtavan mahdollistumiseen liittyy keskeisesti se, että työn suunnittelulle, asiakastyölle ja asiakastilanteiden reflektoinnille yhdessä työparin tai tiimin kanssa on resursoitu riittävästi aikaa. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että lastensuojelun henkilöstöllä on jatkuva kiire, liikaa asiakkaita ja muita tehtäviä suhteessa siihen, miten paljon aikaa työn tekeminen systemisen toimintamallin mukaan edellyttäisi. Tämän tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että lastensuojelutyöhön tarvitaan nykyistä paljon enemmän henkilöstö- ja aikaresursseja, jotta systemisen toimintamallin mukaista työtapaa olisi mahdollista toteuttaa. Lastensuojelun organisaatioissa johdon pitäisi pystyä turvaamaan henkilöstöresurssit sekä rajaamaan asiakas- ja työmäärät niin, että työntekijöiden olisi mahdollista toimia dialogisen työtavan ja systemisen toimintamallin mukaisesti. Myös Aaltio ja Isokuorti (2019, 159) tuovat esille, että systemisen mallin toteuttamiseksi organisaatiossa on aivan ensimmäiseksi parannettava asiakastyön resursointia.

Systemisen mallin käyttöön ottaminen edellyttää johdon ja esimiesten panostusta kaikissa implementoinnin vaiheissa alkaen valmistelusta, jatkuen mallin käyttöön ottoon ja seurantaan (Aaltio & Isokuorti 2019, 159). Myös systemisen toimintamallin valtakunnallista käyttöön ottoa ja juurruttamista selvittäneet Päivi Petrelius ja Anne Uutela (2020, 51) tuovat esille, että organisaatioiden antamassa tuessa on ollut runsaasti vaihtelua ja organisaation antama tuki uuden toimintamallin mukaisen työn toteuttamiselle on ollut riittämätöntä. Jatkossa systemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöön ottavia organisaatioita pitäisi tukea ja ohjata työskentelyolosuhteiden muuttamisessa sekä realistisen aikataulun luomisessa ja valmistautumisessa uuden työtavan käyttöönottoon (Aaltio & Isokuorti 2019, 7).

Tämän tutkimuksen tulosten valossa lastensuojelutyön ja sen kehittämisen johtaminen onnistuisi nykyistä paremmin, mikäli dialoginen työtapaa toteutuisi organisaation kaikilla tasoilla. Olisi tärkeää, että esimiesresursseja on riittävästi ja muutosprosessin aikana myös ylin johto ja esimiehet saisivat tukea johtamistyöhön ja sen reflektointiin. Lastensuojelun organisaatioiden muutosprosessien johtamisen tapoihin on jo kiinnitetty huomiota. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisi vuonna 2019 esimiehille ja johtajille oppaan, jossa avataan sitä, miten systemistä muutosta lastensuojelussa johdetaan. Sen mukaan keskeinen ero perinteiseen johtamiskäsitykseen on se, että johtajien ja esimiesten katsotaan itse olevan osa muutoksen

kohteena olevaa systeemiä. Johtajien ja esimiesten toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen monilla tavoilla. Lisäksi oppaassa korostetaan sitä, että kehittämistyössä ja muutosprosessissa yhteinen ymmärrys ja tieto rakentuu dialogissa työntekijöiden kanssa: ”Paras ymmärrys kehittämisestä on siellä, missä sitä konkreettisesti tehdään” (Alhanen ym. 2019, 11). Tämä tarkoittaa sitä, että systeeminen muutos voi onnistua vain, kun työntekijöiden tietotaitoa hyödynnetään avoimessa ja alati suuntaansa korjaavassa prosessissa. (Alhanen ym. 2019, 8–11.) Tämä periaate on yhtenevä Jukka-Pekka Heikkilän ja Risto Puution (2018) kuvaaman prosessiajattelun kanssa, jossa organisaatioiden eli systeemien nähdään olevan jatkuvasti liikkeessä. Prosessiajattelun mukaan työtapojen muutosprosessit edellyttävät jatkuvaa uudelleen sopimista siitä, mitä asiat merkitsevät, mikä on tärkeää ja millaisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa sosiaalista todellisuutta rakennetaan (ks. Heikkilä & Puutio 2018). Mielestäni prosessiajattelu, systeemisen muutoksen johtaminen ja dialoginen johtaminen ovat johtamiskäsityksen näkökulmasta tarkasteltuna läheisiä sukulaisia toisilleen. Dialogisen ja systeeminen työtavan mahdollistuminen lastensuojelutyössä edellyttää dialogisesti ja systeemisesti toimivia johtajia ja esimiehiä. Prosessiajattelun ytimessä on ymmärtää, miten organisaatiot pystyvät hyödyntämään vuorovaikutuksen tarjoamia resursseja muutosprosesseissa (Heikkilä & Puutio 2018).

7 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa arvioin tekemääni tutkimusta ja tuon esille ajatuksiani jatkotutkimusaiheista.

7.1 Tutkimuksen arviointi

Laadullista tutkimusta arvioitaessa törmätään usein siihen, että validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Nämä käsitteet voidaan korvata puhumalla esimerkiksi tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–162.) Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kiteytyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 210). Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2018, 149) tuovat esille, että tutkimuksen eettisyys ja laatu kulkevat käsi kädessä. Myös tämä näkökulma korostaa tutkimusprosessin vaihteita. Tutkijan täytyy pitää huolta muun muassa siitä, että hän tekee laadukkaan tutkimussuunnitelman, valitsee sopivan tutkimusasetelman ja raportoi tutkimuksen hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Sen sijaan yhteiskuntatieteilijä Klaus Mäkelä (1990) ehdottaa kvalitatiivisen analyysin arviointikriteereiksi aineiston merkittävyyttä ja yhteiskunnallista paikkaa, aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. Tämän tutkimusaineiston kulttuurista paikkaa voisi luonnehtia merkittäväksi sillä perusteella, että lastensuojelutyö on erittäin tärkeää sosiaalityötä, jonka avulla yhteiskuntamme haavoittuvimmassa asemassa olevat lapset saavat tukea kasvulleen ja kehitykselleen.

Tämän tutkimuksen aineisto on niin sanottu tutkijasta riippumaton aineisto eli en ole itse ollut vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa (Mäkelä 1990, 43). Tutkimuksen aineisto on osa SoteDialogit-hankkeeseen osallistuneiden lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstölle tehdyn työhyvinvointikyselyn avovastauksia. Sain anonymisoidun aineiston käyttööni tätä tutkimusta varten, enkä ole missään tutkimusprosessin vaiheessa ollut tekemisissä niiden henkilöiden kanssa, jotka vastasivat kyselyyn. Vastajat säilyivät koko tutkimusprosessin ajan minulle täysin anonymineina, joten henkilökohtainen suhteemme ei vaikuttanut aineiston tuottamiseen, aineiston analyysiin eikä raportointiin. Kuitenkin tällaisen tilanteen haittapuolena voi pitää sitä, että en voi itse toimittaa tutkimuksen tuloksia työhyvinvointikyselyyn osallistuneiden arvioitavaksi. Etäisyys tutkittavista ja heidän työpaikoistaan saattoi osaltaan vaikuttaa tekemiini

tulkintoihin, koska minulla ei tutkijana ole omakohtaista kokemusta juuri siitä kontekstista eli ajasta ja paikasta, jossa vastaaja on vastauksensa kirjoittanut.

Tästä työhyvinvointikyselyn vastauksista muodostunutta tutkimusaineistoa voidaan tarkastella niin sanottuna indikaattorina, koska vastaajien antamia lausumia käytetään epäsuorana evidenssinä kysymyksiin, joihin etsin vastauksia. Aineistoa, joka on olemassa tutkijasta riippumatta, pidetään hyvin soveltuvana indikaattorina (Alasuutari 2011, 95–100). Dialogisen työtavan elementit tai niiden puuttuminen on havaittavissa lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstön vastauksissa työhyvinvointikyselyyn, vaikka heitä ei nimenomaisesti pyydetty vastaamaan kyselyyn dialogisen työtavan toteutumisen näkökulmasta. Mielestäni lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstön vastausten pohjalta voidaan tehdä tulkintoja siitä, toteutuuko dialoginen työtapaa kyselyyn osallistuneissa organisaatioissa vai ei.

Työhyvinvointikyselyssä oli kysymyksiä, jotka tuottivat sekä määrällisiä että laadullisia vastauksia. Kuitenkin tämän pro gradu -tutkielman aineisto koostuu vain osasta kyselyn avovastauksia eli on niin sanottu harkinnanvarainen otos, joka muodostaa laadullisen tutkimusaineiston. Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysien yhdistäminen (ns. *aineistotriangulaatio*) olisi varmasti vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Triangulaatiolla olisi voinut saada tutkittavista ilmiöistä ja tutkimuksen kohteesta kattavamman kuvan ja tutkimusta olisi voinut pitää luotettavampana (Eskola & Suoranta 2008, 68–69). Työhyvinvointikyselyn määrällisen aineiston analyysillä olisi voinut täydentää ja suhteuttaa laadullisen aineiston analyysin tuloksia määrällisesti. Kuitenkin pro gradu -tutkielma on rajallinen opinnäytetyö, joten rajasin aineiston sen laajuuteen sopivaksi.

Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei perusta tulkintaansa satunnaisiin poimintoihin, vaan aineisto saadaan hallittavaan prosessoitavaan muotoon (Mäkelä 1990, 53). Tässä tutkimuksessa käytin aineiston hallintaan Atlas.ti-ohjelmaa, jonka avulla on mahdollista hallita ja ryhmitellä aineistoa. Raakahavaintojen pelkistämisen, koodaamisen ja ryhmittelyn jälkeen käsitelin aineistosta poimittuja ja aineistoa hyvin edustavia sitaatteja Word- taulukoissa. Se, miten rakensin aineiston ja teorian vuoropuhelun sekä lastensuojeluorganisaatioiden henkilöstön lausumista tekemäni tulkinnat eivät ole yksiselitteisesti oikeita ja ainoita ratkaisuja, täysin toistettavia tai johdettavissa takaisin aineistoon. Raportoidessani tutkimusta pyrin kuitenkin avaamaan analyysiprosessia mahdollisimman läpinäkyvästi, minkä lisäksi toin tuloksia raportoidessani esille esimerkkejä

aineistosta eli aineistokatkelmia, jotta lukija voi arvioida tekemiäni tulkintoja. (Ks. Eskola & Suoranta 2008, 216; Mäkelä 1990, 59.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pitää yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa, sillä havaintomme perustuvat aina aikaisempaan kokemukseen ja tietoihin, jota kutsutaan myös tutkijan esiymmärrykseksi (Eskola & Suoranta 2008, 17; Valli 2018). Kuten jo aiemmin toin esille, tiedostin jo analyysin alkuvaiheessa, että en tehnyt tätä analyysia täysin vailla ennakkokäsityksiä ja tietoja, vaan pikemmin hyödynsin analyysissa aiempia kokemuksiani, ymmärrystäni ja tietojani tutkittavasta ilmiöstä. Tätä tutkimusta tehdessäni tunnistin hyvin myös Jari Eskolan ja Juha Suorannan (2008, 215) ajatuksen siitä, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ei ole tarkoitus selittää tyhjentävästi, vaan aineisto voi myös toimia tutkijan teoreettisen pohdinnan ja ideoiden lähteenä. Tutkimusaineisto samaan aikaan haastoi ja syvensi teoreettista ymmärrystäni dialogisesta työtavasta ja lastensuojeluorganisaatioiden haasteista dialogisen työtavan toteuttamisen näkökulmasta.

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmiä voidaan yksinkertaistaen luonnehtia niin, että kvantitatiivisten menetelmien avulla saadaan luotettavaa, mutta pinnallista tietoa, ja kvalitatiivisten menetelmien avulla syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa (Alasuutari 2011, 231). Alasuutari (2011) näkee, että laadullisen analyysin yleistettävyysongelma poistuu, kun tutkija yhdistää raakahavaintoja metahavainnoiksi, joiden avulla konstruoitua asiaa tai ilmiötä selittäminen koskee. Esimerkkitapausten valinta ja raakahavaintojen yhdistäminen ilmentää tutkijan pyrkimystä tarkastella ilmiötä yleisemmällä tasolla, jolloin tulosten voidaan olettaa pätevän muuhunkin kuin vain yksittäistapauksiin. (Alasuutari 2011, 237, 243.) Suhtaudun kuitenkin hyvin varoen siihen, että tämän tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä koskemaan kaikkia SoteDialogit-hankkeeseen osallistuneita lastensuojelun työpaikkoja, saati kaikkia lastensuojelun organisaatioita Suomessa. Näin siitä huolimatta, että tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia, kuin lastensuojelun kehittämistarpeita ja systeemisen toimintamallin toimeenpanoa arvioivien tutkimusten tulokset.

7.2 Miten jatkossa?

SoteDialogit-hankkeessa kehitetään parhaillaan lastensuojelun henkilöstön työhyvinvointia ja johtajien johtamisaamista henkilöstön yhteisissä oppimis- ja kehittämisprosesseissa.

Kehittämistyön tavoitteena on työntekijöiden työn tutkimisen ja kehittämisen taitojen, yhteistoiminnan, dialogisuuden ja reflektiokyvyn sekä itsensä johtamisen vahvistuminen. Myös lastensuojelun systemisen toimintamallin vieminen käytännön työhön on ajankohtaista eri puolilla Suomea. Mieleeni kuitenkin nousee kysymys siitä, että onko dialogisen ja systemisen työtavan tekeminen käytännössä mahdollista, ennen kuin tässäkin tutkimuksessa esille tulleet lastensuojelutyön rakenteelliset ongelmat kyetään yhteiskunnan ja poliittisen päätöksenteon sekä lastensuojelun organisaatioiden ylemmän johdon tasoilla ratkaisemaan.

Käsillä olevan tutkimuksen innoittamana kiinnostuin siitä, miten lastensuojeluorganisaatioiden ylempi johto ja esimiehet organisaatioiden eri tasoilla näkevät dialogisen työtavan ja systemisen toimintamallin edellytysten toteutumisen omissa organisaatioissaan. Olisi myös mielenkiintoista tutkia sitä, minkälaisia käsityksiä lastensuojelutyötä ohjaavalla ja valvovalla taholla (STM) työskentelevillä virkamiehillä ja kuntatason päättäjillä on niistä rakenteellisista esteistä, jotka estävät lastensuojelun systemisen toimintamallin mukaisen työn tekemisen käytännön tasolla. Tutkimuksessa voisi myös kysyä sitä, minkälaisia ratkaisuehdotuksia poliittiset päätöksentekijät tarjoavat sen turvaamiseksi, että lastensuojelussa olisi jatkossa mahdollista toimia dialogisen työtavan periaatteiden mukaisesti.

Systemisellä toimintamallilla tavoitellaan lastensuojelun asiakkaiden hyvinvointia, työntekijöiden jaksamista, työskentelyn laatua ja palvelujen saatavuutta (Aaltio & Isokuorti 2019, 21). On tärkeää kiinnittää huomiota organisaation rakenteisiin asti ulottuvan dialogisuuden rakentamiseen, joka mahdollistaa dialogisen kohtaamisen ja vuorovaikutuksen organisaation eri tasoilla toimivien henkilöiden välillä sekä asiakastyön ja verkostotyön rajapinnoilla (Syvänen ym. 2015). Mikäli yhteiskunnassamme ei kyetä ratkaisemaan lastensuojelun rakenteellisia ongelmia ja kehittämään lastensuojelun organisaatioita yhteistoiminnallisiksi ja niiden johtamista dialogiseksi, suomalaisen lastensuojelun systemisen toimintamallin kehittämiseen ja implementointiin suunnatut taloudelliset, henkilöstö- ja aikaresurssit voivat osoittautua hyödyttömiksi. Tämä ajatus kiteytyi eräässä työhyvinvointikyselyn vastauksessa (Esimerkki 17): ”Kehittäminen menee organisaatiossa ylhäältä alas päin, jo tiedossa olevat asiat keksitään uudelleen ja laitetaan niihin rahaa ja aikaa, vaikka perustyötä tekevät työntekijät tietäisivät miten palveluita pitäisi kehittää.”

Lähteet

Aaltio, Elina & Isokuortti, Nanne (2019) *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi*. Raportti 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.

Haettu 2.10.2019 osoitteesta

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN_ISBN_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alhanen, Kai (2014) *Vaarantunut suojelulta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä*. Raportti 24/2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Alhanen, Kai (2016) *Dialogi demokratiassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Alhanen, Kai & Kansanaho, Anne & Ahtiainen, Olli-Pekka & Kangas, Marko & Soini, Tiina & Soininen, Jarkko (2012) *Työnohjauksen käsikirja*. Helsinki: Tammi.

Alhanen, Kai & Lavila, Pekka & Kangas, Marko & Lamppula, Tomi & petrelius, Päivi (2019) *Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille*.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Opas 45/2019. Haettu 28.7.2020 osoitteesta

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN_ISBN_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arnkil, Tom & Seikkula, Jaakko (2014) *”Nehän kuunteli meitä!” Dialogeja monissa suhteissa*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Bahtin, Mihail (1963/1991) *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Suom. Paula Nieminen & Tapani Laine. Helsinki: Orient Express.

Baldschun, Andreas (2018) *The Occupational Well-being of Child Protection Social Workers Theoretical Conceptualization and Empirical Investigations among Finnish Statutory Social Workers*. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 176. Kuopio: University of Eastern Finland. Haettu 17.10.2020 osoitteesta https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2829-0/urn_isbn_978-952-61-2829-0.pdf

Bardy, Marjatta (toim.) (2013) *Lastensuojelun ytimissä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 4. painos. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966/1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon sosiologinen tutkielma*. Suom. Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.

Bohm, David (1996/2004/2006) *On Dialogue*. New York: Routledge.

Buber, Martin (1923/1999) *Minä ja sinä*. Suom. Jukka Pietilä. Helsinki: WSOY.

- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki, Arto (2007). *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Erkkilä, Paula (2012) *Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä*. Acta Wasaensia 274. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu 25.9.2019 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7273/isbn_978-952-476-423-0.pdf?sequence=1
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fagerström, Katarina (2016) *Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä malli. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä*. Työpaperi 42/2016. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 2.10.2019 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gustavsen, Björn (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Hacking, Ian (2009) *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?* Suom. Inkeri Koskinen. Tampere: Vastapaino.
- Haaparanta, Leila & Niiniluoto, Ilkka (2016) *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001) *Dialogi. Avain innovatiivisuuteen*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2005) *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Jukka-Pekka & Puutio, Risto (2018) Organisaatio prosessina. Teoksessa Risto Puutio & Jukka-Pekka Heikkilä (toim.) *Organisaatio prosessina. Muodon muutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Hujala Anneli (2008) *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Polyphonic management. management as Interaction and Discourse in Care Enterprises*. Kuopio: Kuopion yliopisto. Haettu 14.12.2019 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf
- Isaacs, William (1999/2001) *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Juholin, Elisa (2007) *Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II*. Haaga-Helion julkaisusarja, Kehittämisraportteja 1/2007. Haettu 18.9.2020 osoitteesta http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-_2007.pdf

Jolanki, Outi & Karhunen, Sanna (2010) Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Johanna Ruusuvaara & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Kananaja, Aulikki & Ruuskanen, Kristiina (2019) *Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2019. Haettu 24.12.2019 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161379/Selvityshenkilön_edellytykset_lastensuojelun.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Keski-Luopa, Leila (2007) *Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua*. 3. painos. Oulu: Metanoia Instituutti.

Koppa (2020a) Hermeneutiikka. Jyväskylän yliopisto. Haettu 21.3.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/hermeneutiikka>

Koppa (2020b) Käsitusten ja asenteiden kuvaaminen. Jyväskylän yliopisto. Haettu 16.7.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/ongelmanasettelu/kasitysten-ja-asenteiden-kuvaaminen>

Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik (2012) *Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi*. Opas 24. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print.

Kulmakorpi, Teemu (2016) Vuorovaikutussuhteen jännitteet todistajuuden prosessissa. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Haettu 17.10.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100140/GRADU-1479985880.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KvaliMOTV (2019) Sosiaalinen konstruktionismi. Haettu 13.1.2019 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L5_6.html

KvaliMOTV (2020) Teemoittelu. Haettu 23.3.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Lahtinen, Pia & Männistö, Leena & Raivio, Marketta (2017) *Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja*. Työpaperi 7/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 21.3.2020 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132169/TYÖ2017_7_Kohti%20suomalaista_040417.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mönkkönen, Kaarina (2002) *Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. Kuopion yliopisto. Haettu 2.12.2018 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-933-1/urn_isbn_951-781-933-1.pdf

Mönkkönen, Kaarina (2018) *Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus.

Pekkola, Pasi & Pedak, Maarit & Aula, Pekka (2013) *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation hyvinvointia rakentamassa*. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Haettu 19.7.2020 osoitteesta http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf#page46

Petrelus, Päivi & Uutela, Anne (2020) *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin käyttöönotto Suomessa – konsultoivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 24/2020. Haettu 7.6.2020 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139986/TYO24_2020%20s.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Puutio, Risto (2012) *Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: PainoPorras.

Puutio, Risto (2018) Mikä meitä organisoi? Teoksessa Risto Puutio & Jukka-Pekka Heikkilä (toim.) *Organisaatio prosessina. Muodon muutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Puutio, Risto & Jukka-Pekka Heikkilä (toim.) (2018) *Organisaatio prosessina. Muodon muutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Rahikka, Anne (2013) *Dialogi auttavissa verkkopalveluissa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen ammattilaisten kertomuksia kommunikaatiosta*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Haettu 25.9.2019 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41885/rahikka_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Räihä, Elina (2017) *Sparraussuhteen jännitteiset dialogiset ihanteet. Yhteisöviestinnän maisteritutkielma*. Kieli- ja viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto. Haettu 25.9.2019 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55773/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201711074152.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

STM (2013) *Toimiva lastensuojelu. Selvitysryhmän loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:19. Helsinki.

Suviola, Jari (2009) *Dialogisuuden käsite pariterapian kontekstissa. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma*. Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto. Haettu 25.9.2019 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/21240/URN_NBN_fi_jyu-200906111722.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Syvänen, Sirpa (2003) *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt*. Acta Universitatis Tampereensis 942. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu 17.10.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-5704-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Katja & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo (2015) *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Juvenes Print.

Syvänen, Sirpa (2019) Työhyvinvoinnin edistäjät ja alentajat. SoteDialogit blogi 27.9.2019. Haettu 2.10.2019 osoitteesta <https://projects.tuni.fi/SoteDialogit/blogi/blogi-1-sirpa-syvanen/>

Syvänen, Sirpa & Loppela, Kati & Katja Tikkamäki (2019) Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, laatua ja uudistumista. Teoksessa Tuula Heiskanen & Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa. Tutkimuksen näkökulma*. Tampere: Tampere University Press. Haettu 17.10.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118374/978-952-359-006-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tampereen yliopisto (2020a) SoteDialogit. Johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Haettu 7.1.2020 osoitteesta <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

Tampereen yliopisto (2020b) Esittely. SoteDialogit. Johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Haettu 7.6.2020 osoitteesta <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/ihmiset/esittely/>

THL (2019) Systemisen lastensuojelun toimintamallin levittäminen ja juurruttaminen (SyTy!). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 3.10.2019 osoitteesta <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty->

Tikkamäki, Kati (2006) *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu 14.12.2019 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Haettu 11.9.2020 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Valli, Raine (toim.) (2018) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmään. 5.*, uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viljakainen, Heidi (2007) Suomalaiset esimiehet Dubaissa. Dialogi esimiesalaisyvuorovaikutussuhteessa. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Käyttäytymistieteiden laitos. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Vähämäki, Maija (2008) *Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turun Kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-2:2008. Haettu 20.9.2018 osoitteesta http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2

Wink, Heini (2007) *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa*. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu 15.1.2019 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67738>

Åberg, Leif (2008) *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1 Tutkimusaineisto

Kyselyn osio/kysymys	Sanamäärä	Atlas.ti dokumentin numero	Atlas.ti lainausten määrä
ARVOT PERUSTEHTÄVÄT, VASTUUT JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET			
Mitä muuta haluat johtamis- tai esimiestyöstä sanoa?	1202	1	65
Miten koet seuraavien työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyvien asioiden olevan työpaikallasi? Jos asia EI OLE kunnossa, kirjoita kysymyksen alle vastauslaatikkoon, mikä on kehittämistarve. (Työergonomia, Työympäristön turvallisuus, Työvälineiden turvallisuus, Työvälineiden toimivuus ja tarkoituksen mukaisuus, Henkilöstö- ja sosiaalitoimien toimivuus (ruokailu, kulkeminen, palautuminen, jne.))	Ei lopullisessa aineistossa	2	-
Mitä ajattelet teknologian ja digitaalisuuden roolista työssäsi? Kuvaile kokemuksiasi ja toiveitasi. Kerro nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä.	Ei lopullisessa aineistossa	3	-
Seuraavalta sivulta alkavat lastensuojeluun liittyvät kysymykset. Halutessasi voit kirjoittaa jo tässä vaiheessa kokemuksiasi omasta työstäsi, työyhteisöstäsi, työkavereista, johtamisesta tai muista sinulle tärkeistä asioista. Plussaa ja miinusta. (5000 merkkiä)	1236	4	72
LASTENSUOJELUN ERITYISET KYSYMYKSET			
Mikäli työpaikallasi on käytössä tapaamishuoneita asiakastyötä varten, miten koet niihin liittyvien asioiden olevan työpaikallasi? Jos koet, että asia EI OLE kunnossa, kirjoita kysymyksen alle vastauslaatikkoon, miksi ei. (Tapaamishuoneiden saatavuus, Tapaamishuoneiden turvallisuus, Tapaamishuoneiden toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus, Tapaamishuoneiden varusteet)	Ei lopullisessa aineistossa	5	-
Mitä mieltä olet lastensuojelun systeemisestä toimintamallista? Kirjoita seuraavaan laatikkoon odotuksiasi sekä huoliasi lastensuojelun systeemiseen toimintamalliin liittyen. Mikäli työyhteisössäsi ei sovelleta lastensuojelun systeemisestä toimintamallia, voit ohittaa kysymyksen ja siirtyä seuraavaan kysymykseen. (5000 merkkiä)	2182	6	59
Halutessasi voit vielä kirjoittaa vastauslaatikoihin omia kokemuksiasi vaikeiden ja haastavien työtilanteiden käsittelystä. (5000 merkkiä)	575	7	26
Tähän laatikkoon voit kirjoittaa, mitkä tekijät saavat tai saisivat sinua jatkamaan lastensuojelutyötä. (5000 merkkiä)	Ei lopullisessa aineistossa	8	-
Sana on vapaa! Tämä on kyselyn viimeinen kysymys. Tähän voit kirjoittaa kokemuksiasi omasta työstäsi, asiakkaistasi, työyhteisöstäsi, työkavereista, johtamisesta tai muista sinulle tärkeistä asioista. Kerrotko myös, mitkä ovat tärkeimmät voimavaratekijät ja suurimmat kuormitustekijät työssäsi. (5000 merkkiä)	4969	9	242