

SITRA

Sitran selvityksiä

97

# Tajua Mut! -toimintamallin opit Espoosta

Olisi surku jos se otettaisiin pois

Kesäkuu 2015



# tajua mut!<sup>®</sup>

© Sitra 2015

Sitran selvityksiä 97

ISBN 978-951-563-925-7 (nid.)

ISBN 978-951-563-926-4 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

ISSN 1796-7104 (nid.)

ISSN 1796-7112 (PDF) [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Kirjoittaja: Martti Hellström, KT, opetusneuvos

Julkaisua koskevat tiedustelut: [julkaisut@sitra.fi](mailto:julkaisut@sitra.fi)

Kuvat: Sitra

Erweko, Helsinki 2015

**Sitran selvityksiä** -sarjassa julkaistaan  
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.



Printed matter  
4041 0032



PEFC™  
PEFC/02-31-120

# Esipuhe

**SITRAN VUOSINA 2013-2015** toteuttamassa Nuoren tilannekuva -kokonaisuudessa on tietoa avaamalla, yhdistämällä ja analysoimalla luotu uusia ratkaisuja, joiden avulla syrjäytymisvaarassa olevat nuoret tunnistetaan jo varhaisessa vaiheessa ja heitä voidaan tukea ajoissa, ennen kuin harmeista tulee ongelmia.

Kahden vuoden aikana pilotoitun Tajua Mut! -toimintamallin osapuolina ovat nuorten kanssa työskentelevät ammattilaiset, nuoret ja lapset sekä heidän huoltajansa. Tajua Mut! perustuu avoimuuteen sekä lasten, nuorten ja huoltajien vapaaehtoisuuteen. Toimintamallin avulla ammattilaiset voivat vahvistaa yhteistyötään ja auttaa entistä kokonaisvaltaisemmin lasta ja nuorta. Toimintamalli on alun perin Hollannista, ja se on lokalisoitu Suomen olosuhteisiin. Pilotihankkeet toteutetaan yhteistyössä hankkeeseen osallistuvien kuntien, Sitran, hollantilaisen ohjelmistotoimittajan sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.

Tajua Mut! -hankkeen pilottikaupungit Mikkeli, Espoo ja Kerava muodostavat monipuolisen kokeilukentän uudelle toimintamallille:

- **Mikkeli** edustaa ketterää keskisuurta kaupunkia, jossa toimijat tuntevat toisensa ennestään ja nuorten palvelupiste Olkkarin ohjaus- ja tukityö on jo vakiinnuttanut asemansa luotettavana palveluna nuorten keskuudessa.
- **Espoo** edustaa pääkaupunkiseudun suuren kaupungin problematiikkaa, jossa haasteita ovat muun muassa monen keskuksen kaupunkirakenne, monikielisyys, monikulttuurisuus sekä etsivän nuorisotyön sijoittuminen Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniaan.
- **Kerava** edustaa pientä radanvarsikuntaa, jossa nuorille on monipuolista koulutus- ja palvelutarjontaa, nuorison liikkuvuus on runsasta ja kuntarajojen hämärtyminen on nuoren arkielämässä luontevaa.

Havainnot pilottipaikkakuntien pilottien etenemisestä kuvaavat hyvin erityyppisten kaupunkien haasteita. Pienempien ja ketterien kaupunkien on helpompi päästä liikkeelle, toisensa tuntevien ammattilaisten on yhdessä helpompi omaksua uusi toimintamalli, ja käynnistyvän yhteistyön avulla on helpompi saada nopeastikin aikaan tuloksia. Suuren kaupungin vahvasti sektoreittain toimiva ammattilaiskoneisto käynnistyy hitaammin. Ihmisten motivoiminen sekä ison toimintatapamuutoksen johtaminen on haastavaa ihmiselle luontaisen muutosvastarinnan ja ison organisaation hitaaman kääntymisen takia.

Koulujen merkitys huolen ilmaisen ja varhaisen auttamisen näkökulmasta korostuu kaikissa piloteissa. Koulut ja

Puolustusvoimien vuosittaiset kutsunnat tavoittavat nuoret ainutlaatuisen kattavasti. Siksi ne ovatkin avainasemassa verkostoyhteistyön ja varhaisen auttamisen näkökulmasta sekä kokonaiskuvan hahmottamiseksi nuorten elämästä. Koulujen ja varuskuntien aktiivisuus Tajua Mut! -toimintamallin käyttöönotossa mahdollistaisi monipuolisen yhteistyön, johon voisi ammattilaisten lisäksi osallistua myös vapaa-aikana ja harrastusten parissa nuoria tapaavia aikuisia. Tällaisella kattavalla yhteistyöhakuisuudella voidaan jo varhaisessa vaiheessa löytää uusia ja epätodennäköisiäkin verkostoja, joissa nuori nähdään vahvuksineen ja huolineen kokonaisuutena.

Kokeiluissa on havaittu, että sektorikohtainen toimintatapa ja ammattilaislähtöiset, vakiintuneet verkostot ovat haastavia, kun pyritään asiakkaan kokonaisvaltaiseen tukemiseen. Tajua Mut! -toimintamallin avulla ammattilaiset saavat helppokäyttöisen työkalun irrottautua silloistaan ja tukeutua auttamisessa lapsen ja nuoren lähtökohdista rakennettuihin julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin toimijoiden verkostoihin.

Tajua Mut! -toimintamallin jalkautusta on tuettu ja toimintamallia on kehitetty pilotointien kanssa samanaikaisesti toteutettavilla arvioinneilla sekä asennekartoituksilla. Niistä koostetut raportit ja Tajua Mut! -toimintamallin käyttöönottoa kuvaava käsikirja on julkaistu Sitran Internet-sivuilla.

Espoossa liputuksen käyttöönottoon liittyneitä esteitä kartoitettiin asennekartoitusten lisäksi haastatteluiden avulla. Näiden esteiden poistamiseksi koottiin asiantuntijoiden ehdotuksia. Nyt julkaistava raportti tarjoaa syventävää näkemystä uuden innovaation viemiseksi julkiselle sektorille. Lisäksi raportti on syvälinen tapauskuvaus siitä, miten hiotaan oikea tapa levittää tämäntyyppinen malli kuntiin.

Tässä julkaisussa kerromme ammattilaishaastatteluiden perusteella kokemuksia Tajua Mut! -toimintamallista Espoossa. Haluan lämpimästi kiittää opetusneuvos, kasvatustieteen tohtori Martti Hellströmiä ja Espoon kaupunkia tämän tutkimuksen mahdollistamisesta sekä tutkimukseen osallistuneita ammattilaisia tärkeästä tuesta Tajua Mut! -hankkeen onnistumiseksi Espoossa. Kiitokset kuuluvat myös Espoon Tajua Mut! -ohjausryhmälle sekä projektiitiimien henkilöstölle.

*Tajua Mut! Ketään ei jätetä!*

Helsingissä kesäkuussa 2015

**Kimmo Haahkola**

johtava asiantuntija, Sitra



tajua mut!



# Sisällys

Esipuhe	1
Tiivistelmä	4
<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1 Espoon Tajua Mut! -pilotti	6
1.2 Tajua Mut! -toimintamallin taustaa	7
1.3 Tajua Mut! -toimintamallin periaatteet	8
1.4 Tutkivalla otteella toteutettu selvitys Espoossa	9
<b>2 Teoreettinen viitekehys</b>	<b>11</b>
2.1 Muutos ilmiönä	11
2.2 Muutos ja inhimillinen tekijä	15
<b>3 Empiirinen osa</b>	<b>16</b>
3.1 Tutkimustehtävä	16
3.2 Tutkimusmenetelmä	16
<b>4 Tutkimustulokset</b>	<b>18</b>
4.1 Omaksi ottaminen	18
4.2 Informanttien oma käsitys hankkeen tilasta	18
4.3 Tajua Mut! -toimintamallin vahvuudet	20
4.4 Tajua Mut! -toimintamallin heikkoudet	20
4.5 Kehittämisehdotukset	21
4.6 Haastattelujen palaute	22
<b>5 Johtopäätökset ja suositukset</b>	<b>23</b>
5.1 Korjausehdotuksia Tajua Mut! -toimintamalliin	23
5.2 Uusissa hankkeissa huomioitavaksi	23
<b>6 Raportin tulosten luotettavuus</b>	<b>26</b>
<b>Liite 1</b> Haastattelukutsu	27
<b>Liite 2</b> Haastattelun teemalista	28
Lähteet	29

# Tiivistelmä

Kyseessä on selvitys, jolla tuetaan Tajua Mut! -hankkeen onnistumista Espoossa. Haastattelujen avulla kartoitettiin Tajua Mut! -toimintamallin käyttöönottoon liittyneitä esteitä ja koottiin asiantuntijoiden ehdotuksia näiden esteiden poistamiseksi.

Aineisto kerättiin niin sanotulla etnografis-interventtiivisellä tutkimusotteella. Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään ilmapiiriltään sellaisina, että ne motivoivat kehittämistoimintaan. Haastatteluissa hyödynnettiin muutosteoriassa tärkeäksi nostettua niin sanottua inhimillistä tekijää. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot ja ne myös nauhoitettiin. Haastatteluiden oleelliset kohdat litteroitiin raporttia varten. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti laadullisesti. Sekä tutkimuskysymyksen asettelu että tulosten jäsentelyn esiymmärryksenä toimii aikaisempi muutosteoreettinen tieto.

## Keskeisimmät tutkimustulokset teemoittain

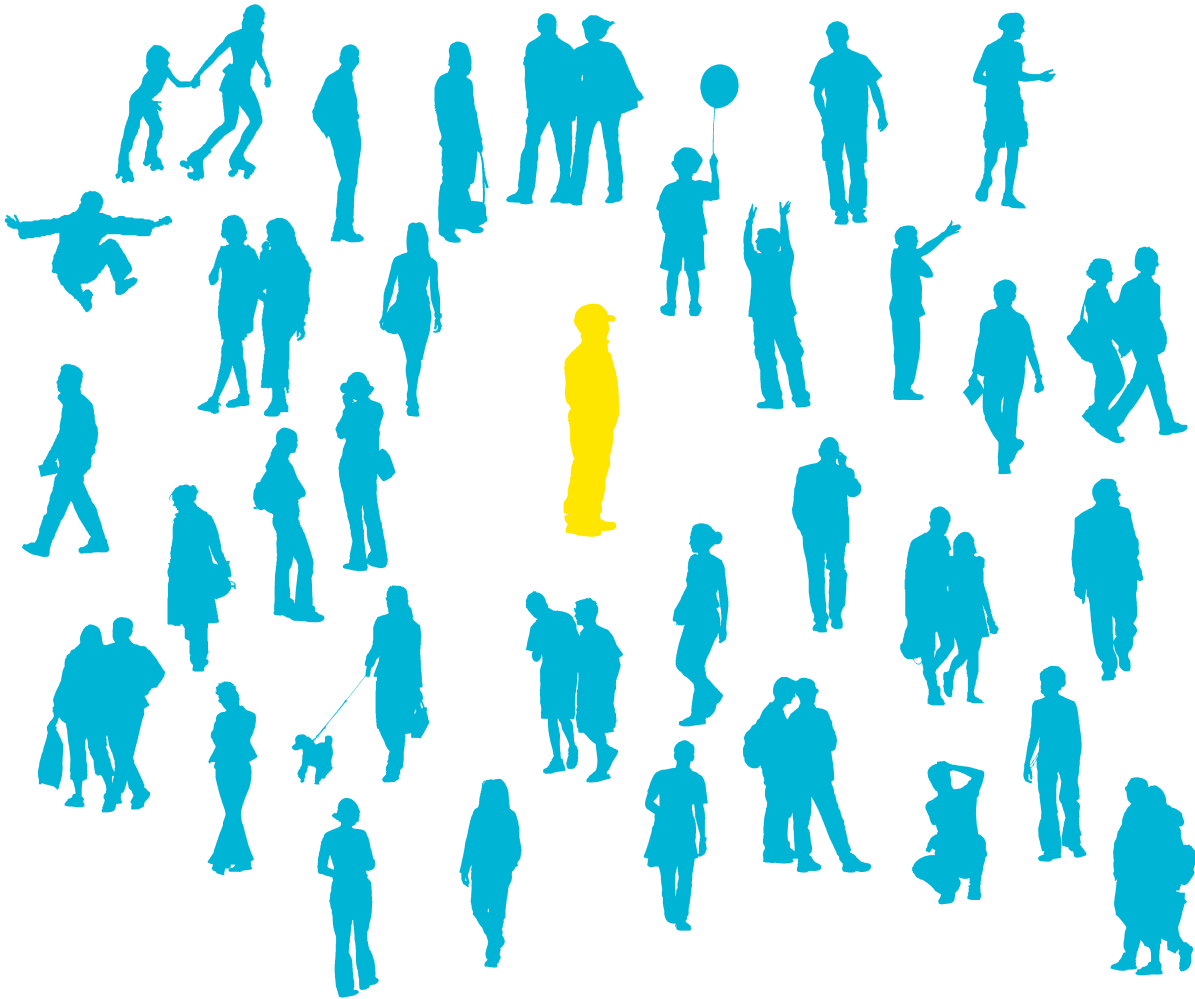
- 1. Uuden idean omaksiottamisprosessi**  
Omaksumisprosessi pysähtyi koulun informanteilla viimeistään liputtamiseen. Hanke pysähtyi tai se hidastui kahteen kohtaan: a) liputukselle ei saatu lupaa tai b) liputukselle ei edes haettu lupaa.
- 2. Informanttien oma käsitys hankkeen tilasta**  
Organisaatiossa hankkeeseen eteni. Johto oli lojaali molempiin suuntiin: sekä ylemmälle johdolle että alaisille. Kentän tasolla hankkeeseen sijaan seiso. Siellä nousi esiin voimakasta kritiikkiä hanketta kohtaan. Rehtorit näyttivät tasapainoilevan puun ja kuoren välissä. Kouluissa uskottiin, että tukea tarvitsevat oppilaat tunnustetaan. Ongelmana oli, että he eivät aina pääse avun piiriin esimerkiksi jonojen vuoksi. Liputuksen ei koettu auttavan tässä haasteessa.  
Pääsyyinä toimintamallin käyttöönoton hitauteen pidettiin sitä, että liputtaminen ei tuo lapselle, hänen

perheelleen eikä koulun oppilashuoltokoneen piiriin kuuluville työntekijöille lisäarvoa jo käytössä oleviin lakisäätöihin toimintamalleihin (yksilökohtainen oppilashuoltoryhmä ja lastensuojeluilmoitus) verrattuna.

Toimintamallin käyttöönottomotivaatiota olivat lisäksi vähentäneet puutteet tavassa, jolla hanketta oli johdettu ja myyty. Muutos tuli ylhäältä ja pyytämättä. Hankkeen pilotointivaihe keskeytettiin nopeasti ja liputus määrättiin kaikille pakolliseksi toimintamalliksi.

Tajua Mut! -mallin käyttöönottoa hankaloitti myös sen ajoitus vaiheeseen, jossa kouluihin tuli yhtä aikaa iso joukko muita muutoksia ja hankkeita: opiskelijahuoltolaki, väestövastuumalli, opetus-suunnitelmatyö, sähköiset ylioppilaskirjoitukset jne.

- 3. Tajua Mut! -toimintamallin vahvuudet**  
Vahvuuksina mainittiin muun muassa itse toimintamallin päämäärä: syrjäytymisen estäminen, matalan kynnyksen tuen idea, mahdollisuus uusiin tukikumppaneihin, luvan kysyminen liputukseen (eettisyys), selkeä ja helpokäyttöinen sekä kustannustehokas tekninen järjestelmä sekä tekniikkaan liittyvä koulutus.
- 4. Tajua Mut! -toimintamallin heikkoudet**  
Toimintamallin keskeisin heikkous oli, että liputuksen uskottiin käynnistävän tuplakoneiston: malli ei tuo kouluille, lapsille eikä perheiden tuentarpeeseen lisäarvoa. Ja jos se jotain tuo, se ei ole vaadittavan lisävaivan arvoista. Toimintamallin muita puutteita olivat prosessin hitaus, epäselvä ohjeistus, epätasa-arvoisuus (koskee vain espoolaisia), mahdolliset tietoturvariskit, yhteensopimattomuus erilaisten ammattien työn kanssa, lisääntyvä työ määrä sekä liputusluvan pyytämiseen liittyvät hankaluudet.



##### 5. Kehittämisehdotukset

Tajua Mut! -hanketta haluttiin jalostaa ja kehittää, ja vain osa toivoi, että siitä luovutaan. Haastatteluissa ehdotettiin toimintamallin kohdentamista erityisesti niille (toimijoille ja nuorille), jotka nyt jäävät oppilas-huoltokoneiston ja lastensuojeluilmoituskäytännön ulkopuolelle. Mallia tulisi haastateltavien mukaan fokusoida sinne, missä se tuo enemmän lisäarvoa. Mallin myyntiin ja hankkeen johtamiseen toivottiin myönteisempää muutosotetta.

##### 6. Palaute haastatteluista

Kolme henkilöä kieltäytyi haastattelusta. Muut 22 suostuivat haastateltaviksi. Haastattelujen lopuksi kysyttiin informanttien kokemuksia haastatteluista. Haastattelujen koettiin kunnioittavan toimijoita.

Selvityksen tekijä kävi aineiston kokoamisen jälkeen keskusteluja muun muassa Mikkelin Tajua Mut! -hankkeen työntekijöiden kanssa. Selvityksen tekijä esittelee raportissa myös omat korjausehdotuksensa toimintamalliin. Kehitysideat ovat muodostuneet informanttien vastausten sekä keskusteluiden pohjalta.

Tutkimustulokset on esitelty hankkeen ohjausryhmälle ja niitä on käyty läpi myös projektiryhmän workshopissa. Workshopissa ideoitiin myös korjausehdotuksia hankkeen ohjaukseen. Tuloksia käytiin läpi myös ohjausryhmän sisäisessä työryhmässä. Niin ikään jokainen informantti on saanut tiivistelmän tutkimuksen keskeisistä tuloksista.

Avainsanat: kehittämistoiminta, muutosteoria, Tajua Mut! -toimintamalli, varhainen puuttuminen



# 1 Johdanto



**Espoon kokeilussa on noussut lukuisia erinomaisia kehitysideoita yhteistyöhön.**

## 1.1 Espoon Tajua Mut! -pilotti

Espoon kaupunki käynnisti vuonna 2014 uudenlaisen monialaisen yhteistyön toimintamallin ja sitä tukevan tietojärjestelmän kokeilun. Tajua Mut! -hankkeessa nuorten syrjäytymistä haluttiin ehkäistä mahdollistamalla paikallisten viranomaisten ja toimijoiden yhteistyö uudella tavalla.

Kun Espoon kaupungin viimeisintä lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa valmisteltiin, lasten ja nuorten palveluissa havaittiin kehittämistarpeita. Todettiin, että eri palvelukokonaisuuksien välinen tiedonkulku oli katkonaista. Katsottiin, että moniammatillinen ja poikkihallinnollinen työote kaipaa kehittämistä. Nämä tekijät kannustivat kokeilemaan uudenlaista toimintamallia.

Tajua Mut! – viranomaisten yhteistyö lapsen ja nuoren tukena -pilottiprojektin valmistelu käynnistyi Espoossa 2.12.2013. Alkuperäisen suunnitelman mukaan projektin oli tarkoitus päättyä 30.6.2015. Pilotoinnin aikana Espoossa päätettiin jatkaa projektia vuoden 2015 loppuun. Hanketta toteutetaan Espoon kaupungin nuorisotoimen alaisuudessa ja yhteistyössä koulutuskuntayhtymä Omnian etsivän nuorisotyön kanssa.

Tajua Mut! – viranomaisten yhteistyö lapsen ja nuoren tukena -projekti kytkeytyy Espoon kaupungin vuosien 2013–2017 strategiaan, jota toteutetaan osin poikkihallinnollisilla kehitysohjelmilla. Projekti on Nuorten elinvoimaisuus-ohjelman kärkihanke, jonka tavoitteena oli varmistaa, että nuorisotakuu toteutuu Espoossa. Projekti toteutettiin yhteistyössä Espoon kaupungin, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Toiminnan kohderyhmänä ovat 9–28-vuotiaat nuoret, joita Espoon väestössä on noin 69 000. Pilotoinnissa ovat mukana paikalliset viranomaiset ja toimijat sekä Omnian etsivä nuorisotyö. Toimintamallin käyttöön oli kesään 2015 mennessä koulutettu noin 1 400 julkisen ja kolmannen sektorin työntekijää.

Tajua Mut! -toimintamallia on pilotoitu myös Mikkeliissä (13–28-vuotiaat lapset ja nuoret) ja Keravalla (16–28-vuotiaat nuoret). Tajua Mut! -toiminnan piirissä on jo noin 90 000 suomalaislasta ja -nuorta.



Kuva 1. Tajua Mut! -toimintamalli tarjoaa työkalun, jonka avulla eri tahot löytävät toisensa.



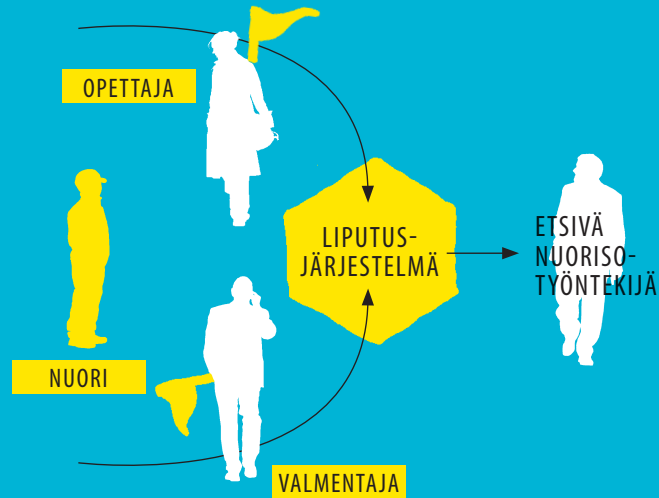
## 1.2 Tajua Mut! -toimintamallin taustaa

Lasten, nuorten ja perheiden lisääntynyt pahoinvointi on yksi yhteiskuntamme merkittävimmistä huolenaiheista. Kuulemme toistuvasti esimerkkejä kärjistyneistä tilanteista, joissa tuen tarpeesta kertovia signaaleja ei ole havaittu tai apua ei syystä tai toisesta ole kyetty antamaan. Nykyistä varhaisemman tuen ja toimivampien palveluiden tarve on kuitenkin laajalti tunnistettu. Näiden kehittämistavoitteiden haasteena on toisaalta lasten ja nuorten tilanteiden moninaisuus, toisaalta nykyisen perhetyön vähäiset resurssit sekä palvelujärjestelmän pirstaleisuus. Suomessa lasten ja nuorten palvelut ovat monipuolisia, mutta ne ovat hajallaan ja jakautuneet eri sektoreille. Usein ammattilaiset

tarkastelevat auttamansa lapsen tai nuoren tilannetta vain oman toimenkuvansa kautta rajatusta näkökulmasta.

*Tajua Mut!* -toimintamalli vastaa kansalliseen tarpeeseen kehittää varhaisen vaiheen moniammatillista yhteistyötä ja tiedonvaihtoa lasten, nuorten ja perheiden tukemisessa. Toimintamallin taustalla on hollantilainen monialaisen yhteistyön malli, jota alettiin käyttää Rotterdamin kaupungissa vuonna 1998. Vuonna 2010 se tuli lakisääteiseksi kaikissa Hollannin kunnissa. Sitran Suomessa käynnistämässä piloteissa on kehitetty uusi, Suomen kulttuuriin ja lainsäädäntöön soveltuva versio. Hankkeet on toteutettu yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.

**Kuva 2. Lasta tai nuorta auttavat toimijat voivat Tajua Mut! -toimintamallin avulla muodostaa lippuparin. Etsivä nuorisotyöntekijä pyytää lapsen huoltajalta tai nuorelta suostumuksen yhteistyön aloittamiseen.**



## 1.3 Tajua Mut! -toiminnan periaatteet

Tajua Mut! -toimintamallin tavoitteena on tukea lapsia ja nuoria asiakaslähtöisesti räätälöidyn moniammatillisen yhteistyön avulla. Toiminnassa mukana olevat viranomaiset sekä kolmannen ja yksityisen sektorin toimijat voivat liputtaa eli ilmoittautua mukaan yhteistyöhön muiden samaa lasta tai nuorta auttavien ammattilaisten kanssa. Liputtaminen toteutuu, kun lapsen tai nuoren yksilöinti- ja yhteystiedot (nimi, sukupuoli, syntymäaika ja puhelinnumero) lisätään verkkopohjaiseen Tajua Mut! -järjestelmään. Tähän pyydetään nuoren (tai lapsen huoltajien) suostumus. Tietojärjestelmän käyttö opetellaan lyhyessä koulutuksessa, johon osallistuminen on käyttäjätunnusten saamisen edellytys. Suomessa ei ole aikaisemmin ollut saatavilla työkalua, joka mahdollistaa ammattilaisten välisen yhteistyön.

Kun vähintään kaksi ammattilaista on ilmoittautunut halukkaiksi tekemään yhteistyötä saman lapsen tai nuoren kohdalla, muodostuu lippupari. Tieto uudesta lippuparista välittyy etsivälle nuorisotyöntekijälle. Etsivä nuorisotyöntekijä ottaa yhteyttä lapsen huoltajiin tai nuoreen ja kysyy suostumusta perheen sekä ammattilaisten väliseen yhteistyöhön. Jos lupa saadaan, etsivä nuorisotyöntekijä kutsuu edellä mainitut henkilöt yhteiseen tapaamiseen. Perhe voi valita, ketkä liputtajista he haluavat mukaan yhteistyöhön. Lisäksi he voivat kutsua mukaan muita ammattilaisia tai muulla tavalla tärkeitä henkilöitä. Yhteistyötapaamisessa lapselta tai nuorelta kysytään, mitä hänelle kuuluu ja miten hän itse näkee oman tilanteensa. Tämän jälkeen pohditaan

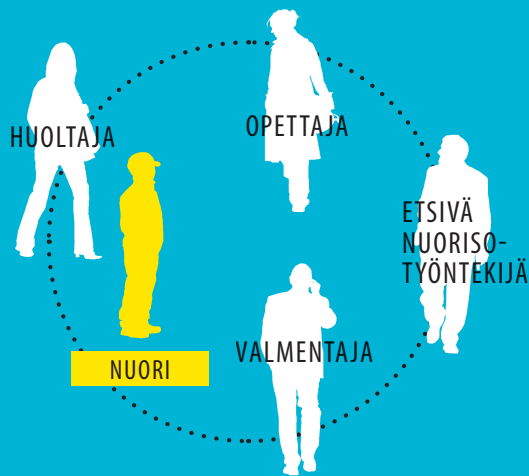
yhdessä, miten ammattilaiset voisivat parhaiten auttaa lasta, nuorta tai koko perhettä.

Tavoitteena on ehkäistä lasten ja nuorten syrjäytymistä tarjoamalla palveluita kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti. Auttamistyön vaikuttavuus paranee, ja päällekkäinen työ vähenee. Lisäksi toimintamalli mahdollistaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön tavalla, joka ei ole sidoksissa yksittäisen kunnan organisaatiokenteeseen. Tajua Mut! -toiminnan ideana on myös pyrkiä tarjoamaan tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ennaltaehkäisevän avun on todettu paitsi säästävän lapsia ja nuoria vakavien ongelmien tuottamilta haitoilta myös olevan kustannustehokas investointi. Ennaltaehkäisevä tuki on keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä selvästi edullisempaa kuin korjaavien palvelujen järjestäminen.

Tajua Mut! -toimintamalli ei korvaa muita auttamiskeinoja, vaan se tulee niiden rinnalle tukemaan erityisesti yhteistyön vahvistamista. Perheiden ja ammattilaisten välinen tiedonkulku lisääntyy, jolloin lasta tai nuorta voidaan auttaa kokonaisvaltaisemmin. Tilanteen ratkeaminen ei välttämättä vaadi raskaita toimenpiteitä – usein jo pelkkä lapsen tai nuoren huomioiminen ja keskustelu riittää.

Varhaiseen huoleen tarttuminen vaatii ammattilaisilta myös uudenlaista toimintakulttuuria. On oltava rohkeutta ottaa huoli puheeksi ja ulottaa yhteistyö myös omien verkostojen ulkopuolelle. Samalla on tärkeää tukea lapsen, nuoren ja perheen osallisuutta ja aktiivista toimijuutta

**Kuva 3. Tajua Mut! -toimijat kuulevat lapsen tai nuoren ja hänen perheensä näkemyksiä.**



auttamisprosessissa. Tajua Mut! -toimintamallin jalkautuminen edellyttää, että sitä käyttävillä toimijoilla on riittävät valmiudet ottaa puheeksi heikotkin signaalit lasten, nuorten tai perheiden kanssa sekä tehdä asiakaslähtöistä verkostoyhteistyötä. Näiden valmiuksien kehittämiseksi on tarjottava ohjeistusta ja koulutuksia.

**Toimintamallin peruseriaatteet ja pilottihankkeiden kokemuksia on koottu käsikirjaan Tajua Mut! -toimintamalli lasten ja nuorten tukena. Käsikirjan voi ladata Sitran Internet-sivuilta osoitteesta <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä83.pdf>**

## 1.4 Tutkivalla otteella toteutettu selvitys Espoossa

Tajua Mut! -liputustoimintamallia kokeillaan parhaillaan Espoossa, Mikkeliissä ja Keravalla. Suomessa liputusmalli perustuu välittämiseen ja lainsäädännöllisesti erityisesti nuorisolakiin sekä etsivään nuorisotyön käytäntöihin.

Tavoitteena on tunnistaa oikea-aikaisesti nuorten tuen tarve ja tarjota mahdollisuus keskusteluun. Nuori, ja myös alaikäisten huoltajat, halutaan pitää keskiössä. Tuki järjestetään nuoren kanssa toimivien ammattilaisten yhteistyössä yli toimialarajojen. Tavoitteena on, että nuori kokee tulensa kuulluksi ja ymmärretyksi (Vertaa Kantonen 2015).

Toimintamalli on alun perin kehitetty Hollannissa. Siellä Verwijsindex-toimintamalli on säädetty pakolliseksi kaikille kunnille Rotterdamin hyvien kokemusten pohjalta. Myös Uuden-Seelannin Children's Action Plan tähtää lasten ja nuorten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen.

Espoossa on päätetty, että tätä uudenlaista ennaltaehkäisyyn perustuvaa liputustoimintamallia kokeillaan vuosina 2014–2015. Mallin avulla lasten ja nuorten kanssa työskentelevät ammattilaiset voivat vahvistaa yhteistyötään toisten ammattilaisten kanssa. Liputustoimintamallin piirissä ovat kaikki 9–28-vuotiaat espoolaiset lapset ja nuoret.

Liputustoimintamalli perustuu sähköiseen liputustietojärjestelmään, johon ammattilainen voi syöttää sellaisen lapsen tai nuoren yhteystiedot, jonka hän mahdollisesti ajattelee olevan tuen tarpeessa. Liputustietojärjestelmää voi hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa lasta tai nuorta voitaisiin auttaa sellaisilla palveluilla, joiden piirissä hän ei vielä ole. Liputtamista voitaisiin niin ikään hyödyntää tilanteissa, joissa lasta tai nuorta voitaisiin tukea entistä paremmin eri ammattilaisten välisellä yhteistyöllä.

Ennen kuin yhteystiedot syötetään järjestelmään, ammattilainen keskustelee lapsen tai nuoren kanssa ja pyytää tältä luvan yhteystietojen kirjaamiseen. Espoossa lupa pyydetään myös huoltajalta. Tietojärjestelmään kirjataan vain lapsen tai nuoren nimi, syntymäaika ja yhteystiedot sekä mahdollisesti huoltajan yhteystiedot. Tuen tarpeen syytä ei kirjata.

Kun kaksi ammattilaista kirjaa saman lapsen tai nuoren tiedot järjestelmään, muodostuu lippupari. Järjestelmä ehdottaa Espoon etsivälle nuorisotyölle yhteistyön aloittamista Lippuparin perusteella. Ennen yhteistyön aloittamista ollaan yhteydessä lapseen, nuoreen ja tarvittaessa huoltajaan sekä pyydetään lupa yhteistyön aloittamiselle.

Yhteistyö aloitetaan vain, jos perhe on halukas aloittamaan yhteistyön. Yhteistyötapaamisessa kuullaan ensisijaisesti lasta tai nuorta ja hänen perhettään sekä keskustellaan mahdollisesta avuntarpeesta sekä jatkosta. Liputustoimintamallissa mitään lasta, nuorta tai perhettä koskevia tietoja ei käsitellä ilman asianomaisia.

Liputustoimintamalli ei korvaa jo olemassa olevia auttamiskeinoja, vaan se tulee niiden rinnalle tukemaan erityisesti ammattilaisten yhteistyön vahvistumista. Jos lapsi tai nuori tarvitsee välittömästi tukea, ammattilainen on velvollinen tarjoamaan tukea viiveettä.

Espoossa hankkeen henkilökunta rekrytoitiin keväällä 2014. Henkilökuntaan kuuluu kolme asiantuntijaa, ja heitä on koulutettu tehtävään siitä lähtien.

Hankkeella on myös oma ohjausryhmä, jonka jäseniä ovat muun muassa kaksi toimialajohtajaa. Hanke on myös yksi Nuorten elinvoimaisuusohjelmaryhmän (NOW) kärkihankkeista. Tästä syystä myös ohjausryhmän puheenjohtaja on mukana hankkeen ohjausryhmässä.

Henkilöstön koulutus liputustoimintamallin käyttöön aloitettiin kesällä 2014. 1.2.2015 mennessä Tajua Mut! -tietojärjestelmään oli tehty 62 liputusta ja 21 eri henkilöä oli liputtanut. Ensimmäiset lippuparit muodostettiin, kun tätä raporttia kirjoitettiin.

Alkupalvesta 2015 ohjausryhmän kokouksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että liputusta ei oltu otettu käyttöön toivotussa tahdissa. Tästä syystä päätettiin käynnistää tämä tutkivalla otteella toteutettu selvitys. Tiukan aikataulun vuoksi haastattelijaksi toivottiin henkilö, jolla on riittävä pätevyys ja joka tuntee sekä hankkeen että Espoon koulutoimen. Sitra päätyi osoittamaan tehtävän kasvustieteen tohtori Martti Hellströmille. Hän on entinen espoo-lainen rehtori, ja hän tuntee siten koulumaailman. Hankkeen ohjausryhmän jäsenenä hän tunsikin myös Tajua Mut! -hanketta.

---

***”On näet muistettava, ettei mikään yritys ole vaikeampi alkaa, vaarallisempi suorittaa ja epävarmempi tuloksiltaan kuin uuden järjestelmän voimaan saattaminen. Uudistaja näet saa vastaansa ne kaikki, joille vanha olotila oli edullinen; ja nekin, joita tämä uusi voisi hyödyttää, ovat sen laimeita puolustajia. Tämä penseys johtuu osaksi siitä, että he pelkäävät vastustajia, joilla on tukenaan vanhat lait, osaksi siitä, että ihmiset ovat epäuskoisia eivätkä yleensä luota uudistuksiin ennen kuin pitkällisen kokemuksen jälkeen. Niinpä käykin, että milloin vain uuden olotilan vastustajilla on tilaisuutta käydä kimppuun, he heti tekevät niin, kun taas ystävät puolustavat sitä niin laimeasti, että ruhtinasta uhkaa heidän kanssaan vaara.”***

Machiavelli



## 2 Teoreettinen viitekehys



**SELVITYKSEN TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ** toimi niin sanottu muutosteoria. Sillä tarkoitetaan sekä käsitteistöä että tuloksia, joita on saatu muutosta koskevista tutkimuksista 1970-luvulta lähtien. Muutosteoria on tuottanut ennen muuta teoreettisia malleja muutosilmioistä ja myös jonkin verran empiiristä tutkimusaineistoa muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tämän selvityksen lähtökohtana oli muun muassa Hellströmin (2004) laatima jäsenyys muutosprosessin osaprosessista, erityisesti innovaation omaksi ottamisen vaiheista, sekä hänen kokoamansa ja testaamansa niin sanottu propositioteoria. Lisäksi viitekehykseen kuuluivat muun muassa Michael Fullanin muutosteoreettiset ajatukset, Kurt Lewinin jään sulamisteoria, T.C. Powellin innovaation omaksumisen ehdot sekä Mitroffin malli innovointiprosessin vaiheista.

### 2.1 Muutos ilmiönä

Muutos voidaan määritellä yksinkertaisesti seuraavasti: Muutos tarkoittaa, että jokin asiantila on hetkellä 1 erilainen kuin hetkellä 2 (Hellström, 2004). Muutos on siten neutraali käsite. Muutos voi olla hyvä tai huono kunkin tarkastelijan näkökulmasta ja arvomaailmasta riippuen. Muutosta, joka on hyvä, kutsutaan parannukseksi. Muutosta, joka on huono, kutsutaan heikennykseksi.

Hellström on jäsentänyt muutoksen kolmeksi eri prosessiksi. Muutos on (1) muutosidean **ideointiprosessi**, (2) muutosidean **"myyntiprosessi"** ja (3) muutosidean **"ostamisprosessi"**.

Empiiristen muutostutkimuksen mukaan kuhunkin näistä prosesseista liittyy tekijöitä, jotka joko lisäävät muutoksen onnistumisen edellytyksiä tai heikentävät niitä.

**Kuva 4.**  
**Muutoksen kolme prosessia.**

Lähde: Hellström (2004).



## 1. Muutosidea

Mitroff (2000) on jakanut innovointiprosessin seuraaviin vaiheisiin:

1. häiriö
2. häiriön tunnistaminen ja tunnustaminen
3. häiriön syyn tulkinta: ongelma
4. ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen
5. ratkaisusta päättäminen.

Rogers ja Shoemaker (1971) ovat luokitelleet sosiaaliset muutokset neljään kategoriaan sen perusteella, onko muutostarve havaittu ja idea keksitty sosiaalisen systeemin sisällä vai ulkopuolella. Näin saadaan neljä muutostyyppiä. Muutos voi olla itse havaittu ja ratkaisu voi olla itse ideoitu, jolloin kyseessä on systeeminen sisäinen ilmiö. Muutostarve voidaan havaita ja sen ratkaisu ideoida systeemin ulkopuolella, jolloin systeemiin tuodaan ulkopuolisten määrittämiä tavoitteita ja muutos on ohjattu. Kolmannessa tyypissä muutostarve havaitaan ulkopäin, mutta sen ratkaisu ideoidaan itse. Neljännessä tyypissä systeemi havaitsee muutostarpeen, mutta ratkaisu tuodaan ulkoa (Vertaa Kuitunen 1996, 54–55.).

Tutkimusten mukaan osallistuminen idean kehittelyyn lisää onnistumisen edellytyksiä. Ylhäältä tai ulkoa tullut idea ammutaan usein alas. Puhutaan niin sanotusta NIH-ilmioistä (Not Invented Here). Muutosidean tulee myös toimia.

Powell (1995) on nostanut innovaation onnistumisen ehdoiksi muun muassa seuraavat seikat:

- Innovaatio tulee nähdä organisaation muiden tarpeiden, arvojen ja kokemusten kanssa yhteensopivaksi.
- Innovaation on oltava ymmärrettävissä ja toimeenpantavissa.
- Innovaatiolta edellytetään, että sen tuottamien hyötyjen pitää olla havainnoitavissa.

Muutostutkimuksissa on noussut toistuvasti esiin, että uuden idean tulisi olla yhteensopiva jo olemassa olevan kulttuurin kanssa. Se taas edellyttää, että uudistussuunnitelman tulisi perustua järjelliseen analyysiin koulun todellisuudesta (Vertaa Simola 2001, 295.).

## 2. Idean ”myynti”

Muutosprosessin tunnetuin teoreettinen malli on Lewinin (1947) jääsulamismalli. Malli sisältää kolme peräkkäistä vaihetta: vapauttamisen (unfreeze), muutoksen (change) ja vakiinnuttamisen (refreeze).

### 1. Sulatusvaihe – muutokseen motivointi:

- nykyisen tilan esittäminen epätyytyttäväksi
- selviytymisahdistuksen luominen
- psykologisen turvallisuuden luominen
- aikaisemmin hyväksytyistä käytännöistä poisoppiminen
- tavoitetilä: selviytymisahdistus > oppimisahdistus.

### 2. Muutosvaihe – uudelleenmuotoilu:

- valitun muutoskohteen täsmämuotoilu
- roolimallien esittäminen ja luominen
- yrityksen ja erehdyksen avulla opettaminen.

### 3. Jäädytysvaihe – uuden muodon vakiinnuttaminen:

- uusien käytäntöjen lopullinen hyväksyminen
- ryhmän normien vakiinnuttaminen
- persoonallisuuden ja käyttäytymisen kehittäminen uuteen malliin soveltuvaksi.

Kun mallia käytetään, luodaan ensin motivaatio muutokselle. Tavoitteena on, että ihmiset tuntevat enemmän tarvetta muutokselle kuin pelkäävät uuden oppimista. Tämän jälkeen annetaan mahdollisuus oppia haluttu muutos. Tehokkaana keinona pidetään yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista, sillä tällöin huonot tavat karsiutuvat usein pois ja hyvät käytännöt jäävät henkiin. Näin oppimisen lopputulos on pitkäkestoisempi. Viimeisessä vaiheessa uusi käyttäytyminen jäädytetään. Jos uusi käyttäytyminen soveltuu henkilön persoonallisuuteen, se muuttuu normiksi. Malli on lukemattomia kertoja testattu ja tehokkaaksi todettu (Vertaa Ahokas ym.1984.).

Hellström (2004) tutki 1990-luvulla omassa väitöskirjassaan koulujen omia kehittämishankkeita niin sanotussa Akvaarioprojektissa ja erityisesti tapaa, jolla muutosta vietiin läpi. Hän käytti tästä tavasta käsitettä muutostote. Tutkimuksessa muutoksen onnistumista ennustivat muun muassa kaikkien asianosaisten osallistaminen, hyvä suunnittelu sekä yhdessä tehty ahkera työ.

Kansainvälisesti arvostettu muutokonsultti Michael Fullan kirjoittaa muutoksessa tarvittavasta kapasiteetista.

Myynti voidaan ymmärtää laajasti tuon kapasiteetin rakentamiseksi.

On myös tärkeää, että tunnistetaan uuteen liittymisen niin sanotut järjestelmäesteeet. Järjestelmässä muodostuu vastustusta, kun muutoksen kohteen ympäristö vastustaa muutosta. Muut osajärjestelmät eivät esimerkiksi tue muutosta. Päivittäiset rutiinit ja tavoitteet estävät työpanoksen käyttämistä kehittämiseen. (Buhanist 1991, 193.) On tärkeää, että tällaiset yhteensopivuusongelmat tunnustetaan ja ratkaistaan.

John P. Kotter (1995,61) on päätenyt kymmenen vuoden ja yli sadan kehittämissuunniun jälkeen saraan, jossa tehtävät ja tavoitteet seuraavat toisiaan. Nämä kaikki tehtävät ja tavoitteet täytyy toteuttaa ja täyttää onnistuneesti, jotta kehittämissuunniun voiataisiin toteuttaa menestyksellisesti. Kotterin kahdeksan muutoksen toteuttamisen askelta ovat

1. ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen
2. voimakkaan vetäjäjoukon muodostaminen (tiimiksi)
3. vision luominen (suunta ja strategiat)
4. vision tiedottaminen ja levittäminen (kaikki kanavat; vetäjäjoukko muun muassa opettaa omalla esimerkillään)
5. henkilöstön valtuuttaminen toimimaan visioon pääsyn edellyttämällä tavalla (Muutoksen esteet ja ne rakenteet sekä järjestelmät poistetaan, jotka eivät tue visiota.)
6. nopeisiin tuloksiin tähtääminen
7. muutoksen lujittaminen ja kehittämistoiminnan jatkaminen (Loputkin esteet poistetaan ja palkataan, koulutetaan sekä innostetaan ihmisiä. Projektiä virkistetään uusilla ideoilla, teemoilla ja muutoksen vetäjillä.)
8. muutoksen vakiinnuttaminen (Osoitetaan yhteys hankkeen ja paremman toiminnan välillä.).

**Muutoksen onnistumista tukivat kaikkien osallistaminen, hyvä suunnittelu ja yhdessä tehty ahkera työ.**

Muutoskirjallisuudessa on esitetty useita teknisiä ja inhimillisiä keinoja, joilla ihmistä voidaan auttaa kiinnittymään uuteen. Näitä keinoja ovat seuraavat:

- Selvennetään tiedon avulla kuvaa muutoksesta: oikea-aikainen, oikeakielinen ja oikeiden henkilöiden toteuttama tiedotus (henkilöitä, joihin luotetaan).
- Myydään ensin ongelma, esitellään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja otetaan mukaan tekemään päätös, mikä ratkaisu valitaan.
- Myydään kiehtova, energisoiva visio.
- Rekrytoidaan uudesta ideasta innostuneita.
- Käytetään palkitsemista: suunnataan palkitseminen uuteen.
- Pakollinen yhteistyö uuden parissa.
- Käytetään julkista lupautta.
- Annetaan mahdollisuuksia kokeilla innovaatiota (Powell 1995).
- Pidetään huolta, että hyödyt konkretisoituvat nopeasti.
- Kuunnellaan vastustusta. Muutoksen vastustajilla on usein tärkeää kerrottavaa, josta voi oppia. Miksi-kysymykset ovat tärkeitä. Kuulluksi tuleminen on voimakas kokemus, joka vapauttaa energiaa. Kun uskomme, että toinen on aidosti kiinnostunut tarinastamme, olemme valmiit rakentamaan suhdetta hänen kanssaan.
- Rakennetaan luottamusta muutoksen vetäjiin.
- Kunnioitetaan ihmisjärkeä: on kyettävä perustelemaan muutos työyhteisötasolle niin, että se tuntuu ainakin jollain tavalla järkevältä.
- Kunnioitetaan ihmisen tarvetta säilyttää kasvonsa ja hallinnan tunteensa.
- Otetaan huomioon ihmisen turvallisuuden tarve.
- Saatetaan ihminen kohtaamaan uuden käyttöönotosta innostuneita.
- Saatetaan ihminen pohtimaan uuden hyötyä itselleen ja muille (Ben Furman).
- Valjastetaan johto näyttämään mallia.
- Uuden uhkaavuutta voidaan helpottaa kielellisin keinoin. Esimerkiksi uudelle asialle annetaan lempinimi.

Mikäli prosessin aikana nousee esiin vastustusta ja konkreettisia esteitä, voidaan käynnistää niin sanottu esteiden haravointi (Valtee 2002) ja kaato. Siinä on tärkeä erottaa järkipäiset syyt (esimerkiksi epävarmuus, työkuorman lisääntyminen, arvostelun pelko, nykyisten suunnitelmien



ja muutosten väliset ristiriidat jne.) sekä alitajunnan tasolta purkautuva puolustusmekanismi. Puolustautumisen tunteen valtaan joutuva ihminen yrittää etsiä järkisyitä vastustukselleen ja esittää jonkun todellisen ongelman perusteluna suhtautumiselleen. Aina se ei ole todellinen syy. Todellinen syy voi olla piiloparadigma, säännöt, oletukset ja asenteet, jotka liittyvät vakiintuneeseen tapaan tehdä joku asia.

Esteiden purku voidaan toteuttaa muun muassa aivo-riihi-istunnossa, jossa listataan kaikki tekijät, jotka estävät meitä toteuttamasta ideaa. Samalla kannattaa koota uhkakuvat ja nostaa esiin askarruttavat kysymykset. Tämän jälkeen jokainen uhka käydään läpi ja selvitetään tiedon avulla, onko uhka todellinen vai aiheeton. Jos uhka on todellinen, pohditaan, voidaanko siihen vaikuttaa. Jos voidaan, laaditaan toimenpideohjelma. Jos uhkaan ei voida vaikuttaa, se tulee vain sietää.

Muutoksessa voidaan tehdä myös kompromisseja. Vanhan ja uuden väliin voidaan rakentaa silta, joka helpottaa siirtymää ja antaa aikaa sopeutua. Siltoja ovat

- **rinnakkain käyttö:** voimme antaa luvan käyttää vanhaa tietyn siirtymäajan
- **alasaajo:** voimme ajaa vanhaa alas osa kerrallaan
- **ylösaajo:** voimme ajaa uuttaa ylös osa kerrallaan.

**Vanhan ja uuden väliin  
voidaan rakentaa silta, joka  
helpottaa siirtymää ja antaa  
aikaa sopeutua.**

### 3. Idean ”osto”

Muutoksen omaksi ottamisen ongelmat on jaettu hauskasti kolmeen ryhmään:

1. Ei tiedä, minne pitää mennä.
2. Ei pääse liikkeelle.
3. Ei pääse perille.

Hieman jäsentyneemmin muutosidean omaksiottamisprosessi voidaan jaksottaa seuraavasti (Hellström 2004):

1. uuden kohtaaminen ja huomaaminen
2. tutustuminen, kokeileminen ja hyväksyminen
3. käyttöön ottaminen
4. rutiini
5. käytön luova laajentaminen.

Muutoksen ostoprosessi voi pysähtyä mihin vaiheeseen tahansa. Pasi Valteen (2002) mukaan uusi asia alivalottuu muutoksessa. Se nähdään kielteisempänä kuin se objektiivisesti ottaen on. Esiin nousee kielteisiä ennakkokuvia, jotka tulisi tiedon avulla purkaa rauhassa.

Dalin (1977) on jakanut kehittämistoiminnan esteet neljään ryhmään:

1. **arvostusesteet.** Uudistukseen liittyy piirteitä, jotka ovat ristiriidassa joidenkin henkilöiden eettisten käsitysten tai etujen kanssa.
2. **valtaesteet.** Kyse on resurssien uudelleenjaosta. Eri henkilöiden taloudelliset ja muut edut menevät ristiin, jolloin kehittyy niin sanottuja arvovaltakysymyksiä. Kyse on kasvojen säilyttämisestä.
3. **käytännön esteet.** Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa voimavarat ja aika.
4. **psykologiset esteet:** muutoksen vastustaminen.

Listaan voisi vielä lisätä viidennen tekijäryhmän: *sosiaaliset esteet*; ihmisten keskinäisriippuvuus.



## Muutosvastustus on usein henkilökohtaista, mutta ihmiset ovat mestareita selittämään henkilökohtaisia asioitaan organisatorisin syin.

Hämäläinen & Sava (1989, 112) ovat listanneet kehittämistyön esteitä koulussa:

1. Muutoksen tuomaa hyötyä ei tunneta.
2. Hanke kohdistuu opettajien mielestä epäolennaisiin seikkoihin.
3. Hanke lisää työmäärää kohtuuttomasti.
4. Hanke on liian vaikea toteuttaa nykyisellä ammattitaidolla tai kohtuullisenkaan koulutuksen jälkeen.
5. Hankkeeseen liittyy liikaa kielteisiä ennakoasenteita.
6. Työyhteisön jäsenet vaihtuvat liian tiheästi.
7. Kehittämiskeinot eivät näytä tukevan tavoitteisiin pääsyä.

Myös Powell (1995) korostaa, että kehityksen soveltajalla pitää olla usko siihen, että innovaation tuottama tila on nykyistä parempi.

Muutosteorian ostoprosessin anti voidaan tiivistää myös niin sanottuun 4T-sääntöön. Muutosidea ostetaan, jos ostaja

- **Tietää**, mitä tulee tehdä (mitä ei enää tehdä, mitä tehdään vähemmän, mikä jatkuu, mitä tehdään enemmän, mitä kokonaan uutta tulee tehdä)
- **Taitaa** sen, mitä tulee tehdä
- **Tahtoo** tehdä sen, mitä tulee tehdä
- kokee, että hänellä on **tilaisuus**.  
Hänellä on mahdollisuus, aikaa, välineet jne.

Muutosvastustus on usein henkilökohtaista, mutta ihmiset ovat mestareita selittämään näitä henkilökohtaisia asioitaan organisatorisin syin.

## 2.2 Muutos ja inhimillinen tekijä

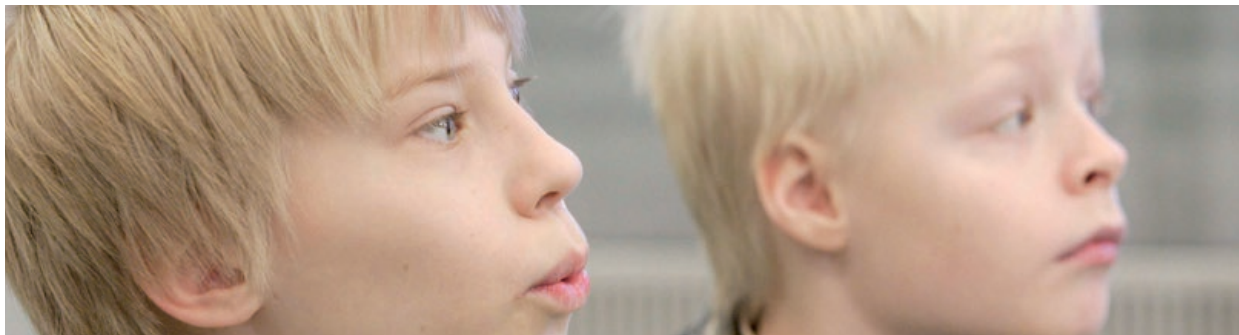
Kaikissa kolmessa muutosprosessissa on kaksi puolta: tekninen ja inhimillinen. Muun muassa Pasi Valteen (2002) mukaan peräti 90 prosenttia muutoksen vaivasta tulisi käyttää inhimilliseen tekijään: ihmisten tunteiden ja muun muassa ennakkokuvien työstämiseen.

Useiden tutkimusten mukaan ihminen suhtautuu muutokseen lähtökohtaisesti kielteisesti. Muutos horjuttaa ihmisen perustarvetta turvallisuuteen. Muutos edellyttää luopumista vanhasta, joka on joskus toiminut, joka on tuonut meille onnistumisen kokemuksia, jolle meidän identiteettimme on rakentunut ja joka on luonut meille turvallisuuden- sekä mukavuudentunnetta. Osaamme vanhan. Olemme siinä hyviä.

Muutos edellyttää myös kiinnittymistä uuteen, joka ehkä toimii, joka on meille vieras, jossa ei ole varmaa, että saamme onnistumisen kokemuksia, joka kyseenalaistaa meidän identiteettimme ja joka luo meille turvattomuuden- sekä epämukavuudentunnetta. Emme osaa uutta. Olemme siinä huonoja.

Michael Fullania mukaillen: ihmiset ovat mieluummin hyviä vanhassa, joka ei toimi, kuin epävarmoja uudessa, joka toimii.

## 3 Empiirinen osa



### 3.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksessa oli kaksi tutkimustehtävää:

1. Tavoitteena oli löytää espoolaisen liputusjärjestelmän käyttäjäketjusta solmukohdat, joihin liputusjärjestelmän omaksi ottaminen oli pysähtynyt.
2. Tavoitteena oli koota liputusjärjestelmän käyttäjien kehittämisideat, joiden avulla järjestelmän omaksi ottamisprosessissa edistymistä voidaan vahvistaa.

Haastatteluteemat olivat (Katso tarkemmin liite 2.)

1. oma omaksiottamisprosessi
2. oma käsitys hankkeen tilasta
3. Tajua Mut! -toimintamallin vahvuudet
4. Tajua Mut! -toimintamallin heikkoudet
5. kehittämis ehdotukset
6. haastattelun palaute.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä oli selvitys, jolla tuettiin Tajua Mut! -hankkeen onnistumista. Aineistonkeruun tutkimuksellisenä otteena oli etnografisesti toteutettu interventiivinen haastattelu.

Etnografisuudella tarkoitetaan muun muassa antropologien käyttämää tapaa kuvata jotain yhteisöä tai ilmiötä. Siinä eri aineistojen ja teorian dialogi on keskeistä. Tutkija käy keskusteluita; hän ei vain tee havaintoja. Oleellista on myös verrata eri aineistoja toisiinsa. Haastattelu kehittyy vuorovaikutustilanteeksi, jossa aineiston puhemassaa tuotetaan yhdessä generoiden. Yleensä etnografinen tutkimus vaatii pitkän ajan. (Vertaa Ruusuvoori, J. ym. (toim.) 2010, 46 ja 64.)

Interventiivinen haastattelu on Karl Tommin (1987) ideoina haastattelumenetelmä. Tomm oivalsi, että haastattelu ei ole neutraali tilanne, vaan se voi olla myös interventio, jossa kysymyksillä vaikutetaan haastateltavaan. Tomm jäsensikin haastattelutapoja kahden ulottuvuuden mukaan. Nämä ulottuvuudet olivat seuraavat:

- Millaiseksi ilmiö ymmärretään (lineaariseksi vai systeemiseksi)?
- Miten haastateltavaan vaikutetaan (suoraan tai epäsuoraan)?

Kahdesta ulottuvuudesta muodostuu nelikenttä haastattelussa käytetyille kysymyksille:

1. **lineaariset kysymykset** (Toimit kuin poliisi: selvität syy-seuraussuhteita ja aikajärjestystä.)
2. **sirkulaariset kysymykset** (Toimit kuin tutkija: kartoitat, mitä kaikkea (muuta) asiaan liittyy.)

3. **strategiset kysymykset** (Toimit kuin opettaja: kerrot johdattelevasti, miten pitää toimia.)
4. **refleksiiviset kysymykset** (Toimit kuin valmentaja: vaikutat epäsuorasti ja houkuttelet ottamaan omat voimavarat käyttöön.)

Kaikilla kysymystyypeillä on oma funktionsa, mutta Tomm rohkaisee käyttämään erityisesti refleksiivisiä kysymyksiä. Niiden avulla haastateltava saadaan pohtimaan laajemmin tekojen vaikutuksia ja häntä autetaan näkemään uusia mahdollisuuksia. Ideana on tuoda keskusteluun tulevaisuusnäkökulma, havahduttaa keskustelijaa kaavoistaan jollain yllättävällä näkökulmalla tai laajentaa ajattelua vertailun avulla.

Haastattelut pyrittiin toteuttamaan motivoivasti. Motivoivan haastattelun periaatteita ovat oikeanlainen suhdautuminen haastateltavaan ja empaattinen, refleктоiva kuuntelu. Motivoivassa haastattelussa käytetään niin ikään avoimia kysymyksiä, jotta haastateltava saa itse omin sanoin kertoa tilanteestaan. (Vertaa Ruusu vuori, J. ym. (toim.) 2010, 328.)

Aineisto koottiin kahteen liputusketjuun kuuluvilta työntekijöiltä. Toinen ketju koostui yhden espoolaislukion henkilöstöketjusta, toinen yhden peruskoulun vastaavasta ketjusta. Aineisto koottiin etenemällä mallin loppukäyttäjistä ketjun hierarkiata soa pitkin opetustoimenjohtajaan saakka. Kullakin ketjun portaalla hyödynnettiin syötteenä ketjun alempien vaiheiden antamia vastauksia.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti laadullisesti. Tutkimuskysymyksen asettelu ja tulosten jäsentelyn esiympäryksenä toimii aikaisempi, edellä esitelty muutosteoreettinen tieto.

## Informantit

Haastatteluihin valittiin kaksi opetustoimenjohtajaan asti ulottuvaa työntekijäketjua niin, että kunkin toimijatason haastattelussa voitiin käyttää hyväksi alemman tason tuotamaa aineistoa. Haastateltuja oli yhteensä 22 ja haastateltuja 18. Parihaastateltuja oli siis neljä. Haastateltavat valittiin niiden oppilaitosten joukosta, joiden henkilökuntaa oli ehditty kouluttaa.

Informanttien joukossa oli virkaa toimittava opetustoimenjohtaja; lukio- ja perusopetuslinjan päälliköt, aluepäälliköitä, johtava kuraattori ja johtava psykologi; yhden espoolaislukion rehtori, opettaja, kuraattori, psykologi ja terveydenhoitaja; yhden peruskoulun rehtori, opettaja,

kuraattori, psykologi ja terveydenhoitaja sekä pilottina yhden muun peruskoulun rehtori ja opettaja.

Informanteista 9 oli miehiä ja 13 naisia. Johtoa edusti kahdeksan henkilöä ja koulujen tasoa 14 henkilöä. Johto oli miesvaltainen (viisi) ja kenttä naisvaltainen (10). Johtoon laskettiin kuuluviksi ne, joiden työtila ei ole koululla.

Huomattava osa informanteista oli tehnyt töitä Espoossa jo vuosien ajan. Yksi haastateltavista oli tullut Espoon palvelukseen kuluneen lukuvuoden aikana.

## Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin 9.–30.3.2014. Selvitykselle hankittiin tutkimuslupa ennen haastatteluita. Kullekin näytteeseen valitulle lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun (Katso liite 1.). Kutsussa oli linkki Youtube-videoon, jossa sivistystoimenjohtaja pyysi apua hankkeen kehittämiseen. Kolme näytteeseen kuulunutta kieltäytyi haastattelusta.

Haastattelut toteutettiin informanttien työpaikoilla. Haastattelija selvitti aluksi tutkimuksen tarkoituksen. Teemalista lähetettiin haastateltavalle joko etukäteen tai se jaettiin haastattelun aluksi. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 75 minuuttia.

Haastatteluista tehtiin muistiinpanot ja ne myös nauhoitettiin.

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Omaksi ottaminen

Haastattelujen perusteella Tajua Mut! -hankkeen liputusmallin omaksumisprosessi oli pysähtynyt koulun tason informanteilla viimeistään liputtamiseen: joko siihen, että liputukselle ei saatu lupaa, tai siihen, että liputukselle ei ole edes haettu lupaa. Kentän tasolla hanke selvästi seiso. Kentällä nousi esiin voimakasta kritiikkiä.

Sen sijaan organisaatiotasolla hankkeen koettiin etenevän.

**”Ei ole pysähtynyt. Pitää nähdä yli...Nyt eletään kuohuntavaihetta. Koulut lähtevät mukaan lisääntyvässä määrin.”**

Johdon edustaja.

Johto tuntui olevan lojaalia molempiin suuntiin: sekä ylemmälle johdolle että kriittisesti suhtautuville alaisille.

Rehtorit näyttivät tasapainoilevan puun ja kuoren välissä.

### 4.2 Informanttien oma käsitys hankkeen tilasta

Pääsyynä toimintamallin käyttöönoton hitauteen pidettiin sekä koulujen että johdon tasolla sitä, että liputtaminen ei tuo lapselle, hänen perheelleen eikä koulun oppilashuoltokoneen piiriin kuuluville työntekijöille lisäarvoa jo käytössä oleviin lakisäätöihin toimintamalleihin (yksilökohtainen oppilashuoltoryhmä ja lastensuojeluilmoitus) verrattuna.

**Epävarma olo.... Miettii nuoren kohdalla. Mitä lisäarvoa: lisäpalvelua, tukimuotoa... tämä tuo.... Mutta mikä tämä on? Koulutuksen jälkeen vähänkin kysymysmerkinä. Miten istuu terveydenhoitajan työhön?**

Kentän edustaja.

Toimintamallin käyttöönottomotivaatiota olivat lisäksi vähentäneet puutteet tavassa, jolla hanketta oli johdettu ja myyty. Muutos tuli ylhäältä ja pyytämättä. Hankkeen pilotointivaihe keskeytettiin nopeasti ja liputus määrättiin kaikille pakolliseksi toimintamalliksi.

**Huonosti johdettu.**

Johdon edustaja.

**Lanseeraus outoa.**

Johdon edustaja.

Tajua Mut! -mallin käyttöönottoa hankaloitti myös sen ajoitus saumaan, jossa kouluihin tuli yhtä aikaa iso joukko muita muutoksia ja hankkeita: opiskelijahuoltolaki, väestövastuumalli, opetussuunnitelmatyö, sähköiset ylioppilas-kirjoitukset jne.

Hyvin moni koki, että hanke oli jollain lailla pysähtynyt:

**Käyttäjän puolelta elää hiljaisloa. Se ei ole käynnissä.**

Kentän edustaja.

Osa johdosta koki, että hanke ei ollut pysähtynyt:

**Mun alueella lähtenyt hyvin liikkeelle.... Ei ole pysähtynyt. Pitää nähdä yli. Nyt on kuohuntavaihetta. Koulut lähtee mukaan lisääntyvässä määrin.**

Johdon edustaja.

**Kuohunta on väärä sana. Turhautuminen. Se ei herätä resistanssia.**

Johdon edustaja.



Osa halusi uskoa hankkeeseen, mutta kaikki eivät uskoneet siihen.

**Positiivisin mielin...Olisi surku, jos se otettaisiin pois.**

Kentän edustaja.

**Kaikki tukijärjestelmät tulevat eduksi, helpottavat pitkässä juoksussa meidän työtä ja veronmaksajien hyödyksi.**

Johdon edustaja.

**Tajua Mut! -nimi jo kirosana. Johto ei tajua.**

Kentän edustaja.

---

Organisaatiossa hankkeen koettiin etenevän. Hankkeelle oli saatu ylimmän johdon tuki. Keskijohto oli lojaali molempiin suuntiin. Kentätasolla hanke seiso. Myös voimakasta kritiikkiä nousi esiin.

Pääsyyinä hankkeen saamaan kritiikkiin pidettiin sitä, että liputtaminen ei tuo lapselle, hänen perheelleen eikä koulun oppilashuoltokoneen piiriin kuuluville työntekijöille lisäarvoa jo käytössä oleviin lakisääteisiin toimintamalleihin (yksilökohtainen oppilashuoltoryhmä ja lastensuojeluilmoitus) verrattuna.

**Tuplakoneisto käynnissä. Lisärasitus, jos ope istuu molemmissa. Loppupeleissä ei ehkä tapahdu mitään. En näe vääntömomenttia, että jotain oikeasti muuttuu... Tuoko uutta ohituskaistaa?**

Kentän edustaja.

**Me viedään asiat loppuun asti. Emme jää odottamaan liputusta. Ei voi jäädä odottamaan, tuleeko, vaan verkosto.**

Kentän edustaja.

**Jos ei huoli ole tiedossa, ei se tule tietoon liputtamalla. Jos huoli on tiedossa, se on jo hoidossa.**

Johdon edustaja.

**Miksi näin kävi? Mietin... Tuotetta ei ole lokalisoitu. Tuotteessa vikaa. Ja myynti epäonnistui.**

Johdon edustaja.

**Tavallaan se, että niin moni taho ei ole liputtanut, se kertoo siitä, että tämä ei toimi. Meille olisi ollut surkeaa, jos lippuja olisi tullut muilta... Tavallaan: ei oltu väärässä.**

Kentän edustaja.

---

Käyttöönottomotivaatiota ovat lisäksi vähentäneet puutteet tavassa, jolla hanketta on myyty ja johdettu. Muun muassa pilotoinnista siirryttiin kaikkia velvoittavaan toimintamalliin liian nopeasti.

**Johdettu ja myyty huonosti.**

Johdon edustaja.

**Mahtikäskyillä tätä ei johdeta.**

Johdon edustaja.

**Mikä juttu tää on ja miksi? Tämäkin vielä?...**

Kentän edustaja.

**Tarve ei ole noussut kentällä...Kentältä ei ole tullut impulssia. Luuleeko ne, ettei me tehdä hyvää oppilashuoltotyötä?**

Kentän edustaja.

**Pamautettu ylhäältä ei vuoropuhelua.**

Kentän edustaja.

**Tyyli ja miten vietiin. Pakottamisen meininki korkeakoulutetuille ihmisille.**

Kentän edustaja.

**Viestinnässä jotain, joka nostaa karvat pystyyn.**

Kentän edustaja.

**Vähän pikkaisen sellainen sävy, että mennään lääkärille neuvomaan, kuinka flunssa hoidetaan.**

Johdon edustaja.

**NN:n kanssa äärettömän vaikea keskustella. Jyräsi kaiken läpi. Vetosi, että tulee sivistystoimenjohtajalta. Meni Sampon taakse. Jos jotain yrittää esittää jotain, ei mitään reaktiota... Pöytäkirjaa ei tunnistanut. Ei kirjattu kommentteja muistioon...**

Kentän edustaja.

**NN oli osaava, se tyyli, millä hän on vienyt eteenpäin, ei tuota positiivista mainetta.**

Kentän edustaja.

---

Tajua Mut! -hankkeen käyttöönottoa hankaloitti myös Espoon kaupungin suuri koko ja hankkeen ajoitus saumaan, jossa kouluihin tuli yhtä aikaa iso joukko muita muutoksia sekä hankkeita: opiskelijahuoltolaki, väestövastuumalli, opetussuunnitelmatyö, sähköiset ylioppilaskirjoitukset jne.

#### **Isot kaupungit oma ongelma. Suuri kaupunki ja kapeat toimenkuvat.**

Johdon edustaja.

#### **Ei ole opettajien laiskuutta. On niin kiire. On Wilma. On frontteri. En ollut itsekään pitänyt mielessä.**

Kentän edustaja.

#### **Tuli huonoon saumaan, sisältyy paljon uutta toiminnan ja ajattelunkin tasolla. Yhdessäkin asiassa paljon sulattamista ja nyt on kaksi asiaa.**

Kentän edustaja.

#### **Työntekijän kannalta liikaa uusia asioita. Työkuvioon tulee koko ajan uusia juttuja. Se kuormittaa työntekijöitä. Tulee negaatio uusia juttuja kohtaan. Ei pysty ottamaan vastaan.**

Kentän edustaja.

Myös resursseista muistutettiin.

#### **Meillä käytössä paljon järjestelmiä. Emme vaan näe tätä meidän työssä tarpeellisena, meillä ei ole aikaa.**

Kentän edustaja.

**Kouluihin tuli yhtä aikaa iso joukko muita muutoksia ja hankkeita.**

## **4.3 Tajua Mut! -toimintamallin vahvuudet**

Tajua Mut! -toimintamallin vahvuuksina haastatellut mainitsivat muun muassa itse päämäärän: syrjäytymisen estämisen, matalan kynnyksen tuen idean, mahdollisuuden uusiin tukikumppaneihin, luvan kysymisen liputukseen (etiikka), selkeän ja helppokäyttöisen sekä kustannustehokkaan teknisen järjestelmän ja tekniikan koulutuksen.

#### **Koko ajatus hiton hyvä; sen takia lähti mukaan.**

Kentän edustaja.

#### **Kun liputetaan, löytyy kuolleita kulmia, joista et olisi aavistanut, joilla on sama huoli.**

Johdon edustaja.

#### **Toisistaan tietämättömät huolestuneet löytävät toisensa.**

Kentän edustaja.

#### **Todella mahdollistaa laajojen verkostojen kutomisen.**

Johdon edustaja.

## **4.4 Tajua Mut! -toimintamallin heikkoudet**

Keskeisin Tajua Mut! -toimintamallin heikkous oli haastattelujen perusteella se, että liputuksen uskottiin merkitsevän tuplakoneistoa. Toiseksi kritisoitiin sitä, että malli ei tuo kouluille, lapsille eikä perheiden tuentarpeeseen lisäarvoa. Ja jos se jotain tuo, se ei ole vaadittavan lisävaivan arvoista.

#### **Kyllä oppilaat tunnistetaan. Milloin homma on killillään, kouluissa on silmää nähdä.**

Kentän edustaja.

#### **En näe vääntömomenttia, että jotain oikeasti muuttuu... Tuoko uutta ohituskaistaa?**

Johdon edustaja.

### Mitä lisäarvoa antaa lapselle? Mitä ilman hän jää, jollen liputa?

Kentän edustaja.

### Kun tässä on jo mukana tärkeät tahot.

Kentän edustaja.

Toimintamallin muita puutteita olivat mallin hitaus, epäselvä ohjeistus, epätasa-arvoisuus (Koskee vain espoolaisia.), mahdolliset tietoturvariskit, asiakkuuden vaarantuminen, yhteensopivuus erilaisten ammattien työn kanssa, lisääntyvä työmäärä sekä liputuslupaan liittyvät hankaluudet.

### Hanke on marginaalissa. Ei voida jarruttaa perusopetuksen hyvää työtä.

Johdon edustaja.

### Minä itse en suostuisi, jos oma lapsi. En tiedä, onko tietojärjestelmä turvallinen. Lapsen henkilö-tietoja roikkuisi jossain kaksi vuotta. Jos olisin äiti ja huolissani, ottaisin yhteyttä OH-henkilöstöön. Oma tiimi, kukaan ei suostuisi antamaan omaa lasta, voisi olla tällainen tilanne.

Kentän edustaja.

### Monesti meidän asiakkuudet ovat herkkiä, ja liputuksen tarjoaminen voi joskus torpedoida asiakasprosessia.

Kentän edustaja.

### Sanotaan, että koulupsykologi liputtaa... traumaattinen tapaus, kirjastonhoitaja liputtaa. Mitä minä voin kertoa kirjastonhoitajalle? Mitä lisäarvoa tuo kirjastonhoitajan ja minun yhteistyöni? Mitä tapahtuu? Meillä on potilaslaki ja salassapito...Vaikeaa meidän roolissa. Ei haluta joutua oikeuden eteen.

Kentän edustaja.

Kohdennusta toivottiin erityisesti oppilashuoltokoneen ja lastensuojeluilmoituskäytännön ulkopuolelle.

## 4.5 Kehittämisehdotukset

Tajua Mut! -hanketta haluttiin jalostaa ja kehittää.

### Ei kannata ajaa jääräpäisesti sellaista, mikä ei toimi. Pitää pysähtyä ja muokata.

Kentän edustajat.

Haastatellut tekivät seuraavia ehdotuksia:

- Nuoria toivottiin mukaan mallin kehittelyyn.
- Kahden vuoden määräaika pitäisi poistaa.
- Luvan saaminen vanhemmilta (molemmilta) pitäisi ottaa pohdintaan.
- Toivottiin koulun sisäistä liputusta, niin sanottua pikkuvelitoimintamallia, jossa tieto jää vain talon sisälle.
- Ohjeistuksen tulisi olla selvää. Hankkeen tulisi tuottaa selvästi kuvattua lisäarvoa.

Haastatteluissa ehdotettiin, että malli kohdennettaisiin erityisesti niille (toimijoille ja nuorille), jotka nyt jäävät oppilashuoltokoneen ja lastensuojeluilmoituskäytännön ulkopuolelle. Mallia tulisi siis fokusoida sinne, missä se tuo lisäarvoa. Näitä ryhmiä olivat haastateltavien mukaan

- aikuispsykiatrian poliklinikka
- etsivä nuorisotyö
- harrastustoiminta
- iltapäivätoiminta
- Kela-sossu-oppilaitos-työvoimasto-mielenterveystoimi
- kerhonojajaajat (jotka eivät ole opettajia)
- kirjasto
- nuorisotoimi
- opettajat, jotka eivät ota huolta puheeksi
- taiteen perusopetus
- kuudennelta luokalta seitsemännelle luokalle siirtyvät nuoret
- 15–16-vuotiaat ja jo18 vuotta täyttäneet
- 18–28-vuotiaat, joista lastensuojelulaki ei velvoita tekemään lastensuojeluilmoitusta
- koulun ulkopuolelle jääneet
- maahanmuuttajat
- ne nuoret, jotka keskeyttävät lukion
- ne nuoret, jotka ovat putoamassa koulusta tai keskeyttävät koulun
- erityisesti yhdeksänneltä luokalta lähtevät nuoret.

Mallin myymiseen ja hankkeen johtamiseen toivottiin myös muutoksia:

- myönteisempi muutosote, myönteisen hengen rakentaminen ja syyllistämisen välttäminen
- resurssien varmistaminen (jos siis asiakkaana muut kuin vielä koulua käyvät)
- lisää aikaa käyttöönottoon
- hankeähkystä eroon
- lisää tietoa ja selkeyttä (muun muassa lisäarviosta) kaikille tahoille
- lisää koulutusta (muun muassa puheeksi otosta) ja tieto koulutuksesta ajoissa
- tekninen koulutus lyhyemmäksi
- näyttöä onnistumisista (Tarvitaan onnistumistarinoita, jotta usko malliin lisääntyy.)
- lisää myönteistä näkyvyyttä (julisteita, t-paitoja ja lehtijuttuja)
- esimerkkiliputtajiksi innokkaita rehtoreita, kuraattoreita, psykologeja ja terveydenhoitajia joka koululle yhteyshenkilö
- liian suuri hankemäärä. Tarvitaan tasapainoa hankkeiden ja perustoiminnan välille.
- mallin löytäminen, jossa hankkeet istutettaisiin esimerkiksi lukuvuoden suunnittelurytmiin
- tarkempi harkinta, mitkä hankkeet ovat vapaaehtoisia ja mitkä ovat kaikille pakollisia
- kaikkien asianosaisten osallistaminen
- riittävän pitkäkestoinen pilotointi
- ajoituksen huolellinen miettiminen
- enemmän aikaa.

### **Huolen puheeksi ottamiseen apua. Millaisin sanoin lähestyisi?**

Kentän edustaja.

### **Pitäisi antaa aikaa edetä rauhassa.**

Johdon edustaja.

### **Ei lopeteta kouluissakaan. Muttei paineta niskaan.**

Kentän edustaja.

### **Aktiivinen muistuttaminen, aktiivinen esillä pitämisen pikku hiljaa kantaa hedelmää ja hyväksyntää.**

Johdon edustaja.

### **Tarvitaan puskemista ja rohkaisua. Täytyy itsekin palata asiaan.**

Kentän edustaja.

---

Muutama haastateltu kehotti toimijoita miettimään myös omia asenteitaan.

---

### **Pitää tarkastella omaa tapaa toimia.**

Kentän edustaja.

### **En tiedä kuitenkaan kaikkia. Jokainen tapaus on uniikki. Mukana voi olla jokin, jolla on iso merkitys kokonaisuudessa.... Loppupeleissä hyöty tulee lapselle. Mitä enemmän tukijoita on, sen isompi synergia. Ei tarvitse siirtyä luukulta luukulle.**

Johdon edustaja.

---

## 4.6 Haastattelujen palaute

22 henkilöä suostui haastateltaviksi. Kolme henkilöä kieltäytyi haastattelusta. Haastattelujen lopuksi kysyttiin informanttien kokemuksia haastatteluista. Haastatteluiden koettiin kunnioittavan toimijoita.



## 5 Johtopäätökset ja suositukset

### 5.1 Korjausehdotuksia Tajua Mut! -toimintamalliin

Edellä on esitelty haastateltujen korjausehdotuksia Tajua Mut! -toimintamalliin. Selvityksen tekijä kävi keskusteluja myös Mikkelin Tajua Mut! -hankkeen työntekijöiden kanssa. Informanttien vastauksista ja keskusteluista muodostui ajatuksia, joiden pohjalta myös selvityksen tekijä esittelee omat korjausehdotuksensa toimintamalliin.

1. Tajua Mut! -mallia tulisi selventää siten, että se vastaa esiin nousseisiin kysymyksiin.
2. Mallia tulisi hioa yhdessä varsinaisesta toiminnasta vastaavien esimiesten kanssa. Tästä ryhmästä kannattaisi koota sparrausryhmä.
3. Mallin lanseeraus tulisi suunnitella syyslukukauden alkuun mennessä.
4. Hankkeen ohjausryhmää tulisi vahvistaa nuorisovaltuuston edustajilla.
5. Koulutustilaisuudet kannattaisi jatkossa järjestää moniammatillisissa ryhmissä.
6. Hiottu toimintamalli tulisi kirjata paikalliseen opetussuunnitelmaan.
7. Sukossa tulisi toteuttaa hankeinventaarion muutoshätkyn helpottamiseksi.
8. Koulutusta tulisi suunnata erityisesti niille (toimijoille ja nuorille), jotka nyt jäävät oppilashuoltokoneen ja lastensuojeluilmoituskäytännön ulkopuolelle.
9. Viestintä tulisi käsikirjoittaa uudelleen.
10. Tekninen koulutus tulisi siirtää Internetiin.
11. Puheeksi ottoon tulisi järjestää koulutusta.
12. Hankkeelle tulisi organisoida jatkuva tuki.
13. Niin sanotuiksi esimerkkiliputtajiksi tulisi etsiä innostuneita rehtoreita, kuraattoreita, psykologeja ja terveydenhoitajia.
14. Hankkeelle tulisi hankkia lisää myönteistä näkyvyyttä (esimerkiksi julisteita, t-paitoja ja lehtijuttuja).
15. Onnistumistarinoita tulisi koota ja esittää.
16. Tulisi selvittää, mitä etsivät työntekijät tekevät.
17. Hankeorganisaatiota tulisi vahvistaa siten, että se selviää edessä olevista haasteista.

### 5.2 Uusissa hankkeissa huomioitavaksi

Selvitys vahvisti monelta osin raportin teoriaosassa esiteltyä muutosteoriaa. Esiin nousseet ongelmat jäsenyivät hyvin Hellströmin (2004) mallin mukaisesti, jossa muutos nähdään kolmena eri prosessina. Muutosidean niin sanottu ostamispäätös on vahvasti sidoksissa koettuihin puutteisiin muutosidean ideointi- ja myyntiprosessissa.

#### Itse muutosidean puutteita

Jos muutosideaa tarkastellaan Mitroffin (2000) innovointiprosessin vaiheiden mukaan, haastatteluissa nousi esiin ideaan liittyvä pääpuute: pääosa informanteista ei tunnistanut eikä tunnustanut omassa toimintatavassaan mitään häiriötä. Kritiikki kohdistui erityisesti vaiheeseen, jossa häiriö tulkitaan ongelmaksi. Vastaajien mukaan ongelma ei ole avuntarpeen tunnistaminen, vaan avun saamisen ongelma. Malli otettiin valmiina käyttöön vaihtoehtoja pohtimatta.

Jos kritiikin sijoittaa Rogersin ja Shoemakerin (1971) sosiaalisten muutosten neljään kategoriaan, Tajua Mut! -toimintamalli sijoittuu selvästi kategoriaan, jossa ongelma, samoin kuin ratkaisu ongelmaan, on havaittu sosiaalisen systeemin ulkopuolella. On hyvin tavallista, että tällainen muutos ei mene läpi.

Aineisto tukee myös Powellin (1995) esittämiä ajatuksia innovaation onnistumisen ehdoista:

- Innovaatio tulee nähdä organisaation muiden tarpeiden, arvojen ja kokemusten kanssa yhteen sopivaksi.
- Innovaation on oltava ymmärrettävissä ja toimeenpantavissa.
- Innovaatiolta edellytetään, että sen tuottamien hyötyjen pitää olla havainnoitavissa.

Näitä kaikkia kolmea seikkaa kritisoitiin. Tajua Mut! -toimintamalli ei sopinut vastaajien mielestä heidän työhönsä eikä toimintatapaansa.

## Voimakkaan vetäjäjoukon kokoamista olisi pitänyt parantaa ja tuloksia saada nopeasti. Mallin käyttöönoton hyödyt eivät konkretisoituneet.

### Idean myymisen puutteita

Myös muutosprosessin tunnetuin teoreettinen malli, Lewinin (1947) jäänsulamismalli, saa tukea aineistosta.

Sulatusvaiheessa oli selviä puutteita. Nykytilaa ei pystytty lanseeraustilaisuuksissa esittämään epätyytyttäväksi. Liputtajiksi koulutetuista vain osa saatiin motivoitua ottamaan malli käyttöön. Uusi toimintamalli ei lisännyt turvallisuudentunnetta, vaan päinvastoin. Ongelmallista oli myös se, että vanhaa käytäntöä ei yritettykään poistaa.

Muutoksen täsmämuotoilu ei onnistunut toisessa muutosvaiheessa (uudelleenmuotoilu). Käytössä ei ollut roolimalleja. Olisi ollut järkevä saattaa ihmiset kohtaamaan uuden käyttöönotosta innostuneita.

Kolmanteen jäädytysvaiheeseen, jossa uusi muoto vaikiinnutetaan, ei edes ylletty.

Kritiikkiä kohdistui siis paitsi ideaan myös tapaan, jolla sitä myytiin. Käytetty muutosote oli ristiriidassa niiden kokemusten kanssa, joita Hellström (2004) sai omassa väitöskirjassaan koulujen omista kehittämishankkeista. Tuossa aineistossa onnistumista ennustivat muun muassa kaikkien asianosaisten osallistaminen, hyvä suunnittelu sekä yhdessä tehty ahkera työ.

Tajua Mut! -mallin omaksi ottamisen ongelman voi palauttaa Michael Fullanin käsitteeseen *muutoksessa tarvittava kapasiteetti*. Informanttien vastausten perusteella kapasiteetin rakentamisen suurimmat puutteet olivat se, että muutosta ei pystytty älyllisesti perustelevaan, ja se, että tahdon muodostamisessa epäonnistuttiin. Siihen olisi tarvittu vakuuttumista siitä, että malli tuo hyötyä ja lisäarvoa.

Aineistossa oli myös viitteitä niin sanottuihin järjestelmäesteisiin, muun muassa toimintamallin epäsopevuus omiin rutiineihin ja resurssien riittämättömyys. Myös eri ammattikuntien sisäisistä toimintatavoista oli jonkin verran näyttöä.

Kotterin (1995,61) muutoksen onnistumisen ehdoista informantit nostivat esiin muutoksen esteiden poistamisen puutteita (muun muassa vastuisiin liittyvät epäselvyydet). Myöskään visio ei ollut energisoiva.

Myöhemmin hankkeen ohjausryhmän keskusteluissa arvioitiin, että voimakkaan vetäjäjoukon muodostamista olisi pitänyt parantaa ja tuloksia saada nopeasti. Mallin käyttöönoton hyödyt eivät konkretisoituneet.

Aineisto vahvistaa niin ikään muutuskirjallisuuden keinoja. Esimerkiksi tiedotuksessa olisi ollut viisasta käyttää niin sanottuja oikeita henkilöitä – niitä, joihin luotetaan. Eri toimijoiden saattamista yhteistyöhön olisi auttanut pakollinen yhteistyö esimerkiksi koulutustilaisuuksissa. Myös palkitsemista kannattaisi harkita.

Yksi muutoksen myymisen tärkeimpiä ja vaikeimpia taitoja on muutosvastustuksen kohtaaminen. Muun muassa Fullanin mukaan vastustusta on kuunneltava. Miksi-kysymykset ovat tärkeitä. Uusi toimintatapa on kyettävä perustelevaan niin, että se tuntuu ainakin jollain tavalla järkevältä. Esiin nousevat esteet on tutkittava. On kunnioitettava ihmisen tarvetta säilyttää kasvonsa ja hallinnan tunteensa. Kuulluksi tuleminen vapauttaa energiaa. Näistä muodostuu luottamusta. Aineiston mukaan tässä ei onnistuttu.

Muutosteoriaan kuuluu myös ajatus, että muutoksessa kannattaa tehdä myös kompromisseja. Vanhan ja uuden väliin voidaan rakentaa silta, joka helpottaa siirtymää ja antaa aikaa sopeutua.

### Idean ostamisen puutteita

Uuden idean ostaminen on prosessi, ei kertatapahtuma. Aineiston perusteella näyttää siltä, että ostoprosessi pysähtyi useiden informanttien kohdalla jo alkuvaiheessa. Jokin esti heitä lähtemästä liikkeelle eli ottamasta mallia käyttöön.

Kun käytetään Hellströmin (2004) muutosidean omaksiottamisprosessin jaksotusta, voidaan todeta, että kaikki informantit olivat kohdanneet ja huomanneet toimintamallin. Siihen oli tutustuttu ainakin jollain lailla, ja koulutukseen osallistuneet olivat kokeilleet sitä myös teknisesti. Todellisen käytön kynnyksen oli kuitenkin ylittänyt vain pieni osa. Aineisto vahvisti Powellin (1995) ajatusta, että



soveltajan pitää uskoa siihen, että innovaation tuottama tila on nykyistä parempi. Näin ei käynyt.

Kävi niin kuin Valtee (2002) oli esittänyt: jo olemassa oleva vanha toimintamalli ylivalottui. Sen nähtiin toimivan hyvin. Samalla uusi toimintamalli alivalottui. Liputus nähtiin kielteisempänä kuin se objektiivisesti ottaen on. Kohtaamisissa ei eri syistä onnistuttu tiedon avulla purkamaan näitä kielteisiä ennakkokuvia.

Aineisto vahvisti myös Dalinin (1977) esittämän kehittämistoiminnan esteiden ryhmittelyn relevanssia. Vastustuksen takana oli selvästi arvostusesteitä. Tajua Mut! -malliin liittyi piirteitä, jotka olivat ristiriidassa liputtajien eettisten käsitysten ja etujen kanssa. Niin ikään informantit kuvasivat seikkoja, joista Dalin käyttää termiä valtaesteet: Uuden mallin käyttöönotto koettiin arvovaltakysymyksenä. Osa haastatelluista vetosi myös käytännön esteisiin, muun muassa aikapulaan. Yhden ammattiryhmän edustaja tunnusti myös kollegojensa yleisen taipumuksen vastustaa muutosta (psykologiset esteet).

**Suurin osa koulupsykologeista ei tiedä, mitä oikea työelämä on... aika lintukotoa. Ei olla totuttu siihen, että ylhäältä tulee käskyjä.... (Siilot).... mitä pidempään olet ollut organisaatiossa, sitä kapeammaksi katsantokanta muodostuu... ovat omanarvontuntevia ja jumittavia.**

Kentän edustaja.

**Psykologit ovat selkosanainen joukko. Muutoksia kyseenalaistavat aina. Heillä on tällainen tapa vastustaa.**

Johdon edustaja.

Tämä aineisto vahvisti Hämäläisen ja Savan (1989) kehittämistyön estelistan seitsemästä kohdasta neljä kohtaa:

1. Muutoksen tuomaa hyötyä ei tunnettu.
2. Hanke kohdistui opettajien (ja muidenkin ammattiryhmien) mielestä epäolennaisiin seikkoihin.
5. Hankkeeseen liittyi liikaa kielteisiä ennakoasenteita.
7. Kehittämiskeinot eivät näyttäneet tukevan tavoitteisiin pääsyä (nuorten ongelmien ratkeamista).

Tajua Mut! -hankkeen omaksi ottamisen esteeksi ei sen sijaan noussut oletus, että työmäärä lisääntyisi kohtuuttomasti tai että sitä olisi vaikea toteuttaa nykyisellä ammattitaidolla tai kohtuullisenkaan koulutuksen jälkeen. Haastatellut eivät myöskään viitanneet siihen, että hankkeen omaksi ottamisen esteenä olisi työyhteisön jäsenten liian tiheä vaihtuminen.

Jos Tajua Mut! -muutosidea verrataan muutosteorian antia tiivistävään niin sanottuun 4T-sääntöön, voidaan todeta, että Tajua Mut! -muutosidean ostaminen kaatui ennen muuta tahdon puutteeseen. Mallin lanseerauksessa kiinnitettiin ehkä liikaa huomiota tekniseen prosessiin ja liian vähän huomiota niin sanottuun inhimilliseen muutostyöhön.

## 6 Raportin tulosten luotettavuus

**TÄSSÄ RAPORTISSA KUVATUT** haastattelut ja aineiston analyysi on toteutettu laadullisen tutkimuksen periaatteita soveltaen. Tulosten luotettavuuden arvioimiseksi tarkastellaan tutkimusta varten tehtyjä valintoja ja niiden taustalla olevia periaatteita.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen kaltaiseen yleistettävyyteen. Sen sijaan tutkijan on näytettävä, että aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat ovat käypiä sekä pitäviä ja että hän on tehnyt päätelmänsä perustellusti oikean aineiston pohjalta ja avannut analyytiset kriteerit sekä menettelyt. Yleistettävyyden sijaan laadullisessa analyysissä olennaista on suhteuttaminen eli se, miten aineistosta esiin nostetut havainnot liitetään teorioihin sekä tieteelliseen keskusteluun. (Vertaa Ruusuvoori, J. ym. (toim.) 2010.)

Tulosten luotettavuutta lisää siis se, jos tulokset tukevat jo olevaa tutkimustietoa ja myös muulla tavalla saatua informaatiota. Tässä mielessä on tärkeä nostaa esiin Fountain Parkin vasta ilmestynyt raportti. Siinä Tajua Mut! -hankkeesta piirtyy pitkälti samanlainen kuva.

Raportin mukaan (Heinonen ja Selin 2015) Tajua Mut! -toimintamalliin kohdistui alussa kovia odotuksia, joita malli ei ole onnistunut lunastamaan. Mielipiteet mallin toimimattomuudesta olivat paikoin kärkkäitä, vaikka mallilla on kannattajansakin. Mallin toiminta-ajatusta pidettiin myönteisenä. Motivaatio toimintamallin käyttämiseen oli matala tai ei ainakaan huipussaan. Osa koki mallin käytön pa-

kotetuksi ja ylimääräiseksi palaksi arjessa. Myös nuorten kieltäytymiset söivät motivaatiota. Epäselvinä koettiin liittämisen hyödyt sekä se, mitä lisäarvoa se tuo sekä ammattilaiselle että nuorelle. Kyselyyn osallistuneet kokivat epävarmuutta siitä, miten asia tulisi viestiä, markkinoida, nuorelle. Toimintamallin viestimiseen toivottiinkin tukea ja koulutusta.

Raportissa Fountain Park esittää toimenpidesuosituksia tulosten ja raportointikeskustelun pohjalta. Toimenpidesuosituksia ovat motivointi toimintamallin käyttöön, helpotus puheeksi ottamiseen, johdon ja esimiesten tuentarve sekä käyttäjien keskusteluttaminen ja oivalluttaminen koulutustilaisuuksissa sekä oman tiimin tai yksikön kesken. Mitkä ovat toimintamallin hyödyt juuri meille? Mitkä ovat sen hyödyt muille toimijoille, jos toimintamallin käyttö yleistyy? Toiveena on saada koulutusta ja toimintatapoja puheeksi ottamisen helpottamiseksi. Niin ikään ydinviestejä tulisi kirkastaa käyttäjien keskuudessa sekä saada tukiaineistoa viestintään: Mitä toimintamallista viestitään? Mitkä ovat mallin vahvuudet? Mitä se antaa juuri tietulle toimialalle? Toimintamallin yleistä tunnettuutta tulisi lisätä lasten, nuorten ja vanhempien keskuudessa. Mallia tulisi pitää esillä vanhempainilloissa, Wilmassa, koulun arjessa ja lehdistössä.

Fountain Parkin tutkimuksen aineistossa esitetty kritiikki ja toimenpidesuositukset ovat pitkälti samansuuntaisia kuin tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin.



## Liite 1 Haastattelukutsu

### Hyvä NN:n oppilashuollon asiantuntija!

Sivistystoimenjohtaja Sampo Suihko ja Sitra ovat pyytäneet minua haastattelemaan pariakymmentä Tajua Mut! -hankkeessa mukana olevaa opetuksen ja oppilashuollon asiantuntijaa. Rehtorinne MM on ystävällisesti luvannut, että saan lähestyä tässä asiassa Teitä.

Espoolaiskoulujen väkeä on syksystä alkaen koulutettu liputtamaan. Kyseessä on hanke, jota Espoo toteuttaa yhdessä Sitran sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa yhtenä työkaluna nuorten syrjäytymisen estämiseksi.

Homma ei ole lähtenyt käyntiin ihan sillä tavalla kuin toivottiin. Haastattelujen tarkoituksena on löytää keinoja, joilla onnistumme yhdessä paremmin. Ja siihen tarvitaan nyt asiantuntijoiden näkemyksiä.

Suunnitelma on sellainen, että haastattelen väkeä yhdestä peruskoulusta, yhdestä lukiosta ja hallinnon eri portailla. Etsin kohtia, joihin hankkeen käyttö pysähtyy, ja kokoan myös ratkaisuehdotuksia.

Eli suoraan asiaan: Suostuisitko haastateltavaksi? Haastattelu veisi ehkä 1/2–1 tuntia. Jotta haastattelusta olisi mahdollisimman vähän vaivaa, tulisin mielelläni työhuoneeseesi. Jos haluat, haastattelu voidaan toteuttaa myös puhelimitse. Kirjeen lopussa on lista vapaina olevista ajoista.

Osallistuminen on tietysti kaikille vapaaehtoista. Mutta arvostaisin kovasti, jos löytäisit kalenteristasi aikaa tälle tärkeälle asialle. Tajua Mut! -konsepti on kuitenkin päätetty ottaa käyttöön, ja olisi todella tärkeää, että se ei kuormittaisi, vaan tosi lisäarvoa. Kaikki näkemykset, erityisesti kriittiset, ovat tervetulleita.

Toivoisin, että vastaisit niin pian kuin mahdollista!

Laitan Sinulle vielä linkin Sampon videotervehdykseen:  
<https://www.youtube.com/watch?v=LaNSYuBxgas>

Espoossa 14.3.2015

Yhteistyöterveisin

Martti Hellström

#### Vapaat haastatteluajat

##### Pe 20.3.

klo 8–9.30 (parina voi tulla myös)  
klo 11.30–12.30 (parina voi tulla myös)  
klo 12.30–13.30 (parina voi tulla myös)  
klo 13.30–14.30 (parina voi tulla myös)  
klo 14.30–15.30 (parina voi tulla myös)

##### Ma 23.3.

klo 8–9 parina voi tulla myös

##### To 26.3.

klo 8–9 (parina voi tulla myös)  
klo 9–10 (parina voi tulla myös)  
klo 10–11 (parina voi tulla myös)

##### Pe 27.3.

klo 8–9 (parina voi tulla myös)  
klo 9.30–0.30 (parina voi tulla myös)

##### Ma 30.3.

klo 8–9 (parina voi tulla myös)  
klo 9–10 (parina voi tulla myös)  
klo 10–11 (parina voi tulla myös)  
klo 11–12 (parina voi tulla myös)  
klo 12–13 (parina voi tulla myös)  
klo 13–14 (parina voi tulla myös)

## Liite 2 Haastattelun teemalista


### Tajua Mut! -haastattelu / Hellström

#### HAASTATTELUN TEEMAT

1. *Suhtautuminen Tajua Mut! -hankkeeseen*
2. *Tilanne ennen "flooraa"*
3. *Omaksiottamisportaat*
  - 3.1 **Kohtaaminen/kuuleminen**
  - 3.2 **Kokeileminen**
  - 3.3 **Käyttö**
  - 3.4 **Ruutiini ja luova käyttö**
  - 3.5 **Tilanne nyt**
4. *Tajua Mut! -hankkeen "myyminen"*
5. *Tajua Mut! -hankkeen vahvuudet*
6. *Tajua Mut! -hankkeen kitkakohdat/heikkoudet*
7. *Kehittämisideat kitkakohtiin*
8. *Tajua Mut! -hankkeen tulevaisuus*
9. *Yhteenvetoa*
10. *Haastattelun päättäminen*

# Lähteet

- Ahokas, M. ja Viikkumaa, I. (1984). Kurt Lewin ja sosiaalipsykologian kenttä, s. 36–51. Teoksessa R. Myllyniemi ja K. Helkama (toim.). Sosiaalipsykologian näköaloja. Porvoo–Helsinki–Juva: WSOY.
- Buhanist, P. (1991). Organisaation ja johtamisen kehittäminen, s. 55–65. Teoksessa Luoma 1991 (toim.).
- Dalin, P. (1977). Skolreform; Ide og virklighet. Julkaisussa Fornyelse i skolen Norsk pedagogisk tidskrift (61) Hefte nr 5/6, s. 196–204.
- Heinonen, H. ja Selin, M. (2015). Tajua Mut! –hankkeen loppukartoituksen tulokset. Espoon kaupunki ja Sitra. (PDF).
- Hellström, M. (2004). Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston sovelta- van kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 249.
- Kantonen, H. (2015). Toimintamalli Mikkelissä. Perusesittely vanhemmille. Kevät 2015. Tajua Mut! -kenttäpäällikkö / Olkkari, Heikki Kantonen. PPT-esitys.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation Efforts fail? Harvard Business Review. March–April 1995, p. 59–67.
- Kuitunen, Hannu (1996). Finiste-tietoverkko innovaation välineenä luonnontieteiden opetuksen työtapa monipuolistettaessa. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 159.
- Linnansaari, H. (1998). Yhdessä vai yksin. Opetustaan kehittämään valikoituva opettaja. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 189.
- Machiavelli, Niccolo. (1998). (Alkuteos 1532). Ruhtinas. Hämeenlinna: Karisto oy.
- Mitroff, Ian. (2000). Tartu oikeisiin ongelmiin. Porvoo–Helsinki–Juva: WSOY.
- Powell, Thomas C (1995). Total Quality Managemenet as Competive Advantage: A Review and empirical study. Strategic Management Journal 16, p. 15–37.
- Rogers, E & Shoemaker, F. (1971). Communication of innovations: A cross-cultural approach. New York: Free Press.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Simola, H. (2001). Koulupolitiikka ja erinomaisuuden eetos. Kasvatus 32 (3), s. 290–297.
- Tomm, Karl. (1988). Interventiivinen haastattelu. Mannerheimin Lastensuojeluliiton L-sarja nro 3. Helsinki: MLL.
- Valtee, P. (2002). Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 2002.1 Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- <http://hellstromtyotavat.blogspot.fi/2011/01/2.html>
- <http://pedagogiikka.blogspot.fi/2014/08/tyokalu-vaikeisiin-keskusteluihin-karl.html>
- <http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/tyokalut/iakkaiden-neuvontapalvelut-ja-hyvinvointia-edistavat-kotikaynnit/iakkaiden-neuvontapalvelut/neuvontatyo/tavoitteellinen-ja-motivoiva-neuvonta>
- [http://www.espoo.fi/fi-FI/Kulttuuri\\_ ja \\_liikunta/Nuoriso/Tajua\\_mut](http://www.espoo.fi/fi-FI/Kulttuuri_ ja _liikunta/Nuoriso/Tajua_mut)



Tajua Mut! -toimintamalli vastaa laajasti tunnistettuun kansalliseen tarpeeseen kehittää varhaisen vaiheen moniammatillista yhteistyötä ja tiedonvaihtoa lasten, nuorten sekä perheiden tukemisessa. Työkalua, joka mahdollistaa ammattilaisten välisen yhteistyön asiakkaan suostumuksella, ei ole Suomessa aikaisemmin ollut saatavilla.

Espoon Tajua Mut! -pilotista tutkivalla otteella toteutettu selvitys tarjoaa syventävää näkemystä uuden innovaation viemiseksi julkiselle sektorille. Lisäksi raportti on syvälinen tapauskuvaus siitä, miten hiotaan oikea tapa levittää tämäntyyppinen malli kuntiin.

## Sitran selvityksiä 97

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on tulevaisuusorganisaatio, joka tekee töitä Suomen kilpailukyvyn ja suomalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Ennakoimme yhteiskunnan muutosta, etsimme käytännön tekemisellä uusia toimintamalleja ja vauhditamme kestävään hyvinvointiin tähtäävää liiketoimintaa.