



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Siiri Jalo

## Haastelähtöinen innovaatiokilpailu kei- nona systeemisen muutoksen aikaan- saamisessa

Lapsi- ja perhepalvelujen tutkimusavusteisen kehittämisen  
mahdollisuuksia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

20.2.2021

Tekijä Otsikko	Siiri Jalo Haastelähtöinen innovaatiokilpailu keinona systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Lapsi- ja perhepalvelujen tutkimusavusteisen kehittämisen mahdollisuuksia.
Sivumäärä Aika	50 sivua + 6 liitettä 20.2.2021
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaajat	Marjatta Komulainen, Lehtori Mari Hirvonen, Asiantuntia, Iltla
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella haastelähtöisen innovaatiokilpailun osallistujien kokemuksia ja selvittää haastekilpailun mahdollisuuksia osana systeemistä muutosta lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisen kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, miten haastelähtöisen innovaatiokilpailun avulla voidaan tukea julkisen sektorin lasten- ja perhepalvelujen uudistamista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto koostuu Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiön Iltan järjestämän Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailun (2019) osallistujille ja kilpailun tuomareille järjestämäni yhdeksästä teemahaastattelusta. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina keväällä 2020 ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmän mukaisesti.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten mukaan Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu koettiin uudenaikaiseksi, luovaksi ja innostavaksi tavaksi kehittää julkisen sektorin lapsi- ja perhepalveluja. Haastekilpailun osallistajat kokivat etenkin moniammatillisen dialogisen verkostotyön syventymisen, oman toimintasuunnitelman sekä strukturoinnin, että systeemisen mallintamisen tärkeänä haastekilpailun antina. Haastekilpailun palkinnolla nähtiin iso vaikutus systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Palkinnon tutkimusperusteisuus auttaa selvittämään vaikuttavuuden arviointia ja sitä kautta johdattaa systeemiseen muutokseen. Muita arvokkaana koettuja haastekilpailun hyötyjä tuli tutkimuksessa ilmi hyväksi koettujen ja näyttöön perustuvien käytänteiden leviäminen laajemmalle alueelle.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu edistää alueellista julkisen sektorin lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistä monipuolisesti ja systeemisesti eteenpäin. Haastelähtöinen innovaatiokilpailu haastaa lasten ja perheiden palvelujärjestelmän ja heidät, jotka työskentelevät palveluissa ja joilla on ideoita kehittämistyöhön. Se auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja etsimään yhteistyön avulla parhaat mahdolliset ratkaisut lapsi- ja perhepalvelujen uudistamiseen ja systeemisen muutoksen aikaansaamiseen. Tämä mahdollistaa sekä alueen kehittämispotentiaalin laajan hyödyntämisen, että sitä kautta erilaisille lapsi- ja perhepalvelujen kentällä ilmeneville kompleksisille haasteille ratkaisujen löytämistä. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu mahdollistaa julkisen sektorin innovaatioiden syntymistä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää avuksi samankaltaisten sote-alan haastelähtöisten innovaatiokilpailujen järjestämisessä sekä julkisen sektorin strategisten tavoitteiden toteuttamisen välineenä ja päätöksenteossa.</p>	
Avainsanat	julkisen sektorin innovaatio, haastelähtöinen innovaatiokilpailu, lapsi- ja perhepalvelujen kehittäminen, kompleksisuus, systeeminen muutos

Author Title	Siiri Jalo Challenge-Driven Innovation Competition as a Means of Achieving a Systemic Change: Opportunities for Research-based Development of Child and Family Services
Number of Pages Date	50 pages + 6 appendices 20 February 2021
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	Social and Health Care Service Management
Instructors	Marjatta Komulainen, Senior Lecturer Mari Hirvonen, Specialist, Itla
<p>The purpose of this study was to investigate the experiences of the competitors of challenge-driven innovation competitions and to research the competition's opportunities in a context of systemic change and development of child and family services. The aim of this study was to produce information on how challenge-driven innovation competition may be used to support the public sector's renewal of child and family services. The study was implemented with the methods of qualitative researches. The research data was gathered during spring 2020 and consists of competitors and jury's nine theme interviews regarding a challenge based innovation competition held by Itla – Children's Foundation in Helsinki, Finland. The interviews in question were conducted to the study's researcher and the research material was analyzed according to the data-driven content analysis method.</p> <p>According to the results of this study, challenge-driven innovation competition was for the most part seen as a new, creative and an inspirational way to develop the public sector's child and family services. The competitors in the competition considered especially an increase in multi-professional dialogical networking, one's own plan of action, structuring and systemic modeling to be of high value aspects in a challenge-driven competition. Furthermore, the prize of the competition was seen as a sufficient incentive to catalyze systemic change. The prize is research based. Hence it may help to resolve an analysis on effectiveness, and consequently, lead to a systemic change. Another highly valued factor in a challenge-driven innovation competition that appeared in the study was the spreading of well-viewed, evidence-based practices.</p> <p>The study shows that the challenge-driven innovation competition promotes comprehensive systemic development of regional public sector's child and family services. Challenge-driven innovation competition challenges the current child and family services and individuals with innovative ideas for development employed by public sector. The challenge-driven innovation competition helps us to understand child and family services as a whole and, with cooperation helps us to find the best solutions for renewing child and family services. This enables us both to utilize the sector's development potential, and consequently, helps us to find solutions to various complex challenges in the sector of child and family services. Based on the results of the study, challenge-driven innovation competition enables creating innovations in the public sector. The results of the study may be used as a tool for organizing a challenge-driven innovation competition in the area of social and healthcare and in public sector as a means to achieve strategic goals and in decision-making.</p>	
Keywords	public sector innovation, challenge-driven innovation competition, development of child and family services, complexity, systemic change

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Julkisen sektorin innovaatio	3
2.2	Haastelähtöinen innovaatiokilpailu	4
2.3	Systemisyys ja systeeminen muutos lapsi- ja perhepalveluissa	6
2.4	Kompleksisuusajattelu	8
3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	9
4	Toteutusympäristön kuvaus	10
4.1	Toimeksiantajan esittely	10
4.2	Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu	11
4.3	Islannin malli	12
5	Tutkimuksen toteutus	13
5.1	Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	13
5.2	Aineiston kerääminen	14
5.3	Aineiston analyysin menetelmät	18
6	Tutkimuksen tulokset	21
6.1	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun osallistumiseen vaikuttavat tekijät	22
6.2	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun vaikutus lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisyössä	24
6.3	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun edistävät tekijät systeemisen muutoksen aikaansaamisessa	26
6.4	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun estävät tekijät lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisyössä	29
6.5	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun kehittäminen	29
7	Pohdinta	32
7.1	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun potentiaali julkisen sektorin lasten- ja perhepalvelujen kehittäjänä	32
7.2	Haastelähtöinen innovaatiokilpailu ja systeeminen muutos lasten- ja perhepalvelujen kompleksisten ongelmien kentällä	34
7.3	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun kehittämiskohteet	36
7.4	Tutkimuksen eettisyys	38
7.5	Tutkimuksen luotettavuus	39

8	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	
	Liite 2. Haastattelukutsu	
	Liite 3. Teemahaastattelun runko	
	Liite 4. Lapsuuden rakentajat -haastattelähtöisen innovaatiokilpailun tavoite ja kriteerit	
	Liite 5. Lapsuuden rakentajat -haastattelähtöisen innovaatiokilpailun kysymykset osallistujille, toteutustapa ja palkinto	
	Liite 6. Aineiston luokittelu	

## 1 Johdanto

Yhteiskunnan nopeat muutokset ja monimutkaiset haasteet asettavat julkisen sektorin palvelujen ja toiminnan uudistamiselle paljon odotuksia. Julkisen talouden rahoituslanne pakottaa kiinnittämään huomiota myös palvelujen tuottavuuteen. Vain palvelujen tuottavuutta nostamalla on mahdollistaa ylläpitää laadultaan ja kattavuudeltaan korkeatasoisia palveluja. Tarve uusille innovaatioille ja toimintatapojen uudistamiselle on ilmeinen. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.) Innovaatioilla on myös tärkeä asema monimutkaisten ja kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisessa. Julkisen sektorin rooli haasteiden määrittelijänä ja suunnannäyttäjänä kasvaa jatkuvasti ja vaatii tuekseen panoksia tutkittuun tietoon perustuvaa kehitystoimintaa. Palvelujen uudistamisen ja uusien ratkaisujen soveltamisen näkökulmasta on julkisella sektorilla hyvä asema toimia kokeilualustana kestäväen kehityksen innovaatioille. Innovaatiotoiminnassa on erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä, joista haastelähtöinen innovaatiokilpailu on yksi tapa tuottaa uudistuksia. (Naumanen 2019: 14–15, 147.)

Lapsi- ja perhepalvelut ovat Suomessa osa voimakkaassa muutosmurroksessa olevaa sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palvelukokonaisuutta. Hallituskaudet ylittävää kansallista lapsistrategiaa pohjustavan ja valmisteleavan työn sisältö tuo selkeästi esiin, että tarvitaan uusia lasten, nuorten ja perheiden elämää tukevia toimintatapoja, käytäntöjä ja kestäviä sosiaalisia innovaatioita. Lapsiperheiden tukemisessa on tärkeä panostaa julkisten palvelujen uudistumiseen systeemiseen suuntaan. Tämä pitää sisällään kokonaisvaltaista hallinnonalarajat ylittävää strategiaa, jolla edistetään julkisten voimavarojen vaikuttavaa ja tehokasta käyttöä. Nopeasti muuttuvassa kompleksisessä toimintaympäristössä tarvitaan julkisen vallan uudistumista, joka perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen ja systeemiseen ajatteluun. (Heikkilä 2019: 11, 41, 87.) Jatkuva resurssien väheneminen ja palvelujen laadun ylläpitäminen tekee muutostarpeen välttämättömäksi ja pakottaa etsimään uusia kestäviä ratkaisukeinoja. Sote -uudistuksessa on korostunut yhteistoiminnallisesti tuotettujen vaikuttavien palvelujen tärkeys ja moniammatillisen verkostotyön vahvistamisen merkityksellisyys. (Rannisto – Tienhaara 2016: 9.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiön 2019 syksyllä järjestämää Lapsuuden rakentajat haastelähtöistä innovaatiokilpailua. Opinnäytetyön päämääränä on kuvata ja ymmärtää, millaisia mahdollisuuksia Lapsuuden rakentajat haastekilpailu tuottaa sekä lasten- ja perhepalvelujen kehittämisen kentällä että systeemisen muutoksen aikaansaamisessa.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkimusalalla tämä opinnäytetyö sijoittuu innovaatiotoiminnan kentälle julkisten palvelujen systeemisen muutoksen kontekstiin. Haastelähtöistä innovaatiotoimintaa on tutkinut muun muassa Sitra, Ratkaisu 100- haastekilpailun yhteydessä (Toivonen – Nordbäck – Takala 2018), innovaatioiden säätiö Nesta (Nesta 2021), liikkeenjohdon konsultointiyritys IndustryHack Oy (Industryhack 2021), ruotsalainen innovaatioiden kiihdyttämö Hbg Works (Hbg Works 2019) ja monet muut, mutta haastelähtöistä innovaatiokilpailua julkisen sektorin lasten- ja perhepalvelujen kehittämisen menetelmänä ei ole juurikaan tarkasteltu. Tämä opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta julkisen sektorin strategisen kehittämisen välineenä. Tutkimustulosten avulla saadaan tietoa siitä, miten haastelähtöinen innovaatiokilpailu soveltuu lasten- ja perhepalvelujen uudistamisen välineenä.

Opinnäytetyön toisessa luvussa avaan tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja käsitteitä. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymyksen. Neljännessä luvussa kuvailen tutkimuksen toimeksiantajan ja toteutusympäristön. Tutkimuksen toteutus –luvussa esittelen tutkimuksen metodologian, aineistonkeruuta sekä analyysin menetelmät. Kuudennessa luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Seitsemännessä luvussa pohdin omaa oppimisprosessia, tarkastelen tuloksia ja pohdin sekä tutkimuksen eettisyyttä että luotettavuutta. Lopuksi esittelen johtopäätökset ja jatkotutkimukseen liittyvät kehittämissuhteet.

## **2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat**

Avaan tässä luvussa käsitteet innovaatio, julkisen sektorin innovaatio ja haastelähtöinen innovaatiokilpailu. Näiden käsitteiden ja aihepiirin ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta voidaan tutkia lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisen mahdollisuuksia haastelähtöisen innovaatiotoiminnan avulla. Opinnäytetyön teoreettisiksi kattokäsitteiksi sijoittuvat systeemisyys ja systeeminen muutos, jotka auttavat näkemään uusia vaihtoehtoisia ratkaisuvaihtoehtoja nykyajan monimutkaisiin ongelmiin. Kuvailen systeemistä muutosta erityisesti julkisen sektorin näkökulmasta, joka luo pohjan lapsi- ja perhepalvelujen

kehittämistyölle. Lopuksi avaan kompleksisuusajattelua, joka auttaa ymmärtämään sekä lapsi- ja perhepalvelujen systeemistä tematiikkaa että etsimään uusia asiakasläh- töisempiä ja vaikuttavampia ratkaisuja jo olemassa oleviin ongelmiin ja ennakoimaan mahdollisia tulevia haasteita.

## 2.1 Julkisen sektorin innovaatio

Innovaatio on täysin uusi tai olennaisesti parannettu tuote, palvelu, uusi toimintatapa tai uudenlainen näkökulma tekemiseen, joka on otettu käyttöön ja jota voidaan hyödyntää. Innovaatio on lähtökohtana uusi keksintö, mutta se voi olla myös olennaisesti parannet- tu uudistus jo käytössä olevasta tuotteesta tai palvelusta. Innovaation taustalla on lop- puun asti viety innovaatiotoiminta eli kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa laa- jempaa hyötyä niin sen käyttäjälle kuin kehittäjälle. (Vehkaperä 2013: 22–24; Inno- Vointi-tutkimushanke 2013.)

Innovaatio ei ole sama asia kuin hyvät ideat tai keksintö. Keksinnössä ideat ovat jalos- tettu pidemmälle, mutta itse keksintö ei ole vielä innovaatio. On monia esimerkkejä ihmisten hyvistä ajatuksista kehittämistyössä ja keksinnöistä, joita ei ole otettu käyt- töön. Innovaatio on jotain missä kehitystyössä syntyneet ideat ja keksinnöt viedään onnistuneesti käytäntöön. (Pohjola – Koivisto 2013: 89–90.) Sanoja innovaatio ja inno- vaatiotoiminta on aiemmin käytetty enemmän liiketaloudessa, ja ne tarkoittavat siinä yhteydessä kaupallistettua keksintöä sekä tuotteeseen tai palveluun tähtäävää kehit- tämistyötä. Nykypäivänä sekä innovaatio että innovointi sanojen käyttö ja merkitys ovat laajentuneet kaupallisesta tuotekehityksestä myös muille aloille. Ne pitää sisällään mo- nipuolista ja laajaa joukkoa soveltavaa tutkimusta ja kehittämistyötä. Sote-kontekstissa innovaatio- ja kehittämistyö merkitsevät uusien palvelujen ja prosessien kehittämistä tai uusien teknologioiden ja hoitojen ottamista käyttöön. (Hämäläinen – Jäppinen – Kivi- saari 2011: 219.)

OECD:n Public Sector Innovation (OPSI) innovaatiojohtajan Piret Tönurist (2019) mu- kaan julkinen innovaatio on aina kontekstisidonnainen, se on toteuttamiskelpoinen ja se tuo muutoksen julkiseen arvoympäristöön. Julkinen innovaatio on monitahoinen kokonaisuus, jossa on monia erilaisia tavoitteita. OPSI erottaa julkisen sektorin inno- vaatiotoiminnassa neljä erilaista ulottuvuutta, jotka vastaavat erilaisiin kysymyksiin. Parannuksiin suuntautunut innovaatiotoiminta etsii mahdollisuuksia miten voidaan jo olemassa olevia asioita tehdä vielä paremmin. Toimintaan suuntautunut innovaatiotoi-



minta on suuntautunut tietyn konkreettisen tavoitteen tai tuloksen saavuttamiseen. Muokautuva innovaatiotoiminta etsii, testaa ja kokeilee uusia lähestymistapoja vastataksseen alati muuttuvaan ympäristöön. Ennakoiva innovaatiotoiminta pyrkii selvittämään ja käsittelemään esille nousevia kysymyksiä, jotka saattavat muuttaa tulevaisuuden prioriteetteja ja sitoumuksia. Julkisen sektorin palvelujen uudistaminen ja toiminta, sekä niissä tapahtuvat muutokset ovat riippuvaisia toisistaan, ja yhteyksissä muihin palveluihin sekä toimintapaikkoihin muodostaen näin ollen systeemejä. (Tönurist 2019; OECD-OPSI 2018). Julkisten hankintojen innovatiivisuuden lisäämistä tukee myös Suomen kansallinen innovaatiopolitiikka. Hallituksen tavoitteena on, että Suomi on vuoteen 2030 mennessä maailman vetovoimaisin kokeilu- ja innovaatioympäristö. (Valtioneuvoston asetus tutkimus- ja innovaationeuvosta 162/2016; Valtioneuvosto 2017.)

Mariana Mazzucato tarkastelee teoksessaan *The Entrepreneurial State* laajasti valtion ja julkisen sektorin roolia ja merkitystä innovaatioiden syntyisessä kokonaisuudessa. Suurin osa innovaatiotoimintaa, strategista johtamista ja organisaation muutosta koskevista ajattelutavoista painottuu enemmän yksityiseen sektoriin jättäen julkisen sektorin keskittymään vain olosuhteiden luomiseen innovaatioille, jotka ovat kehitetty yksityisellä sektorilla. Valtiolla ja julkisella sektorilla on johtava rooli perusihmisoikeuksien takaamisessa kaikille kansalaisille julkisesta terveydenhuollosta julkiseen koulutukseen. Siitä syystä on ratkaisevaa keskittyä innovaatiotoiminnan vahvistamiseen ja innovaatioiden syntyisessä julkisella sektorilla. Mazzucato kritisoi julkisen toimijan passiivisena näkemisen ja korostaa, että on tärkeä tunnustaa ja ymmärtää julkisen sektorin roolit innovaatioiden syntyisessä ja muutoksen tekemisessä ja sitä kuinka ne voivat dynaamisesti ohjattuina ja organisoidusti ratkaista monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia. (Mazzucato 2014: 13, 97, 193.)

## 2.2 Haastelähtöinen innovaatiokilpailu

Haastelähtöisyys innovaatiotoiminnassa tarkoittaa, että yhteiskehittämiseen valittavat aiheet nousevat yhteiskunnallisista lähtökohdista tai alueen toimijoilta (Pihlajamaa – Halme 2019). Haastelähtöinen innovaatio on innovaatiotoiminnan viitekehys, joka kiihdyttää perinteisiä innovaatioita hyödyntämällä avointa innovaatiota ja yhteistoimintaa ennalta määriteltyjen kriteerien mukaan. Sen avulla organisaatiot voivat kehittää ja toteuttaa toimivia ratkaisuja keskeisiin ongelmiin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Haastelähtöinen innovaatio antaa yrityksille mahdollisuuden sekä hyödyntää erilaisia näkökulmia ja kykyjä, että ratkaista ongelmia nopeammin ja kustannustehokkaammin. Tämä

johtaa nopeutettuihin innovaatiotuloksiin ja paranneltuun liiketoiminnan suorituskykyyn. (Nieminen 2016; Heiska – Huotari 2019; Bonadio 2011.)

Haastelähtöinen innovaatiokilpailu (jatkossa myös haastekilpailu ja kilpailu) on tunnettu menetelmä monimutkaisten ongelmien ratkaisujen etsimisessä. Kilpailu tarjoaa palkinnon sille, joka ensimmäisenä tai tehokkaammin ratkaisee ongelman. Haastekilpailut houkuttelevat myös uusia keksijöitä vastaamaan annettuun haasteeseen ja sitä kautta vaikuttamaan muutoksen aikaansaamiseen. Samaan aikaan kilpailu haastaa panostamaan myös paikoillaan seisijat ajattelemaan ongelmaa uudella tavalla. Kaikki tämä yhdessä johtaa läpimurtoratkaisuihin, uusien innovatiivisten ryhmien luomiseen. Haastelähtöisessä innovaatiokilpailussa on kyse tarkkaan määritellystä ongelmasta, jolla on selkeät kriteerit, tavoite ja palkinto. Haastekilpailun järjestäjä määrittää sekä ongelman ratkaistavaksi että esittää kilpailun kriteerit ja kannustimen eli palkinnon. Haastekilpailun ongelmat voivat olla hyvin erilaiset ja eri aloilta, ja niiden ratkaisemiseksi halutaan hyödyntää uutta ajattelutapaa. Julkisen kilpailun kautta tavoitetaan suurin mahdollinen joukko innovoijia. Haastekilpailun julkistamisen jälkeen kilpailuun osallistujat ratkaisevat haasteen parhaaksi katsomallaan tavalla. (Nesta 2019.)

Kilpailun kriteerit määrittävät sen, miltä onnistunut ratkaisu näyttää ottamatta kantaa siihen, kuinka siihen tulokseen päästään. Haastekilpailun palkinnon vaikutus toimii parhaiten, kun se on tarkkaan mietitty ja rakennettu, jolloin se vetää puoleensa oikeita talenteja ratkaisemaan ongelman ja auttaa heitä menestymään kehitystyössään. Palkinto kannustaa ajattelemaan uudella tavalla ja se auttaa tavoittamaan innovaattoreita, jotka jäävät muuten huomiotta. Palkintoina käytetään rahapalkinnon lisäksi myös monia muita etuja ja kannustimia. Voittajalle tarjotaan esimerkiksi alkusijoituksia, mentorointia ja apua sekä verkostoitumiseen että juridisissa ja markkinointiin liittyvissä toimenpiteissä. Palkinto on suunniteltu oikein, kun haastekilpailun tavoite ja kannustimet ovat tasapainossa. Haastelähtöinen innovaatiopalkinto ei ainoastaan ratkaise haasteen teknistä puolta. Oikein mietittynä palkinto toimii katalysaattorina laajemmalle muutokselle, auttaa luomaan uusia teknologisia ratkaisuja ja markkinoita, ja auttaa muokkaamaan niitä sosiaalisesti hyödynnettävällä tavalla. Viime vuosina haastelähtöiset innovaatiopalkinnot ovat uudistuneet huomattavasti. Palkinnot ovat mahdollistaneet monenlaisen kehityksen esimerkiksi lääketieteen ja teknologian alalla. Voittopalkinto auttaa myös saamaan tarvittavaa julkisuutta ja laajempaa ymmärrystä ratkaistavana olevasta ongelmasta. (Nesta 2020.)

### 2.3 Systeemisyyden ja systeeminen muutos lapsi- ja perhepalveluissa

Systeemisyyden ymmärtäminen ja systeeminen ajattelu on saanut alkuunsa biologiasta 1920-luvulla, kun alettiin yleisesti tunnistamaan miten elävien organismien ominaisuudet syntyvät. Systeeminen ajattelu on vastaus mekaanisen ajattelun epäonnistumiselle yrittäen näin olleen selittää sosiaalisten ja biologisten ilmiöiden synergia. Se on tuonut monia uusia lähestymistapoja tieteelliseen tutkimukseen. Vähitellen alettiin hyväksyä, että systeemit ovat kokonaisuuksia, joita ei voida ymmärtää suoraviivaisen analyysin avulla, koska niiden ensisijaiset ominaisuudet johtuvat niiden osien vuorovaikutuksesta. Tieteellisestä lähestymistavasta tuli siten enemmän eettinen. (Skyttner 2001: 31–35.)

Systeemisyyttä ja systeemiteoreettista ajattelutapaa kuvaa vahvasti moninaisuus ja muokkaantuvuus. Eri tutkimushankkeissa ja yhteyksissä voidaan painottaa systeemisyyttä hieman eri näkökulmista ja tulkinnoista käsin. Organisaatioteoreettisissa tutkimuksissa nousee esiin erityisesti kommunikaation käsite ja sen hyödynnettävyys. Tämä liittyy näkemykseen kommunikaation kuulumisesta ja roolista organisaation perusolemuksen ja rakenteeseen. Organisaation systeeminen rakenne perustuu erilaisista päätöksenteon prosesseista, päätöksentekoon pohjautuvista tekijöistä ja järjestelyistä, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Systeeminen struktuuri vähentää prosessien monimutkaisuutta eli kompleksisuutta organisaatiossa. (Virtanen 2015: 69–73.)

Systeeminen muutos tarkoittaa Sitran tulevaisuussanaston mukaan rakenteiden ja toimintamallien välisen vuorovaikutuksen aikaansaamaa muutosta. Tällaisen muutoksen avulla kyetään luomaan hyvät lähtökohdat sekä tulevaisuuden hyvinvoinnille että kestäväälle kehitykselle. (Sitra n.d.) Systeemisen muutoksen akademia Amerikan Yhdysvalloissa kiteyttää, että systeeminen muutos on prosessi, joka pitää sisällään yksilötasolla kokonaisvaltaista omien asenteiden, tapojen ja toimintamallien muutosta kuin myös organisaatiotasolla tavoitteiden ja toimintakulttuurin muutosta (Academy for Systems Change n.d.).

”Systeemiset muutokset ovat muutoksia ihmisissä, organisaatioissa, politikassa, prosesseissa, kulttuureissa, uskomuksissa ja ympäristöissä, jotka muodostavat systeemejä” (Dacey – Groves 2019).

Julkista hallintoa puristaa kokonaisvaltainen systeemisen muutoksen paine. On tärkeää ymmärtää, että ihmisten elämäntapahtumat ja liiketoimintatapahtumat ovat toistensa

vaikutuspiirissä eikä niitä voi erottaa toisistaan. Tämä vaati tiedostamista ja uudenlaisen johtamisen, toimintamallien ja työkalujen etsimistä. Suomalainen julkinen hallinto on hierarkkinen kone, joka toimii lakipykälien mukaisesti. Systeminen muutos nostaa organisaatiotehokkuuden rinnalle ymmärryksen siitä, että ihmisten elämä kokonaisuudessaan ja liiketoimintatapahtumat kulkevat käsi kädessä yli sektorirajojen, eikä niitä voida silpoa. Palvelujen ennakoiva tarjonta ihmisten erilaisiin elämäntilanteisiin ja yritysten tarpeisiin on edellytys hyvinvoivalle yhteiskunnalle. (Kopponen 2017.)

Lapsi- ja perhepalveluiden uudistamisen LAPE- hanke tuo systemisen työotteen ja systemisen ajattelun vahvasti mukaan rajapintoja ylittävään yhteistyöhön (Lindholm – Mäki-Fossi – Petrelius 2018.) Vuonna 2019 käynnistettiin LAPE -muutosohjelman yhteydessä SyTy! -hanke, jonka tavoitteena on systemisen toimintamallin juurruttaminen suomalaiseseen lastensuojelutyöhön. Systemisen ajattelun ja työotteen hyödyntäminen on iso muutos suomalaisessa lastensuojelutyössä. Systemisen mallin mukaan tällöin työn ytimessä ovat systeminen ymmärrys ihmiselämästä, vahva moniammatillinen yhteistyö ja toimivat työmenetelmät. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019.)

Suomalaisessa lastensuojelutyössä systemisyydellä tarkoitetaan ihmisten välisiä monenlaisia vaikutussuhteita, joihin kytkeytyy sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuva ympäristö. Systemiajattelussa maailma nähdään jatkuvasti muuttavana, jossa kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat todellisuuden keskiössä. Systeminen ajattelu ottaa huomioon, että kaikki vaikuttaa kaikkeen eli syy-seuraussuhteet eivät kulje yksisuuntaisesti vaan kehämäisesti niin, että jokaisella tekijällä on kytkös toisiin tekijöihin. Näin ollen jokainen systemin osa on siten sekä syy että seuraus. Muutoksen edellytyksen lähtökohtana on, että jokainen tunnistaa ja ymmärtää oman vaikutuksensa systeemiin, ja että luodaan toimintatavat, joissa kaikki systemisessä muutoksessa olevat yhteistyökumppanit kutsutaan mukaan muutoksesta käytävään tasavertaiseen vuoropuheluun. Systeminen muutos pitää sisällään kolme keskeistä ydinvaihetta. Ensimmäisenä on tärkeä tunnistaa ja kuvata nämä systemiset suhteet, joihin toivotaan muutosta, toinen vaihe pitää sisällään systemisen muutoksen kokeiluja erilaisten pilottien ja kokeilujen avulla, ja viimeisessä kolmannessa vaiheessa toteutuu systemisen muutoksen vakiinnuttaminen eli juurrutustyö. (Alhanen – Lavila – Kangas – Lamppula – Petrelius 2019: 7–8.)



Kuvio 1. Systeemisen muutoksen ydinvaiheet (Alhanen ym. 2019: 8 mukailen Siiri Jalo).

Systeemisen muutoksen ydinajatus ei ole ainoastaan luoda uusia käytänteitä, vaan se pitää sisällään myös jatkuvaa omasta toiminnasta oppimisen ajatusta. Systeemisen muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeä sekä hyödyntää kaikkien työntekijöiden vahvuuksia että edistää avointa ja korjaava muutosprosessia. (Alhanen ym. 2019: 9.)

#### 2.4 Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuusajattelu on vahvasti sidoksissa systeemiajattelun kanssa. Kun systeemi-teorian lähtökohtana on etsiä järjestelmistä tasapainoa ja ennustettavuutta, niin kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään ennakoimattomuutta, epälinearisuutta ja yllätyksiä. Kompleksisuusajattelun keskiössä on maailman ymmärtäminen kokonaisuutena ja tiedostaminen, että se kokonaisuus on jotain muuta kuin vain osiensa summa. Kompleksisuusajattelun pyrkimyksenä on selvittää miten ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden vuorovaikutus vaikuttaa kokonaisuuden kehitykseen. (Puustinen – Jalonen 2020: 16–18.) Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään haastavien ongelmien aihepiiriä ja sen kehittämisen tarpeellisuutta lapsi- ja perhepalveluissa.

Kompleksisuustutkijat lähestyvät kompleksisuusajattelua pirullisten ongelmien kautta. Pirulliset ongelmat ovat yhteen kietoutuneet monien systeemien kanssa ja monitulkinnallisia, ja niiden ratkaisemisessa ei ole selkeää loppua. Pirullisilla ongelmilla on useita ratkaisuvaihtoehtoja, joita pitää punnita jokaisen systeemin näkökulmasta miten ja kenen se vaikuttaa, ja valita niistä paras mahdollinen. Ennustamattomuus ja tieto, että kaikkea ei voida hallita tai tarkistaa pitää hyväksyä, kun ollaan tekemisissä pirullisten ongelmien ja uudistamisen kanssa. Ongelmien ratkaisemiseksi kehitetään toimintatapoja ja malleja, joiden avulla on mahdollisuus päästä entistä parempaan lopputulokseen. Ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen ja uudistuminen ovat jatkuva prosessi ja vaatii

luovuutta, jonka avulla pyritään ottamaan huomioon pirullisten ongelmien monisyiset piirteet. (Vartiainen – Ollila – Raisio – Lindell 2013: 19–30; Raisio – Puustinen – Vartiainen 2018: 3–20.)

Kansainvälisesti arvostettu kompleksisuustieteilijä ja organisaatiotutkia professori Eve Mitleton-Kelly London School of Economicsista kertoo, että perinteiset ja lineaariset menetelmät eivät enää kykene ratkaisemaan nykyajan monitahoisia ongelmia. Poliittiset päättäjät ovat alkaneet ymmärtää, että tarvitaan uudenlaista näkemystä sekä laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa ajattelua ongelmien ratkaisuun. Kompleksisuusteoria ei ratkaise ongelmia, vaan antaa sekä mahdollisuuden tarkastella ja ymmärtää ongelmia syvällisemmin että auttaa löytämään uusia ajattelumalleja. (Vaasan yliopisto 2014.)

Puustinen ja Jalonen (2020) korostavat, että kannattaa välttää kompleksisuuden ylitulkintaa, ja sen varjolla vältellä vaikeiden, mutta ratkaistavissa olevien ongelmien kohtaamista. Kaikkiin organisaation sisällä ja ulkopuolella oleviin asioihin ei voida vaikuttaa, mutta luomalla suotuisat olosuhteet voidaan vaikuttaa niiden toivottuun kehitykseen. (Puustinen – Jalonen 2020: 36.) Tunnettu sosiologi ja systeemiteorian kehittäjä Niklas Luhmann tarkastelee ympäristön ja sosiaalisten järjestelmien kompleksista suhdetta systeemiteoreettisen ajattelun kautta. Luhmannin mukaan kompleksisuuden aste riippuu aiemmin tehtyjen päätösten kokonaisuuden yhdistelmästä. Jokaisen järjestelmän on vähennettävä kompleksisuutta, koska se on perusvaatimus systeemien toimivuudelle. (Luhmann 1996: 47–51.)

Suomalaisen sosiaalihuollon kompleksiset ongelmat pitävät sisällä ennen kaikkea monimutkaisia asiakkaiden ongelmia, moniammatillisen yhteistyön haasteita ja palvelujärjestelmän pirstaleisuutta. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma tekee näkyväksi palvelujen erilaiset toimintatavat ja vahvistaa tietoon perustuvien työtapojen tarvetta. Kompleksisten ilmiöiden hahmottamista ja kuvaamista edistää systeeminen ajattelutapa, joka ottaa huomioon eri tilanteiden ja toimijoiden vaikutukset toisiinsa. (Aarnio – Miettunen 2018: 230–231.)

### **3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus**

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, millainen potentiaali on haastelähtöisellä innovaatiokilpailulla tukea julkisen sektorin lasten- ja perhepalvelujen uudistamista. Sosiaali- ja terveystieteiden kompleksisuus on tuonut muutoksen pysyväksi olotilak-

si, joka vaatii uudenlaista ymmärrystä systeemien käyttäytymisestä. Tutkimukseni tarkoituksena on sekä tarkastella Itsenäisyyden juhluvuoden Itla:n järjestämä Lapsuuden rakentajat -haastelähtöistä innovaatiokilpailua tavoitteiden, tarkoituksen ja toteutumisen kautta, että selvittää haastekilpailun mahdollisuuksia osana systeemistä kehittämistä lapsi- ja perhepalvelujen uudistamisen kontekstissa.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat Lapsuuden rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun mahdollisuudet lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisessä ja systeemisen muutoksen aikaansaamisessa?

## 4 Toteutusympäristön kuvaus

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö Itla on pieni asiantuntijasäätiö, jonka tarkoituksena on sekä edistää ja tukea Suomessa asuvien lasten ja lapsiperheiden hyvinvointia, yhdenvertaisuutta ja asemaa, että hyvää tulevaisuutta tutkimustietoa hyödyntämällä. Itla tuottaa ja analysoi tietoa, julkaisee erilaisia katsauksia ja selvityksiä ja tukee näyttöön perustuvien työmenetelmien implementointia. Säätiö edistää tutkitun tiedon käyttöä lasten kaikissa kasvuympäristöissä sekä päätöksenteossa. Tieteellisen näyttöön perustuvalla toiminnalla parannetaan toiminnan vaikuttavuutta ja sitä kautta lasten ja lapsiperheiden hyvinvointia. Itlan henkilöstörakenne on monialainen ja organisaatiossa työskentelee kaksitoista oman alansa asiantuntijaa. Asiaosaamisessa ovat edustettuina yhteiskunta-, hallinto- ja sosiaalitieteet, oikeustieteet sekä terveystieteet että implementointitutkimus. Lisäksi säätiössä työskentelee sekä viestinnän ja hallinnon asiantuntijoita että tunti- ja projektityöntekijöitä erilaisissa selvitys- ja yhteistyöhankeissa. (Itla 2020a)

Säätiössä järjestetään erilaisia verkostotapahtumia ja koulutuksia. Itlassa toimii innovaatiotoiminta, joka perustuu haastelähtöisyyteen. Itla toteuttaa vuosittain haastelähtöisen innovaatiokilpailun (jatkossa myös haastekilpailu ja kilpailu), jonka tavoitteena on sekä tunnistaa, jalostaa ja levittää lapsi- ja perhepalvelujen että työmenetelmien innovaatioita tutkimustietoon perustuen. Itla tukee innovatiivisia hankkeita tutkimusrahoituksella. Innovaatiotoiminnan tärkeänä tehtävänä on tukea lasten- ja perhepalveluiden uudistumista ja löytää ratkaisuja palvelujärjestelmän aukkoihin. Innovaatiotoiminnan tavoitteena on sekä yhdessä oppiminen että kansallisten innovaatioiden ja kokeilujen

näkyväksi tekeminen. Vuoden 2020 alusta alkaen Itla järjestää myös rjohtamiskoulutusta. Koulutuksen tarkoituksena on vahvistaa sektorirajoja ylittävää kehittämistyötä, ja se on suunnattu sekä erilaisissa johtavissa asemissa oleville lapsi- ja perhepolitiikan että palvelujen kentällä toimiville. Lisäksi säätiön toiminta tukee kotimaista ja kansainvälistä verkostoitumista, ja luo lapsi- ja perhepolitiikan ennakointiverkostoja. (Itla 2020b.)

#### 4.2 Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu

Syksyllä 2019 Itla järjesti Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailun. Kilpailun haasteena oli: Alueellinen ”Islannin malli” lasten pärjäävyyden tukemiseksi. Kilpailussa haettiin mallia tai ideaa Suomessa toteutettavasta ”Islannin mallia” mukaillevasta toiminnasta, jossa tavoitteena on tukea lasten vahvuuksia, pärjäävyyttä ja arjen sujumista lapsen eri kasvuympäristöjen (esim. koulu, varhaiskasvatus, sosiaali- ja terveydenhuolto, kolmas sektori) ketterällä yhteistoiminnalla. Innovaatiomallin tarkoituksena oli tuoda yhteen paikalliset toimijat ja luoda raamit julkisen ja kolmannen sektorin ennaltaehkäisevälle yhteistyölle. Haastekilpailun kriteerit olivat tarkkaan ennalta määriteltä (liite 4). Mallin tuli vahvistaa lasten yhdenvertaisuutta muun muassa pärjäävyyttä vahvistavan vapaa-ajantoiminnan järjestämisessä. Pärjäävyydellä tarkoitetaan tässä sekä lapsen ja perheiden vahvuuksia tukevaa positiivista vuorovaikutusta että arjen sujuvuutta lisääviä tekoja ja toimintaa. Kilpailun haku oli auki 25.9.2019 – 31.10.2019. Kilpailuun hakijan tuli olla kunta, kunnan alue tai kaupunki/kaupungin osa. Asiantuntijoista koostuva tuomaristo arvioi malleja ja ideoita, ja valitsi haastekilpailun voittajan. Kaikkien haastekilpailuun mukaan hakevien tuli täyttää hakemus johon sisältyi sekä noin puolen sivun mittainen kuvaus innovaatiomallista että vastata seitsemään eri kysymykseen. Kirjallisen vastauksen lisäksi osallistujia pyydettiin lähettämään lyhyt video, jossa mallin idea oli tarkoitus kertoa tiivistetysti. Haastekilpailun lähtökohtana on sekä avoimuus ja julkisuus että mallien ja ideoiden levitettävyyys. (liite 5.)

Haastekilpailun palkinnoksi Itla auttaa ja tukee mallin tutkimuksellisen viitekehyksen mallintamista ja tutkimusperusteisuuden vahvistamista tarjoamalla lahjoituksena kaksitoista kuukautta tutkimusapurahaa mallin toteutuksen oheen. Haastekilpailun ideoista tehdään myös kooste, joka viedään ministeriöihin Suomen ”Islannin mallin” valmistelutyön tueksi. Itla yhdistää voittajan ja kansainvälisen toimijan mallin sparrauksen ja kehittämisen merkeissä. Vuoden 2019 haastekilpailuun osallistui kahdeksan erilaista Suomen mallin –ehdotusta. Voittajan oli palkinnon lisäksi tarkoitus saada näkyvyyttä



Porissa kesän SuomiAreena2020:ssa, jossa voittaja olisi päässyt esittelemään innovaatiomalliaan laajemmalle yleisölle (SuomiAreena 2019). Vuonna 2020 keväällä Suomeen levinneen Covid-19 pandemian vuoksi tapahtumaa ei toteutettu (SuomiAreena 2020). Haastekilpailun voittaja julkistettiin 11.12.2019 Itlan järjestämässä tilaisuudessa hotelli Presidentissä Helsingissä (liite 5).

#### 4.3 Islannin malli

Islannin malli–Islandic Model on Islannissa kehitetty lasten ja nuorten syrjäytymistä tehokkaasti estävä malli (Kristjansson – Mann – Sigfusson – Thorisdottir – Allegrante – Sigfusdottir 2019; Sigfusson 2018). Islanti oli vielä 1990-luvun lopulla nuorten päihteiden käyttämisessä maailman vertailun kärjessä. Tilanteen korjaamiseksi kehitettiin Islannissa malli, joka keskittyi löytämään riskit lasten päihteiden käytölle ja ratkaisuja, jotka vaikuttaisivat myönteisesti lasten elämään. Mallin kehittämisen lähtökohtana oli tiede ja tutkimukset. Tutkimustieto vahvisti, että nuorten osallistuminen ohjattuun harrastustoimintaan ja raitis ystäväpiiri vähensivät huomattavasti todennäköisyyttä päihteiden käyttöön. Islannin mallia alettiin luomaan näiden tutkimuksessa saatujen tietojen varaan ja yhteistyöhön otettiin aktiivisesti mukaan nuoret itse, koulut, vanhemmat ja koko elinympäristö. Esimerkiksi lasten ja nuorten harrastustoimintaan ja ohjaajiin lisättiin resursseja ja toimintaa kehitettiin, nuorille alettiin järjestelmällisesti organisoida monipuolisia säännöllisiä harrastusmahdollisuuksia koulupäivän jälkeen, alettiin tehdä aktiivista valistustyötä, lasten ja nuorten kotiintuloajoista säädettiin lain voimalla ja vanhemmat ja koulut sitoutuivat tiettyihin käytäntöihin. Yhteistyön tuloksena syntyi malli jonka positiiviset vaikutukset ovat huomattavia: lasten ja nuorten hyvinvointi on lisääntynyt ja Islannissa on sekä Pohjoismaiden että koko Euroopan matalin päihteiden käyttö (Jonsson 2018). Islannin mallia on viety 18 Euroopan maan lisäksi muihin maanosiin. (Talentia 2019.)

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa 10.12.2019 on varattu yli 14milj. euroa Islannin mallin toteuttamiseen Suomessa. Suomen mallin suunnittelua varten on asetettu työryhmä, jonka tehtävänä on valmistella uusi suomalainen harrastamisen malli. Tavoitteena on turvata jokaiselle lapselle ja nuorelle mahdollisuus maksuttomaan, mieluisaan harrastukseen koulupäivän yhteydessä. Lisäksi vahvistetaan koulujen aamu- ja iltapäivätoimintaa, kerhotoimintaa sekä yhteistyötä kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: 167, 208; Valtioneuvosto 2019.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvailen tutkimusprosessia empirian näkökulmasta. Aluksi esittelen tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Seuraavaksi kerron yksityiskohtaisesti aineiston keruuseen liittyvistä menettelyistä ja perustelen tekemäni metodologiset valinnat. Lopuksi kuvaan aineiston analyysin liittyvää prosessia.

### 5.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Toteutin tutkimukseni laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tekijänä pyrin ensisijaisesti sekä kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuksen aihealuetta, että sen vaikutuspiirissä olevien asioiden yhteyksiä, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (Tuomi – Sarajärvi 2018: 33). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on, että tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tuotetaan mahdollisimman todenmukainen ja kokonaisvaltainen kuva tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemusten näkökulmasta (Juuti – Puusa 2020: 9). Laadullisen tutkimuksen mukaisesti pyrkimykseni on tuoda sekä haastekilpailussa osallistuneiden kokemus ymmärrettävämmäksi että antaa siitä monipuolinen kuvaus, joka on rakentunut tutkimukseen osallistuneiden antamista merkityksistä ja tulkinnoista tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2018: 73, 77). Laadullisella tutkimusmenetelmällä pääsen pureutumaan syvemmälle tutkimuksen aiheeseen kuin esimerkiksi määrällisellä kyselytutkimuksella, joka pyrkii selittämään ja yleistämään, ja jossa aineiston analyysin tuloksena saadaan numeraalisia tuloksia. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 72–73; Hirsjärvi – Nurme 2010: 21–26). Edellä mainitun perusteella sopii laadullinen tutkimusote parhaiten opinnäytetyöni kontekstiin.

Tutkimukseni lähestymistapa on fenomenologinen ja siinä on konstruktivistinen tutkimusote. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihminen ja tiedonkäsitys eli miten kohteesta saadaan tietoa ja millainen se tieto on (Tuomi – Sarajärvi 2018: 39). Fenomenologian tavoitteena on ymmärtää ihmisten erilaiset kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on tarkastella näitä erilaisia kokemuksellisia sisältöjä säilyttämällä niiden merkitykset siinä muodossa kuin nämä ovat, ilman että tutkija itse vaikuttaa kokemusten merkitykseen. (Huhtinen – Tuominen 2020: 296–297, 304.) Pyrin tutkimuksessani mahdollisemman ennakkoluulottomasti kuvaamaan tutkimuksen kontekstiin liittyviä asioita ja ilmiöitä, jotka ovat fenomenologisen lähestymistavan lähtökohtina (Moilanen – Rähä 2018: 57; Puusa – Juuti 2020a: 39). Fenomenologinen strategia

sopii tutkimuksen lähestymistavaksi hyvin, koska minua kiinnostavat tutkittavien subjektiiviset kokemukset ja tulkinnat haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta.

Fenomenologinen tutkimus muokkautuu jokaisen tutkimuksen monista eri tekijöistä eikä kyseisestä metodista ole mahdollista esittää tarkkaa kuvausta. Esimerkiksi tutkimuskohteen, tilanteen tai tutkijan asema vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Erityisen tärkeä tutkijalle on saavuttaa esiymmärrys tutkittavasta aiheesta ja siitä mikä oli jo ennestään tiedossa. Tutkijan avoimuus, ennako-oletusten vapaa ja pohdiskeleva työote ovat fenomenologisen strategian lähtökohtana. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 40; Laine 2018: 29–34; Koppa 2015.) Tutkijana minun oli tärkeä ymmärtää omat ennakkokäsityksensä ilmiöstä, etteivät ne vaikuta ilmiön kuvaukseen. Muutamat haastekilpailuun osallistujat kysyivätkin haastatteluissa kokemuksestani haastekilpailusta. Kerroin, että en ole osallistunut haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun eikä minulla ole henkilökohtaista kosketusta tämäntyyppiseen kilpailuun. Omakohtaisen kokemuksen puuttuminen tutkimusaiheesta edesauttoi tutkimuksen edistymistä niin, että omat pinttyneet tavat tai käsitykset eivät vaikuttaneet ymmärtämistä ja tutkimuksen kulkua. Tutkijana minun oli myös erityisen tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että luettu kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset tutkimuskohteesta eivät olisi olleet esteenä oman objektiivisen ymmärryksen muodostamisessa. (Laine 2018: 36–37; Moilanen – Rähä 2018: 57.)

Koska tutkimuksessani tulkiten haastelähtöisen innovaatiokilpailun osallistujien kokemuksia lapsi- ja perhepalvelujen uudistajana, on tutkimuksellinen viitekehys konstruktivistinen. Tämä tarkoittaa, että sosiaalinen todellisuus rakennetaan kielen avulla tietystä näkökulmasta. Pyrkimykseni ei ole yleistää eikä tuottaa absoluuttista totuutta vaan tarkastella haastateltavien merkityksiä, ja koostaa tutkimuskohteesta monipuolinen yhteenveto yhdestä näkökulmasta vuorovaikutuksessa. (Kekäle – Puusa 2020: 46–47.)

## 5.2 Aineiston kerääminen

Olen kerännyt tutkimukseni empiirisen aineiston haastattelemalla Lapsuuden rakentajat-haastelähtöisen innovaatiokilpailuun osallistujia ja kilpailun tuomariston jäseniä. Valitsin haastateltavat tarkoituksenmukaisesti, koska kilpailussa mukana olleilla on sekä kokemusta kilpailusta että kykyä arvioida kilpailun toimivuutta lasten- ja perhepalvelujen kehittäjänä (Puusa 2020a: 106; Puusa – Juuti 2020a: 84; Tuomi – Sarajärvi 2018: 98).

Haastattelu sopii hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista on etukäteen vähän tietoa. Haastattelu on metodina joustava, antaa haastattelijalle mahdollisuuden tarkentaa kysymyksiä ja pyytää haastateltavaa avaamaan vastauksia. Tämä ei ole mahdollista esimerkiksi lomakekyselyllä. Haastattelu on tutkijan ennalta suunnittelema ja ohjaama tilanne, jossa osallistujilla on omat erityiset roolinsa. Haastattelun tarkoitus on hankkia mahdollisemman paljon tietoa tutkimuskohteesta ja sen näkökulmasta. (Puusa 2020a: 106; Ruusuvuori – Tiittula 2005: 22.)

Aineistonkeruumetodina käytin tutkimuksessani teemahaastattelun keinoja. Teemahaastattelu etenee etukäteen päätetyn haastattelurungon eli teemojen, ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu on tilanteeseen mukautuva aineistohankintamenetelmä, jossa haastattelun teema-alueet on ennalta määrätty, mutta haastattelunkysymyksiä eikä järjestystä ole täysin lyöty lukkoon. Ne muokkautuvat haastattelujen vuorovaikutuksissa. Näin ollen haastateltavien ajatukset ja kokemukset pääsevät vapaasti esiin. (Puusa 2020a: 112–113.) Koska tutkimuksen näkökulmasta ei ole aiempaa tutkimustietoa, halusin antaa haastatteluun osallistuville vapaasti tilaa kertoa omista mietteistään ja kokemuksistaan Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta. En halunnut rajoittaa haastateltavia liian tiukasti etukäteen määritellyillä kysymyksillä (Puusa 2020a: 112; Eskola – Lähti – Vastamäki 2018: 27, 30).

Haastateltavien yhteystiedot sain haastekilpailun järjestäjältä. Kilpailun osallistumisen ehdoissa oli, että kilpailun järjestäjä saa käyttää osallistujien henkilötietoja jatkotyökentelyä varten (liite 5). Muutaman kilpailuun osallistuneen tiiminjäsenen yhteystiedot sain eräältä haastekilpailuun osallistuvan tiimin johtajalta. Lähetin haastattelukutsut (liite 2) maaliskuu-toukokuun välillä vuonna 2020. Laadullinen tutkimus on prosessimainen kokonaisuus, jossa tutkimuksen eri vaiheet voivat muokkautua ja rakentua uudelleen tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2018: 73). Tutkimukseni haastattelulaji muuttui pandemian Covid-19 aiheuttamista syistä. Alun perin tarkoitukseni oli yksilöhaastattelujen lisäksi käyttää aineistonkeruumetodina myös täsmäryhmähaastattelua eli fokusryhmähaastattelua. Kevään 2020 pandemiasta johtuneet poikkeusolot tekivät tuon suunnitelman toteuttamisesta kuitenkin mahdottoman. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut olivat poissuljetut, ja päädyin tekemään etänä ainoastaan yksilöhaastatteluja. Lähetin yhteensä 15 haastattelukutsua, joista 9 osallistui tutkimukseeni.

Puusa ja Juuti (2020a) tuovat esiin, että laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta ei tutkittavien lukumäärällä ole merkitystä, vaan tieteellisyyden kriteerinä on aineiston

laatu. Aineiston riittävyys on aina tutkimuskohtaista ja sen määrä riippuu siitä milloin tutkija on saanut tutkimuksen kannalta riittävästi tarvittavaa tietoa. (Puusa – Juuti 2020a: 84.) Tuomi ja Sarajärvi (2018: 99) puhuvat saturaatiosta, joka tarkoittaa tutkimuksessa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Haastatteluja toteuttaessani huomasin, että yhdeksännen haastattelun jälkeen en saanut enää tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jonka perusteella päätin aineistonkeruun.

Toteutin yksilöhaastattelut kotonani keväällä 2020 osallistujien kanssa ennakkoon sovittuina aikoina. Haastattelut toteutin joko Teams -viestintäohjelmalla tai puhelinkeskusteluilla. Haastattelutapa valikoitui sen mukaan, kumpaa tapaa osallistuja suosii. Ennen haastattelujen toteuttamista valmistelin haastattelurungon (liite 3), sekä muistilistan, jossa oli teemoihin liittyviä apukysymyksiä (Hirsjärvi – Hurme 2010: 66). Teemahaastattelun teemat nousevat tutkittavan aiheen keskeisistä tekijöistä, joita pyrin selvittämään aikaisempien tutkimusten ja saatavilla olevan kirjallisuuden avulla. Haastattelujen teemojen etukäteen päättäminen rakensi haastattelutilanteesta selkeän ja auttoi varmistamaan, että saan tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, mutta samalla se antoi myös tarpeeksi liikkumatilaa. (Puusa 2020a: 112–113.)

Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin mielellään. Tämä ilmeni siitä, että haastateltavat antoivat henkilökohtaisesti allekirjoittamansa suostumuksen haastatteluun tarkoittaen, että he olivat motivoituneet osallistumaan tutkimukseeni (Tuomi – Sarajärvi 2018: 86). Haastattelut sujuivat keskustelunomaisesti ja kestivät vaihtelevasti noin puolesta tunnista melkein tuntiin. Tein haastattelujen aikana joitakin muistiinpanoja, jos koin tarpeelliseksi esittää tarkentavia kysymyksiä tai palata vielä myöhemmin johonkin sanomaan, mutta pääsääntöisesti keskityin juuri siihen mitä haastateltava kertoi. Haastattelurungosta oli haastattelutilanteissa paljon apua ja muistin käydä kaikki etukäteen miettimäni teemat läpi. Koska haastekilpailusta oli kulunut melkein puoli vuotta, koin tarpeelliseksi lähettää haastattelukysymykset haastateltaville ennakkoon tutustumista varten. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen selvisi, että olisi hyvä lähettää haastateltaville myös kilpailun kriteerit ja kysymykset muistin virkistämiseksi. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018: 85–86) tuovat esiin, että haastateltaville on hyvä lähettää haastattelukysymykset etukäteen, jotta osallistujilla on mahdollisuus hyvissä ajoin perehtyä siihen mitä aihetta haastattelu koskee. Koen, että onnistuin kaikissa haastatteluissa saamaan mahdollisemman paljon tietoa tutkimusaiheesta.

Ruusuvuori ja Tiittulan (2005) mukaan tutkimushaastattelu rakentuu samoilla periaatteilla kuin muutkin keskustelut. Keskustelussa on tärkeä luoda hyvä vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa keskustelu soljuu mahdollisemman luontevasti. Tutkimushaastattelussa on haastattelijalla erityinen tiedon kerääjän rooli. Tutkimushaastattelussa haastattelija ohjaa haastattelun kulkua niin, että keskustelun fokus pitäytyy tutkimuksen aiheessa. Tutkimushaastattelun luonteeseen myös kuuluu, että se tallennetaan ja siitä tehdään muistiinpanoja. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005: 22–23.) Koska haastatteluja ei ollut mahdollista toteuttaa kasvotusten, pohdin miten pystyn puhelimen ja Teamsin välityksellä luomaan parhaiten luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltava on innostunut keskustelemaan. Kuten Puusa (2020a: 108) toteaa, haastattelumenetelmässä voi esiintyä joitakin haasteita ja ne on hyvä tiedostaa etukäteen. Etähaastattelussa on monia piirteitä, mitä minun tuli haastattelijana miettiä ja ottaa etukäteen huomioon (Tiittula – Rastas – Ruusuvuori 2005: 264). Fyysinen etäisyys haastateltavan kanssa ei antanut mahdollisuutta arvioida esimerkiksi puhujan elekieltä samalla tavalla kuten esimerkiksi kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Toisaalta ajattelin, että tutkimukseni tarkoitus ei ole tutkia keskustelua tai analysoida haastateltavan reagointia, jolloin etäisyys tai haastateltavan näkymättömyys ei osoittautunut aineistonkeruun esteeksi tai vaikuttanut tutkimukseen oleellisesti.

Haastattelututkimuksessa on luottamuksen rakentaminen tärkeässä asemassa (Puusa 2020a: 108). Virtuaalikommunikaatiossa tai etähaastattelussa on luottamuksen luominen haastavampi ja edellyttää vielä enemmän avoimuutta kuin kasvokkaisessa haastattelussa. Tiittula – Rastas – Ruusuvuori (2005) suositusten mukaisesti panostin tutkimuksen tiedottamiseen niin, että virallisen tutkimuksen tiedotteen lähettämisen jälkeen lähetin haastateltavalle sähköpostin, jossa varmistin haastattelun ajankohdan ja kysyin vielä, onko osallistujalla tutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Ennen varsinaista haastattelua kerroin sekä itsestäni ja kiinnostuksestani työstää tutkimusaihetta, että tarjosin vielä tilaisuutta esittää mahdollisia haastattelua koskevia kysymyksiä. Näillä keinoilla halusin vahvistaa luottamuksellisen ilmapiirin ja tunteen turvallisesta viestintäympäristöstä. (Tiittula – Rastas – Ruusuvuori 2005: 268–269.) Jokaisen haastattelun alussa ennen varsinaisen haastattelun aloittamista, vaihdoin haastateltavan kanssa muutaman sanan jostain neutraalista aiheesta pyrkiessäni luomaan näin luotettavan ja luonnollisen ilmapiirin. Kerroin myös, miten haastattelu tulee edistymään ja että nauhoitan haastattelun. Välillä haastateltava vastasi johonkin minun aiemmin suunnittelemani kysymykseen toisen kysymyksen yhteydessä, jolloin tartuin siihen ja kannustin haastateltavaa kertomaan aiheesta lisää. Jokaisen haastattelun päätteeksi kysyin, tuleeko

haastateltavalle vielä jotain mieleen tai haluaisiko hän vielä lisätä jotain. Näin varmistin, että tutkittavan ääni tulee hyvin kuuluviin.

Vaikkakin haastatteluissa aineistonkeruumenetelmänä on onnistumisen kannalta monia kompastuskiviä, koin kuitenkin, että onnistuin niissä hyvin ja pääsin lähelle haastateltavien kokemusmaailma. Tästä sain vielä varmistusta haastattelun jälkeen saamastani sähköpostipalautteesta, jossa haastateltava kertoi, että ei ole koskaan ollut näin hyvin etukäteen valmistellussa haastattelussa. Tämä antoi uskoa, että onnistuin tehtävässä.

### 5.3 Aineiston analyysin menetelmät

Analyysi on aineiston tulkinnan perusta. Sen tavoite on tuoda aineistosta esiin tutkimuksen näkökulmasta merkityksellinen tieto. (Puusa 2020b: 154.) Aineiston analyysin aloitin jo haastattelutilanteessa, jolloin tein havaintoja ilmiöistä ja haastateltavien ilmaisemista merkityksistä. Nauhoitettuja haastatteluja kertyi yhteensä 5 tuntia ja 16 minuuttia. Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroin haastattelut eli purin tallenteet kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja siitä, millaista analyysimenetelmää on tarkoitus käyttää (Hirsjärvi – Hurme 2010: 139; Eskola – Lätti – Vastamäki 2018: 49). Litteroin tekstin heti haastattelun jälkeen sanasta sanaan jättäen pois vaan kaikki tarpeettomat fraasit ja täytesanat kuten ”tota” ja ”niinku” -sanojen peräkkäiset toistot, sekä äänenpainot ja tauot, koska haastattelujen sanantarkka puhtaaksikirjoittaminen ei ollut tutkimustehtävän ja analyysin kannalta tarpeellista. Tietokoneen Word ohjelmalla kertyi tekstimuotoista aineistoa fontilla 11 ja rivivälillä 1,0 yhteensä 39 sivua. Litteroinnin jälkeen jatkoin aineistoon tutustumista lukemalla puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja useamman kerran ja tekemällä huomioita.

Tutkimusaineistoni analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi soveltuu erilaisten kirjoitettujen tekstien analysointi metodiksi, sillä sen avulla voidaan tarkastella ja analysoida ilmiöitä systemaattisesti. Tässä analyysimenetelmässä tutkijan tekemiä luokitteluja ohjaa aineisto. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 117.) Aineistonlähtöinen sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, koska tarkoitukseni oli saada aiheesta sekä perustietoa, että kuvata ja järjestellä keskeisistä teemoista selkeä ja tiivis kokonaisuus kadottamatta sen sisällä oleva informaatiota (Puusa 2020b: 149). Aineiston analysoinnissa etenin Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvatun analyysityövaiheiden mukaisesti. Aineistonlähtöisen sisällönanalyysin ensimmäiseen vaiheeseen

kuuluu aineiston pelkistäminen eli redusointi, jonka yhteydessä aineistosta poistetaan tutkimukselle epäolennainen tieto. Tämä tarkoittaa, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää vastaavia ilmauksia, nämä merkitään ja kirjoitetaan uudelleen pelkistettyyn muotoon. Tämän jälkeen siirrytään klusterointivaiheeseen eli pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja etsitään niistä samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset, jotka muodostavat alaluokan. Viimeinen analyysivaihe on abstrahointi, jossa luodut alaluokat yhdistellään yläluokiksi. Lopuksi yläluokista muodostetaan pääluokkia ja pääluokista yksi yhdistävä luokka. Kaikki luokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. (Tuomi ja Sarajärvi 2018: 122–127.)

Taulukko 1. Esimerkki analyysiprosessin etenemisestä

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETYT ILMAUKSET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
"Niinku mä sanoin niin tota ne seitsemän kysymystä auttoi ratkaisevasti meitä strukturoimaan sitä meidän ikään kuin teoreettista viitekehystä ja siinä ne seitsemän kysymystä ikään kui strukturoi sitä meidän toimintamallia, se oli musta ihan hyvä."	Seitsemän kysymystä auttoi ratkaisevasti strukturoimaan teoreettista viitekehystä ja omaa toimintamallia.	Toimintasuunnitelman strukturointi	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun vaikutus lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisessä	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun potentiaali lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisessä ja systeemisen muutoksen aikaansaamisessa.
"...ja tuota me koettiin, että ne seitsemän tavoitetta, jota siinä oli auttoi meitä niiku tietyllä tavalla strukturoimaan sitä meidän toimintasuunnitelmaa."	Tavoitteet auttoivat strukturoimaan omaa toimintasuunnitelmaa.			
"Tää antaa myöskin semmosen niiku tavallaan positiivisen paineen auki kirjoittaa se, että mitä me ajatellaan, että miten se hyvä syntyy, että se	Haastelähtöinen innovaatiokilpailu antaa positiivisen paineen kirjoittaa auki se mitä ajatellaan, miten se hyvä syntyy.			



kaikki mahdollistui tässä tilaisuudessa."				
"Tavallaan ne kriteerithän on todella täsmälliset ja tavallaan sitten meitä osallistujia niikun johdonmukaisesti auttavia ja tavallaan ja täsmäyttäviä suhteessa niihin tavoitteisiin, että tavallaan opetellaan vähän semmoseen systeemi-empaan mallinukseen..."	Kriteerit olivat täsmälliset ja auttoivat johdonmukaisesti tavoitteisiin pääsemistä ja systeemisempää mallintamista.			
"Kilpailu rakenteellisestkin ...niiku, että me saatiin tähän niku sitte niitä elementtejä, että se toiminta auttaa sitä systeemistä muutosta, että se jää semmoseksi johdonmukaiseksi rakenteeksi, et siinä on semmoinen systeeminen mallinus."	Kilpailu antoi elementtejä, jotka auttavat systeemistä muutosta, se jää johdonmukaiseksi rakenteeksi ja siinä on systeeminen mallinnus.	Systeeminen mallinnus	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun edistävätkelijät systeemisen muutoksen aikaansaamisessa	
"Siinä oli näissä kriteereissä vahvasti tää tämmönen systeemisyy ja siinä toiminnassa ja tota..."	Kilpailun kriteereissä ja toiminnassa oli vahvasti systeemisyy mukana.			

Aloitin aineiston analyysin lukemalla litteroitua tekstiä useita kertoja uudelleen ja uudelleen. Puusan (2020b: 151–152) ohjeiden mukaisesti pyrin lukemaan tekstiä mahdollisimman avoimesti tekemättä siitä mitään aikaisempiin tutkimuksiin nojaavia tulkintoja. Lukukertojen aikana tein myös alustavia havaintoja aineistosta. Seuraavaksi merkitsin litteroidusta tekstistä Microsoft Word työkaluja käyttäen tutkimustehtävän kannalta oleellisia ilmauksia. Sen jälkeen käytin Word Comments työkalua ja tiivistin alkuperäiset ilmaukset säilyttäen siinä olevan tiedon. Saman aikaan aloin kirjoittaa ylös aineistosta nousevia keskeisiä teemoja. Kuten myös Eskola (2018: 219) kertoo, niin haastat-

telut eivät edenneet aina loogisesti teemasta teemaan ja vastauksia kysymyksiin löytyi eripuolelta haastattelua. Tämä vaatii toistuvaa ja tarkkaa tekstin lukemista. Seuraavaksi koodasin eli ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset ja etsin niistä sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia ja nimesin ne sisältöä kuvaavilla käsitteillä (Tuomi – Sarajärvi 2018: 124; Puusa 2020b: 152). Ryhmittelin alaluokkia seuraaville tasoille niin kauan kun se oli mahdollista. Lopuksi yhdistelin kaikki yläluokat yhdeksi kaikkia luokkia kuvaavaksi luokaksi. Aineiston pelkistämisessä hyödynsin apuna tietokoneen tekstinkäsittelytyökalua, koodauksessa käytin perinteistä mekaanista menetelmää. Paperille kirjoitetut teemat ja luokat oli näin aina nähtävillä auttaen palapelin rakentamisessa ja hahmottamaan vastausta tutkimuskysymykseen. Analyysin tuloksena syntyi 28 alaluokkaa, 7 yläluokkaa, 3 pääluokkaa ja 1 yhdistävä luokka (liite 6).

Ylä- ja alaluokkien yhteensovittaminen synnytti monenlaisia tuloksia ja ratkaisujen tekeminen oli työläistä. Jouduin myös paljon pohtimaan, olivatko tekemäni ratkaisut aina tutkimukseni kannalta parhaat mahdolliset. Hirsjärvi ja Hurme (2010: 147) tuovat esiin, että aineiston luokittelu on kriittisin vaihe analyysia, koska se luo perustan myöhemmälle aineiston tulkitsemiselle. Analyysiin liittyy runsaasti erilaisia ratkaisua vaativia asioita, johon ei ole oikeata vastausta vaan tutkijan on päätettävä millainen tekniikka ja menetelmä on sopivin tutkimukselle (Eskola 2018: 228).

Aineiston analyysi tapahtui vaiheittain ja prosessimaisesti. Laadullisen tutkimuksen tapaan aineistoa oli runsaasti ja tutkimustehtävän vastausten ohella kerääntyi myös paljon muuta merkittävää tietoa. Huomasin aineistoa ryhmitellessäni ja teemoitellessäni, että tutkimustehtävän kannalta on perusteltua hyödyntää aineistoa laajemmalti. Näin olleen laajensin tutkimukseni fokusta koskemaan myös kompleksisia ongelmia ja kompleksisuusajattelua. Kiviniemi (2018: 74) tuo esiin, että tutkijan on hyvä tiedostaa oma tietoisuutensa kehittyminen tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sen mukaan myös valmiuksia tutkimuksen uudelleenlinjauksiin.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuulla sekä haastelähtöisen innovaatiokilpailuun osallistuneiden antamia merkityksiä kilpailusta että sen mahdollisuuksista lapsi- ja perhepalveluiden kehittämistyössä, sekä systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Tässä luvussa kerron aluksi tutkimustulosten pohjalta haastekilpailuun osallistumisen vaikuttavista tekijöistä, seuraavaksi tuon esiin haastekilpailun vaikutuksia lapsi- ja perhepal-

velujen kehittämistyössä, sekä systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Luvun lopussa esitän tuloksista nousseita haastekilpailun parannus- ja kehittämis ehdotuksia.

### 6.1 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun osallistumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimustuloksista nousi esiin neljä kannustinta, jotka saivat kunnat kiinnostumaan osallistumisesta haastelähtöiseen kilpailuun. Paikallinen tarve ja palkinto korostuivat kaikkien haastateltavien kilpailuun osallistumisen lähtökohdaksi. Myös uudenlainen tapa kehittää ja selkeä kilpailun rakenne vaikuttivat osallistumiseen. Yksimielisiä oltiin siitä, että pelkästään innovaatiokilpailun takia ei lähdetty kehitystyötä rakentamaan, vaan osallistumisen ajuriksi oli perusteltu paikallinen tarve kehittää kunnassa samoja asioita, jotka olivat kilpailun tavoitteissa. Kunnissa oli jo työskennelty samanlaisten asioiden parissa tai oltiin ideoimassa kilpailun teemaa koskevia asioita ja koettiin, että kilpailun tavoitteet sopivat kunnan strategiaan sekä kehittämisajatukseen. Osallistujien mukaan haastekilpailuun oli helppo lähteä mukaan, jos kunnassa ideoidaan ja kehitetään samoja asioita.

”Tota mä mietin oltaisko me lähetty tätä liikkeelle pelkästään sen kilpailun takia niin ei oltais lähetty -- varmaan tällöinen houkuttelevuus tulee sen takia, että se (haastelähtöisen innovaatiokilpailun haaste) on riittävästi ajassa kiinni -- se, että kunnilla on tiettyjä teemoja ja asioita mitä ne työstää ja jos ikään kuin liitetään tähän teemaan missä kunnat tekee niin sit voi käydä kuin tässä meillä, että me okei lähetään juttuun tohon mukaan.”

”Tämä tavoite tässä mun mielestä niikun meitä motivoi että sama ajatus mitä me oltiin mietitty. Tavoite istuu hyvin tähän mejän pohdintaan mitä me halutaan tehdä mitä me halutaan saavuttaa ja tavoitella.”

Haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinto piti sisällään vuoden mittaisen tutkimusapurahan ja asiantuntijasparrauksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkinto ei ollut haastateltavien päämotiivi kilpailuun osallistumiselle, mutta selvästi iso houkutin. Palkinto koettiin sekä innostavaksi että mielenkiintoiseksi ja se herätti haastateltavissa paljon positiivisia ajatuksia. Palkinto oli haastateltavien mukaan poikkeuksellinen ja selvästi kiehtova, jonka avulla oli konkreettinen mahdollisuus saavuttaa kunnassa suunniteltuja ja asetettuja päämääriä. Tutkitun tiedon hyödyntäminen ja nimenomaan kunnan oman mallin vaikuttavuuden mittaaminen kertoo, miten on edetty tavoitteista toimenpiteisiin ja miten toiminnassa on onnistuttu.

Haastateltavat toivat esille, että kunnissa tehdään paljon hyvää työtä, mutta vaikuttavuuden arviointi selvittää tehokkaasti palveluiden aikaansaamia tuloksia, tuo näkyväksi

mahdollisia ongelmakohtia ja tekee näkyväksi palveluprosessin muutostarpeen. Haastateltavat kertoivat, että kehittämistyössä pitäisi enemmän hyödyntää tutkimusta ja tietoa eikä asettaa asioiden tekemistä tiedon edelle. Lapsuuden rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinto oli osallistujien mukaan hyvin mietitty ja aktiivisesti suoraan kehitystoimintaan vaikuttava. Palkinnon mukana tuleva näkyvyys, kumppanuus ja asiantuntijasparraus nähtiin kehitystyön isona edistävänä osatekijänä. Kumppanuuden kautta saadaan tukea sekä kestäväen toimintamallin luomisessa että arvokasta oman tekemisen arvioimista ja peilaamista.

”No tota palkintohan oli kyllä sillä lailla innostava, että... Mallin ympärillä on sitä tutkimusta niin sehän aina vahvistaa ja tulee sitä näyttöä, että et sillä oikeasti on merkitystä, siitä on hyötyä.”

”Se (Lapsuuden rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinto) ei ollut se päämotiivi ainakaan siinä, että tota kyl se oli enemmän niiku tällänen ehkä siinä saa niiku myöski jonkilaista tukea sille omalle kehittämislle, että ollaan niiku oikealla tiellä ja niiku tätä kautta tämmösten kriteerien ja näiten asioiden kautta voidaan kehittää sitä arkea siellä ja sitten toisaalta myöskin tietenkin näkyvyys siinä, että totta kai tämmösen kilpailun kautta saa myöskin sitä näkyvyyttä ja ehkä sitä kautta ehkä kumppanuuksia ja toisaalta sitten palkinnon kautta toki sitten me pystymme. Hieno juttu, mutta se (palkinto) ei ollut se kärkiprioriteetti siellä.”

Uudenlainen kilpailuhenkinen tapa lähteä kehittämään kunnan lapsi- ja perhepalveluja sytytti osallistujia tarttumaan haasteeseen ja innovoimaan. Sanat innovaatio ja haaste liitettiin enemmän teknologiaan ja kaupalliseen maailmaan ja koettiin, että tämän kaltaisen kilpailu hyvinvointipalveluja tuottavassa kunnallisessa sektorissa on raikas tapa uudistaa palveluja. Sote -palvelujen tuottaminen on Suomen laissa ja säädöksissä hyvin tarkkaan määritelty. Haastelähtöinen innovaatiokilpailu antoi mahdollisuuden lähestyä kehitystyötä luovemmin ja kilpailun osallistujat halusivat haastaa itseään. Myös sektorirajoja ylittävä yhdessä kehittäminen nähtiin arvokkaaksi, jonka kautta pääsee syvemmälle haasteiden ja niiden ratkaisemisen ytimeen.

”Tulee uutena tällänen, mä oon pitkään tehnyt kyllä töitä, mutta että tämmönen kilpailu niin se on niiku sellainen, että tää ei ookaan mikään projekti tai hanke tai joku X tai Y tai muu ettii kumppania tai sidosryhmä ettii kumppania vaan tää on niiku se kilpailu on aika jännä elementti mikä toisaalta herättää semmosen niiku positiivisen huomion, että täähän on ihan erityyppinen lähestyminen kokonaan tää, että halutaan samoja asioita, mut sen kilpailun kautta niin se on kyllä semmoinen mikä kanssa toki houkuttelee varmankin.”

”Tämmöset innovaatio haastekilpailut erityisesti niku tämmöseen nikun sote maailmaan nii tää on uutta, että kun puhutaan innovaatiosta mun mielestä tää on mielettömän hieno juttu, että me tehän keksintöjä ei tekniikasta vaan niku ihmis-

suhde ammatteihin tukeen, arkeen, sairauteen pahoinvoinnin niku kärsimyksen vähentämiseksi niin tää on niku mun mielestä tää on mieletön juttu.”

”No siis mun mielestä ylipäätänsä tänkaltainen haastekilpailu on jotenkin tosi rai- kas uus tapa nikun innostaa ihmisiä siihen muutokseen...”

Haastekilpailun osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että kilpailun rakenne ja tehtävänä- to oli selkeä ja helposti ymmärrettävä. Kilpailun ohjeessa esitetty innovaatiota kuvaava videomateriaali katsottiin hyväksi lisäksi, joka havainnollistaa mainiosti mitä halutaan saada aikaan ja miten. Haastelähtöisen innovaatiokilpailun tavoitteet ja kriteerit olivat hyvin pohdittuja, selkeät ja tasapainossa kilpailun teeman kanssa. Tämä tarkoittaa, että kriteerit auttoivat strukturoimaan vastausta ja tukivat hyvin osallistujia tavoitteiden saa- vuttamisessa.

”Mun mielestä kriteerit oli selkeet ja ne tavoitteet eli oli helppo vastata ja sitte se meidän niku esittelyvideo sen hakemuksen lisäksi oli jotenki kuitenkin helppo tehdä sitte niitte pohjalta.”

”Se video oli kauheen hyvä juttu tässä, että tavallaan musta oli hyvä, että me tuo- tetaan myöskin semmosia niikun ilmaisukanavia, jotka on jotakin muuta kuin pa- perit ja tavoitteet, et se antaa myöskin semmoisen niikun vähän erilaisen mahdol- lisuuden niikun tuottaa, tuoda esille sitä, että mitä halutaan saada aikaan tai mikä on tärkeä tai mikä kiinnostaa tai miten asioita halutaan niiku tehdä.”

## 6.2 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun vaikutus lapsi- ja perhepalvelujen kehittämis- työssä

Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailun tavoitteena on kehittää las- ten, nuorten ja perheiden palveluja, mutta myös innostaa kuntia uudistamaan ja paran- tamaan palveluja luovalla tavalla. Lähes kaikki vastaajista kokivat haastekilpailuun osallistumisen antavan sekä kannustusta oman kehittämistoiminnan päämäärien saa- vuttamisessa että rohkeutta osallistua myös jatkossa erilaisiin kilpailuihin ja tuomaan esille kaikkea sitä hyvää mitä kunnissa tehdään. He kertoivat, että vaikka pelkästään haastelähtöinen innovaatiokilpailu ei ole kehittämisen lähtökohtana, se antoi uskoa ja luottamusta ja lisäsi innokkuutta jatkaa oman toimintamallin kehittämistä. Se auttoi myös huomaamaan, ettei toimita vain pienesti ja paikallisesti, vaan ollaan osa isoa hal- litusohjelmaa ja kansallisista strategioista lähtevää kehittämistyötä. Tutkimukseen osal- listujat kokivat, että saivat uudenlaisen tavan lähestyä kehittämistyötään ja organisaati- on rajoja ylittävää moniammatillista toimintaa.

”No se (Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu) varmaan antoi sellaista uskoa ja luottamusta ja jotenkin niiku vahvisti sitä niiku mejän oman kehittämistoiminnan tavoitteita ja ehkä niikun sitä paitsi paikallisesti niin myöskin niiku ihan kansallisestikin toisaalta ku tää oli kuitenkin kansallinen kilpailu niin jotenkin sitä sellaista et meillä on niiku olemassa semmonen yhteinen olemassa oleva missio.”

”Siinä se niku kannusta myöskin tietynlaiseen luovuuteen ja semmoseen nikun organisaation rajat ylittävän ja moniammatilliseen toimintaa, kuitenkin nykypäivänä on jo paljon muutenkin mut, että mutta tämmöstä nikun haastekilpailuun ehkä vielä nikun kannustaa innovoimaan jotenki luovemmin.”

Kilpailuun osallistuminen koettiin arvokkaaksi lisäksi omaan työhön, ja haastateltavien mukaan positiiviset vaikutukset ovat kestäviä ja kauaskantoisia lasten ja perhepalvelujen kehittämiseksi. Osallistujien mukaan kilpailu kirkasti ajatuksia ja antoi positiivisen paineen mallintaa toimintasuunnitelma kirjalliseen muotoon sekä itselle että muille. Ideoidessaan ja kirjoittaessa esitystä kilpailua varten oivalsivat he herkemmin oman työn heikot kohdat ja kehittämiskohteet. Haastateltavat kertoivat, että Lapsuuden rakentajat haastekilpailuun osallistuminen auttoi rakentamaan kunnissa yhteistyötä eri sektorien välillä. Osallistuminen haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun antoi myös konkreettisen motiivin tehdä yhteistyötä järjestöjen ja paikallisten vanhempien kanssa.

Tutkimukseen osallistujat toivat esille, että jokapäiväinen työ asiantuntijatehtävissä on kiireistä ja kunnan juoksevien asioiden hoitaminen vie suuren osan ajasta. Lasten- ja perhepalvelujen kehittämisen edistävänä tekijänä haastekilpailun avulla nähtiin mahdollisuus pysähtyä ja tarkastella kunnassa tehtävää työtä uudesta, luovemmasta näkökulmasta. Kilpailun tavoitteet ja kriteerit auttoivat ratkaisevasti strukturoimaan omaa toimintasuunnitelmaa ja antoivat tukea prosessikuvausten avaamisessa. Haastekilpailu auttoi löytämään ja selkeyttämään perusteita oman kehittämisen muutostyölle.

”Kun tässä tapauksessa se antoi motiivin tehdä yhteistyötä varsinkin järjestöjen kanssa ja jossain määrin sitten myös paikallisten lastenvanhempien kanssa asiassa joka nikun varmasti kiinnostaa ja innostaa ja jonka ympärille on helppo rakentaa kunnissa yhteistoimintaa, että et niitä merkityksiä syntyy hyvänä yhteydenpitona hyvän asian merkeissä.”

”... niin kyllä tämä niku nää Itlan kilpailun asettamat tavoitteet niin tavallaan siihen mejän ideologiseen viitekehykseen mitä me täällä mejän kehittämistyöllä ollaan tavoittelemassa ja miten me sitä ollaan määritelly ja ollaan oltu määrittelemässä mejän henkilöstölleki ja tavallaan perusteita sille niku kehittämisen muutostyölle niin tota kyllä se vahvisti.”

Tulevaisuuteen liittyvistä lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisen mahdollisuuksista haastelähtöisen innovaatiokilpailun avulla oli monenlaisia näkemyksiä. Kaikki haaste-

kilpailuun osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että kilpailuun osallistuminen vaikuttaa positiivisesti julkisen sektorin lasten ja perhepalvelujen uudistamiseen. Toiset kertoivat saaneensa kilpailun avulla työhön rakenteellisia elementtejä, joiden toivottiin jäävän johdonmukaisiksi rakenteiksi. Toiset taas kokivat, että haastekilpailuun osallistumisen isoin hyöty tulevaisuudelle oli siinä, että se syvensi moniammatillista verkostotyötä, toinnistumisen kokemuksia ja myönteistä kollektiivisen itsetunnon nousua. Nämä yhdessä ovat edellytyksiä kaikelle kestäväälle lapsi- ja perhepalvelujen moniammatilliselle ja monimuotoiselle kehittämistyölle. Kaiken kaikkiaan haastekilpailun osallistumisella nähtiin olevan suuri voimavara lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyölle kunnissa ja uskottiin, että se jättää uudenlaisen tavan lähestyä kehittämistyötä ja asiantuntijuutta myös jatkossa niin kunnan sisällä kuin kuntien välissä.

### 6.3 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun edistävät tekijät systeemisen muutoksen aikaansaamisessa

Kaikki tutkimukseen osallistujat kertoivat Lapsuuden rakentajat innovaatiokilpailussa olevan sellaisia elementtejä, jotka edistävät systeemistä muutosta lasten- ja perhepalvelujen kehittämisessä. Haastekilpailussa nähtiin monia syvemmälle ulottuvia myönteisiä vaikutuksia, joiden ansiosta systeeminen muutos palveluissa on mahdollista. Seuraavaksi esittelen tutkimusaineistosta nousseita havaintoja kuvamaan systeemisen muutoksen aikaansaamisen mahdollisuutta haastelähtöisen innovaatiokilpailun avulla.

Haastekilpailun osallistujien mukaan systeemisyyttä näkyi vahvasti jo haastekilpailun tavoitteissa. Asiantuntijoiden hyvin pohditut kilpailun kriteerit olivat tasapainossa kilpailun teeman kanssa ja auttoivat johdonmukaisesti pääsemistään tavoitteisiin. Haastekilpailun rakenteissa korostuivat verkosto, moniammatillisuus ja monimuotoisuus, jotka edesauttoivat systeemisyyden toteutumista kokonaisvaltaisessa kehittämistyössä. Haastateltavien pohdintaa systeemisen muutoksen aikaansaamisesta Lapsuuden rakentajat -haastekilpailun avulla yhdisti näkemys tutkimusperusteisuuden hyödyistä, mitä kilpailun palkinto piti sisällä. Haastateltavat toivat myös esille, että lapsi- ja perhepalveluja on Suomessa paljon, mutta palvelujen laadussa ja arvioinnissa nähtiin puutteita, jotka vaikuttavat systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Vaikuttavuuden arviointi ja systemaattinen seuranta auttavat fokusoimaan työtä ja järjestämään palvelut kestävä kehityksen mukaisesti ja järkevästi. Vaikka palkinnon ei koettu olevan kilpailun itseisarvo, pitivät haastateltavat vuoden mittaista tutkimusapua erittäin tärkeänä osana systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Näytön tuominen osaksi haastekil-

pailua auttoi selvittämään vaikuttavuuden arviointia ja sitä kautta johdattaa systeemiin muutokseen.

”Nikun sehän (Lapsuuden rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinto) auttaa just tän selvittämään sen toimintamallin vaikuttavuutta eli kyl mä näen et se on iso juttu just tähän systeemiseen muutokseen, et jos me pystytään osoittaa et se vaikuttavuus on nikun hyvä niin se auttaa sitte siihen pysyvään muutokseen.”

Haastekilpailuun osallistumista pidettiin yleisesti ottaen systeemistä muutosta edesauttavana tekijänä lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisessä, jota palkinnon saaminen vielä vahvisti. Haastekilpailun avulla nähtiin syntyvän uusia hyväksi koettuja ja näyttöön perustuvia toimintatapoja, joita voi hyödyntää muuallakin. Arvokkaana pidettiin nimenomaan sitä, että haastekilpailun kautta hyvät käytännöt leviävät myös laajemmalle alueelle. Todettiin, että toimivia ja hyviä asioita toteutetaan kentällä paljon, mutta ne jäävät usein yksittäisten ihmisten tietoisuuteen eivätkä pääse leviämään laajemmin. Haastekilpailu tekee sekä näkyväksi että tuo näyttöä siitä mikä toimii ja antaa muillekin mahdollisuuden hyödyntää erilaisia ideoita ja ratkaisuja.

”Mun mielestä se (Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu) oli hirveän hyvä lähtökohta, koska myös Suomessa on usein vähän semmoinen ilmapiiri että jokainen koittaa itse keksiä, et miten tästä hankalasta tilanteesta päästäis eteenpäin ja liian vähän leviää ne, että mitä muualla sitten jo tehdään niin tää on hyvä mahdollisuus mun mielestä koota niitä erilaisia ratkaisumalleja ja sit tuoda julkisuutta semmoisille jotka näyttää toimivaan hyvin niin, että joku muukin voisi ehkä kokeilla samaa.”

Yksi haastateltavista nosti esiin, että ulkoisilla palkinnoilla ei ole keskimääräisesti merkittävyyttä ja niiden vaikutus on aika pieni. Palkinto voi kylläkin lisätä tietoisuutta haastekilpailusta ja toimia vetovoimana seuraaviin samankaltaisiin kilpailuihin. Tärkeimpänä korostui kuitenkin näkyvyys ja se, että ihmiset pysähtyvät miettimään ja tarkastelemaan omaa työtään etäältä, joka voi auttaa tekemään asioita jatkossa paremmin. Kilpailu haastaa tuomaan esiin omia kehittämisideoita ja viemään niitä eteenpäin. Toimintasiilojen ja eri ammattiryhmien välisten raja-aitojen madaltaminen tukee dialogista verkostotyötä ja tekee näkyväksi sen, miten asiat voisivat edistyä ja miten yhteisen tekemisen kautta niitä voisivat parantaa. Tutkimukseen osallistuneiden mukaan Lapsuuden rakentajat -haastelähtöinen innovaatiokilpailu sopii sekä monenlaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ratkaisemiseksi että menetelmien kehittämiseksi, eikä tuloksista noussut esiin, mihin se ei olisi soveltuva. Lainsäädännön jäykkyys Sote -alalla koettiin rajoittavaksi tekijäksi kehitystyössä, johon yhtenä ehdotuksena esitettiin lainsäädännön muut-



tamista haastelähtöisen innovaatiokilpailun avulla ja siten tukemaan päätöksentekoa sekä edistämään sujuvampaa muutöksentekoa.

”... et kyl tässä mun mielestä nikun ei oo mitään sellaista rajaa et lähinnä se on toi nikun laki sitten, joita toki eduskuntaa voi myös muuttaa ei nekään oo silleen kiveen hakattu. Meillä on aika monta lapsi- ja perhepalveluiden lakia joita on uudistettu viimeisen kymmenen vuoden aikana niin ehkä jopa siitä voisi tehdä innovaatiokilpailun et miten muuttaisit lainsäädäntöä mikä palvelisi paremmin...ja uskon että siinäkin jos päästettäis suomalaisten mielikuvitus irti niin voitaisi päästä paljon parempaan, vaikuttavampaan lopputulokseen.”

Lapsi- ja perhepalvelujen kenttä ja toimijajoukko on iso ja monimuotoinen. Siksi laajat kehittämistyöt kunnissa tuovat mukaan sekä vaikeuskerronnan ja ytimen löytämisen että uudistamisen toteuttaminen on usein haastavaa. Kehittämistyön tuloksellisuus kunnissa on niukkaa johtuen usein hankerahojen ennenaikaisesta loppumisesta ja myös siitä, että systeemisen muutoksen kokonaisuuskuva on hukassa.

”Aika paljon on erilaisia nikun hyvää tarkoittavia hankkeita, on tutkimuksia ja on kehittämishankkeita, jotka saa kahden tai kolmen vuoden rahoituksen ja kehitetään hieno juttu mut sit rahoitus loppuu ja sitte se jalkauttaminen on täysin kesken ja sit sitä lopulta koskaan ei tapahdu.”

”... tehdään kaikkea ja paljon, mutta ei sitten oikein saada mitään aikaiseksi tai tunnisteta mitä kaikkea syntyy siitä kun tehdään jotakin.”

Haastateltavat kertoivat, että haastelähtöinen innovaatiokilpailu on tarpeeksi kohdennettu, kompakti paketti ja se tuo terävyyttä, jolloin kehittämistyö on tuloksellisempaa. Haastekilpailu vahvisti kehittämistoiminnan systeemistä mallintamista, joka auttaa systeemisen muutoksen edistymistä. Kilpailu lisää systeemistä ymmärrystä sitä, miten ongelmiin ja puutteisiin voidaan yhteistoimilla vaikuttaa. Tutkimuksen osallistujat kokivat, että kehittämistyön systeemisen mallinnuksen ja yhteistoiminnan lujittamisen lisäksi haastekilpailuun osallistuminen ja varsinkin menestyminen vahvistavat myös juurrutustyötä kunnassa. Kilpailulla nähtiin olevan tietyllä tavalla ohjaava vaikutus organisaatioon, joka linjaa kunnan lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyötä. Kansallinen keskustelu Islannin mallista, monialaisesta sektorirajoja ylittävstä yhteistyöstä ja näkyvyys vaikuttavat kunnan strategiseen suunnitteluun ja juurrutustyöhön.

”... toki tällainen kun on tälläisi kilpailuja kyl nekin vaikuttaa sinne organisaatioon ja sit ne on tietyl tavalla ohjaavia tekijöitä myös niku ministeriöiden ohjaukset linjaa kuntien työtä. Tällainenkin voi ohjata kun nostetaan tätä Islannin mallia kun monessa paikkaa on nostettu esiin niin se on auttanu, että se on tullut meille vahvasti strategiaan vahvasti tää harrastemalli ja Islanninmalli ja monialainen yhteistyö entistä enemmän ja se ei pelkästään kunnan sisällä vaan myös vapaaehtoistyön ja muiden toimijoiden kanssa. Niin tietyl tapaa kun sitä korostetaan mo-

nesta eristä tällästään vahvasta tahostaan niin kyllä se auttaa sitten sinne kuntaankin niikun juurruttamaan niit toimintoja.”

#### 6.4 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun estävät tekijät lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyössä

Haastelähtöisessä innovaatiokilpailussa nähtiin iso potentiaali lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyössä, mutta kilpailussa arveltiin olevan myös joitakin estäviä tekijöitä. Kilpailun tarkat kriteerit koettiin jokseenkin luovuutta rajoittaviksi ja liikaa johdatteleviksi. Seikkaperäisesti laaditut kriteerit voivat pelästyttää ja potentiaaliset kilpailuun osallistujat eivät uskalla rohkaistua osallistumaan kilpailuun. Toisaalta myös nähtiin, että yksityiskohtaisesti määritelty kriteeristö auttaa paremmin strukturoimaan kehitystyötä ja helpottaa kilpailussa esitettävien mallien arvioinnissa. Kuntien koko ja se, miten erilaisista lähtökohdista kunnat lähtivät kilpailun tehtävää ratkomaan, katsottiin vaikuttavaan hieman epätasa-arvoa lisäävänä niin haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun osallistumiseen kuin myös sitä kautta lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisessä kilpailun avulla. Erikokoisten kuntien ja kaupunkien lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyö on eritahtinen ja koettiin, että kilpailu ehkä suosii enemmän isoja kuntia, joissa vahva toiminta ja kehittämistyö on jo menossa siihen suuntaan, mitä haastelähtöisen innovaatiokilpailun järjestäjä kilpailun tavoitteiden kautta toivoo. Kuntien väliset erot ovat isoja, mutta jokaiselle kunnalle löytyy kuitenkin mahdollisuus kehittää ja parantaa palvelujaan.

”... ja ylipäänsä niin ei oo kauheen kivaa jos ikään kun arviointi luokitetaan etukäteen tiukasti johonkin kategorioihin mä oon aina tykännyt siitä että arviointi on vapaata ja siinä saa käyttää omaa mielikuvitusta ja menne sinne minne se kyseinen työ ikään kuin johdattaa ne ajatukset niin minust se oli vähän väkinäistä vaikka tiedänkin että asiantuntija työ on menossa tiukempaa ja tiukempaa mallintamiseen.”

”Se (Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu) niinkun houkuttele mukaansa sellaisia kuntia joissa niin toiminta on vahva, jotka on aika isoja, jotka on jo valmiiks niin siinä suunnassa menossa mitä lta toivoo, että sillä on puoleensa ja puoleensa.”

#### 6.5 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun kehittäminen

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat toivat esille muutamia kehittämiskohteita Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailuun. Tässä alaluvussa kuvaan tutkimusaineiston pohjalta esiin nousseita kilpailuun liittyviä parannusehdotuksia.

Yli puolet haastekilpailuun osallistuneista pohdiskeli kilpailun viestintään ja markkinointiin liittyvää tiedottamista. Muutama osallistuja koki haastekilpailun vaikeasti tavoitettavaksi ja ajatuksia herätti, millainen on ollut kilpailun viestintätapa. Osallistujat saivat tiedon haastekilpailusta pääsääntöisesti sisäisten verkostojen kautta. Yksi osallistujista oli nähnyt haastekilpailuun liittyvän infon Twitterissä. Markkinointi on tärkeä osa haastekilpailua. Tietoa kilpailusta kaivattiin enemmän näkyville, jotta kilpailu tavoittaa paremmin eri kunnat, joiden toivotaan kilpailuun osallistuvan. Koska kyseinen haastekilpailu oli järjestäjän ensimmäinen, todettiin myös, että mitä enemmän kilpailu tulee tunnetuksi ja jalkautuu, sitä varmemmin tieto kilpailusta leviää.

”No ku mä luulen, että tää oli vähän aika vaikeesti löydettävissä meillekin tosiaan me saatiin välikäden kautta tää tieto tästä, me niku esiteltiin meidän toiminta niin siitä tuli sitten, että hei osallistukaa tämmöseen et tää on just teille tää kilpailu niin nii miten saa sen tiedon siitä kilpailusta saisi paremmin et olikse tulikse esimerkiksi niku kunnille minkään kirjaamon kautta, et ehkä sellainen niku joku yleistiedote kunnille ainakaan mä en oo nähny sitä et olisi tullut kirjettä ainakaan mulle osoitettu, en tiedä onko jollekin toiselle mennyt sitte, mutta se markkinointi se on varmaan se.”

”No varmaan ainakin jollain lailla ehkä näkyvyyttä vois lisätä niku siitä haastekilpailusta, että miten tavoittaa eri kunnat ja onko sitten mitä sektoreita halutaan siihen kilpailuun osallistuvaan, niin jotenkin sitä näkyvyyttä varmaan kannattais sen kuka sen kilpailun lanseeraa niin miettiä, että se ois niikun helpommin, et monesti se sitten voi olla et silloin se vähän nikun sattuman kautta putkahtaa tietoon, et kuinka nikun tehokkaammin levittää se eri organisaatioihin tieto tämmösestä haastekilpailusta.”

Kilpailun nimi aiheutti joissakin ihmetystä ja siihen toivottiin jatkossa enemmän selkeyttä. Sana haastelähtöinen vaikutti monimutkaiselta eikä herättänyt aluksi mitään selvää ajatusta siitä, mistä on kysymys. Haastateltavat toivat esiin, että sana haastelähtöinen on vieras ja vaikuttaa asiantuntijan kieleltä. Kilpailun aikataulu oli kiireinen ja siihen toivottiin enemmän väljyyttä. Kaikilla kilpailuun osallistuneilla on vaativa työ kunnassa, jonka ohella kilpailun esitystä valmisteltiin. Haastelähtöisen innovaatiomallin suunnitteluun toivottiin lisää aikaa, jotta valmisteluun ehtisi hyvin panostaa.

”Hoen vaan ensimmäiseks, että mikä ihme tämä on, että kyllä mä ymmärrän mitä on innovaatiokilpailu, mutta mitä on haastelähtöinen niin se kuulosti sellaiselta... sellaiselta asiantuntijakieleltä joka ei nikun herättäny mitään selvä ajatusta siitä, että mistä on kysymys.”

”Aikataulu oli kyllä aika kiire täytyy sanoa, et kyl meillä sitte siinä kiire tuli ennen kun me sitä mietittiin ja valmisteltiin.”

Haastateltavat pohdiskelivat, miten haastelähtöisen innovaatiokilpailun karsinta järjestetään, jos osallistujanmäärät suurenevat. Kilpailun kehittämisehdotuksena järjestäjälle esitettiin kaksivaiheista kilpailua, jonka yhteydessä järjestäjä tarjoaa valmennusmahdollisuutta osallistujille kilpailujakson ajalla. Kilpailuun ehdotettiin paneelikeskustelua tai foorumia, johon pääsee alkukarsinnan jälkeen ja jossa on raati, joka haastaa osallistujat kysymyspatterilla innovaatiomallista. Siitä syntyvät asiantuntijakeskustelut antaisivat kehittämistyölle lisää arvoa ja auttaisivat osallistujia parantamaan omaa innovaatioaan. Myös tuomarit pääsisivät näin sekä syvemmälle osallistujien ideoihin ja ajatuksiin että se helpottaisi karsintaa. Muilta hyvien käytänteiden oppiminen koettiin arvokkaaksi ja siinä nostettiin ehdotuksena vertaiskumppanuus, joka voisi toteutua vierailuohjelmien yhteydessä. Suomesta tai muualta maailmalta haettaisiin hyviä käytänteitä omaan toimintaan. Tämä voisi rikastuttaa ja motivoida aktiivista kehitystyötä.

”Jos siellä kovasti tulee sitte esimerkiksi jatkossa ehdokkaita niin millä tavalla sitte lähetään niiku niistä karsimaan, järjestetäänkö tämmösiä paneeleja, yhteisfoorumeita, tämmösiä keskustelutilaisuuksia tai tämmösiä sparrauksia millä sitten päästään niiku syvemmälle.”

”Mietin jossakin vaiheessa oisko ollut semmoinen niiku kaksivaiheinen juttu, että sitten ois ehkä niinkun vaikka jos on kymmenen hakemusta niin sitten vaikka neljä viis ois valittu tämmöseen niinku jatko vaiheeseen ja sit ois vähän sparrattu ehkä niin, että tuota että näiten neljän viiden jatko ois vähän niikun joku illan raati ois vähän haastanu ja kysynyt kysymyksiä ja vähän pistänyt niin sanotusti tiukille ja sit ois voinnu pikkusen parantaa ja sen jälkeen niiku ois katottu sitten mihin se niikun johtaa jolloin ois syntynyt tietyllä tavalla siihen kehittämistyöhönkin niin tuota lisäarvoa siitä, että siihen ois tuotettu tavalla tämmösiä niiku asiantuntia keskustelua, vuorovaikutusta, joka ois pakottanu sitten meitäkin ehkä miettimään semmosia asioita mitkä meillä on joko itsestään selviä tai joita me ei huomattu ollenkaan, mutta jotka vois olla tärkeitä sitten sen toteutettavan niinkun innovaation eteenpäin viemisessä.”

Hyvien käytänteiden ja konseptien jakaminen ja levittäminen tukee tehokasta uudistumista. Haastekilpailun voittajamallin jatkomarkkinointiin ja levitykseen kannattaa panostaa, jotta hyvät käytänteet tulevat näkyväksi ja uudistuminen vahvistuu. Median edustajia voi vielä laajemmin kutsua julkistustilaisuuteen, joka tuo kunnille arvokasta näkyvyyttä ja positiivista julkisuutta. Ajatuksia herätti lisäksi pohdiskelu siitä, mitä tapahtuu kuntien kehittämistyölle haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun osallistumisen jälkeen. Kilpailun konseptin mukaan voittajamalli saa palkinnon kautta tutkimusapurahan ja konsultaatiota asiantuntijalta tukemaan lapsi- ja perhepalveluiden kehittämistyötä kunnassa. Kilpailu voisi hyödyntää kehittämisprosessia ja kumppanuutta eteenpäin myös muissa kilpailuun osallistuneissa kunnissa, ettei kehittämisprosessi jää vain kertaluontoiseksi, vaan siitä syntyisi kestävä innovaatio, joka tukee kehittämistyötä kunnissa

myös kilpailun jälkeen. Pohdittiin, että kilpailun kokonaisuutta voisi avata jatkossa vielä paremmin niiltä osin, mitä osallistuminen ja kilpailu kokonaisuudessaan suhteessa palkintoon tuottavat.

”Tietenkin sitten se, että miten sen sitten saa siihen, että tää ei ole nyt vaan niiku tämmönen kilpailu ja sitten siitä pärjää tai ei pärjää, että kuitenkin kehittäminen on prosessi hyvinkin pitkäaikainen prosessi, että miten sen niikun sitten tämmönen kilpailu ja siinä olevat elementit ja ehkä sitten kumppanuudet ja toisaalta se palkintokin sitte niin miten se niiku hyödyntää sitä prosessia taas eteenpäin, että se ei jää semmoseks niiku kertaluontoseks.”

## 7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailun potentiaalia lapsi- ja perhepalvelujen uudistajana. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin haastekilpailun mahdollisuuksia systeemisen muutoksen aikaansaamisessa lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyön kentällä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta julkisen sektorin lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisen tueksi. Rakensin tutkimuksen kehykset systeemisyyden ja kompleksisuuden avulla, jotka molemmat sekä auttavat avaamaan tutkimustuloksia että ymmärtämään aihepiiriä syvemmin. Opinnäytetyöprosessi on ollut merkittävä oman ammattitaitoni kehittymiselle ja tutkittavan aihepiirin ymmärtämiselle. Prosessi on antanut mahdollisuuden tutkia ja reflektoida omaa asiantuntijuutta eri näkökulmista, ja se on syventänyt ymmärtämystäni sosiaalialan kompleksisuudesta. Oma tietoperustani ja näkemykseni käsiteltävinä olevista ongelmista ja niiden ratkaisumahdollisuuksista on laajentunut. Koko prosessin ajan mukanani kulkenut ajatus on saanut vahvistusta siitä, miten tiedolla kehittäminen ja johtaminen ovat ratkaisevassa asemassa muutostyön prosesseissa. Tutkitun tiedon hyödyntäminen tulee nähdä myös tämän opinnäytetyön prosessin tuloksena. Tässä luvussa tarkastelen ensin tutkimuksen tuloksia ja peilaan niitä aikaisempaan tutkittuun tietoon. Tämän jälkeen analysoin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 7.1 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun potentiaali julkisen sektorin lasten- ja perhepalvelujen kehittäjänä

Tässä tutkimuksessa haastateltujen Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailun osallistujien vastauksista kävi ilmi, että he kokevat haastekilpailun olevan uudenlainen ja innostava tapa kehittää julkisen sektorin lapsi- ja perhepalveluja. Tulok-

sia tarkasteltaessa ilmeni, että haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun osallistumiseen vaikuttavat monet eri motiivit. Yksi niistä on haasteen ajankohtaisuus paikalliseen kehittämistyöhön. Haastekilpailuun osallistumisen kannalta on ratkaisevaa, että osallistujat työskentelevät ja ideoivat haastekilpailun teemaa koskevien asioiden parissa, ja että kilpailun tavoitteet sopivat kunnan strategiaan ja kehittämisajatukseen (Nesta 2019; Kokkola 2017: 65–67). Yhtenä kannustimena haastekilpailuun osallistumiseen on siitä saatava palkinto. Tuloksista ilmeni, että palkinto ei ole haastekilpailuun osallistumisen päämotiivi, mutta selvästi iso houkutin. Palkinnon mukana tuleva vuoden mittainen tutkimusapuraha ja asiantuntijasparraus edistävät johdonmukaisesti paikallista kehitystyötä ja mahdollistavat konkreettisia tuloksia haasteen ratkomisessa. (Bays – Goland – Newsum 2009: 1–5).

Tulosten mukaan haastekilpailu antoi mahdollisuuden tarkastella lapsi- ja perhepalvelujen kehittämiskohteita luovemmin, joka jo itsessään on erilainen lähestymistapa julkisen sektorin kehittämistyössä. Julkisia palveluja tuottavien organisaatioiden haasteina ovat hierarkkiset johtamislinjat ja monimutkainen byrokratia, jotka aiheuttavat kokonaisuutena hallinnassa sekavuutta. (Kallankari 2019: 13–14.) Julkisen sektorin organisaattiorakenteet eivät luonnostaan tue kehittämään yhteiskunnassamme tarvittavia uusia ratkaisuja, ja näin ollen kaikki mahdolliset kyvyt ja lahjakkuudet eivät pääse käyttöön palvelujen kehittämisessä (Bason 2018: 16–18). Jatkuva muutosnopeus ja ympäristön asettamat vaatimukset pakottavat julkisen sektorin kuitenkin etsimään uudenlaisia vaikuttavia ratkaisuja nykyajan haasteille. Tähän tutkimukseen osallistuneilla julkisen sektorin asiantuntijoilla on runsaasti tietoa sekä lapsi- ja perhepalvelujen toimivuudesta että haasteista ja käytännöistä kentällä. Tutkimustuloksista nousee esille, että haastekilpailun avulla kehitystyöstä tulee johdonmukaisempaa ja strukturoidumpaa, mikä auttaa konkreettisesti tavoitteiden saavuttamisessa (Bonadio 2011).

Yksityisistä yrityksistä ja organisaatioista eroten innovaatiotoiminnan strateginen lähestymistapa ei ole julkisella sektorilla tietoisesti läsnä. Myös julkisen sektorin vahva asiantuntijuus ja ammatillinen identiteetti voi olla esteenä uudistamiselle. Tämä tarkoittaa, että julkisen sektorin ammattilaisilla voi olla kuvitelma, että koulutuksen ja kokemuksen kautta heillä on enemmän tietämystä esimerkiksi asiakkaiden tarpeista kuin asiakkailta itsellään. Vaikka positiivista muutosta kentällä toivotaan, ei raskas julkisen sektorin koneisto tue tarpeeksi uusien ideoiden ilmaisemista ja kokeilunhalua. Tällöin vallitsee tapa tehdä asioita kuten aina on tehty. (Bason 2018: 17–18.) Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että yhteistyö sote -palvelujen eri sektorien ja ammattiryhmien välillä on

usein pirstaleinen ja toiminta siiloutunutta. Se tarkoittaa, että ammattilaiset käsittelevät asiakkaan asioita oman sektorinsa ja ammattiryhmänsä näkökulmasta ilman poikkiallinnollista yhteistyötä. Hankaluuksia aiheuttaa myös se, että ammattilaiset eivät tunne riittävän hyvin toisen sektorin työtapoja ja osaamista. Asiakkaan kohtaaminen kokonaisvaltaisesti jää näin puutteelliseksi, joka on sekä asiakkaalle turhauttavaa että organisaation resursseja kuluttavaa. (Sinervo – Juujärvi – Niiranen – Laulainen – Keskimäki 2019: 36–41.)

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että Lapsuuden rakentajat -haastelähtöinen innovaatiokilpailu antaa osallistujille rohkeutta tuoda esille kaikkea sitä hyvää toimintaa, mitä kunnissa lapsi- ja perhepalvelujen kentällä tehdään. Haastekilpailuun osallistuminen antaa kannustusta kehittämistoiminnan päämäärien saavuttamisessa ja eväitä organisaation rajoja ylittävään moniammatilliseen toimintaan. Haastekilpailun kriteerit ja tavoitteet auttavat kuntia sekä strukturoimaan omaa toimintamallia, tukemaan prosessikuvausten avaamista, että rakentamaan kunnissa yhteistyötä eri sektorien välillä. Haastekilpailu tarjoaa mahdollisuuden luoville vuorovaikutustilanteille monimuotoisten verkostojen välillä, mikä on kaiken uuden luomisen lähtökohtana. Tulokset vahvistavat siis olemassa olevaa käsitystä haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta positiivisten tulosten saavuttamisessa yhteiskunnallisten innovaatioiden parissa (Bunt 2011: 106–110; Nesta 2020; Heiska – Huotari 2019; Toivonen ym. 2018).

## 7.2 Haastelähtöinen innovaatiokilpailu ja systeeminen muutos lasten- ja perhepalvelujen kompleksisten ongelmien kentällä

Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemukset haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta kehitystyön työkaluna kietoutuivat vahvasti sekä lapsi- ja perhepalvelujen että lasten ja perheiden hyvinvointiin vaikuttavien monimutkaisten ongelmien tematiikkaan. Haastateltavien esiin tuomat sekä palvelujen rakenteisiin ja johtamiseen, että lasten ja perheiden hyvinvointiin liittyvät haasteet ovat hyvin kompleksisia ja niissä on monimutkaiset syysuhteet, joihin kaivataan systeemistä muutosta. Näihin asioihin haastateltavat esittivät parannusehdotuksia haastelähtöisen innovaatiokilpailun avulla.

Alan kompleksisuus näkyy ennen kaikkea palvelujärjestelmän pirstaleisuutena ja moniammatillisen yhteistyön haasteena. Palvelujärjestelmän hierarkkisuus ja byrokraattisuus aiheuttaa ristiriidan asiakkaille tarjottavan tarpeellisen tuen ja sen nopean saatavuuden välillä. Ne myös yhdessä hidastavat päätöksentekoa silloin, kun muutoksille etsitään täsmällisiä perusteita. Päätökset saattavat tulla voimaan liian myöhään, jolloin

tarvitaan taas uusia muutoksia. Kentällä on myös paljon toimijoita, jotka tekevät muutostyön juurruttamisesta vaativaa ja hidastaa muutostyön prosessia. Nämä ovat haasteita suuressa palvelujärjestelmässä (Aaltio – Isokuortti 2019: 18–22; Yliruka – Vartio – Pasanen – Petrelius 2018: 17–58; Kallankari 2019: 13–14.)

Tutkimukseni tuloksissa systeemistä muutosta lapsi- ja perhepalvelujen kehittämissä tukevat niin Lapsuuden rakentajat -haastekilpailun tavoitteet kuin myös tarkasti asetetut kilpailun seitsemän kriteeriä, johon systeemisyyttä on sisällytetty. Haastekilpailun rakenne pitää sisällään monimuotoista ja moniammatillista dialogista verkostotyötä, joka sekä edistää paikallisen kehittämistoiminnan systeemistä mallintamista että vahvistaa systeemisen muutoksen johdonmukaista edistymistä. Haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinnon sisältämä tutkimusperusteisuus mahdollistaa kilpailun haasteena olevan mallin vaikuttavuuden arvioinnin ja johdattaa sitä kautta systeemiseen muutokseen.

Systemaattinen vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi auttavat suunnittelemaan kehitystyötä ja kohdistamaan sitä sinne, missä siihen on todettu olevan tarvetta. Vaikuttavuustieto auttaa kehittämään asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaavia palveluita ja palvelee myös taloudellista kestävyyttä. (Kananaja – Ruuskanen 2019: 62.)

Yksi merkittävä systeemistä muutosta edesauttava tekijä on näyttöön perustuvien hyvien käytänteiden jakaminen laajemmalle alueelle. Osallistuminen Lapsuuden rakentajat -haastelähtöiseen innovaatiokilpailun jo itsessään edistää alueen systeemistä muutosta lapsi- ja perhepalvelujen kentällä (liite 4). Haastekilpailun palkinto vielä vahvistaa tätä tekemällä näkyväksi tutkittuun tietoon perustuvat hyväksi koetut toimintatavat, joita voi hyödyntää muuallakin (McKinsey & Co 2009: 24). Haastepalkinnot soveltuvat erityisen hyvin sosiaaliseen innovaatioon, missä ongelmien syyt ovat sekä kompleksisia että yhteen kietoutuneita, ja missä palkinnon avoin luonne mahdollistaa ratkaisujen syntyneen monimuotoisista lähteistä ja verkostoista (Bunt 2011).

Tutkimukseni aineistosta nousi usein esiin Lapsuuden rakentajat -haastelähtöisen innovaatiokilpailun positiiviset vaikutukset myös juurrutustyöhön. Innovaatio ei ole innovaatio ennen kuin se viedään käytäntöön (Pohjola – Koivisto 2013: 90). Haastekilpailun osallistuminen ja varsinkin menestyminen vahvistavat ideoiden juurrutustyötä alueella (Toivonen ym. 2018: 48). Monialainen sektorirajoja ylittävä yhteistyö, näkyvyys ja kansallinen keskustelu vaikuttavat strategiseen suunniteluun ja juurrutustyöhön suotuisasti (Alhanen ym. 2019: 18).



Valtioneuvoston selvityksessä toimintamalleja sosiaali- ja terveysalan tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen pohditaan uusien toimintamallien juurruttamiseen liittyvistä haasteista sosiaali- ja terveysalan kehitystyössä. Juurruttaminen voi usein osoittautua kehitystyön isoksi kompastuskiveksi. Juurrutustyötä monialaisella sote-palveluja tarjoavalla toimintakentällä vaikeuttaa hankerahojen ennenaikainen loppuminen, erilaiset toimintakulttuurit organisaatioiden sisällä ja haasteet levittämiprosessissa. On selvä, että juurrutustyön onnistumiseen pitää panostaa ja varmistaa näin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuus sekä näyttöön perustuvien hyvien käytäntöjen levittäminen. (Piirainen – Järvelin – Koskela – Lamminkoski – Halme – Laasonen – Talvitie – Manu – Ranta – Haavisto – Rissanen – Leskelä 2019: 10–11, 22, 28, 102.) Kallankari (2019) tuo esiin, että laajat systeemiset muutokset julkisia palveluja tarjoavalla kentällä ovat haastavia eivätkä usein onnistuu kuten lähtötilanteessa on suunniteltu. Muutoksen juurruttaminen on tärkeä osa koko muutosprosessia, jotta uusi toimintamalli vakiintuisi osaksi arkea. Huonosti juurrutettu muutos tuo mukanaan isot kustannukset ja johtaa huonoon laatuun tai palveluun. (Kallankari 2019: 28–39, 170.)

Tuloksista nousi esille monia lasten ja perheiden hyvinvointiin liittyviä kompleksisia ongelmia, jotka vaativat tarkastelua ja uudenlaisia ratkaisukeinoja. Sekä lapsiperheiden työttömyys ja vähävaraisuus että lasten yksinäisyys ja turvattomuus ovat laajoja teemoja ja sisältävät monimutkaisia ongelmia. Yhtenä isona huolenaiheena nostettiin esiin mielenterveyteen liittyvät kysymykset, joiden ratkaisemiseksi haastelähtöisellä innovaatiokilpailulla nähtiin suuria mahdollisuuksia. Suomessa vuoden 2020 kevättalvella puhjennut koronavirus Covid-19 pandemia ja siitä johtuva poikkeustilanne puhutteli paljon ja herätti ajatuksia laajemmasta muutoksen tarpeellisuudesta tukemaan lasten ja perheiden hyvinvointia. Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne lisää tarvetta erilaisille perheiden tukipalveluille.

### 7.3 Haastelähtöisen innovaatiokilpailun kehittämiskohteet

Haastelähtöisen innovaatiokilpailujen pääasiallinen tarkoitus on auttaa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa innovaatioiden avulla. Tämä edellyttää, että haastekilpailu tavoittaa ja houkuttaa laajan joukon potentiaalisia tekijöitä mukaan innovoimaan. (Toivonen ym. 2018: 1, 11.) Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan Lapsuuden rakentajat -innovaatiokilpailun viestintään ja markkinointiin liittyvään tiedottamiseen kannattaa jatkossa panostaa vielä enemmän. Tämä tekee kilpailun vielä enemmän

näkyvämmäksi, herättää laajempaa kansallista keskustelua ja mielenkiintoa potentiaalisissa osallistujissa. Jatkossa myös kilpailuun osallistujien ja voittajan vahvempi esille nostaminen julkisuudessa on tärkeä haastekilpailun panostuksen kohde, joka tuo kunnille arvokasta positiivista näkyvyyttä. Haastekilpailuun osallistuminen lisää niin median kuin erilaisten yhteiskuntaryhmien silmissä osanottajien luotettavuutta ja pätevyyttä (Toivonen ym. 2018: 13). Haastekilpailun aikataulu saisi olla väljempi, jotta osallistujilla jää riittävästi aikaa panostaa innovaatiomallin ideoimiseen, kysymiseen ja valmisteluun oman perustyön ohella. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että haastekilpailun osallistajat kokevat kaipaavansa lisää aikaa innovaatioiden työstämiseen (Toivonen ym. 2018: 41–42).

Varsinkin osallistujamäärien kasvaessa, näkisin kehittämismahdollisuutena kaksivaiheisen kilpailun, jonka yhteydessä järjestäjä tarjoaisi valmennusmahdollisuutta osallistujille kilpailujakson aikana, ja jonka ensimmäiseen vaiheeseen sisältyisi paneelikeskusteluja tai/ja foorumi, johon pääsisi alkukarsinnan jälkeen. Toisessa vaiheessa raati haastaisi osallistajat kysymyspatterilla innovaatiomalleista, joista syntyvät asiantuntijakeskustelut antaisivat kehittämistyölle lisää arvoa ja auttaisi osallistujia parantamaan omaa innovaatiotaan (McKinsey & Co 2009: 25). Näin myös tuomarit saisivat selkeämmän käsityksen osallistujien ideoista ja ajatuksista ja se voisi helpottaa kilpailun karsintaa. Muilta hyvien käytänteiden oppiminen ja vertaiskumppanuus on arvokasta. Tämä voidaan toteuttaa myös vierailuohjelmien yhteydessä, jolloin Suomesta tai ulkomailta haetaan hyviä käytänteitä omaan toimintaan. Kokemusten vaihtaminen rikastuttaa ja motivoi aktiivista kehitystyötä. Haastekilpailun prosessivaiheessa mentoreiden kanssa käytävien erilaisten keskustelujen, sparrauksen ja vertaistuen positiivinen vaikutus koettiin myös muissa samankaltaisissa tutkimuksissa innovaatiotyölle inspiroivana (Toivonen ym. 2018: 36–39).

Kilpailun nimi – haastelähtöinen - on tutkimukseni tulosten mukana jokseenkin vieras ja vaikuttaa monimutkaiselta. Tutkijana jäin pohtimaan, voiko tämä vaikuttaa kilpailuun osallistumisen aktiivisuuteen. Kilpailun järjestäjän päätettäväksi jää kannattaako haastelähtöinen -sanon sijasta käyttää jotain muuta suomen yleiskielessä käytettävää sanaa, joka kenties avaisi osallistujille paremmin kilpailun henkeä. Kilpailun kokonaisuutta voisi avata jatkossa vielä paremmin siltä osin, mitä osallistuminen ja kilpailu kokonaisuudessaan suhteessa palkintoon tuottaa. Tämä voisi tarkoittaa erilaisia yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä ja mahdollisia sitoumuksia kilpailun järjestäjätahon kanssa.

#### 7.4 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyyden pohdinta on tärkeässä asemassa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että kaikilla valinnoilla ja päätöksillä mitä tutkija tutkimuksen puitteissa tekee pitää olla pyrkimys saada aikaan hyviä asioita. Tutkimus ei saa vahingoittaa sen kohteena olevia ihmisiä tai tutkimukseen liittyviä muita osapuolia. (Puusa – Juuti 2020b: 175.) Olen perehtynyt huolellisesti tutkimuksen aiheeseen ja pyrkinyt rakentamaan tutkimussuunnitelman niin, että siitä ei koidu haittaa sen vaikutuspiirissä oleville ihmisille. Eettisesti kestävän tutkimuksen ohjeita noudatin seuraamalla tutkimuseettisen neuvottelukunnan ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen epäilyjen käsitteleminen Suomessa” (TENK 2012) sekä ”Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset ” (ARENE 2018) ohjeistuksia. Olen myös perehtynyt henkilötietojen käsittelyyn liittyviin velvoitteisiin ja tietosuojaan (Tietosuojalaki 1050/2018) liittyvään lainsäädäntöön. Näiden neuvojen mukaisesti noudatin tarkkuutta tutkimustyön jokaisessa vaiheessa, tulosten tallentamisessa ja tulosten esittämisessä (Tuomi – Sarajärvi 2018: 150). Tutkimukselleni on myönnetty tutkimusluvut 31.3.2020 ja 9.4.2020 ja olen solminut ammattikorkeakoulun edustajan ja yhteistyökumppanin kanssa tutkimukseen liittyvät tarvittavat sopimukset.

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa eettisesti kestävän tutkimuksen keskeisiä periaatteita ovat tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, yksityisyyden suojan kunnioittaminen ja luottamuksellisuus (Kuula 2006: 124; Hirsjärvi – Hurme 2010: 20). Lähetin haastateltaville sähköpostin kautta tiedotteen tutkimuksesta, haastattelukutsun (liite 2), tutkittavan suostumuslomakkeen (liite 1) ja tutkimusrekisteritiedot. Jos en saanut tutkimuspyynnön lähettämisen jälkeen viimeistään viikon kuluessa vastausta, tarkistin kerran onko sähköposti mennyt perille. Jos vastaanottajasta ei myöskään kuulunut tuolloin mitään en pyrkinyt suostuttelemaan vastaanottaja vaan oletin, että hän ei ole kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Saatua tutkittavalta allekirjoitetun suostumuslomakkeen osallistua tutkimukseen, kerroin osallistujalle vielä ennen varsinaista haastattelua mahdollisimman avoimesti, mistä tutkimuksessa on kyse ja mikä on tutkimukseni aihe. Olen kunnioittanut haastateltavien itsemääräämisoikeutta niin, että tutkittavilla oli riittävästi aikaa harkita osallistumista tutkimukseen ja itse päättää, mitä tietoja haluavat itsestään ja ajatuksistaan jakaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018: 27) korostavat, että empiirisessä tutkimuksessa on tutkija eettisesti vastuussa yksittäisten henkilöiden tunnistamattomuudesta. Mietin tarkkaan

millaisten henkilötietojen keruu ja käsittely on tutkimuksen kannalta välttämätöntä, ja keräsin tietoja minimoinnin periaatteen mukaisesti. Nauhoittaessani haastatteluja en kertonut haastateltavan taustatietoja enkä pyytänyt heitä esittelemään itseään. Ainoa tunnistetieto nauhoituksessa oli haastateltavan ääni. Säilytin nauhoitukset ja osallistujien taustatiedot huolellisesti suojattuna tallennetusta tekstistä erillään. Aineiston litte-roinnissa numeroin haastattelut juoksevin numeroin. Valmiissa raportissa käytin sitaat-tien yhteydessä ainoastaan haastattelun järjestysnumeroa. Näin olleen varmistin, että yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa tutkimuksessa.

Tutkimukseen liittyvissä tiedotteissa painotin, että tutkittavien henkilötiedot eivät tule millään tavoin esille tutkimuksessa eikä haastateltavaa voi myös muilla keinoilla yhdis-tää osallistumisesta tutkimukseen. Haastattelupyynnön vastaanottajille selvensin asianmukaisen informaation pohjalta, että heillä ei ole mitään velvollisuutta osallistua tutkimukseen eikä toimittaa minulle pyydettyjä henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistujilla oli yksityiskohtainen tieto siitä, että heidän henkilötietonsa ja tutkimusaineisto tultiin säilyttämään erillään henkilökohtaisen tietokoneeni kovalevyasemalla, joka oli suojattu käyttäjätunnuksella ja salasanalla, ja johon oli ainoastaan minulla pääsy. Toin myös haastatteluun osallistuneille esille sen, että tutkimusprosessin loppuessa ja raportin valmistuessa hävitän kaiken tutkimusai-neiston asianmukaisesti eikä mitään tutkimusaineistoa arkistoida eikä tulla käyttämään jatkossa. Kaikki haastateltavien kanssa tehdyt sopimukset, lupaukset salassapidosta ja aineiston käytöstä olen toteuttanut. Näillä keinoilla vahvistin luottamusta, tutkimusai-neiston keruuseen liittyvää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä haastateltavia kohtaan. Tie-teelle ominaisten hyvien käytänteiden mukaisesti olen kiinnittänyt tutkimuksen rapor-toinnissa tarkkaan huomiota rehelliseen ja asianmukaiseen aikaisempiin tutkimuksiin viittaamiseen, ja näin tuonut arvostusta muiden tutkijoiden tekemä työtä kohtaan (Tuo-mi – Sarajarvi 2018: 151). Tutkimustulokset julkaistaan Theseus tietokannassa ja an-netaan tiedoksi niin yhteistyökumppanille kuin haastatteluihin osallistuneille.

## 7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen yksi keskeisiä tekijöitä on luotettavuuden arviointi. Luotetta-vuutta arvioidaan tutkimuksissa vakiintuneilla käytännöillä validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden avulla. Kyseiset käsitteet ovat määrällisessä tutkimuksessa selkeästi määri-teltyjä, ja ne liittyvät mittauksen luotettavuuden arviointiin. Validiteetin avulla arvioidaan, tutkitaanko ja mitataanko tutkimuksessa juuri sitä mitä on luvattu tutkia. Reliabiliteetilla

viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen ja siihen miten luotettavasti valittu mittari mittaa tutkittua ilmiötä. On esitetty, että laadullisessa tutkimuksessa on haastava arvioida luotettavuutta, ja että validius ja reliabelius käsitteet eivät sovellu sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen. (Aaltio – Puusa 2020: 179; Tuomi – Sarajärvi 2018: 160.) Laadullinen tutkimus on saanut myös paljon kritiikkiä siitä, että se saattaa vaikuttaa liian sattumavaraiselta, ja että tutkijan intuitiivisuus ja mielikuvitus voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin (Puusa 2020b: 147). Tämän tiedostaen panostin siihen, että perustelen uskottavasti kaikki tutkimukseen liittyvät valintani.

Kuten myös Tuomi ja Sarajärvi toteavat (2018: 163) niin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole yksiselitteisiä sääntöjä. Aaltio ja Puusa (2020: 180) tuovat esiin, että tutkijan perusteellinen ymmärrys laadullisen tutkimuksen todellisuuksista ja luonteesta takaa sen, että validiteetti ja reliabiliteetti käsitteitä on mahdollista soveltaa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa kertominen avoimesti ja uskottavasti tutkimusprosessin eri vaiheista. (Kiviniemi 2018: 85–86). Tutkimustehtävän selkeytymisen jälkeen aloin kirjoittaa päiväkirjaa, johon kirjasin ajatuksia tutkimuksen etenemisestä ja pohdiskelin tutkimusprosessissa vastaantulevia kysymyksiä. Päiväkirjasta oli paljon hyötyä tämän tutkimusraportin kirjoittamisessa, ja sen avulla pystyin uudestaan palamaan päätöksiin johtaneisiin asiakokonaisuuksiin ja refleктоimaan paremmin omia valintojani.

Toteutin tutkimuksen joulukuun 2019 ja tammikuun 2021 välisenä aikana. Olen pyrkinyt parantamaan tutkimukseni luotettavuutta tuomalla tässä raportissa johdonmukaisesti ja yksityiskohtaisesti näkyväksi sen, miten olen tutkimuksen toteuttanut ja perustelemaan tekemiäni päätöksiä. Ohjenuoranani käytin Tuomi ja Sarajärvi (2018: 163–164) listaa luotettavuuden arvioinnista. Olen perehtynyt tutkimuksen kohdeilmiöön huolellisesti ja argumentoinut tutkimuksen aiheen tärkeyttä. Tutkimuksen toteutus -luvussa pohdin tiedonsaantiin liittyviä metodologisia valintoja ja selostan aineistonanalyysin tarkasti, jotta tuloksiin ja johtopäätöksiin päätyminen näkyy selkeästi. Myös aineistonkeruuseen liittyvät haasteet olen kuvannut avoimesti. Tulosten raportoinnissa olen pyrkinyt parantamaan aineiston luotettavuutta myös niin, että sisällytin raporttiin alkuperäisiä lainauksia aineistosta. Sitaateilla on dokumentoiva merkitys, jonka avulla pystyy seuraamaan päättelyketjun etenemistä (Aaltio – Puusa 2020: 184). Tutkimuksen eettisyyteen olen pureutunut syvällisesti erillisessä luvussa, jotta lukija pääsee arvioimaan, onko tekemäni ratkaisut osuvia ja tutkimus eettisesti korkeatasoinen. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta entuudestaan. Aineistolähtöinen laadullinen tutkimus on aina kon-

tekstisidonnainen ja yhden tutkijan subjektiivinen näkemys asiasta. Puusa (2020b: 155–156) korostaa, että aineistoa voi tulkita monin tavoin, koska ihmiset eivät havaitse asioita samalla tavalla ja koska eri tutkijoilla on aina eri näkemykset aineistosta. Tästä tietoisena ymmärsin, että tutkimusongelman ratkaisemisessa ei ole oikeaa eikä väärää tapaa.

Tässä tutkimuksessa tarkastelin Lapsuuden rakentajat haastelähtöistä innovaatiokilpailua, jonka otos on varsin pieni. Tästä syystä tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettäviä eikä suoraan siirrettävissä. Tutkimuksessa ei huomioitu haastateltavien yksilöllisiä taustatietoja kuten esimerkiksi ammattia, koulutustaustoja tai kokemusvuosien määrää. Tuloksia analysoitaessa jäin pohtimaan olisiko asiantuntijuuden esille tuominen tuonut lisää arvoa tutkimukseen. Toisaalta se olisi saattanut laajentaa tutkimuksen näkökulmaa liian väljäksi.

## **8 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet**

Tutkimuksessani olen tarkastellut Lapsuuden rakentajat -haastelähtöistä innovaatiokilpailua lapsi- ja perhepalvelujen kehittäjänä ja osana systeemisen muutoksen saavuttamista. Tutkimuksen tuottaman tiedon perusteella voidaan tiivistetysti sanoa, että Lapsuuden rakentajat -haastelähtöinen innovaatiokilpailu edistää alueellista julkisen sektorin lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistä monipuolisesti ja systeemisesti eteenpäin. Haastelähtöinen innovaatiokilpailu haastaa lasten ja perheiden palvelujärjestelmän ja heidät, jotka työskentelevät palveluissa ja joilla on ideoita kehittämistyöhön. Se auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja etsimään yhteistyön avulla parhaat mahdolliset ratkaisut lapsi- ja perhepalvelujen uudistamiseen ja systeemiseen muutokseen aikaansaamiseen. Voi sanoa, että Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu soveltuu hyvin julkisen sektorin lapsi- ja perhepalvelujen kehittämiseen ja sote-palvelujen uudistamisessa pitäisi enemmän käyttää haastelähtöistä innovaatiokilpailua. Tämä mahdollistaa sekä alueen kehittämispotentiaalin laajan hyödyntämisen että sitä kautta erilaisille lapsi- ja perhepalvelujen kentällä ilmeneville kompleksisille haasteille ratkaisujen löytämistä.

Uuden innovaatiomallin onnistunut levittäminen kansallisella tasolla edellyttää monenlaisia johdonmukaisia ja tavoitteellisia toimenpiteitä. Innovaatiomallin levittämistä edistävien ja estävien tekijöiden arviointitutkimus antaisi tietoa siitä, missä ja miten levittämisen toimenpiteet ovat toimineet ja mitä kannattaa parantaa. Tämä auttaisi rakenta-

maan levittämiseen tarvittavaa suunnitelmaa ja miettimään toimenpiteitä niin, että kehitystyöllä saataisiin aikaiseksi kokonaisuutta palvelevia ratkaisuja.

Tutkimusaineiston avulla olen saanut ainutkertaista tietoa tutkimuskohteesta ja siinä esiintyvien ilmiöiden välisestä dynamiikasta, jonka tuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa jatkossa samankaltaisissa haastelähtöisten innovaatiokilpailujen järjestämisessä. Julkisen toimijan rooli palvelujen kehittäjänä ja uudistajana on näyttäytynyt suhteellisen passiivisena. Lapsuuden rakentajat -haastelähtöinen innovaatiokilpailu tekee näkyväksi sen, että julkisella sektorilla on paljon potentiaalia ideoida sekä kehittää, kun siihen annetaan mahdollisuus ja riittävän hyvä kannustin. Laajemmassa kontekstissa esitän kehittämisehdotuksena, että julkisen sektorin organisaatioissa voisi olla oma vaihtuva kehittämis- ja innovaatioyksikkö, joka koostuu moniammatillisesta ryhmästä. Näiden kehittämisryhmien jäsenet työskentelisivät samassa organisaatiossa, jolloin toimintakentän haasteen määrittelyä on helpompi hahmottaa. Julkisen sektorin kehittämis- ja innovaatioryhmää sparraisi ulkopuoliset asiantuntijat. Julkinen sektori pitäisi saada aktivoitua innostumaan uudella tavalla kehitystyöhön ja palvelujen uudistamiseen. Maailman ja haasteiden kompleksisuus lisääntyy jatkuvasti. Tämä asettaa julkisen palveluntuottajan tilanteeseen, jossa on välttämätöntä ottaa käyttöön uusia tapoja vastata kompleksisiin haasteisiin. Covid-19 pandemia on osoittanut, että kaikkia kohtaamiamme muutoksia on mahdoton hallita. Systemisesti toimiminen auttaa ennakoimaan ja hallitummin sopeutumaan alati muuttuviin tilanteisiin.

## Lähteet

Aaltio, Elina – Isokuortti, Nanne 2019. Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Verkkodokumentti. <

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN\\_ISBN\\_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN_ISBN_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 6.6.2020.

Aarnio, Noora – Miettunen, Nanna 2018. Kompleksisuus sosiaalihuollon vaativuuden määrittelijänä. Teoksessa Petrelius, Päivi – Eriksson, Pia (toim.): Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 32. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 230–240.

Aaltio, Iiris – Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 177–188.

Academy for Systems Change n.d. What is systems change. Verkkodokumentti. <  
<https://www.academyforchange.org/about-the-academy/>>. Luettu 2.1.2020

Alhanen, Kai – Lavila, Pekka – Kangas, Marko – Lamppula, Tomi – Petrelius, Päivi 2019. Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Opas 45. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Verkkodokumentti. <  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN\\_ISBN\\_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN_ISBN_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 29.1.2020.

ARENE 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Arene ry. Päivitetty 9.1.2020. Verkkodokumentti. <  
[http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)>. Luettu 11.1. 2020.

Bonadio, Steve 2011. How to Accelerate Innovation through Challenge Driven Innovation. Innovation Management. Verkkodokumentti. <  
<https://innovationmanagement.se/2011/10/17/how-to-accelerate-innovation-through-challenge-driven-innovation/>>. Luettu 26.10.2020.

Bason, Christian 2018. Leading public sector innovation. Co-creating for a better society. 2nd edition. University of Bristol. United Kingdom: The Policy Press.

Bays, Jonathan – Golland, Tony – Newsum, Joe 2009. McKinsey & Company. Using prizes to spur innovation. Tutkimusartikkeli. Verkkodokumentti. <  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Using%20prizes%20to%20spur%20innovation/Using%20prizes%20to%20spur%20innovation.pdf?shouldIndex=false>>. Luettu 30.10.2020.

Bunt, Laura 2011. Social Innovation Challenge Prizes: More than just the money. Lien Centre for Social innovation: Singapore Management University. 106–110. Verkkodokumentti. <  
<https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https%253A%252F%252Fsc>



ho-  
lar.google.fi%252Fscholar%253Fq%253Dnesta%2520challenge%2520driven%2520in  
novati-  
on%2520competition&=&hl=fi&=&as\_sdt=0&=&as\_vis=1&=&oi=scholart&=&httpsredir=  
1&=&article=1082&=&context=lien\_research&=&sei-  
re-  
dir=1#search=%22nesta%20challenge%20driven%20innovation%20competition%22>.  
Luettu 26.10.2020.

Dacey, Lucy – Groves, Adam 2019. The Children's Society. Sitra Lab Heräämö. Sys-  
tems change work in an organization and practice with The Children's Society. Verk-  
kodokumentti. < <https://www.youtube.com/watch?v=Hk1AF6JKXrU&t=2723s>>. Julkais-  
tu 28.10.2019. Luettu 29.1.2020.

Eskola, Jari – Lätti, Johanna – Vastamäki, Jaan 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviy-  
tymisopas. Teoksessa Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä:  
PS-kustannus. 27–51.

Eskola, Jari 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi  
vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä:  
PS-kustannus. 209–231.

Hbg Works 2019. An arena for open innovation. Verkkodokumentti. < <https://hbg.works/vad-ar-hbg-works/annu-mer-om-hbg-works/?translate=en>>. Luettu  
10.1.2021.

Heikkilä, Marianne (toim.) 2019. Lapsen aika. Kohti kansallista lapsistrategia. Valtio-  
neuvoston julkaisuja 4. Helsinki: Valtioneuvosto. Verkkodokumentti. < [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161441/VN\\_2019\\_4\\_Lapsen\\_ ai  
ka.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161441/VN_2019_4_Lapsen_ aika.pdf)>. Luettu 16.2.2020.

Heiska, Aino – Huotari, Satu 2019. Liiketoimintaa innovaatiokilpailusta. White Paper.  
Helsinki: Industryhack. Verkkodokumentti. < [https://industryhack.com/app/uploads/2020/09/Industryhack-White-Paper-  
Liiketoimintaa-innovaatiokilpailuista-2019-11-07.pdf](https://industryhack.com/app/uploads/2020/09/Industryhack-White-Paper-Liiketoimintaa-innovaatiokilpailuista-2019-11-07.pdf)>. Luettu 26.10.2020.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teo-  
ria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huhtinen, Aki-Mauri – Tuominen, Juha 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset  
tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutki-  
muksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 296–307.

Hämäläinen, Hannu – Jäppinen, Tuula – Kivisaari, Sirkku 2011. Mihin innovaatioita  
tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Yhteiskun-  
tapoliitiikka 76.2. Julkari: Sosiaali- ja terveysministeriö. 219. Verkkodokumentti. < [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102881/hamalainen.pdf?sequence=1&isAl  
lowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102881/hamalainen.pdf?sequence=1&isAl<br/>lowed=y)>. Luettu 28.12.2019.

Industryhack 2021. Innovatiiviset julkiset hankinnat. Verkkodokumentti.< <https://industryhack.com/hankinnat/>>. Luettu 26.10.2020.

Inno-Vointi 2013. Mitä ovat innovaatio ja innovointi. Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille –tutkimushankkeen verkkosivusto. Verkkodokumentti. < <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myois-julkisella-sektorilla>>. Luettu 4.2. 2020.

Itla 2020a. Verkkodokumentti. < <https://itla.fi>>. Luettu 24.1.2020.

Itla 2020b. Verkkodokumentti. < <https://itla.fi/innovaatiot/>>. Luettu 24.1.2020.

Jonsson, M Rafn. 2018. Prevention in Iceland–Success and Development. Europea Commission. Committee on National Alcohol policy and Action. 22nd meeting of the Committee on National Alcohol Policy and Action. Luxembourg 20-21.03.2018. Verkkodokumentti. < [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/alcohol/docs/ev\\_20180320\\_co08\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/alcohol/docs/ev_20180320_co08_en.pdf)>. Luettu 6.2.2020.

Juuti, Pauli – Puusa, Anu 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 9–19.

Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Duodecim.

Kananoja, Aulikki – Ruuskanen, Kristiina 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kekäle, Jouni – Puusa, Anu 2020. Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 41–55.

Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus. 73–87.

Kokkola, Juho 2017. Experiences of open innovation acceleration –motivations, benefits, challenges and concrete results for industrial companies. Espoo: Aalto University. Verkkodokumentti. < [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29259/master\\_Kokkola\\_Juho\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29259/master_Kokkola_Juho_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 22.11.2020.

Kopponen, Alekski 2017. Kohti ennakointikykyistä yhteiskuntaa. Kirjoitus Sitra- blogissa 07.09.2017. Verkkodokumentti. < <https://www.sitra.fi/blogit/kohti-ennakointikykyista-yhteiskuntaa/>>. Luettu 21.1.2020.

Koppa 2015. Fenomenologinen tutkimus. Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston verkkosivut. Verkkodokumentti. Päivitetty 23.4.2015. < <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>>. Luettu 6.12.2020.

Kristjansson, L. Alfgeir – Mann J. Michael – Sigfusson, Jon – Thorisdottir E. Ingibjorg – Allegrante, P. John–Sigfusdottir, Inga Dora 2019. Development and Guiding Principles

of the Icelandic Model for Preventing Adolescent Substance Use. The Icelandic Model of Preventing Adolescent Substance Use. January 2020 Vol. 21. No. 1. Article in Health Promotion Practice. Sage Journals. 62–69. Verkkodokumentti. < <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1524839919849032>>. Luettu 06.02.2020.

Kuula, Arja 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa, Jaana – Launis, Veikko – Lötjönen, Salla – Sorvali, Irma (toim.): Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 124–140.

Laine, Timo 2018. Miten kokemuksta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus. 29–50.

Lindholm, Lars – Mäki-Fossi, Satu – Petrelius, Päivi 2018. Kuinka järjestelmätason uudistus toteutetaan lastensuojelussa – reformin rakennuspalikoita sote- valmistelijoille. Kirjoitus THL-blogissa 19.06.2018. Verkkodokumentti. < <https://blogi.thl.fi/kuinka-jarjestelmätason-uudistus-toteutetaan-lastensuojelussa-reformin-rakennuspalikoita-sote-valmistelijoille/>>. Luettu 29.12.2019.

Luhmann, Niklas 1996. Ekologinen kommunikaatio. Helsinki: Gaudeamus.

Mazzucato, Mariana 2014. The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press.

McKinsey & Co 2009. “And the winner is...”: Philanthropists and governments make prizes count. McKinsey & Company. Tutkimusraportti. Verkkodokumentti. < <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/And%20the%20winner%20is%20Philanthropists%20and%20governments%20make%20prizes%20count/And-the-winner-is-Philanthropists-and-governments-make-prizes-count.pdf>>. Luettu 20.10.2020.

Moilanen, Pentti – Räihä, Pekka 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus. 51–72.

Naumanen, Mika (toim.) 2019. Kestävän kehityksen innovaatiot. Katsaus YK:n Agenda 2030 kehitystavoitteisiin ja vastaaviin suomalaisiin innovaatioihin. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 62. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Nesta 2019. Challenge Prizes: A Practice Guide. Verkkodokumentti < <https://www.nesta.org.uk/toolkit/challenge-prizes-a-practice-guide/>>. Luettu 5.2.2020.

Nesta 2020. How to challenge prizes work? Verkkodokumentti. < <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/challenge-prizes/>>. Luettu 25.2.2020.

Nesta 2021. Nesta Challenges. Verkkodokumentti. < <https://www.nesta.org.uk/project/nesta-challenges/>>. Luettu 5.2.2020.

Nieminen, Kalle 2016. Viheliäiset ongelmat odottavat ratkaisuaan – otatko haasteen vastaan? Sitra blogiteksti. Verkkodokumentti. < <https://www.sitra.fi/blogit/viheliaiset-ongelmat-odottavat-ratkaisuaan-otatko-haasteen-vastaan/>>. Luettu 31.10.2020.

OECD-OPSI 2018. Public Sector Innovation Facets. Projects. Observatory of Public Sector Innovation. Verkkodokumentti. < <https://www.oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>>. Luettu 4.2.2020.

Pihlajamaa, Matti – Halme, Jouni 2019. Why innovation challenge is important and how to do it. Kirjoitus Orchidea- blogissa 27.6.2019. Verkkodokumentti. < [https://info.orchideainnovations.com/innovation-blog/innovation-challenge-design-why-and-how?hs\\_amp=true](https://info.orchideainnovations.com/innovation-blog/innovation-challenge-design-why-and-how?hs_amp=true)>. Luettu 4.2.2020.

Piirainen, A. Kalle – Järvelin, Anne-Mari – Koskel, Hanna – Lamminkoski, Helka – Halme, Kimmo – Laasonen, Valtteri – Talvitie, Jere – Manu, Samuli – Ranta, Tommi – Haavisto, Ira – Rissanen, Antti – Leskelä, Riikka-Leena 2019. Toimintamalleja sosiaali- ja terveysalan tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 55. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Verkkodokumentti. < [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161810/55\\_2019\\_VTEAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161810/55_2019_VTEAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 25.2.2020.

Pohjola, Pasi–Koivisto, Juha 2013. Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto Julkari. Yhteiskuntapolitiikka 1. Verkkodokumentti. < <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104500/pohjola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 26.2.2020.

Puusa, Anu 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 9. 103–117.

Puusa, Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 145–156.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli 2020a. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 25–40; 75–85.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 173–176.

Puustinen, Alisa – Jalonen, Harri 2020. Kompleksisuusajattelu- ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, Pirkko – Raisio, Harri (toim.): Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtamiseen. Helsinki: Gaudeamus Oy. 15–36.

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 31. Helsinki: Valtioneuvosto.

Raisio, Harri – Puustinen, Alisa – Vartiainen, Pirkko 2018. The Concept of Wicked Problems: Improving the Understanding of Managing Problem Wickedness in Health and Social Care. Teoksessa Thomas, Will – Hujala, Anneli – Laulainen, Sanna – McMurray, Robert (toim.): The Management of Wicked Problems in Health and Social Care. Lontoo: Routledge. 3–20.

Raisio, Harri – Vartiainen, Pirkko – Puustinen Alisa 2018. Tulevaisuus tehdään kompleksisessa maailmassa. Kuntaliiton julkaisusarja 12. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Verkkodokumentti. <<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1961-tulevaisuus-tehdään-kompleksisessa-maailmassa>>. Luettu 4.6.2020.

Rannisto, Pasi-Heikki – Tienhaara, Piia 2016. Johdanto – julkiset sote- palvelut markkinoilla. Teoksessa Rannisto, Pasi-Heikki – Tienhaara, Pia (toim.): Sote- palvelut markkinoilla. Tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja. Tampere: Tampere University Press. 9–25.

Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (toim.): Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 22–56.

Sigfusson 2018. The Icelandic Model. Evidence Based Primary Prevention. Icelandic Centre of Social Research and Analysis, ICSRA johtajan diaesitys Tanskan Sektoriton ehkäisylaboratorium (Det Sektorfri Forebyggelseslaboratorium) sivuilla. Verkkodokumentti. <<https://www.regionh.dk/forebyggelseslaboratoriet/møder/Documents/Planet%20Youth%20Copenhagen%20November%202018%20FIN.pdf>>. Luettu 6.2.2020.

Sinervo, Timo – Juujärvi, Soile – Niiranen, Vuokko – Laulainen, Sanna – Keskimäki, Ilmo 2019. Mitä palveluiden yhteensovittaminen tarkoittaa sosiaali- ja terveyshuollon työssä. Talous ja Yhteiskunta 47 (2). 36–41.

Sitra n.d. Systeminen muutos. Tulevaisuussanasto. Verkkodokumentti. <<https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeminen-muutos/>>. Luettu 20.1.2020.

Skyttner, Lars 2001. General Systems Theory. Ideas & Applications. University of Gävle, Sweden. Singapore–USA–London. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

SuomiAreena 2019. Itla ja Plan SuomiAreenan pääyhteistyökumppaneiksi – kesän 2020 teemoina Huomisen rakennuspalikat: kestävä kehitys, kansainvälisyys ja lasten unelmat. Verkkodokumentti. <<https://suomiareena.fi/artikkeli/itla-ja-plan-suomiareenan-paayhteistyokumppaneiksi-kesan-2020-teemoina-huomisen-rakennuspalikat-kestava-kehitys-kansainvalisyys-ja-lasten-unelmat/7527016#gs.bjjt1>>. Luettu 23.7.2020.

SuomiAreena 2020. SuomiAreena ei järjestetä koronavirusepidemian takia. Verkkodokumentti. Päivitetty 27.03.2020. <<https://suomiareena.fi/artikkeli/suomiareenaa-ei-jarjesteta-koronavirusepidemian-takia/7772724#gs.bje5bf>>. Luettu 23.7.2020.

Talentia 2019. Islannin malli pelasti nuoret kaduilta. Verkkodokumentti. Päivitetty 22.1.2019. < <https://www.talentia-lehti.fi/islannin-malli-pelasti-nuoret-kaduilta/>>. Luettu 6.2.2020.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkkodokumentti. < [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>. Luettu 18.12.2019.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2019. Systemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (Syty!) Verkkodokumentti. Päivitetty 28.4.2020. < <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty->>. Luettu 29.4.2020.

Tiittula, Liisa – Rastas, Anna – Ruusuvuori, Johanna 2005. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (toim.): Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 264–271.

Tietosuojalaki 1058/2018. Annettu Helsingissä 5.12.2018. Verkkodokumentti. < <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>>. Luettu 28.1.2020.

Toivonen, Tuukka – Nordbäck, Emma – Takala, Ville 2018. Haastekilpailut yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajina – Case Ratkaisu 100. Sitran selvityksiä 131. Helsinki: Sitra. Verkkodokumentti. < <https://media.sitra.fi/2018/06/11140447/haastekilpailut-yhteiskunnallisten-innovaatioiden-tuottajina.pdf>>. Luettu 28.1.2020.

Tuomi, Juoni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö n.d. Julkisten palveluiden uudistaminen. Innovaatiopolitiikka. Verkkodokumentti. < <https://tem.fi/julkisten-palveluiden-uudistaminen>>. Luettu 4.2.2020.

Tönurist, Piret 2019. How and why to embed human centered innovation practices in public sector organizations? OECDn innovaatiojohtaja puheenvuoro Lapsuuden rakentajat–haastekilpailun voittajan julkistamistilaisuudessa Original Sokos Hotel Presidentti. 11.12.2019.

Vaasan yliopisto 2014. Kompleksisuusteorian avulla ymmärrystä haastaviin ongelmiin 2014. Uutiset. Julkaistu 28.11.2014. Verkkodokumentti. < [https://www.univaasa.fi/fi/news/ht\\_paivat\\_2014/](https://www.univaasa.fi/fi/news/ht_paivat_2014/)>. Luettu 1.2.2020.

Valtioneuvosto 2019. Islannin mallista suomalainen toteutus, valmistelu aloitettu. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote. Verkkodokumentti. < [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1410845/islannin-mallista-suomalainen-toteutus-valmistelu-aloitettu](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410845/islannin-mallista-suomalainen-toteutus-valmistelu-aloitettu)>. Luettu 6.2.2020.

Valtioneuvoston asetus tutkimus- ja innovaationeuvosta 162/2016. Annettu Helsingissä 10.3.2016.

Valtioneuvosto 2017. Suomesta vetovoimaisin ja osaavin kokeilu- ja innovaatioympäristö – Tutkimus- ja innovaationeuvosto päätti visiosta ja tiekartasta. Verkkodokumentti. < [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/suomesta-vetovoimaisin-ja-osaavin-kokeilu-ja-innovaatioymparisto-tutkimus-ja-innovaationeuvosto-paatti-visiosta-ja-tiekartasta](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/suomesta-vetovoimaisin-ja-osaavin-kokeilu-ja-innovaatioymparisto-tutkimus-ja-innovaationeuvosto-paatti-visiosta-ja-tiekartasta)>. Luettu 30.12.2019.

Vartiainen, Pirkko – Ollila, Seija – Raisio, Harri – Lindell, Juha 2013. Johtajana kaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus Oy.

Vehkaperä, Ulla 2013. Innovatiivisuus ja innovaatio. Teoksessa Vehkaperä, Ulla – Pirilä, Kaarina – Roivas, Marianne (toim.): Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojektointoihin. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Oiva-oppimateriaalit 1. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. < [https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2013\\_vehkapera\\_pirila\\_roivas\\_Innostu\\_ja\\_innovoi\\_OIVA.pdf](https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2013_vehkapera_pirila_roivas_Innostu_ja_innovoi_OIVA.pdf)>. Luettu 4.2.2020. 22–38.

Virtanen, J. Mikko 2015. Systemiteoreettisia askelmerkkejä nyky-yhteiskuntaan. Helsinki: Tutkijaliitto.

Yliruka, Laura – Vartio, Riitta – Pasanen, Kaisa – Petrelius, Päivi 2018. Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiakastilanteet sosiaalityössä. Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. Työpaperi 6. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus. Verkkodokumentti. < [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136378/URN\\_ISBN\\_978-952-343-117-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136378/URN_ISBN_978-952-343-117-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 27.10.2020.

**Suostumus tutkimukseen osallistumisesta**

*Tutkimuksen nimi: Haastelähtöinen innovaatiokilpailu keinona systeemisen muutoksen aikaansaamisessa. Lasten ja perhepalveluiden tutkimusavusteisen kehittämisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen toteuttaja: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, Siiri Jalo (yhteystiedot) Tutkimuksesta vastaa/opinnäytetyön ohjaaja: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, Marjatta Komulainen lehtori (yhteystiedot)*

*Minua (tutkittavan nimi) on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tarkastella Itla:n järjestämää Lapsuuden rakentajat (2019) haastelähtöistä innovaatiokilpailua tavoitteiden, tarkoituksen ja toteutumisen kautta ja selvittää haastekilpailun mahdollisuuksia osana systeemistä kehittämistä lapsi- ja perhepalvelujen kehittämisen kontekstissa.*

*Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.*

*Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.*

*Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.*

*Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.*

*Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.*

*Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.*

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_ Nimenselvitys:

\_\_\_\_\_

*Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.*



**Haastattelukutsu**

## **Kutsu haastatteluun**

### **Hyvä Lapsuuden Rakentajat Haastekilpailun Osallistuja!**

Kiitos, että olet lukemassa tätä! Olen sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelman (Sosionomi YAMK) opiskelija Metropolia ammattikorkeakoulusta. Olen tekemässä yhteistyössä Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiön kanssa opinnäytetyötä haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kompleksisuus on tuonut muutoksen pysyväksi olotilaksi. Tämä vaatii uudenlaista ymmärrystä systeemien käyttäytymisestä, sekä pakottaa meitä etsimään uusia työkaluja haasteiden ratkaisemiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkin Lapsuuden rakentajat haastekilpailua lasten- ja perhepalvelujen kehittämisen mahdollistajana sekä keinona systeemisen muutoksen aikaansaamisessa.

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan tutkimukseeni kuuluvaan haastatteluun, johon lisäksi osallistuu vielä muita kyseisen haastekilpailun osallistujia.

Haastattelu tullaan toteuttamaan Teams tai puhelinhaastatteluna sovittuna ajankohtana maaliskuussa 2020.

Pyydän ystävällisesti vahvistamaan osallistumisenne haastatteluun vastaamalla tähän sähköpostiin [siiri.jalo@metropolia.fi](mailto:siiri.jalo@metropolia.fi) Vahvistuksen jälkeen sovimme haastattelun ajankohdan tarkemmin. Haastattelukysymykset lähetän noin viikko ennen haastattelua.

**Tervetuloa haastatteluun!**

Ystävällisin terveisin, Siiri Jalo

Lisätietoja: [siiri.jalo@metropolia.fi](mailto:siiri.jalo@metropolia.fi) p. [REDACTED]

## Teemahaastattelun runko

- Lapsuuden rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun prosessi
  - Mikä sai teidät osallistumaan haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun?
  - Mitä ajatuksia haastelähtöinen innovaatiokilpailu herätti?
  - Miten haastelähtöisen innovaatiokilpailun kriteerit vaikuttivat suhteessa tavoitteeseen?
  - Mitä ajatuksia herätti haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinto?
  - Miten muuttaisit haastelähtöistä innovaatiokilpailua?
  
- Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu ja paikallinen kehittämissyö
  - Mitä haastelähtöiseen innovaatiokilpailuun osallistuminen teille merkitsee?
  - Mitä merkityksiä kilpailuun osallistuminen teille on tuottanut/tuottaa?
  - Mitä muuta haluaisit kertoa kyseisestä haastelähtöisestä innovaatiokilpailusta?
  
- Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu lapsi- ja perhepalvelujen uudistajana
  - Miten Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu soveltuu lapsi- ja perhepalvelujen kehittämiseen?
  - Kuvailkaa lapsi- ja perhepalvelujen haasteita, joiden ratkaisemiseksi haastelähtöinen innovaatiokilpailu voisi soveltua?
  - Mitkä ovat haastelähtöisen innovaatiokilpailun haasteet lapsi- ja perhepalvelujen uudistajana?
  
- Lapsuuden rakentajat haastelähtöinen innovaatiokilpailu ja systeminen muutos
  - Kuvailkaa haastelähtöisen innovaatiokilpailun mahdollisuuksia systemisen muutoksen edistämiseksi lapsi- ja perhepalvelujen alalla?
  - Mitä ajatuksia teillä on haastelähtöisen innovaatiokilpailun palkinnon vaikutuksista systemisen muutoksen edistämisestä lapsi- ja perhepalveluissa?

## Lapsuuden Rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun tavoite ja kriteerit

Lapsuuden rakentajat - haastekilpailu

Haaste: Alueellinen 'Islannin malli' - lasten pärjäävyyden tukemiseksi

### **Mistä on kyse?**

Kilpailussa haetaan mallia tai ideaa Suomessa toteutettavasta 'Islannin mallia' mukailevasta toiminnasta, jossa tavoitteena on tukea lasten vahvuuksia, pärjäävyyttä ja arjen sujumista lapsen eri kasvuympäristöjen ketterällä yhteistoiminnalla.

Haettavat mallit tuovat paikalliset toimijat lasten eri kasvuympäristöistä yhteen esimerkiksi luomalla raamit tai koordinoitu malli kolmannen sektorin toimijoiden sekä julkisen sektorin ennaltaehkäisevän monialaisen yhteistyön pohjaksi. Mallin tulee vahvistaa lasten yhdenvertaisuutta palvelujärjestelmän peruseriaatteena muun muassa pärjäävyyttä vahvistavan vapaa-ajantoiminnan järjestämisessä. Mallin kaikki toimijat (esim. kouluterveydenhuolto, varhaiskasvatus, sosiaali- ja terveydenhuolto, kolmas sektori) vahvistavat integroidusti lasten ja perheiden pärjäävyyttä. Pärjäävyydellä tarkoitetaan lapsen ja perheen vahvuuksia tukevaa positiivista vuorovaikutusta sekä arjen sujuvuutta lisääviä tekoja ja toimintaa.

### **Miten mukaan?**

Kilpailuhaku on auki 25.9.2019 - 31.10.2019. Kilpailun hakijana tulee olla kunta, kunnan alue tai kaupunki/kaupungin osa. Kaikkien mukaan hakuvien tulee 20.10. mennessä vastata alla oleviin kysymyksiin. Tuomaristo arvioi malleja ja ideoita seuraavin kriteerein.

1. Kriteeri: Mallissa hankitaan ymmärrys lasten ja perheiden vahvuuksista systemaattisesti.
2. Kriteeri: Palvelujen ja ryhmätoiminnan järjestäminen muotoillaan alueen lasten pärjäävyyttä vahvistaviksi.
3. Kriteeri: Toimintamalli vahvistaa lasten ja perheiden yhdenvertaisuutta
4. Kriteeri: Mallin johtaminen ja koordinointi on suunniteltu systemaattisesti ja integraatiota vahvistavaksi.
5. Kriteeri: Palaute ja tuloksellisuuden seuranta on suunniteltu toimintaa ohjaavaksi.
6. Kriteeri: Yhteys toimintamallin ja korjaavien palveluiden välillä on mallinnettu.
7. Kriteeri: Väestön informointi on kattavasti suunniteltu.

## Lapsuuden Rakentajat haastelähtöisen innovaatiokilpailun kysymykset osallistujille, toteutustapa ja palkinto

Osallistut kilpailuun vastaamalla seitsemään kysymykseen ja lähettämällä lyhyen (max. 3 min) videon, jossa lyhyesti kerrotaan mallin idea. Kirjallisen vastauksen tulee olla max. 2 x A4. Videossa saa käyttää luovuuutta. Hakemuksen tulee sisältää lyhyt noin puolen sivun kuvaus mallista ja vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten mallissa hankitaan ymmärrys lasten vahvuuksista eli hyvinvointia tukevista tekijöistä yhteisötoiminnan pohjaksi?
2. Kuinka eri toimijat räätälöivät tai muotoilevat omat ryhmätoimintansa ja tarjoamansa palvelut niin, että ne vahvistavat alueen lasten pärjäävyyttä?
3. Kuinka lasten ja perheiden ohjautuminen toimintoihin käytännössä hoidetaan niin, ettei osallistuminen ole perhetaustasta kiinni ja edistää yhdenvertaisuutta?
4. Miten mallia ja yhteistoimintaa johdetaan ja koordinoidaan?
5. Miten kerätään palautetta toiminnasta ja seurataan sen tuloksellisuutta?
6. Miten yhteys korjaaviin palveluihin toimintamallin ympärillä ja alueella on mallinnettu?
7. Miten mallista informoidaan alueen lapsille, perheille ja muille sidosryhmille?

### Toteutustapa:

Haastekilpailun lähtökohtana on avoimuus ja julkisuus sekä mallien ja ideoiden levitettävyyys. Kilpailuun osallistuvia materiaaleja tullaan kilpailun lisäksi viemään suomalaisen 'islannin mallin' valmistelun käyttöön ministeriöissä.

Osallistumalla kilpailuun hakijaorganisaatio sitoutuu siihen, että kaikki hakijan hakemuksessa sekä videossa olevat tiedot ovat vapaasti käytettävissä ja osapuolilla on vapaa oikeus julkaista tietoa. Edellytämme avoimuutta läpi prosessin. Itlalla on oikeus julkistaa kilpailuun osallistuneiden hakijoiden nimet ja ideat sisäisillä sekä ulkoisilla verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa.

Hakija on vastuussa Itlalle antamiensa tietojen oikeellisuudesta sekä siitä, etteivät ne loukkaa kolmannen osapuolen oikeuksia.

### Arviointi:

Itla fasilitoi asiantuntijoista ja kokemusasiantuntijasta kootun tuomariston toiminnan.

Tuomariston puheenjohtajana toimii Silja Kosola (nuorisolääketieteen dosentti). Tuomariston muut jäsenet ovat Jorma Sipilä (emeritus professori), Niina Jääskeläinen (kokemusasiantuntija), Anna Herlin (kehitysjohtaja), Antti ja Tiina Herlin Säätiö) sekä Taneli Heikka (leikkijohtaja, Espoon Lastenmaailma).

Voittaja julkistetaan 11.12. Itlan järjestämässä tilaisuudessa.

### Palkinto:

Itla auttaa ja tukee mallin tutkimuksellisen viitekehyksen mallintamista ja tutkimusperusteisuuden vahvistamista tarjoamalla lahjoituksena 12 kuukautta (apuraha) tutkija-aikaa mallin toteutuksen oheen.

Kilpailun ideoista tehdään kooste, joka viedään ministeriöihin Suomen 'islannin mallin' valmistelutyön tueksi.

Voittaja saa näkyvyyttä ensi kesän SuomiAreena2020:ssa Porissa, jossa voittaja pääsee esittelemään mallia laajalle yleisölle.

Itla yhdistää voittajan ja kansainvälisen toimijan mallin sparrauksen ja kehittämisen merkeissä.

### Henkilötietojen käsittely:

Hakuun osallistuva taho vastaa siitä, että sillä on oikeus luovuttaa sen kontaktihenkilöiden sekä haun yhteydessä yksilöidyt henkilötiedot Itlalle kilpailua varten. Henkilötietoja käytetään yhteydenpitoon kilpailun etenemisestä ja mahdollisesta jatkotyöskentelystä. Henkilötietoja käsitellään Itlan yhteistyökumppaneita koskevan tietosuojaselosteen (linkki sivulle) mukaisesti.

## Aineiston luokittelu

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tutkittu tieto	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>palkinto</b>	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>houkuttelevuus</b> ja <b>osallistumisen motiivit</b>
Vaikuttavuuden mittaaminen		
Näkyvyys ja kumppanuus		
Uusi lähestymistapa kehittämiss-työhön	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>konsepti</b>	
Kilpailun ohjeistus		
Tavoitteet ja kriteerit		
Ajankohtaisuus	Paikallinen <b>tarve</b>	
Valmis malli		
Viestintä ja markkinointi	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>rakenne</b>	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>kehittäminen</b>
Julkisuus		
Valmennusmahdollisuus		
Vertaiskumppanuus		
Haastekilpailun nimi		
Haastekilpailun aikataulu		
Hyödynnettävyys		
Kunnan koko	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>estävät tekijät</b> lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyössä	
Kilpailun kriteerit		
Kannustusta ja rohkeutta	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>vaikutus</b> lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyössä	
Uusi tapa kehittää		
Moniammatillinen verkostotyö		
Toimintasuunnitelman struktu- rointi		
Tutkimusperusta	Haastelähtöisen innovaatiokilpailun <b>edistävät tekijät</b> systeemisen muutoksen aikaansaamisessa	
Hyvien käytäntöjen jakaminen		
Tukena päätöksenteossa		
Vaikuttavuuden arviointi		
Dialoginen verkostotyö		
Systeeminen mallinnus		
Toimintasuunnitelman juurrutta- minen		