

*Laura Yliruka, Juha Koivisto, Synnöve Karvinen-Niirikoski (toim.)*

## **Sosiaalialan työolojen**

---

# HYVÄ KEHITTÄMINEN

Laura Yliruka, Juha Koivisto, Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.)  
Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6

ISBN 978-952-00-2798-8 (nid.)

ISBN 978-952-00-2799-5 (PDF)

ISSN 1236-2050 (painettu)

ISSN 1797-9854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-00-2799-5

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2799-5>

[www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut)

Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö

Paino: Yliopistopaino, Helsinki 2009

# TIIVISTELMÄ

Sosiaalialan työolot -hankkeessa kehitettiin kuuden osahankkeen kautta työolojen hyviä käytäntöjä. Hankkeessa toteutetun kansainvälisen tutkimuskatsauksen (1) perusteella voidaan sanoa, että työolojen kehittämisen hyvään käytäntöön kuuluu alan kehittäminen kokonaisuutena. Lähityöyhteisön ja esimiestyön sekä organisaation toiminnan kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti ja työssään hyvinvoivalla ammattilaisella on mahdollisuus vaihtaa työnsä sisältöön ja sen toteuttamiseen. Vastaavasti asiakastyön edellytysten rapautuminen aiheuttavat henkilöstölle suurta huolta.

Hankkeessa oli kohteena työyhteisöjen oma aktiivinen työolojen kehittämistoiminta, joka toteutui 2) kehittävällä esimiesvalmennusprosessin, 3) kehittävän työnohjaushankkeen, 4) Kuvastin, reflektiivisen itse- ja vertaisarviointimenetelmän pilotoinnin ja 5) BIKVA-asiakaslähtöisen arviointi- ja kehittämismenetelmän kokeiluhankkeiden kautta. Kolme ensimmäistä toteutettiin tutkivina oppimis- ja kehittämisprosesseina ja neljäs relationaalise- na arviointina.

Reflektiiviset rakenteet ja prosessit osoittautuivat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi. Reflektiivisillä rakenteilla viitataan oppimisen ja tiedonmuodostuksen arkkitehtuuriin ja prosesseihin organisaatiossa erotuksena hallinnollisista rakenteista. Näiden rakenteiden voima on, että ne itsessään tuottavat yhteyksiä organisaation eri tasoille ja ovat avoimia ja läpinäkyviä myös asiakkaille. Reflektiivisten rakenteiden ydin on siinä, että ne lisäävät toiminnan mielekkyyttä. Vertauskuvallisesti voidaan puhua hengittävistä organisaatiosta, joka ei tukahduta toimijoitaan. Tällöin työntekijät, esimiehet, asiakkaat ja poliittiset päätöksentekijät osallistuvat palveluiden kehittämiseen omasta asiantuntijuudestaan ja kokemuksestaan käsin.

Työturvallisuusosahankkeessa (6) kartoitettiin työssä koetun väkivallan yleisyyttä ja hallintakeinoja sosiaalialalla ja koottiin jo käytössä olleita hyviä käytäntöjä, joilla voidaan tukea väkivallan ehkäisyä ja hallintaa organisaation läpäisevänä toimintana. Selvitys osoitti, että työturvallisuuskysymykset eivät saa riittävästi huomiota ja että niihin liittyvissä menettelyissä on vakavia puutteita. Tämä tulos haastaa johtajat sosiaalialan organisaatioiden eri tasoilla strategia- ja laatutyöhön, riskinarviointeihin ja työturvallisuusteeman sisällyttämiseen esimies-alaiskeskusteluihin. Tarvitaan myös traumatisoitumiselta varjelevaa organisaation keskustelukulttuuria ja väkivaltakokemusten käsittelymahdollisuuksia.

*Asiasanat: arviointimenetelmät, esimiehet, kotihoito, kotipalvelut, sosiaaliala, sosiaalityö, työn- ohjaus, työolot, työturvallisuus, valmennus*



# SAMMANDRAG

*Utvecklande av arbetsförhållandena inom det sociala området.*

Projektet Arbetsförhållandena inom det sociala området utvecklade god praxis med hjälp av sex delprojekt. Man kan säga utgående från översikten över internationell forskning (1) att god praxis vid utvecklandet av arbetsförhållandena omfattar att man utvecklar området i dess helhet. Utvecklandet av den närmaste arbetsgemenskapen och förmansarbetet samt organisationens verksamhet sker samtidigt, och yrkesutbildade personer som mår väl i arbetet har möjlighet att påverka innehållet i sitt arbete och hur arbetet genomförs. Å andra sidan ger de försämrade förutsättningarna för klientarbetet personalen anledning till bekymmer.

Målet för projektet var att arbetsgemenskapen ska aktivt utveckla sina arbetsförhållanden och detta genomfördes genom (2) en utvecklande träningsprocess för ledarskap, (3) ett utvecklande handledningsprojekt, (4) "Kuvastin" pilotundersökning med en reflektiv självutvärderings- och inbördes utvärderingsmetod och (5) ett antal försöksprojekt med BIKVA klientorienterad utvärderings- och utvecklingsmetod. De tre första genomfördes i form av forskande inlärnings- och utvecklingsprocesser och det fjärde i form av en relationell utvärdering.

De reflektiva strukturerna och processerna visade sig vara viktiga med tanke på välbefinnande i arbetet. Med reflektiva strukturer avses arkitekturen och processerna vid inläring och kunskapsformation inom organisationen, till skillnad från de administrativa strukturerna. Styrkan med dessa strukturer är att de i och för sig åstadkommer förbindelser med olika nivåer i organisationen och är öppna och transparenta även för klienter. Det centrala i de reflektiva strukturerna är att de ökar verksamhetens meningsfullhet. Allegoriskt kan man tala om en organisation som "andas", en organisation som inte kuvar sina aktörer. Då deltar de anställda, förmännen, klienterna och de politiska beslutsfattarna i utvecklandet av tjänster utgående från sin sakkunskap och erfarenhet.

Delprojektet för säkerhet i arbete (6) kartlade förekomsten av våld i arbetet och metoder att hantera och kontrollera det samt samlade in exempel på god praxis som redan används och med vilken man kan stödja förebyggandet och hanteringen av våld inom organisationen som en genomgripande aktivitet. Utredningen visade att frågor om säkerhet i arbete inte får tillräckligt med uppmärksamhet och att det finns allvarliga brister i förfaranden som hänför sig till dem. Detta resultat innebär en utmaning för direktörerna på de olika nivåerna inom organisationer inom det sociala området när det gäller strategiskt arbete och kvalitetsarbete, riskbedömningar och att inkludera temat säkerhet i arbete i medarbetarsamtalen. Organisationen behöver också en diskussionskultur och möjlighet att behandla erfarenheter om våld för att förebygga traumatisering.

*Nyckelord: arbetsförhållanden, förmän, handledning, hemvård, hemservice, sociala området, socialarbetet, säkerhet i arbete, träning, utvärderingsmetoder*



# SUMMARY

## *Development of working conditions in social services.*

The project Working conditions in social services developed good practices for improving working conditions in six subprojects. It can be said on the basis of the review of international research (1) that the good practice of developing working conditions includes development of the branch as a whole. Development of the immediate workplace community, leadership and the operation of the organisation take place at the same time and professionals coping well at work have an opportunity to influence the content of their work and how it is carried out. Correspondingly, the eroding prerequisites for client work cause great worry to the staff.

The aim of the project was that the workplace communities actively contribute to developing their working conditions, and it was carried out through (2) a developing leadership training process, (3) a project on developmental professional supervision, (4) a training process on developmental leadership method's pilot Kuvastin (Mirror), and (5) BIKVA pilots for client-oriented evaluation and development method. The first three of them were carried out in the form of researching learning and development processes and the fourth in the form of relational evaluation.

The reflective structures and processes proved to be significant from the point of view of wellbeing at work. Reflective structures refer to the architecture and processes of learning and knowledge formation in the organisation, in distinction from administrative structures. The strength of these two structures is that they themselves produce connections to the different levels of the organisation and are transparent to clients as well. The most important thing with the reflective structures is that they enhance the meaningfulness of an activity. Allegorically, we can speak about a 'breathing' organisation, an organisation that does not stifle its actors. Then the employees, superiors, clients and political decision-makers take part in development of services based on their expertise and experience.

The occupational safety subproject (6) surveyed the incidence of violence at work and methods to control it, and gathered good practices already used, by means of which violence prevention and control can be supported as an activity integrated into the entire organisation. The survey showed that occupational safety issues are not paid enough attention to and that there are serious defects in the procedures related to them. This outcome challenges chiefs at the different levels of social service organisations to a strategy and quality work, risk assessments and inclusion of the occupational safety theme in the development discussions between the superior and employee. A discussion culture protecting from traumatization and opportunities for dealing with experiences of violence is also needed.

*Key words: assessment methods, home care, home services, job supervision, occupational safety, social services, social work, superiors, training, working conditions*





# Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ.....	3
SAMMANDRAG.....	5
SUMMARY.....	7
SUOSITUKSET PÄHKINÄNKUORESSA .....	11
ESIPUHE .....	12
SOSIAALIALAN TYÖOLOJEN PUNNARISSA.....	13
Työntöä vai vetoa?.....	14
Kehittämishaasteet.....	16
Työolot ja kehittäminen tarkasteluun .....	16
Sosiaalialan työolot -hanke.....	17
Kirjallisuus .....	20
1 SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖOLOJEN, -YMPÄRISTÖ JA TYÖHYVINVOINTI SEKÄ NIIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	22
1.1 Johdanto.....	22
1.2 Työn sisältö vaikuttaa työuupumukseen ja työtyytyväisyyteen .....	23
1.3 Iän, kokemuksen, koulutuksen sekä arvostuksen vaikutukset .....	24
1.4 Työn sisäiset tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, ulkoiset tekijät vähentävät.....	25
1.5 Asiakasvaikutus sosiaalityössä.....	26
1.6 Sosiaalityöntekijän sitoutuminen.....	27
1.7 Sosiaalityö trauma-ammattina.....	28
1.8 Työssä menestyvä sosiaalityöntekijä.....	30
1.9 Kansainvälisten tutkimuksen hyödyntäminen suomalaisen sosiaalityön kehittämisessä..	31
Kirjallisuus .....	35
2 TYÖTURVALLISUUS .....	40
2.1 Johdanto.....	40
2.2 Yksi käsitteellinen määrittely, kaksi rajausta ja yksi varaus.....	41
2.3 Väkivallan yleisyys ja sisältö eri ammateissa ja alueilla.....	44
2.4 Sattuneiden työväkivaltatilanteiden seuraukset ja käsittely työpaikalla .....	48
2.5 Väkivallan ehkäisy- ja hallintatoimien riittävyys ja toimivuus sosiaalialan työyhteisissä... 50	
2.6 Työväkivallan hallinnan ideaalimalli.....	53
2.7 Lopuksi.....	55
Kirjallisuus .....	56
3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTÄ JA TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT .....	59
3.1 Johdanto.....	59
3.2 Esimiesten johtamistavat sekä koetut kehittämisen ja kehittämisen tarpeet.....	62
3.3 Esimies kehittämisen ja oppimisen edistäjänä.....	70
3.4 Työn ja osaamisen kehittäminen tukee työhyvinvointia.....	73
Kirjallisuus .....	75

4	REFLEKTIIVISET RAKENTEET JA HYVÄT TYÖNOHJAUSKÄYTÄNNÖT SOSIAALIALAN ASiantuntijuutta ja veto-voimaisuutta VAHVISTAMASSA .....	77
4.1	Johdanto.....	77
4.2	Työnohjauksen perinne ja muutos kehittyvällä sosiaalialalla ja sosiaalityössä.....	78
4.3	Sosiaalialan työnohjauksellisuus.....	80
4.4	Työnohjauksen mahdollisuudet ja voima sosiaalialalla.....	82
4.5	Kehittävän työnohjauksen –hankkeet: Dialogiset rakenteet ruohonjuurelta johtotasolle ja yli ammattirajojen.....	85
4.6	Työnohjaus ja työn veto-voimaisuus muutos- paineisella sosiaalialalla .....	96
4.7	Työnohjauspolitiikka: hyvien käytäntöjen suuntalinjat.....	98
	Kirjallisuus .....	101
5	KUVASTIN-MENETELMÄ SOSIAALITYÖN TYÖYHTEISÖJEN ASiantuntijuutta tukevana rakenteena .....	104
5.1	Johdanto .....	104
5.2	Kuvastin-menetelmän lähtökohdat .....	105
5.3	Kehittämissympäristö .....	108
5.4	Tulokset .....	111
5.5	Yhteenveto.....	123
	Kirjallisuus.....	124
6	BIKVA-MENETELMÄ – ASIAKASLÄHTÖISTÄ ARVIOINTIA JA KEHITTÄMISTÄ? .....	126
6.1	Johdanto.....	126
6.2	Bikva-menetelmän kokeiluverkosto.....	127
6.3	Bikva - asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä .....	129
6.4	Bikvan toimivuuden ja vaikuttavuuden ehtoja.....	135
	Kirjallisuus.....	141
	PALOITTAISESTA PARANTAMISESTA KOKONAISVALTAISEEN TYÖHYVINVOINIIN KEHITTÄMISEEN .....	142
	Kirjallisuus.....	148

# SUOSITUKSET PÄHKINÄNKUORESSA

Sosiaalialan työolojen kehittämistä täytyy tarkastella kokonaisvaltaisesti, sillä vetovoimaisuus, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat toisiinsa kytköksissä.

Sosiaalialalla työolojen kehittäminen edellyttää

1. työn kognitiivisten, emotionaalisten ja käytännöllisten asioiden yhteistä käsittelyä, joka lisää epävarmuuden sietokykyä ja tuottaa näin edellytyksiä sitoutumiselle ja vastuulliselle ammatilliselle toiminnalle,
2. tiedontuotannon ja ohjauksen toimivia rakenteita, jotka edesauttavat arvioimaan työmenetelmien toimivuutta, tekemään päätelmiä omasta työstä ja toimintaedellytyksistä, ja jotka tuovat näin hallittavuuden ja mielekkyyden kokemusta,
3. työntekijöiden, esimiesten, asiakkaiden ja poliittisten päättäjien avointa vuoropuhelua tukevien rakenteiden käyttöönottoa, jotta työn kehittämisen kysymykset määrittyvät yhteiseksi asiaksi ja vastuuksi,
4. kehittävän orientaation edistämistä asiakastyön esimiestyössä,
5. paneutuvan asiakastyön resurssien turvaamista.

Työturvallisuudessa sosiaalialalla on vakavia puutteita toimivasta lainsäädännöstä huolimatta. Työyhteisöissä tulisi luoda ja ylläpitää toimintakulttuuria, joka turvaa asiakkaille turvallisen ja paneutuvan asioinnin sekä työntekijöille työturvallisuuden. Tällaista toimintakulttuuria ylläpidetään ja kehitetään muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmien, esimies-alaiskeskustelujen, työväkivaltakartoitusten ja -ohjeiden, koulutuksen sekä sattuneiden ja läheltä piti -tilanteiden käsittelyn avulla.

Tässä raportissa esitelty kehittävän työnohjauksen malli sekä Bikva- ja Kuvastin-menetelmät toimivat lupaavina esimerkkeinä reflektiivisistä rakenteista, joilla voidaan osaltaan vastata 1-3 kohtien haasteisiin.

Samaten tässä raportissa käsitellään esimiestyötä työhyvinvoinnin näkökulmasta (4) ja tarkastellaan työturvallisuuden kehittämistä vaativia toimenpiteitä.

# ESIPUHE

Sosiaali- ja terveysala on parhaillaan mittavien haasteiden ja mahdollisuuksien äärellä. Nyt tarvitsemme innovaatioita uudistaa palvelurakenteita, työkäytäntöjä ja toimintatapoja. Osaavan ja työhönsä motivoituneen henkilöstön riittävyys ja pysyvyys sosiaali- ja terveysalalla on ratkaisevan tärkeää laadukkaiden palvelujen turvaamisessa.

Sosiaalialan työ on luovaa, ihmisläheistä sekä ammatilliseen ja yhteiskunnalliseen yhteistoimintaan haastavaa ja vaativuudessaan palkitsevaa. Huoli on kuitenkin kasvanut sosiaalialan ammatillisen henkilöstön hyvinvoinnista ja työssä pysymisestä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Mikä lisää alan vetovoimaa tulevaisuuden työmarkkinoilla, hyvät työolotko?

Sosiaalialan työolot –hanke toteutettiin osana sosiaali- ja terveysministeriön koordinoimaa Veto-ohjelmaa tiiviissä yhteistyössä Sosiaalialan kehittämishankkeen kanssa. Hanke kohdistui sosiaalialan työpaikkoihin ja työyhteisöihin julkisella sektorilla.

Sosiaalialan työolot -hankkeen keskeisenä tavoitteena oli selvittää ja koota niitä tekijöitä, jotka koetaan työhyvinvointia ja työn vetovoimaisuutta lisääviksi tai heikentäviksi ja kuormittaviksi. Tietoa ja kokemusta on hankittu kyselyin ja selvityksin sekä kokeilu- ja kehittämishankkeilla. Hanke on tuottanut tietoa johtamisen ja työturvallisuuden sekä jatkuvaan arviointiin perustuvan työskentelytavan ja asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseen. Kaikki hankkeen osa-alueet ovat tuottaneet yhteisöllistä oppimista ja työn arvioinnin menetelmiä.

Hankkeessa on kiinnitetty kiitettävästi huomiota asiakkaiden mahdollisuuteen osallistua sosiaalipalvelujen arviointiin ja kehittämiseen. Asiakas on tasavertainen ja aktiivinen kehittämiskumppani. Systemaattisia asiakkaita osallistavia ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen perustuvia kehittämis- ja arviointikäytäntöjä tuleekin kehittää entistä tarmokkaammin arkiseen perustyöhön.

Uskon vahvasti, että sosiaalialan työolojen kehityksen suuntaa on mahdollista kääntää myönteiseksi vahvistamalla työyhteisöissä tasavertaista ja luottamuksellista vuoropuhelua, yhdessä oppimista ja tekemistä. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen vahvistaa sosiaalialan vetovoimaa kiinnostavana ja vaativana alana.

Hanke on käynnistänyt sosiaalialan työolojen hyvien käytäntöjen kehittämisen ja arvioinnin. Raportissa on esitetty myös sosiaalialan työolojen parantamisen seuraavat kehitysaskeleet. Kiitän Sosiaalialan työolot -hankkeen vastuuhenkilöitä ja tutkijoita sekä kuntia ja hankkeeseen osallistunutta sosiaalialan henkilöstöä ansiokkaasta työstä. Tästä on hyvä jatkaa sosiaalialan työolojen parantamiseksi.

*Peruspalveluministeri Paula Risikko*

# SOSIAALIALAN TYÖOLOJEN PUNJARISSA

Laura Yliruka, Synnöve Karvinen-Niinikoski, Juha Koivisto

Sosiaaliala on 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppusuoralla suurten haasteiden ääressä, kun Suomi organisoii uudelleen hyvinvointipoliittisia ohjelmiaan, palvelujärjestelmäänsä ja -hallintoaan sekä erityisesti sosiaali- ja terveystalvueluitaan. Voidaan puhua jopa kriisistä, koska kyse on voimavarojen puutteesta, alalla työskentelevien ammattiryhmien jaksamisesta ja uupumisesta, toinen toistaan seuraavista organisaatiouudistuksista ja säästö- tai tehostustoimista. Huoli alkaa perustellusti olla siitä, kuinka säilyttää sosiaaliala vetovoimaisena alan ammattilaisia ajatellen ja kuinka taata riittävät ja laadukkaat palvelut. Ilman näitä on syytä pelätä hyvinvoinnin ja inhimillisen arvokkuuden olevan uhattuina puhumattakaan yhteiskunnallisen ja taloudellisen toiminnan innovatiivisen kehittämisen ehdoista. Kyse on erityisesti lasten ja perheiden hyvinvoinnista ja vanhusten laadukkaan hoivan järjestämisestä sekä näiden elämäntaaren ääripäiden välissä ja niihin kietoutuneen koko elämisen kirjosta ongelmineen.

Paradoksaalista on, että sekä nuorten että uran vaihtoa sosiaalialalle harkitsevien kokeenempien kansalaisten silmissä sosiaaliala – olipa kyse sosiaalityöstä, sosiaaliohjauksesta, varhaiskasvatuksesta tai hoivatyöstä – on sinänsä motivoiva, houkutteleva ja kiinnostava. Ihmiset ja heidän kanssaan työskentely koetaan tärkeäksi. Sosiaalialan työ ja sen monimuotoiset käytännöt koetaan myös yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi. Sosiaalialan työ on sekä luovaa, ihmisläheistä, ammatilliseen ja yhteiskunnalliseen yhteistoimintaan haastavaa että vaativuudessaan palkitsevaa. Pettymys on syvä, kun työntekijä huomaa, että oma osaaminen ja motivaatio eivät riitä uupumuksen ja voimavarojen puutteen edessä ja koko homma tuntuu olevan ”katastrofin partaalla” (HS 13.1.2008). Luovuttamisen halua lisää suuresti koulutukseen ja työn vaativuuteen nähden kohtuuttoman huono palkka ja työn arvostuksen puute.

Sillä, mitä työoloja koskevasta punjarista löytyy, on ratkaiseva merkitys alan vetovoimaisuuden kannalta, kun sosiaalialan osaajista ja pätevistä sosiaalityöntekijöistä kilpailaan kunnissa ja muissa sosiaalialan organisaatioissa. On turvattava osaavan, pätevän ja työhönsä sitoutuvan sekä motivoituneen työvoiman saanti ja pysyminen sosiaalialalla. Alan suosittuutta ja työvoimatarvetta kuvastaa kova kilpailu alan koulutuspaikoista ja toisaalta aloituspaikkojen riittämättömyys tyydyttämään työvoimatarvetta – etenkin, jos alan osaamiselle on kysyntää paremman palkan ja vetovoimaisemmat työolot tarjoavissa muissa tehtävissä.

Punjarin voi nopeasti arvioida olevan pahasti kallellaan työn kuormittavuuden ja negatiivisiksi koettujen tekijöiden suuntaan, vaikka mikään punnittavista tekijöistä ei olekaan pelkästään eikä yksinään kuormittava tai poistyyntävä tekijä. Jo mainittujen työvoimapolun, koulutusaukkojen, palkkapolitiikan ja organisatorisen hämmentävyyden lisäksi kuormitusta tuottavat kasvavat asiakasmäärät ja vaihtuvat työntekijät, kielteinen julkisuuskuva, monimutkaistuvat sosiaaliset ongelmat ja vaativat asiakkaat, väkivallan pelko ja muut työ-

turvallisuusongelmat, johtamisen ja henkilöstökehittämisen puutteet, työtehtävien rutiinointuminen sekä hallinnollinen, tietotekniikkaan sidottu määrittäminen. Kaiken kaikkiaan puntariin ahtautuu tekijöitä, jotka tekevät olon tukalaksi ja syövät työn ilon sekä ehdyttävät vetovoiman. Huoli koskee syvällisimmillään työhyvinvointia ja sitä heikentäviä tekijöitä tai sen puutteita.

Kuitenkin tasapainoa tuovaan vaakakuppiin näyttäisi sinnekin olevan tarjolla tekijöitä, jotka voisivat luoda niin kannattelevia rakenteita kuin herättää intoa ja voimaa siihen virtaan, jossa viihtyy työn imu ja ilo. Olisi vain osattava erottaa nämä hyvinvointia rakentavat tekijät vetovoimaisen sosiaalialan ”takuumiehiksi”. Mistä siis voisi rakentua sosiaalialan vetovoimaisuus ja mitkä tekijät ovat oleellisia motivaation ja alalle sitoutumisen sekä sillä pysymisen ja sen tehtävissä jaksamisen kannalta?

## Työntöä vai vetoa?

Samanaikaisesti kun sosiaalityöntekijät ovat peruskoulutukseltaan (Tutkintoasetus n:o 615/1999; sosiaalihuollon kelpoisuuslaki n:o /2005) yhä korkeammin koulutettuja, ammattikunnan pahoinvointi ja organisaatioiden jäähmeys (esim. Eräsaari 1994; Karvinen-Niinikoski ym. 2005) ovat yhä arkea sosiaalityön työyhteisöissä. Vahteran (2007) sairauspoissaolojen syitä selvittäneen kunta-alan tutkimuksen mukaan sosiaalityö on masennusammatti. KELA:n korvaamien sairauspoissaolopäivien synä oli naisista 31 % ja miehistä 41 % tapauksessa masennus. Näyttäisikin siltä, että avoimiksi (Saaristo 2000; Eräsaari 2002) ja reflektiivisiksi (Karvinen 1996) asiantuntijoiksi opiskelleet sosiaalityöntekijät siirtyvät julkisen sektorin organisaatioista toisaalle töihin (esim. Paloheimo ym. 2007; Karvinen-Niinikoski ym. 2005).

Ruotsissa Tukholman yliopiston toimesta (Tham 2005) toteutetun laajan sosiaalityöntekijöiden työoloja selvittäneen tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät työskentelevät muita ammattiryhmiä useammin työoloissa, joihin liittyy paljon ongelmia ja työperäistä kuormittavuutta. Verrattuna yhteispohjoismaisen QPS Nordic-mittaristolla saatuihin tuloksiin sosiaalityöntekijät eroavat muista (pohjoismaisista) ammattiryhmistä muun muassa heikon työn hallinnan ja organisoinnin kokemusten sekä suuren työmäärän osalta. Ruotsalaistutkimuksen mukaan lähes puolet vastanneista sosiaalityöntekijöistä on harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa. Vaihtohalukkaimpia olivat ne, jotka kokivat oman työpaikkansa sosiaalisen ilmaston sekä henkilöstö- ja henkilöstön osaamisen johtamisen heikkoina. Thamin (2005) mukaan näyttääkin ilmeiseltä, että sosiaalityön vetovoimaisuutta ja työssä pysymistä on mahdollista parantaa kehittämällä organisaatiokulttuureita ja työn organisointia esimerkiksi johtamiskäytäntöjen avulla.

Suomessa toteutetun sosiaalityön työoloja koskevan Konstikas sosiaalityö –tutkimuksen antama kuva sosiaalityöstä vastaa paljossa edellä kuvattua ruotsalaista tilannetta (Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Sama tutkimus ja eräät kehittämishankkeet (Mannerström ym. 2005; Yliruka 2005) kertovat myös työyhteisöjen vuorovaikutusmahdollisuuksien ja rakenteiden tärkeydestä – ja niukuudesta – sosiaalitoimistojen sosiaalityön innostavalle työilmapiirille ja kehittämismyönteisyydelle, innovatiivisuudelle.

Vataja & Julkunen (2004) ovat myös tarkastelleet pohjoismaisen tutkimuskirjallisuuden avulla niitä sosiaalialan työorganisaatioiden, työn organisoinnin ja työyhteisöjen piirteitä,

jotka näyttävät keskeisinä työyhteisöjen toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Katsauksen perusteella tällaisina piirteinä nousevat esiin työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeys, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet sekä osaamisen kehittäminen.

Tällaiset työyhteisön sisäisen toimintalogiikan piirteet valuvat hukkaan, silloin kun puntari kallistuu pahasti negatiivisten tekijöiden suuntaan työyhteisön ja organisaation ulkopuolelta tulevien kuormittavuustekijöiden johdosta. Vaikka työkaverit ja pomo ovat huomioivia ja ystävällisiä sekä tukirakenteet ja yhteistyöverkostot kunnossa, voi painiminen niin sanottujen ilkeiden ongelmien eli monimutkaisten, haavoittavien elämänprosessien ja yhteisöllisesti ristiriitaisten kysymysten kanssa olla kestämatöntä niillä voimavaroilla ja ratkaisuilla, joita on käytössä. Tätä ahdinkoa tuskin helpottaa ns. tilaaja-tuottajamallien pirstova vaikutus kokonaisvaltaiseen työtteeseen. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvinvointi on kuitenkin nähtävä perusedellytyksiksi, jotta ulkopuolelta ja eri suunnista tulevien kuormittavuustekijöiden kanssa jaksetaan.

Konstikas sosiaalityö -tutkimuksen mukaan erityisesti sosiaalipalvelutoimistoissa työn kuormittavuus on koettu muita sosiaalityön työympäristöjä korkeammaksi. Myös tietämyksen johtamisen (knowledge management) kokemukset ja dynaamisen-asiantuntija-toiminnan käytännöt ovat heikompia sosiaalitoimistoissa kuin toisissa sosiaalityön työympäristöissä. Lisäksi kaupunkimaisissa kunnissa sijaisevien suurten organisaatioiden sosiaalityöntekijöillä on muita sosiaalityöntekijöitä harvemmat henkilökohtaiset verkostot. Paradoksaalisesti edellisistä tekijöistä huolimatta yksittäiset huippuarvot löytyvät kunnallisista sosiaalitoimistoista. (Meltti ym. 2005.)

Myös Vataja ym. (2007) tutkimuksen keskeinen havainto oli, että tyytyväisyys ja toisaalta tyytymättömyys työyhteisöihin työn ja työyhteisön organisoimisen keskeisten piirteiden osalta näytti tulosten valossa kasaantuvan tiettyihin työyhteisöihin. He analysoivat kysely- ja haastattelututkimuksessaan edellä mainittujen piirteiden (Vataja & Julkunen 2004) pohjalta kuudentoista suomalaisen sosiaalitoimiston työoloja. Kokonaiskuva sosiaalitoimistoista näytti positiiviselta lähes kaikkien piirteiden osalta. Sosiaalitoimistojen vahuuksiksi nousivat työn monipuolisuus ja haasteellisuus sekä työn henkinen palkitsevuus. Ilmapiiri oli toimistoissa keskimäärin hyvä. Kiire ja työmäärään suuruus eivät näyttäneet työyhteisöjen suurimpana huolen aiheena. Eniten puutteita oli vuorovaikutuksen ja sisällössä yhteistyökumppaneiden kanssa. Työn tavoitteet, tehtäväkuva ja rajaukset olivat varsin selkeitä valtaosalle tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä. Työntekijät kokivat kuitenkin selkeyden käänköpuoleksi sen, että työkäytännöt ja toimintatavat olivat heidän omasta mielestään jossain määrin rutinoituneita ja paikoin jopa luutuneita. Selkeä tarve oli tiedolle sosiaalityön ja työtapojen vaikuttavuudesta. Vataja ym. mukaan mainitun tutkimuksen tuloksista ei voi tehdä päätelmiä koko sosiaalialaa koskien tai edes sosiaalitoimistoja koskien. Tutkijat pohtivatkin, missä määrin positiiviset tulokset kuvaavat yleisesti sosiaalitoimistojen todellista arkea ja missä määrin piirteitä sellaisista työyhteisöistä, jotka ovat löytäneet voimavaroja kehittämistyön aloittamiseksi ja hakeutuneet omaehtoisesti kehittämishankkeeseen (Vataja ym. 2007, 359, 366).

Isobritannialainen Audit -komissio (Audit Commission 2002, section 2) teetti vuonna 2002 tutkimuksen siitä, miksi sosiaalialan henkilöstö haluaa lähteä alalta. Lähtemiseen liittyviä tekijöitä olivat tunne byrokratiaan hukkumisesta, kokemus riittämättömistä resursseista ja hallitsemattomasta työkuormasta, autonomian puute, kokemus alan aliarvostuksesta niin hallituksen, organisaation johdon kuin niin sanotun suuren yleisönkin taholta,

epäoikeudenmukainen palkkarakenne ja sellaiset muutoshankkeet, jotka koettiin ylhäältä pakotetuiksi ja huonosti perustelluiksi. (Hafford-Letchfield ym. 2008, 30).

Henkilöstön ikääntyminen ja tällä vuosikymmenellä kiihtyvä eläkkeelle siirtyminen edellyttävät toimenpiteitä sekä vielä työelämässä olevien työikäisten pitämiseksi alalla että varhaisen eläkkeelle jäämisen estämiseksi ja uuden työvoiman rekrytoimiseksi. Henkilöstön määrä sekä työntekijöiden työkyky ja motivaatio ovat ratkaisevia tekijöitä sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä. Siksi huomiota on kiinnitettävä entistä enemmän työolosuhteisiin, mahdollisuuksiin oman työn hallintaan, joustaviin työaikajärjestelyihin sekä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Vallimies-Patomäki ym. 2002).

Työyhteisön menestyminen edellyttää kaikkien työyhteisön jäsenten näkemysten hyödyntämistä ja yhteisen työnäyn rakentamista. Tämän tulisi sisältää myös sosiaalialan asiakkaan äänen kuulemisen, sillä alan työkäytännöistä suurin osa on joko suoraan tai epäsuoraan työskentelyä asiakkaiden kanssa. Työyhteisön yhteisesti jaettu näkemys perustehtävästä ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja jakaminen sekä asiakkaan äänen kuuntelu voivat olla selviytymisen avaimia jatkuvan muutoksen ympäristössä, esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluitaan uudelleen organisoivassa Suomessa.

## Kehittämishaasteet

Koko sosiaaliala ja erityisesti sosiaalityö on ollut 2000-luvun alun kehittämisen kohteena. Kehittämisaktiivisuudesta huolimatta sosiaalityön työoloista, työympäristöistä, työyhteisöistä ja niissä toimivien yksilöiden jaksamisesta ja työssä selviytymisestä tiedetään vähän. Lisäksi sosiaalityön asiantuntijuuden tuottamisesta ja sitä tukevista ja ehkäisevistä tekijöistä ei ole olemassa valtakunnallista (tai edes soveltuvaan kansainvälistä) tutkittua tietoa. Heikon tietopohjan lisäksi erilaisten yksilöiden ja yhteisöiden osaamista kehittävien menetelmien ja käytäntöjen vaikutuksista tiedetään vielä hyvin vähän. Kehittämisinterventioiden ja -menetelmien toimivuuden ja vaikutusten selvittämiseksi tarvitaan näin ollen moninaisia tutkimusasetelmia.

## Työolot ja kehittäminen tarkasteluun

Työolojen, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen fokus on siirtynyt 2000-luvulla yksittäisen työntekijän ominaisuuksista toimintakyvyn parantamiseen ja vähitellen yksilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutukseen (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 17; Mäkitalo 1999; 2008). Perinteistä käsitystä työhyvinvoinnista, joka tarkastelee lähinnä yksilön jaksamisen ja osaamisen kysymyksiä, on laajennettu (Mäkitalo 1999), sillä työhyvinvoinnin edellytykset kytkeytyvät työn mielekkyyteen ja hyvään organisointiin sekä organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Työhyvinvoinnissa on vahva yhteisöllinen ulottuvuus, joka korostaa jaksamisen ja viihtymisen kysymyksiä osana työkuultuurin ja organisaation toimintatapojen arviointia (ks. Launis ym. 1998; Juvonen-Posti & Jalava 2008). Voidaan ajatella, että työssä jaksamisessa on kyseessä yksilön voimavarojen ja ympäristön vaatimusten tasapainosuhteesta.



Myös oppimisen ja tietojohdamisen tutkimus on siirtynyt yksilökeskeisestä asiantuntijuuskäsityksestä yksilöllisen ja yhteisöllisen asiantuntijuuden yhteiskehitystä korostavaan suuntaan (Hakkarainen 2000; Wenger 1998; Nonaka & Takeuchi 1995; Husu 2005). Verkostoituvaa ja dynaamista asiantuntijuutta (Hakkarainen ym. 2004, 39;194) on innovatiivisesti tietoa ja osaamista luovaa asiantuntijuutta, jonka kehittymiselle on tärkeää työyhteisöjen yhteiset tiedon generointia tukevat vuorovaikutusrakenteet ja niiden toimivuus. Dynaamisen asiantuntijuuden lähtökohtana on tarve kehittää kunkin toimijan omaa osaamista ja ylittää vallitsevat toimintakäytännöt työyhteisöllisen ja verkostoituvan, luovan ongelmanratkaisun prosesseissa. Dynaaminen asiantuntijuus avaa myös näkökulman työyhteisöjen sosio-kognitiivista stressiä aiheuttavien tekijöiden tunnistamiseen ja ratkaisumallien kehittämiseen.

Tässä hankkeessa verkostoitunutta asiantuntijuutta tarkasteltiin yksilön tasolla dynaamisen, progressiivisen asiantuntijuuden ja koetun sosio-kognitiivisen stressin näkökulmista, lähiyhteisön tasolla työyhteisön ominaisuuksien (Wenger 1998; Bereiter 1993; Hakkarainen 2003) ja koetun tiedon jakamisen näkökulmista, organisaatiotasolla tietojohdamisen käytäntöjen (esim. Nonaka & Takeuchi 1995) ja henkilöstön ulkopuolisten verkostoitumisten kautta (Hakkarainen 2004; Meltti & Yliruka 2004, 2007; Haapamäki & Yliruka 2006; Säiläkivi 2007).

Tämän hankkeen lähtökohtana on ollut, että työoloja ja työhyvinvointia tulee tarkastella moniulotteisesti yksilön ja työyhteisön yhteiskehityksenä. Tämä vastaa myös uutta työhyvinvointitutkimussuuntausta, jossa työssä jaksamisen ongelmia tulkitaan yhtäältä työn muutokseen, toisaalta henkilön ammatilliseen kehitykseen liittyviksi (Mäkitalo 2008, 116). Kyseessä ovat tällöin moninaiset yksilöllisen ammatillisen ja henkilökohtaisen kehityksen, organisatorisen johtamisen ja toimintapojen, työn ja toimintaympäristön muutoksen yhteenkietoutuvat suhteet.

Työyhteisölähtöisiä ja työyhteisön eri jäsenten ääntä kuulevia kehittämis- ja arviointimenetelmiä on viime vuosikymmeninä kehitetty enenevässä määrin (Fetterman 2001; Holma 2003; Krogstrup 2004; Seppänen-Järvelä 2005; Yliruka 2005). Sosiaalialalla niitä on toistaiseksi käytetty vähän eikä niiden toimivuudesta alalla juurikaan ole tutkimus- ja arviointitietoa (kuitenkin Vataja 2008). Samaan tapaan kuin on tarve tutkia ja arvioida sosiaalialan työmenetelmien toimivuutta ja asiakasvaikuttavuutta, tarvitaan myös sosiaalialan työyhteisöjen ja -olojen kehittämisen menetelmien toimivuuden ja vaikuttavuuden tutkimuksia ja arviointeja.

Oma lukunsa ovat lisäksi kehittämis- ja arviointimenetelmät, jotka osallistavat asiakkaan sosiaalialan käytäntöjen ja palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin. Systemaattisia menetelmiä ei juuri ole kehitetty (ks. Krogstrup 2004). Tällöin on kyse jostain muusta kuin asiakastyytyväisyyskyselyistä tai kertaluonteisista asiakashaastattelusta, joiden tuottamat kehittämisideat tavallisesti kuolevat syntyessään. Sosiaaliala tarvitsee kiipeästi kokeiluja, kokemuksia ja arviointitietoa menetelmistä, joissa asiakas osallistetaan pysyväisluonteisesti alan suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin.

## Sosiaalialan työolot -hanke

Sosiaalialan työolot –hanke oli osa valtakunnallista Sosiaali- ja terveysministeriön ja työministeriön Työelämän vetovoimaisuus –hanketta ja se on toteutettu Stakesin FinSoc –ryhmän,

Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen ja koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian sekä sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitaito r.y:n yhteishankkeena vuosina 2006 - 2008.

Sosiaalialan työolot -hankkeen toteuttamiseksi Sosiaali- ja terveysministeriö avasi avointa hankintamenettelyä noudattavan tarjouskilpailun 4.5.2005. Tarjouskilpailun perusteella Sosiaali- ja terveysministeriö valitsi Veto-ohjelman kanssa Sosiaalialan työolot -hankkeen toteuttajiksi kolme hankekokonaisuutta:

Nämä valitut hankkeet muodostavat toisiaan täydentävän ja tukevan hankekokonaisuuden: 1) Itseohjautuva ja refleктоiva toiminta sosiaalityön dynaamisen ja verkostoituneen asiantuntijuuden perustana; Toteuttajat: Helsingin yliopisto, yhteiskuntapolitiikan laitos ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus Stakes; 2) Työhyvinvoinnin johtaminen ja sosiaalitoimistojen vetovoimaisuus; Toteuttajat: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia yhteistyössä Heikki Waris –instituutin kanssa 3) Työturvallisuus sosiaalialalla; Toteuttaja: Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitaito Oy – Socialkompetens Ab. Hankkeen tieteellisen johtajana toimi professori Synnöve Karvinen-Niinikoski Helsingin yliopistosta, hallinnollisena koordinaattorina Sosiaalitaito Oy, ja sisällöllisenä koordinaattorina tutkija Laura Yliruka Stakesista. Hanketta ohjasi ohjausryhmä. Osahankkeiden yhteistyöelimenä toimi sisältöryhmä.

Valtakunnallisen Sosiaalialan työolot -hankkeen tehtävänä oli

- kehittää sosiaalialan työkäytäntöjä ja työn organisointia sekä aktivoida työn kehittämistä ja työyhteisöjen innovatiivisuutta, levittää kehitettyjä ja arvioituja hyviä käytäntöjä ja työmenetelmiä
- käynnistää työyhteisöissä oma aktiivinen ja jatkuva työolojen ja työyhteisöjen sisäinen kehittämistoiminta hyödyntäen arviointi- ja kehittämismenetelmiä, jotka tukevat käytännön tiedon dokumentointia ja edesauttavat arvioimaan työmenetelmien toimivuutta ja näin toimivampien työtapojen omaksumista
- vakiinnuttaa työnohjaus osaksi työkäytäntöä henkilöstön työssä jaksamisen varmistamiseksi
- kehittää työturvallisuutta laajasti mukaan lukien myös asiakastilanteista nousevat uhat työntekijän jaksamiselle
- tehostaa kohdetyöyhteisöjen henkilöstön, työn johdon, ylimmän johdon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon yhteistyötä niin, että työolojen ja työyhteisöjen kehittäminen muuttuu luontevaksi päivittäiseksi toiminnaksi

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, koota ja kokeilla niitä tekijöitä, jotka toisaalta koetaan kuormittaviksi ja toisaalta tiedetään työhyvinvointia ja työn vetovoimaisuutta lisääviksi tai heikentäviksi. Tietoa ja kokemusta on hankittu kyselyin, selvityksin ja kirjallisuuskatsauksin, kokeilu- ja kehittämishankkeiden muodossa sekä näiden pohjalta sosiaalialaa ja sen työolojen kehittämiseen tähtäviä hyviä käytäntöjä (ks. [hyvakaytanta.fi](http://hyvakaytanta.fi)) mallintaen. Hankkeen kysely- ja kehittämissosiot kohdentuivat sosiaalityöhön, kotipalveluun ja kotihoitoon. Hankkeen tuloksia peilataan kuitenkin koko sosiaalialaan.

Tässä sosiaalialan työolot hankkeessamme kiinnostus on kohdistunut siihen, kuinka sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalialan henkilöstön motivaatiota ja jaksamista sekä alalle sitoutumista voi tukea, varjella ja edistää työkäytäntöjen yhteydessä. Hanke on rakentunut fokuksituneista, käytännönläheisistä osahankkeista, jotka eri tulokulmista lähestyvät yhteistä

kysymyksenasettelua, työhyvinvoinnin tarkentavia tekijöitä. Taustaa sille, mistä työhyvinvoinnissa ja työviihtyvyydessä on sosiaalialalla kysymys, antaa Hanna Karan ja Tero Meltin ko. kysymyksiä tarkasteleva kansainvälinen tutkimuskatsaus. Katsauksen erittelemiä tuloksia pohditaan myös suomalaisen sosiaalialan kannalta. Lisäksi siinä avataan näkökulmaa työn mielekkyyttä sekä työntekijöiden motivoituneisuutta ja ammatinhallintaa koskevaan tutkimukseen.

Artikkeli perustuu systemaattiseen tutkimuskatsaukseen, jonka aineisto muodostui 102 vuosina 1997–2007 julkaistusta empiiriseen tutkimusaineiston referee-artikkelista. Lisäksi artikkelissa esitetään joitakin suosituksia työtyytyväisyyden, motivaation ja sitoutumisen kehittämiseksi ja työuupumuksen vähentämiseksi.

Tämä julkaisu koostuu hankkeen osahankkeiden pohjalta laadituista artikkeleista, jotka kukin osaltaan – suuremmin tai epäsuuremmin – tarkastelevat yhteistä kysymystä sosiaalialan ja sosiaalityön vetovoimaisuuden ja motivoivan työhyvinvoinnin rakentumisesta.

Konkreettisia työoloja ja niiden uhkia sekä luottamusta ja turvallisuutta käsittelee Eija Antikainen-Juntusen sosiaalialalla ilmenevää ja koettua työväkivaltaa koskeva selvitys. Se nostaa esiin myös näiden asioiden tietoisin käsittelyn ja toimintatapaohjeiden tärkeyden ja puutteet. Sosiaalialan johtaminen, varsinkin lähiesimiesten työ on työolojen, ammattikäytäntöjen, työprosessien sekä työntekijöiden toimintaedellytysten kannalta keskeistä, kun tarkastellaan henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation rakenteita, käytäntöjä ja vuorovaikutussuhteita sekä niihin kietoutuvaa luottamusta. Näitä kysymyksiä tarkastelee Leena Rasasen hanke johtamisen käytännöistä.

Työnohjaus on sosiaalialalle vakiintunut henkilöstön hyvinvointia ja ammatillista kehittämistä ja motivaatiota tukeva ja edistävä menetelmä sekä rakenne, joka luontevasti ja hyväksytysti liittyy arkityöhön. Työnohjauksen yhteys muuhun kehittämistoimintaan ja organisaation johtamiseen on ollut kohteena Synnöve Karvinen-Niinikosken kehittämä työnohjaus -hankkeessa. Erityisenä kysymyksenä tässä hankkeessa on ollut yhtäältä se, kuinka luoda perustason työntekijöille mahdollisuudet pysähtyä kuuntelemaan ja reflektoidaan omaa suhdettaan työhönsä, siinä jaksamiseen sekä sen kehittämistarpeisiin. Toisaalta on tarkasteltu sitä, kuinka luoda näiden käytännön kokemuksen pohjalta nousevien kysymysten ympärille dialogia ja dialogisia rakenteita, jotka tukisivat luottamuksen ilmiä sekä oppivaa ja luovaa organisaatiokulttuuria.

Samoja työn kehittämisen ja perustyön reflektiivisten rakenteiden teemoja käsittelee Laura Ylirukan itse- ja vertaisarviointiin soveltuvan Kuvastin-menetelmän käyttöönotto- ja juurruttamishanke. Kuvastin tarjoaa työntekijöille systemaattisen ja reflektiivisen menetelmän arvioida ammattikäytäntöjään ja löytää niihin toimivampia malleja. Sen keskeinen idea on myös luoda yhteisölliseen oppimiseen prosesseja ja jatkuvan arvioinnin työtapoja, jotka samalla edistävät työhyvinvointia.

Juha Koiviston raportoima Bikva-menetelmä puolestaan tarkastelee sitä, kuinka tuoda asiakkaan ääni ja näkökulma esiin ja osaksi niitä keskustelu-, arviointi- ja suunnittelurakenteita, joilla työtä ja työyhteisöä uudistetaan. Tämän asiakkaista osallistavan asiakaslähkeisen arviointi- ja kehittämismenetelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta tarkasteleva arviointi -hanke tuo myös esiin dialogisten rakenteiden tärkeyden, kun tavoitellaan työstä ja palvelutoiminnasta oppimista sekä kehittämisideoita ja mahdollisuuksia toteuttaa niitä.

# Kirjallisuus

- Audit Commission (2002) Recruitment and retention: A public service workforce for the twenty-first century. London: Audit Commission.
- Eräsaari, Risto (2002) Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan toim. Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: SoPhi.
- Fetterman, David (2001) Foundations of empowerment evaluation. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Hafford-Letchfield, Trish & Leonard, Kate & Begun, Nasa & Chick, Neil F. (2008) Leadership and management in social care. London: Sage.
- Hakkarainen, Kai (2000) Oppiminen osallistumisen prosessina Aikuiskasvatus 2/20, 84–98.
- Hakkarainen (2003) Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuiskasvatus 21, (1) 4-13.
- Holma, Tupu (2003) ITE2 - opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hussi, Tomi (2005) Essays on managing knowledge and work related wellbeing. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Juvonen-Posti, Pirjo & Jalava, Janne (2008) Lupaavia käytäntöjä pk-työpaikoille työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallintaan ja seurantaan. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:34.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola, Maria (2005) Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2005:28.
- Karvinen, Synnöve (1996) Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 3.
- Krogstrup, Hanne (2004) Kompetenssi-arviointimalli - Työyhteisön kehittämisen väline. FinSoc Hyvät käytännöt -arviointiraportteja 3. Helsinki: Stakes.
- Launis, Kirsti & Kantola, Tarja & Niemelä, Anna-Liisa & Engeström, Yrjö (1998) Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki : Työterveyslaitos.
- Mannerström, Kaija & Nurhonen, Aili & Mustonen, Tiina & Yliruka, Laura (2005) Itse- ja vertaisarvioinnin malli tukemaan aikuis-sosiaalityötä. Sosiaaliturva 7, 24-26.
- Meltti, Tero & Yliruka, Laura (2005) Millaisia ovat sosiaalityön organisaatioiden asiantuntijuuden kehittymistä tukevat ja rajoittavat rakenteet? Ammattikäytäntöjen studia generalia, Helsinki: Helsingin yliopisto 3.3.2005.
- Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2005) Asiantuntijuus ja osaamisen kehittyminen suomalaisen sosiaalityön arjessa. Konferenssiesitys. Sosiaalityön tutkimuksen päivät, Tampere 4.2.2005
- Mäkitalo, Jorma (2005) Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: Oulun yliopisto: Lääketieteellinen tiedekunta.
- Mäkitalo, Jorma (2008) Vaikuttavuuden arviointi kehittyvissä järjestelmissä. Teoksessa Mäkitalo, Jorma & Turunen, Jari & Vilkkumaa Ilpo toim. Vaikuttavuus muutoksessa Oulu: Verve, 112-122.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Paloheimo, Paula & Stenroos, Marja-Leena & Kirmanen, Leena (2007) Pätevä ja riittävä henkilöstö laadun takeeksi. Etelä-Suomen lääninhallituksen erillisraportti sosiaalialan henkilöstön peruspalvelujen arvioinnista. Helsinki: Etelä-Suomen lääninhallitus.

- Seppänen-Järvelä, Riitta (2005) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin menetelmänä. FinSoc arviointiraportteja. Helsinki: Stakes.
- Tham, Pamela (2005) Challenges in organising child protection services in Sweden. Why are so many CPS workers leaving their jobs? Paper presented in European IFSW-EASSW-CyASW congress 23th – 25th of May. Nicosia, Cyprus.
- Vallimies-Patomäki, Marjukka & Turpeinen, Aune & Ailasmaa, Reijo & Taipale, Vappu (2002) Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman rekrytointi ja riittävyys teoksessa Matti Heikkilä & Antti Parpo (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Raportteja 268, 171-190.
- Vahtera, Jussi (2007) Terveiden ja työkyvyn muutokset kunta-alalla. Esitys Työterveyspäivillä, Helsinki 24.10.2007.
- Vataja, Katri & Julkunen, Ilse (2004) Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Helsinki: Stakes, FinSoc Työpapereita 5/2004.
- Vataja, Katri (2008) Does the choice of method make a difference? Comparison of two self-evaluation methods harnessed for organizational development. Paper presented at the EES Conference 1-3 October 2008, Lisboa, Portugal.
- Wenger, Etienne (1998) Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge University Press.
- Yliruka Laura (2005) Sosiaalityön itsearviointi kontekstuaalisena käytäntönä. Teoksessa Mirja Satka & Synnöve Karvinen-Niinikoski & Marianne Nylund & Susanna Hoikkala toim. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.

# I SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖOLOJAT, -YMPÄRISTÖ JA TYÖHYVINVOINTI SEKÄ NIIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tero Meltti, Hanna Kara

## I.1 Johdanto

Työolojen tutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet. Myös sosiaalialan työoloja on tutkittu laajemmin 1990-luvulta alkaen (esim. Elovainio & Lindström 1992). Erilaisia työoloihin liittyviä tutkimuksia ja -selvityksiä tehdään osana kehittämishankkeita (esim. Hämäläinen & Niemelä 2006), ammattijärjestöjen toimesta (esim. Lindberg & Tolonen 2005) sekä erillisinä tutkimushankkeina (esim. Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Työn organisoinnista työhyvinvointia edistävällä tavalla on tehty tutkimustietoa syntetisoiva katsaus (Vataja & Julkunen 2004). Työoloja selvitetään myös sosiaalialan organisaatioiden omissa työolo- ja hyvinvointikartoituksissa. Lisäksi sosiaalialan työoloja on tutkittu pitkittäisasetelmaa hyödyntäen muun muassa Työterveyslaitoksen "Työolot ja hyvinvointi sosiaalija terveysalalla" -julkaisuissa (esim. Laine ym. 2006), Kuntaliiton "KuntaSuomi 2004" -tutkimushankkeessa (Nakari 2004) sekä tulevaisuudessa myös "Kuntatyö 2010" -projektissa (Saari ym. 2005).

Laajoissa suomalaisissa työolotutkimuksissa varsinaisia sosiaalihuollon ammatillaisia on vastaajista vain murto-osa. Tavallista on, että sosiaali- ja terveysalaa kokonaisuutena käsittelevissä tutkimuksissa eri toimintasektoreita tai ammattiryhmiä ei rajata kovinkaan tarkasti. Koko sosiaalialaa saatetaan tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena. Jos tarkastelu toteutetaan ammattiryhmittäin, jokaista ammattiryhmää vastaavat otokset ovat usein varsin pieniä. Tästä seuraa, että eri tutkimuksien tulokset ovat toisiinsa nähden ristiriitaisia ja yleistettäviä tulkintoja sekä niihin perustuvia suosituksia on vaikeaa tehdä. (Meltti 2007, 20.)

Kotimaiset pitkittäistutkimukset tuovat esille useita sosiaalialan kehitystrendejä, joista osaa voidaan pitää huolestuttavina. Sosiaalialalla työn mielekkyyden on koettu kehittyneen huonompaan suuntaan. Myös henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien on koettu vähentyneen edelleen (Ylöstalo ym. 2007; Laine ym. 2006). Lisäksi työympäristö, työskentelyolosuhteet ja työelämän laatu näyttävät kehittyneen negatiiviseen suuntaan. Yksi sosiaalialaan ja sen työoloihin liittyvä ilmiselvä haaste on nuorten hakeutuminen alalle ja pysyminen alalla (Karvinen-Niinikoski ym. 2005).

Lisäksi sosiaalialan työolo- ja työhyvinvointikokemukset näyttäisivät jakaantuvan ammattiryhmittäin. Koko sosiaalialalla uupumuksen ja stressin kokemukset

ovat vähentyneet. Samalla erityisesti sosiaalityöntekijät ovat kokeneet hyvin yleisesti uupumusta ja stressiä. (Forma ym. 2004.) Pelkästään sosiaalityöntekijöiden työoloihin ja -hyvinvointiin rajautuneen Konstikas sosiaalityö 2003 -tutkimuksen (Karvinen-Niinikoski ym. 2005) mukaan myös sosiaalityöntekijöiden kesken on runsaasti vaihtelua työoloihin ja hyvinvointiin liittyvissä kokemuksissa. Sosiaalitoimistojen sosiaalityössä maaseudulla ja suurimmissa kaupungeista näyttäisi olevan eniten negatiivisia kokemuksia.

Tässä artikkelissa tarkastellaan erityisesti sosiaalityöntekijöiden työoloihin, työympäristöön ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöistä ja ilmiöitä kansainvälisten tutkimustulosten perusteella. Artikkelin perustuu systemaattiseen tutkimuskatsaukseen (Kara & Meltti 2008), jonka protokollan tarkempi kuvaus löytyy varsinaisesta katsauksesta. Systemaattisen tutkimuskatsauksen aineisto käsittää 102 vuosina 1997 - 2007 julkaistua empiiristä refereenttikirjoitusta, joiden keskeisenä kohderyhmänä oli palkatussa työsuhteessa olevat koulutetut sosiaalityöntekijät tai muut vastaavat sosiaalihuollollisten sosiaalipalveluiden ammattilaiset. Katsauksesta rajattiin ulos teoreettinen, kuvaileva tutkimus ja pohdinnat, vapaaehtoistyötä ja vapaaehtoistyöntekijöitä tarkasteleva tutkimus, projektiraportit, ainoastaan väkivallan uhkaan tai läsnäoloon keskittyvät tutkimukset sekä pelkästään muita sosiaalialan ammattiryhmiä (päivähoito, kotihoito jne.) kuin sosiaalityöntekijöitä tarkastelevat tutkimukset. Katsauksen työstämisessä hyödynnettiin SCIE:n (Social Care Institute for Excellence) periaatteita (Coren & Fisher 2006), joiden tavoitteena on luoda yleisesti hyväksytty metodologia sosiaalialan tutkimuskatsauksen laatimiseksi, sekä aikaisempien kotimaisten tutkimuskatsausten kokemuksia ko. periaatteiden käyttämisestä (esim. Harkko ym. 2005; Hinkka ym. 2006; Westman ym. 2005).

Artikkelin tavoitteena on esitellä ja arvioida kansainvälisten tutkimustulosten soveltuvuutta Suomeen. Lisäksi artikkelissa esitetään joitakin kansainväliseen tutkimukseen perustuvia suosituksia ja kehittämissuhteita työtyytyväisyyden, motivaation ja sitoutumisen kehittämiseksi ja työuupumuksen vähentämiseksi.

## 1.2 Työn sisältö vaikuttaa työuupumukseen ja työtyytyväisyyteen

Sisällöltään monipuolinen ja vaihteleva työ lisää työtyytyväisyyttä (Huxley ym. 2005; Lloyd & King 2004; McLean & Andrew 2000; Riffe 1999; Vinton ym. 2003; Westbrook ym. 2006;). Monipuolisuus ja vaihtelevuus voidaan yhdistää työn haasteellisuuteen, joka niin ikään vahvistaa työtyytyväisyyttä ja toisaalta alensi depersonalisaation tasoa (Haj-Yahia ym. 2000). Työssä uudistuminen ja uuden oppiminen sekä omien tietojen ja taitojen kehittäminen osoittautuivat samoin tärkeiksi työtyytyväisyydelle (Dickinson & Perry 2002; Pockett 2003).

Toivottujen ja todellisten tehtävien välinen ristiriita aiheutti joidenkin tutkimusten mukaan sosiaalityöntekijöille hallitsemattomuuden tunnetta, stressiä ja työuupumusta (Huxley ym. 2005; Lloyd ym. 2004; Staudt 1997). Tutkimukset

erosivat keskenään sen suhteen, minkälaiset tehtävät olivat toivottuja. Joissakin (Agresta 2006; Lloyd ym 2004) tutkimuksissa mieleisiksi tehtäväksi koettiin asiakastyö ja erityisesti terapeutin työskentelyote. Sen sijaan Gary F. Koesken ym. (2005) yhdysvaltalaisien sosiaalityöntekijöiden toivottuja ja tosiasiallisia tehtäviä tarkastelevassa tutkimuksessa ilmeni, että vastaajat toivoivat enemmän hallintoon, johtoon ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä ja vähemmän työtehtäviä köyhiin asiakkaiden kanssa – siis asiakasryhmän, jonka kanssa työskentelyyn kohdistui suurin ero toivottujen ja tosiasiallisten työtehtävien välillä.

Useiden tutkimusten mukaan ammatillinen autonomia lisää työtyytyväisyyttä (Carpenter 1999; de Campos Francozo & Smeke Cassorla 2004; Gleason-Wynn & Mindel 1999; Haj-Yahia ym. 2000; McLean & Andrew 2000; Pockett 2003). Autonomian tunteen todettiin olevan yhteydessä saavutuksen tunteeseen ja vastuuseen, jotka kaikki tukivat toisiaan työtyytyväisyyttä edistävällä tavalla (Gleason-Wynn & Mindel 1999). Ammatillisen autonomian tuntemus on vastakkainen ulkoa tulevan hallinnan, jäykkyyden ja byrokrattisuuden kanssa (Regehr ym. 2002). Ammatillista autonomiaa saattoivat heikentää erilaiset käytännöt ja tietojärjestelmät, joiden tavoitteena on taata hallinnollisten menettelytapojen oikeellisuus (Parada 2004; Dearman 2005).

Useissa tutkimuksissa työn hallinnan puute yhdistettiin työtytymättömyyteen ja työuupumukseen, samalla kun työn hallittavuus yhdistettiin korkeaan työtytyväisyyteen ja henkilökohtaisen saavutuksen tunteeseen (Bargal & Guterman 1997; Dollard ym. 2000; Gold 1998). Työn hallittavuutta tarkasteltiin usein ajan puutteen ja ajan hallinnan ongelmien kautta (Coffrey ym. 2004; Priebe ym. 2005; Rachman 1997). Ajan puute estää työn tekemisen niin hyvin kuin työntekijät itse haluaisivat ja puutteet asiakkaille tarjotuissa palveluissa aiheuttavat syyllisyyden tunteita, stressiä ja uupumusta (Coffrey ym. 2004; Dane & Chachkes 2001). Ajan puute on usein suoraan pois asiakkaille tarjotusta ajasta ja huomiosta (Mor Barak ym. 2006).

Korkeat työn vaatimukset eivät ole välttämättä negatiivinen asia työtytyväisyyden kannalta sikäli kun vaatimukset yhdistyivät työn hallinnan tunteeseen. Maureen D. Dollardin ym. (2000) mukaan nimenomaan työ, jossa korkea vaatimustaso yhdistyy korkeaan työn hallinnan tasoon, tuottaa eniten kompetenssin ja tuottavuuden tunteita. Työn määrän tai vaatimusten vaikutus olikin usein riippuvainen tehokkuuden kokemuksesta. Työtytyväisyys ei välttämättä vähene työmäärän lisääntyessä, mikäli saavutuksen tunne työssä kasvaa työmäärän mukana. Saavutuksen tunne voi siis toimia suojana työuupumusta vastaan (Bargal & Guterman 1997; Cole ym. 2004; Tam & Mong 2005).

## 1.3 Iän, kokemuksen, koulutuksen sekä arvostuksen vaikutukset

Iän ja työkokemuksen vaikutukset työtytyväisyyteen ovat tutkimustulosten perusteella ristiriitaisia. Useissa tutkimuksissa korkea ikä ennakoii hyvää työtyty-



väisyyttä sekä matalaa stressin tasoa ja ammatin harjoittamiseen liittyvää epävarmuutta (Lambert ym. 2005; Lambert ym. 2006; Lloyd ym. 2005; Storey & Billingham 2001; Strozier & Evans 1998). Toisaalta Darcy Clay Siebert (2005) päätyi yhdysvaltalaisien sosiaalityöntekijöiden työuupumusta tarkastelevassa tutkimuksessaan toteamaan, ettei työkokemus tarjoa suojaa työuupumusta vastaan – päinvastoin pitempiaikainen altistuminen stressaavalle ympäristölle johtaa uupumukseen.

Jatko- tai täydennyskoulutuksen vaikutukset työtyytyväisyyteen riippuivat siitä, kuinka työtehtävät ja/tai palkkaus kehittyi koulutuksen seurauksena. Lisäpätevyyttä tarjoava koulutus voi lisätä tyytymättömyyttä, mikäli koulutus ei lainkaan näy palkan korotuksena tai uudenaikaisina, uutta koulutusta paremmin vastaavina työtehtävinä (Evans ym. 2005). Silloin, kun uusi tehtävä tuo parempaa palkkaa, lisää arvostusta ja uudenlaisia tehtäviä, jatkokoulutus voi toimia työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä (Lazar & Guttman 2003). Tarkasteltaessa jatko- ja täydennyskoulutuksen vaikutuksia työoloihin ja työtyytyväisyyteen on tarpeen huomioida, että kompetenssia lisäävä koulutus kasvattaa ensisijaisesti kompetenssia, ei työtyytyväisyyttä (Jones & Okamura 2000).

Useissa tutkimuksissa nousi esiin sosiaalityöntekijöiden ammatillisen identiteetin ja ammattiroolin epävarmuus yhtenä työtytymättömyyttä ja työuupumusta keskeisesti lisäävänä tekijänä (Agesta 2006; Carpenter ym. 2003; de Campos Francozo & Smeke Cassorla 2004; Gold 1998; Haj-Yahia ym. 2000; Lloyd ym. 2005; Tam & Mong 2005). Sosiaalityön arvostus esimerkiksi sairaaloiden moniammatillisissa tiimeissä koettiin vähäiseksi, ja tämä ammatillisen arvostuksen puute aiheutti stressiä ja alensi työmotivaatiota (Dane ym. 2001). Ammatillisen identiteetin epävarmuudesta johtuvat kommunikaatio-ongelmat muiden ammattiryhmien kanssa aiheuttivat paineita (Priebe ym. 2005). Yhteiskunnallisen arvostuksen puute nousi myös esiin työtytymättömyyteen ja työuupumukseen yhteydessä olevana tekijänä (Coffrey ym. 2004; de Campos Francozo & Smeke Cassorla 2004; Evans ym. 2006; Gold 1998; Huxley ym. 2005; Monroe & Deloach 2004; Papadaki & Papadaki 2006).

## 1.4 Työn sisäiset tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, ulkoiset tekijät vähentävät

Työtyytyväisyys yhdistyi monissa tutkimuksissa työn sisäisiin tekijöihin, kun taas tyytymättömyys oli yhteydessä organisatoriseen toimintaympäristöön eli työn ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä olivat muun muassa käytössä olevat henkilöstö- ja taloudelliset voimavarat, organisatorinen kulttuuri, puutteet uralta etenemismahdollisuuksissa ja ongelmalliset suhteet muiden ammattiryhmien edustajien kanssa (de Campos Francozo & Smeke Cassorla 2004; Farmer ym. 2002; Gellis 2001; Papadaki & Papadaki 2006; Siebert 2005; Storey & Billingham 2001; Wagner ym. 2001). Myös Konstikas-tutkimuksessa (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 41-47) työtyytyväisyys koettiin huonoksi niiden sosiaalityöntekijöiden keskuudessa, jotka kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa työssä heikoiksi.

Osallistuminen päätöksentekoprosesseihin lisäsi useiden tutkimusten mukaan sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyttä (Evans ym. 2006; Gleason-Wynn & Mindel 1999; Mor Barak ym. 2006). Organisaatiossa vallitseva korkea luottamustaso oli yhteydessä työtyytyväisyyteen (Jagannathan & Camasso 2006; Silver ym. 1997). Ylenemismahdollisuudet lisäsivät työtyytyväisyyttä (El-Bassel ym. 1998; Landsman 2001). Sen sijaan rahan ansaitseminen työn tekemisen pääasiallisena tavoitteena ei taannut korkeaa työtyytyväisyyttä (Borzaga & Tortia 2006).

Työyhteisön suojaava vaikutus työuupumusta vastaan nousi esille useissa tutkimuksissa (Acker 2004; Boscarino ym. 2004; Dane 2000; Dane & Chachkes 2001; Dickinson & Perry 2002; El-Bassel 1998; Evans ym. 2006; Gellis 2001; Gleason-Wynn & Mindel 1999; Gold 1998; Nissly ym. 2005; Pockett 2003; Regehr ym. 2002; Smith & Nursten 1998; Storey & Billingham 2001; Wagner ym. 2001). Esi-miehen tuen merkitys nousi niin ikään tärkeäksi työtyytyväisyyttä sääteleväksi tekijäksi, erityisesti suoraa asiakastyötä tekevien sosiaalityöntekijöiden keskuudessa (Abu Bader 2005; Dickinson & Perry 2002; Gimbel ym. 2002; Landsman 2001; Mannheim & Papo 2000; Siebert 2005; Staudt 1997). Työyhteisöissä esiintyvä huumori ja kollegoiden välinen tuki edustivat niin ikään merkittävää selviytymiskeinoa sosiaalityöntekijöille (Clemans 2004).

Mitä useammin sosiaalityöntekijän oli tehtävä kompromisseja organisaation asettamien taloudellisten reunaehtojen ja ammatillis-eettisten näkemystensä välillä, sitä alhaisempi oli työtyytyväisyys (Egan & Kadushin 2004). Käsitys distributiivisen ja proseduaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumisesta oli yhteydessä niin ikään positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa siten, että proseduaalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen vaikutus oli distributiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumisen kokemuksen vaikutusta voimakkaampi (Lambert ym. 2005). Tämä voidaan ymmärtää myös siten, että prosesseihin ja käytäntöihin vaikuttaminen koetaan helpommaksi kuin lopputuloksen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaminen (=distributiivinen oikeudenmukaisuus).

Huolestuttava tulos oli, ettei avun hankkiminen itselle näyttänyt olevan sosiaalityöntekijöiden keskuudessa millään muotoa helppoa. Apua ei osattu hakea, vaikka tarve olisi ymmärrettykin. Anne L. Strozier ja Deborah S. Evans (1998) toteavat sosiaalityöntekijöiden terveydentilaa tarkastelevassa tutkimuksessaan, että henkisiin oireisiin ja ongelmiin haetaan herkemmin apua kuin päihdeongelmiin. Darcy Clay Siebertin ja Carl F. Siebertin (2007) auttamisammateissa työskentelevien omia avunhakemiskäytäntöjä tarkastelevassa tutkimuksessa sen sijaan kävi ilmi, ettei henkinen uupumukseen patista auttajia auttamaan itseään. Edes kokemus ja ymmärrys siitä, että oman työn laatu kärsii uupumuksen johdosta, ei motivoinut hakemaan apua, ja vasta selkeät masennuksen oireet herättivät hakeutumaan avun piiriin.

## 1.5 Asiakasvaikutus sosiaalityössä

Asiakkaat vaikuttivat sosiaalityöntekijöihin tuottamalla sekä uupumusta että tyytyväisyyttä. Asiakaskontakteista nautittiin, ne toivat keskeistä sisältöä työhön ja

saattoivat vaikuttaa stressiä vähentävästi verrattaessa pelkästään hallinnollista työtä tekeviin työntekijöihin (Strozier & Evans 1998). Toisaalta asiakastyö aiheutti paineita ja uupumusta (Coffrey ym. 2004; Priebe ym. 2005). Paljon työtä vaativat asiakkaat saattoivat vaikuttaa kielteisesti työtyytyväisyyteen (Gimbel ym. 2002). Christina E. Newhillin ja Wynne S. Korrin (2004) tutkimuksen mukaan työntekijöiden turhautuminen tai koetut työn tekemisen esteet liittyivät ennen kaikkea järjestelmään, eivät asiakkaisiin.

Asiakkailta saatu palaute ja kiitos näyttäytyivät useissa tutkimuksissa keskeisinä työtyytyväisyyden ja motivaation lähteinä (Barnes 1999; Dane & Chachkes 2001; Gleason-Wynn & Mindel 1999; Huxley ym. 2005; Koeske ym. 2005; Lloyd & King 2004; Vinton ym. 2003; Wagner ym. 2001). Muutoksen mahdollistaminen asiakkaan elämässä oli voimakas yksittäinen tyytyväisyyttä ja motivaatiota aikaansaava tekijä. Työntekijät mainitsivat usein asiakassuhteet uransa suurimpina saavutuksina (Carpenter 1999; Dane 2000; de Campos Francozo & Smeke Cassorla 2004; Dickinson & Perry 2002; Huxley ym. 2005; Mor Barak ym. 2006).

Työntekijöiden työtyytyväisyys vaikutti asiakkaisiin kohdistuneisiin asenteisiin. Arnold Barnesin (1999) sosiaalityöntekijöiden asiakkaisiinsa kohdistamia asenteita ja ajatuksia tarkastelevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että työuupumus ja epäselvä ammattirooli voimistivat asiakkaisiin kohdistettuja negatiivisia ajatuksia. Osamisen tunne sitä vastoin lisäsi asiakkaisiin kohdistuneita myönteisiä tunteita ja ajatuksia, ja oli vaikutukseltaan edellä mainittuja voimakkaampi.

Asiakastyö on kiinteä osa myös suomalaisen sosiaalityön arkea, sillä esimerkiksi Konstikas sosiaalityö-tutkimuksen (Karvinen-Niinikoski ym 2005, 20, 37-39, 57-58) mukaan 97 prosentille sosiaalityöntekijöistä asiakastyö on osa työtehtäviä. Sosiaalityö näyttäätyy asiakasintensiivisenä, sillä lähes puolet sosiaalityöntekijöistä tapaa tai hoitaa päivittäin 9-12 eri asiakkaan asioista. Oletettavasti myös Suomessa asiakasvaikutuksella on merkittävä rooli sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, sillä suomalaisista sosiaalityöntekijöistä 92,3 % katsoi pystyvänsä luomaan toimivia asiakassuhteita.

## 1.6 Sosiaalityöntekijän sitoutuminen

Organisatorinen sitoutuminen on sosiaalityössä keskeinen sitoutumisen muoto (Acker 2004). Tällöin organisaation maine ja usko organisaation edustamiin arvoihin ja organisaatiossa tehtävään työhön on merkityksellistä (Freund 2006; Jagannathan & Camasso 2006). Distributiivisen ja proseduaalisen oikeudenmukaisuuden kokemus on myös yhteydessä organisatoriseen sitoutumiseen (Lambert ym. 2005).

Tutkimusten mukaan sosiaalityöntekijöille näyttäisi olevan tyypillistä uran luominen yhdessä organisaatiossa (Carmeli & Weisberg 2006). Organisaation päätöksentekoprosesseihin osallistuminen vähensi työntekijän lähtemisaikomuksia ja lisäsi organisaatioon sitoutumista (Giffords 2003; Mor Barak ym. 2006). Toisaalta sitoutuminen asiakkaisiin piti töissä silloinkin, kun työ stressasi (Huxley ym. 2005; Mor Barak ym. 2006). Työtyytyväisyys ja sitoutuminen olivat vahvassa yh-

teydessä toisiinsa (Carmeli & Weisberg 2006; Dickinson & Perry 2002; Gleason-Wynn & Mindel 1999; McLean & Andrew 2000; Landsman 2001). Rosalie Pockett (2003) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys koostuu pitkälti oman työn saamasta arvostuksesta organisaatiossa sekä integraation ja organisaatioon kuulumisen asteesta. Sitoutumisen aste organisaatioon sekä toisaalta organisatorisen stressin läsnäolo olivat tehokkaita ennusteita lähtemisaikomuksille (Mor Barak ym. 2006; Nissly ym. 2005).

Koulutuksella on tutkimusten mukaan ristiriitaisia vaikutuksia työhön, ammattiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Joidenkin tutkimusten mukaan työntekijöiden korkeampi koulutus heikensi organisaatioon sitoutumista (Mannheim & Papo 2000; Freund 2005). Toisaalta akateeminen koulutus näyttäisi tuottavan ammattiin sitoutumista (Jones & Okamura 2000).

Koulutusta selkeämmin voidaan todeta, että iällä on positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen (Mannheim & Papo 2000). Nuorilla työntekijöillä oli vanhempia työntekijöitä enemmän aikomuksia lähteä työstä (Mor Barak ym. 2006). Sitoutuminen organisaatioon kasvaa, kun työntekijän ikääntyessä myös työvuodet samassa työpaikassa lisääntyvät (Lambert ym. 2006). Myös taloudellisilla tekijöillä oli vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen (Borzaga & Tortia 2006). Edellisten tekijöiden lisäksi muiden työmahdollisuuksien olemassaolo vaikuttaa sitoutumiseen ja työstä lähtemisaikomuksiin. Yksinkertaistaen, töistä ei voi lähteä, jos ei ole mihin siirtyä (Carmeli & Weisberg 2006; Dickinson & Perry 2002; Gleason-Wynn & Mindel 1999; Monroe & DeLoach 2004).

Myös Konstikas sosiaalityö-tutkimuksen (Karvinen-Niirikoski ym. 2005, 33-36) mukaan työntekijän korkea ikä ja erityisesti työkokemuksen pituus nykyisessä työssä ennakoivat matalaa työpaikan vaihtohalukkuutta. Sen sijaan alle kaksi vuotta alalla olleista työntekijöistä yli kolmannes etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa.

## 1.7 Sosiaalityö trauma-ammattina

Sosiaalityössä kohdattavaa traumaa voidaan eritellä post-traumaattisten tilanteiden, sijaistraumatisoitumisen ja myötätuntouppumuksen avulla. Sosiaalityöntekijät altistuvat post-traumaattiselle stressille kohdatessaan tilanteita ja tapahtumia, joita voidaan pitää traumaattisina (Regehr ym. 2004). Sijaistraumatisoituminen saattaa oireilla, kuten post-traumaattinen stressi, mutta aiheutuu läheisestä osallistumisesta jonkun toisen henkilön kokemaan traumaattiseen tapahtumaan tai tilanteeseen (Simon ym. 2005). Myötätuntouppumus voidaan puolestaan määrittellä tilana, jossa työntekijä kyllääntyy asiakkaidensa tuskaan ja ahdistukseen, eikä enää kykene empaattiseen ja välittävään työotteeseen. Käsitteenä myötätuntouppumus on vielä heikosti määritelty ja sen eroa esimerkiksi sijaistraumatisoitumiseen on vaikea vetää. (Boscarino 2004.)

Traumaattisen ja kriittisen tapahtuman kohtaaminen työssä voi vaikuttaa työntekijöihin eri tavoin. Se voi muuttaa työkäytäntöjä yhä intensiivisemmiksi ja asennetta yhä enemmän tietoa ja koulutusta etsiväksi. Toisaalta se saattaa rohkaista

toimimaan enemmän omaan intuitioon luottaen. Yksittäinen traumaattinen tai kriittinen kokemus työssä saattaa myös herättää käsittelemään oman työn rajoja (Sanders ym. 2005). Niin sijais- ja post-trauman kuin myötätuntouppumuksen tasoa arvioitaessa tärkeitä tekijöitä ovat altistumisen määrä traumaattisten tapahtumien uhrien kanssa työskentelylle, työntekijän oma henkilöhistoria, sosiaalinen tuki sekä organisatoriset tekijät ja ilmapiiri (Boscarino ym. 2004; Regehr ym. 2004). Nuoret ja kokemattomat työntekijät ovat joidenkin tulosten mukaan erityisessä vaarassa kärsiä sijaistraumatisoitumisesta (Adams ym. 2001; Cunningham 2003).

Tutkimustulokset ovat ristiriitaisia sen osalta, miten aika vaikuttaa traumaattisesta tapahtumasta selviytymiseen. Sara Sanders ym. (2005) tutkivat työntekijöiden reaktioita asiakkaiden itsemurhaan ja päättelivät, että tapausta ajatella samat tunteet nousevat pintaan kuluneesta ajasta huolimatta. Aika ei siis auta. Lastensuojelun työntekijöiden traumakokemuksia tutkittuaan Cheryl Regehr ym. (2004) sen sijaan päättelivät ajan auttavan post-traumaattisesta stressistä selviytymisessä.

Työntekijän oman traumahistorian vaikutuksista sijaistraumatisoitumiseen löytyi samoin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Kathy Betts Adams ym. (2001) mukaan sosiaalityöntekijöiden oma traumahistoria ei ole yhteydessä sijaistraumatisoitumiseen. Trauman merkitystä yhdysvaltalaisen sosiaalityöntekijöiden keskuudessa tutkinut Maddy Cunningham (2003) sen sijaan päätyy toteamaan, että seksuaalisen hyväksikäytön uhrien kanssa työskenneltäessä erityisessä sijaistraumatisoitumisen vaarassa ovat ne työntekijät, joiden omaa henkilöhistoriaa sävyttää seksuaalinen hyväksikäyttö. Tärkeää oman henkilökohtaisen traumahistorian mahdollisia vaikutuksia pohdittaessa lienee kuitenkin se, että työntekijä itse tiedostaa oman traumahistoriansa ja kykenee selvittämään sen itselleen (Bell 2003).

Traumaattisten tapahtumien kanssa työskentely jättää joka tapauksessa jälkensä. Traumaattisia tilanteita kohdanneiden asiakkaiden kanssa tehtävä työ voi näkyä työntekijöiden elämässä monella tasolla. Se voi ilmetä yleisenä haavoittuvuuden tunteen lisääntymisenä sekä liiallisena varovaisuutena ja hätäilynä työntekijän omilla ihmissuhteissa. Se saattaa muuttaa koko elämäkatsomusta ja tehdä työntekijöistä vihaisia ja katkeria. Sijaistraumatisoituminen voi oirehtia myös fyysisesti esimerkiksi unettomuutena, päänsärkyinä, ahdistuksena, jopa paniikkihäiriöinä. (Clemans 2004.) Surun tunne on väistämättä läsnä silloin, kun työskennellään väkivallan, onnettomuuksien, rikosten ja hyväksikäytön uhrien kanssa. Yleisiä tunteita ovat lisäksi itsesyytökset sekä viha ja ärtyneisyys. (Dane 2000; Sanders ym. 2005.)

Tutkimuksessa on myös tarkasteltu sosiaalityöntekijöiden selviytymismekanismeja stressaavien ja traumaattisten tapahtumien ja tilanteiden kohdatessa. Martin Smithin ja Jean Nurstenin (1998) tutkimuksessa potentiaalisesti traumaattisista tilanteista sosiaalityössä todetaan, että kollegiaalinen tuki on usein paras apu stressaavista tilanteista selviytymisessä. Muiden ihmisten vähättelevä suhtautuminen koettiin tutkimuksessa sitä vastoin suurimpana esteenä selviytymisprosesissa.

Selviytymismekanismit on tutkimuksessa usein jaettu aktiivisiin ja passiivisiin keinoihin. Aktiivisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi vapaa-ajan järjestötoi-

minta työssä kohdattujen ongelmien ratkaisemiseksi (Clemans 2004). Passiiviset selviytymiskeinot ovat ennen kaikkea kokemuksen, tapahtuman tai tunteen läpi käymistä vältteleviä. Passiiviset eli välttelevät selviytymiskeinot yhdistyvät työuupumukseen enemmän kuin aktiiviset selviytymismekanismit (Anderson 2000). Joidenkin tulosten mukaan aktiivisia keinoja käyttävät työntekijät ovat tyytyväisempiä työssään kuin vältteleviä keinoja käyttävät (Mann-Feder & Savicki 2003).

Sosiaalityön traumaattista ulottuvuutta on mahdollista tarkastella myös voimavarojen avulla, jolloin painotetaan henkilökohtaisten ja ympäristön voimavarojen tunnistamista sekä työntekijän motivaation säilyttämistä potentiaalisesti stressaavissa tilanteissa. Traumaattisia tapahtumia kokeneiden asiakkaiden kanssa tehtävällä työllä voi olla myös positiivisia vaikutuksia; työntekijät ovat kokeneet työn muuttaneen heitä empaattisemmiksi, ymmärtäväisemmiksi, kiitollisemmiksi ja vähemmän tuomitseviksi. (Bell 2003.) Traumaattisilla kokemuksilla voi olla myös työntekijän omaa henkistä kasvua vahvistavia seurauksia, jolloin stressin vähentyminen luo lopulta tilaa post-traumaattiselle kasvulle (de Campos Francozo ym. 2004; Dickinson & Perry 2002; Papadaki & Papadaki 2006; Regehr ym. 2004). Tämä kuitenkin edellyttää tilaa ja mahdollisuuksia tunnistaa, tunnustaa ja käydä läpi työhön liittyviä kokemuksia (Cohen & Cagin 2005). Jotta tällaisten tilojen luominen tulisi mahdolliseksi, useissa tutkimuksissa peräänkuulutetaan hiljaisuuden ja vaikenemisen kulttuurin purkamista sosiaalityöntekijän oman traumatisoitumisen ja työhön liittyvien tunteiden ympäriltä (Clemans 2004; Cunningham 2003; Regehr ym. 2004).

## 1.8 Työssä menestyvä sosiaalityöntekijä

Ominaisuuksia, joita työssä tyytyväinen ja menestyksenkäs sosiaalityöntekijä tarvitsee, on myös tarkasteltu tutkimuksissa. Yhdeksi keskeisimmistä sosiaalityöntekijän ominaisuuksista nousi vilpityn usko työn merkityksellisyyteen (Jagannathan & Camasso 2006; Westbrook ym. 2006). Useiden tutkimusten perusteella tärkeä ominaisuus on myös epävarmuuden sietokyky (Fox & Cooper 1998; Gold 1998; Pockett 2003), sillä sosiaalityössä niin epäonnistumisen kuin onnistumisenkin paikantaminen on usein hankalaa. Esimerkiksi kun asiakkaiden elämäntilanteet muuttuvat, ovat niihin vaikuttamassa hyvin monenlaiset tekijät. Elämän suunnittelu tai ennustaminen ei ole helppoa, jos kohta mahdollistakaan, muutoksista hyvään tai huonoon suuntaan on vaikea yksiselitteisesti jakaa moitteita tai ansioita. Elämän monenlaisten elementtien kanssa työskentely edellyttää myös suhteellisuudentajua (Westbrook ym. 2006). Työntekijä ei voi elää asiakkaan puolesta, eikä asiakkaalle epäselvän tai jopa epäreilun yhteiskunnan tai palvelujärjestelmänkään muuttaminen onnistu helposti. Tähän liittyy keskeisesti työntekijän kyky tunnistaa ja tiedostaa omat voimavarat ja niiden rajallisuus (Bell 2003).

Työntekijän kyky erottaa työ ja yksityiselämä toisistaan nousevat tärkeäksi edellytykseksi pitkälle uralle sosiaalityössä (Dane 2000; Westbrook ym. 2006). Myös työn ulkopuoliset harrastukset ovat pitkän uran kannalta tärkeitä (Dane & Chachkes 2001).

Huumori on väline, jonka avulla sosiaalityöntekijät ilmoittavat selviytyvänsä työssä. Huumoriin liittyy kiinteästi työtovereiden ja työympäristön tarjoama niin ammatillinen kuin henkinenkin tuki. (Clemans 2004; Gold 1998; Sullivan 1999; Westbrook ym. 2006.)

Työntekijän ikä ja kokemus näyttäytyivät usein hyvin merkittävänä kompetenssin lähteenä (Kayser ym. 2000). Intuition käyttö ja itseluottamus sekä luottamus omaan ammattitaitoon nousevat samoin keskeisiksi (Jones & Okamura 2000; Westbrook ym. 2006). Ikä ja kokemus suojaavat myös työstressiä ja uupumusta vastaan (Dane & Chachkes 2001; Gellis 2001). Vaikka ajanpuutteen takia uusien sukupolvien perehdyttämiseen löytyy aina vain vähemmän mahdollisuuksia, koetaan se sosiaalityöntekijöiden keskuudessa myös tästä syystä työn tekemisen ja jatkuvuuden kannalta ensiarvoisen tärkeäksi (Westbrook ym. 2006).

## 1.9 Kansainvälisten tutkimuksen hyödyntäminen suomalaisen sosiaalityön kehittämisessä

Kansainvälinen tutkimus on tuottanut runsaasti tutkimustuloksia, joita voidaan hyödyntää sosiaalityön työolojen, työympäristöjen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden kehittämisessä Suomessa. Taulukossa 1 esitetään tiiviisti viimeisen kymmenen vuoden tutkimuksen tulokset.

### **Taulukko 1:** Keskeiset kansainvälisen tutkimuksen tulokset

1. Työn vaihtelevuus, monipuolisuus ja autonomisuus lisäsivät työtyytyväisyyttä.
2. Ristiriita toivottujen ja todellisten tehtävien välillä vähensi työtyytyväisyyttä.
3. Työn hallittavuus eli tunne työajan ja työtehtävien hallittavuudesta oli keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.
4. Työmäärän ja työn vaatimusten lisääntymisen aiheuttama stressi tai uupumus riippui joidenkin tutkimusten mukaan tehokkuuden kokemuksesta. Mikäli tehokkuuden kokemus ja saavutuksen tunne kasvavat samalla, kun työmäärä kasvaa, voivat ne suojata työuupumusta vastaan.
5. Ikä korreloi työtyytyväisyyden kanssa positiivisesti jopa ilman yhteyttä työkokemukseen. Toisaalta työssäoloajan pituus korreloi joidenkin tutkimusten mukaan negatiivisesti työtyytyväisyyden kanssa.
6. Jatko- tai täydennyskoulutus voi lisätä työtytyymättömyyttä, mikäli jatko-  
päteöityminen ei näy työtehtävissä tai palkassa.
7. Kompetenssia lisäävä koulutus lisää ensisijaisesti kompetenssia, ei työtyty-  
väisyyttä.
8. Koetun stressin määrällä on aina selviytymismekanismejä suurempi vaikutus työtytyväisyyteen.

9. Tutkimuksissa nousi esiin sosiaalityöntekijän ammatillisen identiteetin ja ammattiroolin epävarmuus yhtenä työtyytyväisyyttä ja uupumusta lisäävänä tekijänä.
10. Työtyytyväisyys yhdistyi usein työn sisäisiin tekijöihin, kun taas työtyytyväisyyttä oli useammin yhteydessä puutteisiin organisatorisissa puitteissa eli työn ulkoisissa tekijöissä (kuten resurssit, organisatorinen kulttuuri, etenemismahdollisuudet, työn arvostus). Työyhteisön tuella oli merkittävä suojaava vaikutus työuupumusta vastaan.
11. Asiakkaat tuottivat sosiaalityöntekijöille sekä uupumusta että tyytyväisyyttä. Toisaalta matala työtyytyväisyys vaikuttaa asiakkaisiin kohdistuneisiin ajatuksiin ja asenteisiin. Tutkimuksissa nousi selkeästi esiin asiakkaiden ja asiakastyön merkitys sosiaalityössä. Muutoksen mahdollistaminen asiakkaan elämässä oli voimakas yksittäinen tyytyväisyyttä aiheuttava tekijä, ja asiakassuhteet saatettiin usein mainita työuran suurimpana saavutuksena.
12. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen olivat vahvassa yhteydessä toisiinsa.
13. Organisatorinen sitoutuminen on sosiaalityössä keskeinen sitoutumisen muoto, ja tyypillistä sosiaalityöntekijöille näyttäisi olevan uran keskittäminen yhteen organisaatioon.
14. Akateemisella koulutuksella oli negatiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen, mutta positiivinen vaikutus ammattiin sitoutumiseen. Iällä oli selkeä positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Myös taloudelliset tekijät ja muiden työmahdollisuuksien olemassaolo vaikuttivat sitoutumiseen.
15. Sosiaalityöntekijän keskeisiksi ominaisuuksiksi nostettiin ambivalenssin sietokyky, suhteellisuudentaju, omien rajojen tunteminen ja tunnustaminen, kyky erottaa työ ja yksityinen, huumori, ikä ja kokemus, intuitio ja itseluottamus sekä rehellinen usko työn merkityksellisyyteen.

Työtyytyväisyys liittyy hyvin monilla eri tavoilla toimiviin työn ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Lisäksi työtyytyväisyyden kehittämiseen kohdistetut interventiot tuottavat kestäviä tuloksia vain silloin, kun ne vaikuttavat eri laatuisiin ilmiöihin ja tekijöihin saman aikaisesti. Ensiksikin pysyvien muutosten aikaansaaminen tarkoittaa työn teon ulkoisten tekijöiden kuten organisatorisen toimintaympäristön kehittämistä. Tämä taas voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien sekä päätöksentekoon osallistumisen parantamista. Työtyytyväisyyttä näyttäisi olevan suorassa yhteydessä siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy vaikuttamaan organisaation toimintatapoihin. Pelkkä organisaatioiden puitteissa tapahtuva kehittäminen ei ole riittävää, sillä myös sosiaalityön yhteiskunnallista arvostusta on parannettava, sillä yhteiskunnallinen arvostus on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työuupumukseen. Kolmas kehittämisen kohde liittyy välittömään työyhteisöön, sen toimintaan sekä lähesmieheltä saatavaan tukeen.

Työn sisällölliset tekijät ovat keskeisessä roolissa, kun jäsenetään työtyytyväisyyteen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. Työn on oltava vaihtelevaa, monipuol-



lista, hallittavissa olevaa ja sopivan haastavaa siten, että sosiaalityön käytössä olevin keinoin on mahdollista saavuttaa halutut tavoitteet ja vaikutukset.

Toivottujen ja todellisten tehtävien välisen ristiriidan todettiin aiheuttavan työntekijöille hallitsemattomuuden tunnetta, stressiä ja uupumusta. Sen sijaan toivotut ja todelliset tehtävät näyttäisivät vaihtelevan kansallisesta kontekstista toiseen, jolloin Suomessa olisi perusteltua selvittää, mitä ovat suomalaisten sosiaalityöntekijöiden ja muidenkin sosiaalialan ammattilaisten toivomat tehtävät, ja toisaalta, miten nykyiset tehtävät vastaavat tavoitetilaa.

Työn hallittavuuden kokemus nousee tärkeäksi tekijäksi työtyytyväisyyden ja työuupumuksen taustalla. Työn hallittavuuteen liittyvät työtehtävien sopiva mitoitus, mahdollisuus suunnitella ja toimia suunnitellun ajankäytön mukaisesti sekä laajemmin edellisiin liittyvä toiminnan resursointi. Jos sosiaalityöntekijävaje tai liian suuri samanaikaisten asiakkaiden määrä ovat jatkuvia ja pysyvältä tuntuvia olotiloja, niin perustellusti työtä on vaikea, jopa mahdotonta, kokea hallittavaksi. Pysyvästä työpaineesta ja mahdottomalta tuntuvasta työtilanteesta johtuen työpaikkaa vaihtavaa sosiaalityöntekijää on pidettävä rationaalisena toimijana. Näin on varsinkin silloin kun työntekijän kohtaamat ongelmat liittyvät organisaation ja myös laajemmin yhteiskunnassa tehtyihin ratkaisuihin, jotka saavat hahmonsa pelkistetyimmillään pöydälle kasautuvina tekemättöminä töinä, jotka taas tarkoittavat esimerkiksi pahoinpitelyjen ja hyväksikäyttöjen jatkumista tai jatkuvaa velkojen välttelyä.

Ehkäpä yllättävä useassa tutkimuksessa noussut havainto oli asiakasvaikutusten merkitys sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyteen. Asiakasvaikutus ilmeni muun muassa asiakkailta saatavan palautteen myönteisinä vaikutuksina työtyytyväisyyteen. Toisaalta myös asiakassuhteet koettiin suurimpina saavutuksina. Koska sosiaalityössä asiakassuhteisiin liittyvä muutosten ja edistymisen todentaminen on havaittu vaikeaksi, niin asiakkaita osallistavat käytännöt sekä toimintatavat, joissa asiakaspalautteen hankkiminen kuuluu osaksi työskentelyprosessia, voisivat olla alan lähivuosien kehittämiskohteita. Kun asiakas otetaan aktiivisesti ja vastavuoroisesti mukaan toimintaa, on palautetta mahdollista saada jatkuvasti. Jos taas toimintatavat ovat etäännyttäviä ja perustuvat pitkälle, esimerkiksi kirjalliseen asiointiin tai sattumanvaraisiin kontakteihin, voi palautteen hankkiminen muodostua pulmalliseksi. Asiakasvaikutukset ja niiden merkitys työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen ovat aiheita, joita olisi tarkoituksenmukaista tutkia enemmän.

Sosiaalityöntekijöillä organisaatioon sitoutuminen ja työuran luominen yhdessä organisaatiossa on tavallista. Organisaatioon sitoutumisessa arvot ja työn merkitykselliseksi kokeminen ovat tärkeitä tekijöitä. Tilanteista, joissa työntekijän ja organisaation arvot etäännyvät toisistaan ja toisaalta työntekijän tekemän työn merkityksellisyys ja organisaation odottaman toiminnan välille syntyy ristivetoa, seuraa työtyytyväisyyden heikkeneminen ja työpaikan vaihtoaikoiden vahvistuminen. Yksinkertaista työntekijän on koettava työnsä merkitykselliseksi, mutta tämä ei pelkästään riitä, sillä myös organisaation on ilmaistava arvostus työntekijälle. Ja vielä edellisen lisäksi yhteiskunnan olisi osoitettava arvostusta sosiaalityöntekijöiden tekemää työtä kohtaa, jolloin yksilön, organisaation ja yhteiskunnan arvostukset ovat linjakkaassa suhteessa toisiinsa nähden.

Usko työn merkityksellisyyteen on tärkeää, mutta työn on myös de facto oltava sitä, toisin sanoen vaikuttava yksilö- tai yhteisötasoisten ongelmien ratkaimiseen tai ennaltaehkäisemiseen. Toisaalta sosiaalityössä on havaittava, milloin sosiaalityön keinoin ei ole mahdollista ratkaista ongelmia ja saavuttaa asetettuja tavoitteita

Myönteisiä kehityskulkuja, joissa sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen lisääntyvät, on mahdollista luoda siten, että vahvistetaan eri keinoin lähityöyhteisön ja esimiehen tarjoamaa tukea, tavoitellaan työntekijän ja organisaation arvojen samansuuntaisuutta, sekä tuetaan sosiaalityön merkityksellisyyttä niin yhteiskunnassa, työpaikoilla kuin yksilötasollakin.

# Kirjallisuus

- Abu-Bader Soleman H. (2005) Gender, ethnicity and job satisfaction among social workers in Israel. *Administration in Social Work* 29 (3), 7-21.
- Acker, Gila M. (2004) The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal* 40 (1), 65-73.
- Adams, Kathryn Betts & Matto, Holly C. & Harrington, Donna (2001) The Traumatic Stress Institute Belief Scale as a measure of vicarious trauma in a national sample of clinical social workers. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services* 82 (4), 363-371.
- Agresta, Jacqueline (2006) Job satisfaction among school social workers: The role of interprofessional relationships and professional role discrepancy. *Journal of Social Service Research* 33 (1), 47-52.
- Anderson, Dinah G. (2000) Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child Abuse & Neglect* 24 (6), 839-848.
- Bargal, David & Guterman, Neil (1997) Career outcomes among medical vs. family service social workers in Israel. *Social Work in Health Care* 25 (1/2), 223-241.
- Barnes, Arnold (1999) On seeing people through "rustcolored glasses": A study of practitioners' perceptions of clients. *Journal of Applied Social Sciences* 23 (2), 13-20.
- Bell, Holly (2003) Strengths and secondary trauma in family violence work. *Social Work* 48 (4), 513-522.
- Boscarino, Joseph A. & Figley, Charles R. & Adams, Richard E. (2004) Compassion fatigue following the September 11 terrorist attacks: A study of secondary trauma among New York City social workers. *International Journal of Emergency Mental Health* 6 (2), 57- 66.
- Borzaga, Carlo & Tortia, Ermanno (2006) Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and non-profit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (2), 225-248.
- Carmeli, Abraham & Weisberg, Jacob (2006) Exploring turnover intentions among three professional group of employees. *Human Resource Development International* 9 (2), 191-206.
- Carpenter, John & Schneider, Justine & Brandon, Toby & Wooff, David (2003) Working in multidisciplinary community mentalhealth teams: the impact on social workers and health professionals of integrated mental health care. *British Journal of Social Work* 33 (8), 1081-1103.
- Carpenter, Margaret C. (1999) Job rewards and concerns for social workers: The impact of changes in funding and delivery of mental health services. *Smith College Studies in Social Work* 70 (1), 70-84.
- Clemans, Shantih, E. (2004) Life changing: The experience of rape- crisis work. *Affilia* 19, 146-159.
- Coffrey, Margaret & Dugdill, Lindsey & Tattersall, Andy (2004) Stress in social services: Mental well-being, constraints and job satisfaction. *British Journal of Social Work* 34, 735-746.
- Cohen, Miri & Cagin, Roni (2005) Can skill development training alleviate burnout in hospital social work? *Social Work in Health Care* 40 (2), 83-97.
- Cole, Danny & Panchanadeswaran, Subadra & Draining, Clara (2004) Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between workload and job satisfaction. *Journal of Social Service Research* 31 (1), 1-12.
- Coren, Esther & Fisher, Mike (2006) The conduct of systematic research reviews for SCIE knowledge reviews. London: Social Care Institute for Excellence.
- Cunningham, Maddy (2003) Impact of trauma work on social work clinicians: Empirical findings. *Social Work* 48 (4), 451-459.

- Dane, Barbara (2000) Child welfare workers: an innovative approach for interacting with secondary trauma. *Journal of Social Work Education* 36 (1), 27-38.
- Dane, Barbara & Chachkes, Esther (2001) The cost of caring for patients with an illness: Contagion to the social worker. *Social Work in Health Care* 33 (2), 31-51.
- Dearman, Philip (2005) Computerized social casework recording: Autonomy and control in Australia's income support agency. *Labor Studies Journal* 30 (1), 47-65.
- de Campos Francozo, Maria de Fátima & Smeke Cassorla, Roosevelt Moises (2004) Rewards and frustrations of being a social worker: A qualitative study. *Journal of Social Work Practice* 18 (2), 211-221.
- Dickinson, Nancy S. & Perry, Robin E. (2002) Factors influencing the retention of specially educated public child welfare workers. *Journal of Health and Social Policy* 15 (3-4), 89-103.
- Dollard, Maureen D. & Winefield, Helen R. & Winefield, Anthony H. & de Jonge, Jan (2000) Psychosocial job strain and productivity on human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, 501-510.
- Egan, Marcia & Kadushin, Goldie (2004) Job satisfaction of home health social workers in the environment of cost containment. *Health & Social Work* 29 (4), 287-296.
- El-Bassel, Nabila & Guterman, Neil & Bargal, David & Kuo-Hsien, Su (1998) Main and buffering effects of emotional support on jobrelated and healthrelated strains: A national survey of Israeli social workers. *Employee Assistance Quarterly* 13 (3), 1-18.
- Elovainio, Marko & Lindström, Kari (1992) *Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa*. Helsinki: Stakes.
- Evans, Sherill & Huxley, Peter & Gately, Claire & Webber, Martin & Mears, Alex & Pajak, Sarah & Medina, Jibby & Kendall, Tim & Katona, Cornelius (2005) The impact of "statutory duties" on mental health social workers in the UK. *Health and Social Care in the Community* 13 (2), 145-154.
- Evans, Sherill & Huxley, Peter & Gately, Claire & Webber, Martin & Mears, Alex & Pajak, Sarah & Medina, Jibby & Kendall, Tim & Katona, Cornelius (2006) Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales. *British Journal of Psychiatry* 188, 75-80.
- Farmer, Roger & Clancy, Carmel & Oyefeso, Adenekan & Rassool, G. Hussein (2002) Stress and work with substance misusers: The development and crossvalidation of a new instrument to measure staff stress. *Drugs: education, prevention and policy* 9 (4), 377-388.
- Forma, Pauli & Väänänen, Janne & Saari Pirjo (2004) *Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Fox, Raymond & Cooper, Marlene (1998) The effects of suicide on the private practitioner: a professional and personalperspective. *Clinical Social Work Journal* 28 (2), 143-157.
- Freund, Anat (2006) Work and workplace attitudes on social workers: Do they predict organizational reputation? *Business and Society Review* 111 (1), 67-87.
- Gellis, Zvi D. (2001) Job stress among academic health center and community hospital social workers. *Administration in Social Work* 25 (3), 17-33.
- Giffords, Elissa D. (2003) An examination of organizational and professional commitment among public, not-for-profit, and proprietary social service employees. *Administration in Social Work* 27 (3), 5-25.
- Gimbel, Ronald W. & Lehrman, Sue & Strosberg, Martin A. & Ziac, Veronica & Freedman, Jay & Savicki, Karen & Tackley, Lisa (2002) Organizational and environmental predictors of job satisfaction in community-based HIV/AIDS services organizations. *Social Work Research* 26 (1), 43-55.

- Gleason-Wynn, Patricia & Mindel, Charles M. (1999) A proposed model for predicting job satisfaction among nursing home social workers. *Journal of Gerontological Social Work* 32 (3), 65-79.
- Gold, Nora (1998) Using participatory research to help promote the physical and mental health of female social workers in child welfare. *Child Welfare* 77 (6), 701-724.
- Haj-Yahia, Muhammad M. & Bargal, David & Guterman, Neil B. (2000) Perception of job satisfaction, service effectiveness and burnout among Arab social workers in Israel. *International Journal of Social Welfare* 9, 201-210.
- Harkko, Jaakko & Haverinen, Riitta & Koivisto, Juha (2005) Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalityössä. Helsinki: Stakes.
- Hinkka, Terhi & Koivisto, Juha & Haverinen, Riitta (2006) Kartoittava kirjallisuuskatsaus sosiaalisen kuntoutuksen työmuodoista ja niiden vaikutuksista. Helsinki: Stakes.
- Huxley, Peter & Evans, Sherill & Gately, Claire & Webber, Martin & Mears, Alex & Pajak, Sarah & Kendall, Tim & Medina, Jibby & Katona, Cornelius (2005) Stress and pressures in mental health social work: The worker speaks. *British Journal of Social Work* 35, 1063-1079.
- Hämäläinen, Juha & Niemelä, Pauli (2006) Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Jagannathan, Radha & Camasso, Michael J. (2006) Public assistance workers' confidence in Welfare-to-work programs and the clients they serve. *Administration in Social Work* 30 (1), 7-32.
- Jones, Loring P. & Okamura, Amy (2000) Reprofessionalizing child welfare services: An evaluation of a title IVE training program. *Research on Social Work Practice* 10, 607-621.
- Kara, Hanna & Meltti, Tero (2008) Systemaattinen tutkimuskatsaus sosiaalialan työolojen kansainväliseen tutkimukseen 1997–2008. Helsinki: Stakes. (tulossa, käsikirjoitus)
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola-Haapala, Maria & Yliruka, Laura & Björkenheim, Johanna (2005) *Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kayser, Karen & Walker, Dennis & Demaio, Jennifer (2000) Understanding social workers' sense of competence within the context of organizational change. *Administration in Social Work* 24 (4), 1-20.
- Koeske, Gary F. & Lichtenwalter, Sara & Koeske, Randi Daimon (2005) Social worker's current and desired involvement in various practice activities: explorations and implications. *Administration in Social Work* 29 (2), 63-84.
- Laine, Marjukka & Wickström, Gustav & Pentti, Jaana & Elovainio, Marko & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Lindström, Kari & Raitoharju, Reetta & Suomala, Tiina (2006) *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lambert, Eric G. & Cluse-Tolar, Terry & Pasupuleti, Sudershan & Hall, Daniel E. & Jenkins, Morris (2005) The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Research* 18 (4), 411-427.
- Lambert, Eric G. & Pasupuleti, Sudershan & Cluse-Tolar, Terry & Jennings, Mylo & Baker, David (2006) The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Administration in Social Work* 30 (3), 55-74.
- Landsman, Miriam J. (2001) Commitment in public child welfare. *Social Service Review* 75 (3), 386-419.
- Lazar, Amon & Guttmann, Joseph (2003) Therapists' benefits from conducting psychotherapy: the case of social workers. *Research on Social Work Practice* 13, 705-723.

- Lindberg, Jukka & Tolonen, Mervi (2005) Vastavalmistuneiden urapolut. Vuosina 2003-2004 valmistuneiden Talentian jäsenten sijoittuminen työelämään. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry.
- Lloyd, Chris & King, Robert (2004) A survey of burnout among Australian mental health occupational therapists and social workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 39, 752-757.
- Lloyd, Chris & McKenna, Kryss & King, Robert (2004) Is discrepancy between actual and preferred work activities a factor in workrelated stress for mental health occupational therapists and social workers? *British Journal of Occupational Therapy* 67 (8), 353-360.
- Lloyd, Chris & McKenna, Kryss & King, Robert (2005) Sources of stress experienced by occupational therapists and social workers in mental health settings. *Occupational Therapy International* 12 (2), 81-94.
- Mann-Feder, Varda & Savicki, Victor (2003) Burnout in anglophone and francophone child and youth workers in Canada: A crosscultural comparison. *Child & Youth Care Forum* 32 (6), 337-354.
- Mannheim, Bilha & Papo, Ety (2000) Differences in organizational commitment and its correlates among professional and nonprofessional occupational welfare workers. *Administration in Social Work* 23 (3/4), 119-137.
- Meltti, Tero (2007) Sosiaalialan työoloja on tarpeen tutkia edelleen. Helsinki: Stakes: FinSoc-lehti 11 (1), 19-22
- McLean, John & Andrew, Toby (2000) Commitment, satisfaction, stress and control among social services managers and social workers in the UK. *Administration in Social Work* 23 (3/4), 93-117.
- Monroe, Jacquelyn & DeLoach, Roenia Jittaun (2004) Job satisfaction: How do social workers fare with other interdisciplinary team members in hospice settings? *Omega* 49 (4), 327-346.
- Mor Barak, Michàlle E. & Levin, Amy; Nissly, Jan A. & Lane, Christianne J. (2006) Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Child and Youth Services Review* 28 2006, 548-577.
- Nakari, Risto (2004) Kuntien erilaistuva työelämä. Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995–2003. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Newhill, Christina E. & Korr, Wynne S. (2004) Practice with people with severe mental illness: Rewards, challenges, burdens. *Health & Social Work* 29 (4), 297-305.
- Nissly, Jan A. & Mor Barak, Michàl E. & Levin, Amy (2005) Stress, social support and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work* 29 (1), 79-100.
- Papadaki, Vasileia & Papadaki, Eleni (2006) Job satisfaction in social services in Crete, Greece: social workers' views. *European Journal of Social Work* 9 (4), 479-495.
- Parada, Henry (2004) Social work practices within the restructured child welfare system in Ontario. An institutional ethnography. *Canadian Social Work Review* 21 (1), 67-86.
- Pockett, Rosalie (2003) Staying in hospital social work. *Social Work in Health Care* 36 (3), 1-24.
- Priebe, Stefan & Fakhoury, Walid K. H. & Hoffmann, Karin & Powell, Richard A. (2005) Morale and job perception of community mental health professionals in Berlin and London. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 40, 223-232.
- Rachman, Rose (1997) Hospital social work and community care: The practitioners' view. *Social Work in Health Care* 25 (1/2), 211-222.
- Regehr, Cheryl & Chau, Shirley & Leslie, Bruce & Howe, Phillip (2002) Inquiries into deaths of children in care: The impact on child welfare workers and their organization. *Children and Youth Services Review* 24 (12), 885-902.

- Regehr, Cheryl & Hemsworth, David & Leslie, Bruce & Howe, Phillip & Chau, Shirley (2004) Predictors of post-traumatic distress in child welfare workers: a linear structural equation model. *Children and Youth Services Review* 26, 331-346.
- Riffe, Holly A. (1999) Managed mental health care and job satisfaction: The impact of third-party payers. *Journal of Applied Social Sciences* 23 (2), 43-50.
- Saari, Pirjo & Blomster, Peter & Väänänen, Janne (2005) Sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöiden haasteista ammattiryhmittäin. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen raportteja 2/2005. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Sanders, Sara & Jacobson, Jodi & Ting, Laura (2005) Reactions of mental health social workers following a client suicide completion: A qualitative investigation. *Omega* 51 (3), 197-216.
- Siebert, Darcy Clay (2005) Personal and occupational factors in burnout among practicing social workers: Implications for researchers, practitioners, and managers. *Journal of Social Service Research* 32 (2), 25-43.
- Siebert, Darcy Clay & Siebert, Carl F. (2007) Help seeking among helping professionals: A role identity perspective. *American Journal of Orthopsychiatry* 77 (1), 49-55.
- Silver, Paula T. & Poulin, John E. & Manning, Rebecca C. (1997) Surviving the bureaucracy: The predictors of job satisfaction for the public agency supervisor. *The Clinical Supervisor* 15 (1), 1-20.
- Simon, Cassandra E. & Pryce, Josephine G. & Roff, Lucinda L. & Klemmack, David (2005) Secondary traumatic stress and oncology social work: Protecting compassion from fatigue and compromising the worker's worldview. *Journal of Psychosocial Oncology* 23 (4), 1-14.
- Smith, Martin & Nursten, Jean (1998) Social workers' experience of distress - Moving towards change? *British Journal of Social Work* 28, 351-368.
- Staudt, Marlys (1997) Correlates of job satisfaction in school social work. *Social Work in Education* 19 (1), 43-52.
- Storey, Judith & Billingham, Judith (2001) Occupational stress and social work. *Social Work Education* 20 (6), 659-670.
- Strozier, Anne L. & Evans, Deborah S. (1998) Health and distress in social workers: Results of a national survey. *Smith College Studies in Social Work* 69 (1), 60-77.
- Sullivan, Elizabeth L. (1999) Discrimination and "metadiscrimination": Issues for reflective practice. *Australian Social Work* 52 (3), 3-8.
- Tam, Tony S.K. & Mong, Lilian P. K. (2005) Job stress, perceived inequity and burnout among school social workers in Hong Kong. *International Social Work* 48 (4), 467-483.
- Vataja, Katri & Julkunen, Ilse (2004) Sosiaalitoimien työntekijöiden työorganisaatio ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Hyvät käytännöt -tutkimuskatsaus. Helsinki: Stakes.
- Vinton, Linda & Crook, Wendy P. & LeMaster, Katherine (2003) Factors related to frustration among aging services case managers. *Case Management Journals* 4 (1), 2-7.
- Wagner, Regine & van Reyk, Paul & Spence, Nigel (2001) Improving the working environment for workers in children's welfare agencies. *Child and Family Social Work* 6, 161-178.
- Westbrook, Tonya M. & Ellis, Jackie & Ellet, Alberta J. (2006) Improving retention among public child welfare workers: What can we learn from the insights and experiences of committed survivors? *Administration in Social Work* 30 (4), 37-62.
- Westman, Riikka & Haverinen, Riitta & Ristikartano, Veera & Koivisto, Juha & Malmivaara, Antti (2005) Perheinterventioiden vaikuttavuus. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Stakes .
- Ylöstalo, Pekka & Heikkilä, Asko & Suurnäkki, Timo & Andersson, Bjarne & Vuoriluoto, Irmeli & Väänänen, Janne (2007) Kunta-alan työolobarometri 2006. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

# 2 TYÖTURVALLISUUS

Eija Antikainen-Juntunen

## 2.1 Johdanto

Artikkelissa kerrotaan vuosina 2006 ja 2007 sosiaalialan työpaikoilta kerätyn kysely-, asiakirja- ja keskusteluaineiston perusteella siitä, millaista ja miten laajaa on asiakkaiden sosiaalialan työntekijöihin kohdistama väkivalta ja uhkailu ja miten työpaikoilla ehkäistään väkivaltaa ja toimitaan väkivalta- ja uhkatilanteissa. Artikkelin perustuu Sosiaalitaideiden toteuttaman Työturvallisuus sosiaalialalla -hankkeen tuloksiin (Antikainen-Juntunen 2007). Hankkeessa keskityttiin selvittämään sosiaalialan töihin sisältyvää työväkivaltaa ja sen uhkaa, koska ne, jos mitkään lisäävät huomattavasti työn henkistä kuormittavuutta. Aiempien selvitysten mukaan (mm. Wickström ym. 2000) sosiaalialan terveysriskit liittyvät työn fyysiseen (erityisesti vanhusten- ja kehitysvammaisten hoidossa) ja henkiseen kuormittavuuteen. Tapaturmia alalla sattuu keskimääräistä vähemmän, lukuun ottamatta väkivaltatapaturmia, joita sosiaalialalla sattuu keskimääräistä enemmän (Saarela 2006, 60). Sosiaali- ja terveysalan työympäristön laatu on vuosina 1996–2004 parantunut tapaturmien ja ammattitautien osalta (Työtapaturmat ja ammattitaudit 2006). Sen sijaan riski joutua työväkivallan uhriksi ei ole pienentynyt, vaan sosiaaliala on edelleen työväkivallan riskiala (Aromaa 1993; Kinnunen 1994; Työ ja terveys -tutkimus 1997; 2000; 2003; 2006; Piispa & Saarela 2000; Lehto & Sutela 2004; Jurvansuu ja Huuhtanen 2005; Heiskanen 2005).

Työturvallisuus sosiaalialalla -hankkeen tuloksia esitellään ja arvioidaan artikkelissa kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana on se, mitä tulokset väkivallan yleisyydestä ja sisällöstä sosiaalityössä, lastensuojelun perhetyössä ja kotihoidossa kertovat asiakkaan ja työntekijän välisestä suhteesta. Toisena tulosten arviointikulmana ovat työväkivallan terveydelliset ja työviihtyvyyteen liittyvät seuraukset sekä sattuneiden väkivaltatilanteiden käsittely työpaikoilla. Kolmanneksi kuvataan ja arvioidaan työpaikkojen käyttämien työväkivallan ehkäisy- ja hallintatoimien riittävyttä ja toimivuutta sekä esitetään työväkivallan hallinnan ideaalimalli. Aineistona ovat hankkeen työntekijä- ja lähiesimiesten kyselyjen tulokset, työpaikkojen työsuojeluasiakirjat, työpaikkakohtaisten keskustelujen ja alueellisten työkokousten muistiinpanot sekä sosiaalitoimen toimialajohdajien ja työturvallisuushenkilöstön kyselyjen tulokset.

Asiakkaan ja työntekijän välistä suhdetta tarkastellaan Juhilan (2006, 13–14) esittämän tyypittelyn avulla. Juhila erottaa sosiaalityössä neljä sosiaalityöntekijöiden ja asiakkaiden suhteiden tyyppiä. Ne ovat 1) liittämisen- ja kontrollisuhteet, 2) kumppanuussuhde, 3) huolenpitosuhde ja 4) vuorovaikutuksessa rakentuva suhde. Toimiessaan liittämisen- ja kontrollisuhteessa asiakkaisiin sosiaalityö liittyy asiakkaita valitsemaan yhteiskunnan valtakulttuuriin ja tarvittaessa kontrolloi niitä, joiden liittämisen on vaikeuksia. Asiakkaat ovat liittämisen- ja kontrollitoimenpi-



teiden kohteita. Kumppanuussuhteessa asiakkaat ja työntekijät toimivat rinnakkain, kumppaneina. Huolenpitosuhteessa asiakkaan rooli on ottaa apua ja tukea vastaan ja sosiaalialan työntekijä pitää huolta asiakkaistaan tai huolehtii siitä, että asiakas saa tarvitsemansa avun ja tuen muualta. Vuorovaikutuksessa rakentuvassa suhteessa roolit vaihtelevat eri tilanteissa ja voivat pitää sisällään kaikkien em. suhteiden elementtejä.

## 2.2 Yksi käsitteellinen määrittely, kaksi rajausta ja yksi varaus

Väkivallalla tarkoitettiin työturvallisuushankkeen kyselyissä asiakkaiden harjoittamaa henkistä ja fyysistä väkivaltaa ja väkivallalla uhkailua sosiaalialan työntekijöitä kohtaan. Väkiältä käsitettiin yhdeksi sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoksi, jossa asiakas pyrkii saavuttamaan aggressiivisuuden avulla jotain, jota hän ei usko pystyvänsä saavuttamaan muulla tavalla (vrt. Keltikangas-Järvinen 1985). Asiakas voi tavoitella työntekijän painostuksella, pelottelulla, uhkailulla tai fyysisellä väkivallalla jotain etuutta tai palvelua tai sitä, että saa työntekijän oman kontrollinsa ja valtansa piiriin. Hyötyä, asemaa, valtaa jne. tavoitteleva väkivalta on nk. instrumentaalista väkivaltaa. Väkiältä voi olla myös keino ilmaista jotain tärkeää (ahdistusta, epätoivoa, pelkoa, turhautumista, kiukkua tms.), jota ei muutoin saa ilmaista. Tällöin puhutaan ekspressiivisestä väkivallasta. (Grönfors 1994, 66–67.)

Väkivallaksi luettiin hankkeessa sekä henkinen että fyysinen väkivalta ja fyysisellä väkivallalla uhkailu. Työväkivaltaa koskevissa kvantitatiivisissa selvityksissä ei yleensä tarkastella lainkaan henkistä väkivaltaa tai jos se on mukana tarkastelussa, ei ulkoista (asiakkaiden harjoittamaa) ja sisäistä (työtovereiden keskinäistä sekä työntekijöiden ja esimiesten välistä) työväkivaltaa ole eroteltu toisistaan. Siksi ei ole olemassa tutkittua tietoa siitä, miten yleistä sosiaalialan asiakkaiden työntekijöihin kohdistama henkinen väkivalta on. Asiaan, jota ei tunneta tai tunnisteta tai josta vaietaan, ei voi puuttua. On tärkeää tietää se, minkälaiset teot työntekijät ja esimiehet mieltävät henkiseksi väkivallaksi, ja se, kuinka laajaa henkinen väkivalta on sosiaalialalla. Henkisen väkivallan tutkiminen on erittäin haasteellista, koska henkisen väkivallan kokemus on hyvin subjektiivinen ja tilannesidonnainen. Kaksi eri työntekijää voi kokea saman tilanteen hyvin eri tavalla, ja myös sama yksittäinen työntekijä voi kokea samankaltaisen asiakkaan teon hyvin eri tavalla eri tilanteissa ja ajankohtina (Lagerspetz 1998, 23–24; Koivula 1994).

Väkivallan muodot määriteltiin Työturvallisuus sosiaalialalla -hankkeen työntekijä- ja lähiesimieskyselyissä seuraavasti:

**Henkisellä väkivallalla** tarkoitettiin sellaista asiakkaan käytöstä, jonka työntekijä kokee ammattitaitoaan, henkilöään tai mainettaan loukkaavana tai vahingoittavana tai jolla hän kokee asiakkaan painostavan tai kiristävän häntä henkisesti tai jonka työntekijä kokee pelottavana ja fyysistä koskemattomuuttaan uhkaavana, mutta joka ei loukkaa työntekijän fyysistä koskemattomuutta. Tällaisia tekoja

voivat olla esimerkiksi työntekijän haukkuminen, nimittely ja mitätöinti, uhkaus haastaa työntekijä oikeuteen, uhkaus tehdä itsemurha, ellei työntekijä toimi asiakkaan vaatimalla tavalla, perätön lausunto esimiehelle työntekijän toiminnasta tai muut perättömät syytökset, seksuaaliset ehdotukset ja puhelinhäirintä.

**Uhkailulla** tarkoitettiin fyysisellä väkivallalla uhkailua, jossa asiakas uhkaa työntekijää sanallisesti tai ei-sanallisesti, muttei kuitenkaan satuta työntekijää (tai hänen läheistään) fyysisesti. Tällaisia tekoja ovat muun muassa sanalliset uhkaukset satuttaa työntekijää, työntekijän liikkumisen estäminen, tavaroiden heitteleminen, esineiden tai paikkojen rikkominen, huonekalujen töniminen tai potkiminen, nyrkin heristely ja muu ei-sanallinen uhkailu sekä uhkaus satuttavat työntekijän läheistä fyysisesti.

**Fyysisellä väkivallalla** tarkoitettiin asiakkaan toimintaa, joka loukkaa työntekijän fyysistä koskemattomuutta. Fyysinen väkivalta voi satuttaa työntekijää fyysisesti (esimerkiksi lyöminen, potkiminen, raapiminen ja kuristaminen). Osa fyysisestä väkivallasta kuten töniminen, kiinni pitäminen ja sylkeminen eivät välttämättä satuta työntekijää, vaikka ne loukkaavatkin hänen fyysistä koskemattomuuttaan.

Henkisen väkivallan ja uhkailun esiintymistä selvitettiin kyselyssä samassa kysymyspatteristossa, toinen kysymyspatteristo koski fyysistä väkivaltaa. Henkisen väkivallan ja uhkailujen käsittelyä yhdessä voi perustella väkivallan asteittaisella kehittymisellä henkisen väkivallan ja uhkailun kautta fyysiseksi väkivallaksi (Kivivuori ym. 1999, 32). Kun on käyty läpi sattuneita työväkivalta-tilanteita, on todettu, etteivät työntekijät ole nähneet tai kokeneet minkäänlaista syytä väkivaltatilanteen syntymiseen. Väkivaltaisesti käyttäytyneet sen sijaan ovat kertoneet syyn olleen usein sen, että heitä loukattiin, kiusattiin tai ei huomattu. (Weizmann-Henelius 1997, 58.) Siinä vaiheessa, kun asiakas käyttää henkistä väkivaltaa ja uhkailee työntekijää, on työntekijällä vielä mahdollisuuksia vaikuttaa asiakastilanteen rauhoittumiseen verrattuna tilanteeseen, jossa asiakas hyökkää fyysisesti työntekijän päälle. Siinä mielessä henkinen väkivalta ja uhkailut ovat ”lähempänä” toisiaan kuin uhkailut ja fyysinen väkivalta.

Sosiaalialan työ rajattiin Työturvallisuushankkeessa kolmeen sosiaalialan ammattiryhmään, kotipalveluun/-hoitoon, sosiaalityöntekijöihin, joiden työhön sisältyi työskentelyä lapsiperheiden kanssa ja lastensuojelun perhetyöntekijöihin. Nämä työntekijät myös kokevat muihin sosiaalialan työntekijöihin verrattuna työnsä keskimääräistä kuormittavammaksi (Laine ym. 2006). Ammattiryhmiä yhdistää se, että asiakkaiden kodit ovat heille joko pääasiallinen työympäristö (kotipalvelu ja -hoito sekä perhetyö) tai toinen yleinen työympäristö toimiston lisäksi (lapsiperheiden sosiaalityö). Työväkivallan hallinta on erityisen haasteellista silloin, kun työtä tehdään pääasiallisesti asiakkaan kotona. Toimistojen, erilaisten palvelu- ja toimintakeskusten samoin kuin palvelutalojen ja laitosten työntekijöiden työturvallisuutta voidaan parantaa helpommin, sillä niissä on mahdollista käyttää enemmän erilaisia tilajärjestelyjä, turva- ja muita laitteita, vartija- tai vahvistestarin palveluita sekä työaika- ja työtapajärjestelyjä.

Sosiaali- ja perhetyöntekijöiden sekä kotipalvelun ja -hoidon työntekijöiden työhön voidaan katsoa aiempien tutkimusten mukaan sisältyvän tavanomaista enemmän työväkivallan uhka- ja riskitekijöitä.

Tekijät on koottu alla olevaan luetteloon:

Luettelo 1: Työturvallisuushankkeen kohderyhmään kuuluvien sosiaalialan töiden työväkivallan uhka- ja riskitekijät aiempien tutkimusten mukaan (Väkivaltaiset asiakkaat...1987, 67; Kinnunen 1994, 32; Hämäläinen 2000, 66-67; Isotalus 2002, 13)

- Yksin työskentely
- Työskentely ennalta arvaamattomissa tilanteissa ja ennalta tuntemattomissa olosuhteissa asiakkaiden kodeissa
- Ilta- ja yötyö (kotipalvelu ja -hoito)
- Oikeus tehdä yksilöitä koskevia päätöksiä (sosiaalityö)
- Asiakkaan toimintavallan ja/tai -vapauden rajoittaminen
- Puutteellisen toimintakyvyn aiheuttama asiakkaan riippuvaisuus työntekijän antamasta hoivasta, hoidosta tai muusta avusta

Maantieteellisesti Työturvallisuus sosiaalialalla -hanke rajattiin kahdelle varsin erilaiselle alueelle, Uudellemaalle (lukuun ottamatta pääkaupunkiseutua) ja Pohjois-Karjalaan. Työntekijöiden, lähiesimiesten ja työsuojelun edustajien kyselyissä oli mukana 17 Uudenmaan ja kaikki 16 Pohjois-Karjalan kuntaa. Uudenmaan kunnat valittiin satunnaisotannalla niin, että mukana oli sekä kaupunkimaisia, taajaan asuttuja että pieniä kuntia. Uudenmaan alue on väestöltään kasvavaa ja Pohjois-Karjala supistuvaa aluetta. Lapsia (0-15-vuotiaita) on Uudellamaalla enemmän ja Pohjois-Karjalassa vähemmän kuin Suomessa keskimäärin. Asukkaiden tulotaso on Uudellamaalla valtakunnallista keskiarvoa korkeampi ja Pohjois-Karjalassa matalampi. Kummankin maakunnan sisällä, mutta erityisesti Uudellamaalla, on kuitenkin suuria eroja kuntien välillä. (Sosiaalialan kehittämishanke ... 2006, 65; Pohjois-Karjalan maakunta-suunnitelma ... 2005, 13.)

Artikkeliin liittyvä varaus koskee tulosten yleistettävyyttä. Työntekijöiden kyselyyn vastasi 417 työntekijää kohderyhmänä olleesta 1 043 työntekijästä. Työntekijöiden vastausprosentti oli 41,4. Lähiesimiehet vastasivat työntekijöitä aktiivisemmin: heidän vastausprosenttinsa oli 58,3. Sosiaalitoimen toimialajohtajien vastausprosentti oli 34 %. Pohjoiskarjalaiset työntekijät, lähiesimiehet ja sosiaalijohtajat vastasivat keskimääräistä ahkerammin kyselyyn, varsinkin esimiehet johto mukaan lukien olivat aktiivisia verrattuna uusmaalaisiin kollegoihinsa. Pohjois-Karjalan kunnissa oli työntekijäkyselyssä useita korkeita kuntakohtaisia vastausprosentteja, kun taas Itä-Uudeltamaalta tuli suhteellisesti vähiten vastauksia sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Työntekijöiden vastauksissa olivat ali-edustettuina taajaan asutuissa kunnissa työskentelevien ja lievästi yliedustettuina maaseutumaisissa kunnissa työskentelevien vastaukset. Lähiesimiesten vastauksissa painottuivat taajaan asuttujen kuntien esimiesten ja sosiaalijohdon kaupunkimaisten kuntien johtajien vastaukset. Ammattiryhmistä aktiivisimmin kyselyyn vastasivat perhetyöntekijät ja laiskimmin sosiaalityöntekijät. Kaksikielisten kuntien työntekijät ja esimiehet vastasivat kyselyyn keskimääräistä vähemmän. Aikataulullisista syistä hankkeessa ei ollut mahdollista valita ruotsinkielistä lomaketta, vaikka näin alun perin ilmoitettiin.

Hankkeen tulokset kuvaavat suuntaa-antavasti sitä, miten yleistä ja millaista työväkivalta on sisällöltään vanhusten kotihoidossa, lastensuojelun perhetyössä ja lapsiperheiden kanssa tehtävässä sosiaalityössä, miten sosiaalitoimen työpaikoilla yritetään ehkäistä ja hallita työväkivaltaa ja miten niissä käsitellään sattuneita tilanteita. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko sosiaalialaa tai kuntien sosiaalitoimintaa Uudenmaan ja Pohjois-Karjalan maakunnissa tai Suomessa. Myöskään kuntien sosiaalihuollon lähiesimiesten ja sosiaalitoimen toimialajohtajien vastauksia ei pidä tulkita siten, että ne kuvaavat sosiaalihuollon työnjohtotason tai sosiaalijohdon yleistä näkemystä työväkivallan hallinnan tilasta Suomessa.

## 2.3 Väkivallan yleisyys ja sisältö eri ammattiteissa ja alueilla

Henkinen väkivalta ja fyysisellä satuttamisella uhkailu oli kaikissa kolmessa ammattiryhmässä yleistä ja huomattavasti yleisempää kuin fyysinen väkivalta. Runsaasta 400 vastaajasta joka toinen oli joutunut viimeisen vuoden aikana asiakkaiden henkisen väkivallan tai uhkailun kohteeksi, kun fyysistä väkivaltaa oli kokenut joka kymmenes vastaaja. Haistattelu ja nimittely sekä työntekijän ammattitaidon mitätöinti olivat yleisimmät henkisen väkivallan muodot, ei-sanallinen satuttamisella uhkailu yleisin uhkailun muoto ja seksuaalinen ahdistelu yleisin fyysisen väkivallan muoto.

Kuntien kotihoidon ja -palvelun, lastensuojelun perhetyön ja sosiaalityön henkilöstöön kohdistuva työväkivalta on selvityksen perusteella varsin monimuotoista. Henkinen väkivalta ja fyysisellä väkivallalla uhkailu ilmenivät työväkivalta-kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työssä 17 erilaisena ja fyysinen väkivalta kymmenenä erilaisena tekona. Työntekijöiden laatimien tapauskuvatusten mukaan yksittäinen väkivaltilanne, johon työntekijä oli joutunut, sisälsi monia eri väkivallan muotoja (esimerkiksi työntekijän haukkumista, nimittelyä ja ammattitaidon mitätöintiä, sanallista uhkailua ja uhkaavaa elehtimistä).

Työväkivalta on erilaista kotihoidossa, perhetyössä ja sosiaalityössä. Henkistä väkivaltaa ja uhkailua esiintyy Työturvallisuushankkeen tulosten mukaan eniten sosiaalityössä ja fyysistä väkivaltaa perhetyössä. Ammattiryhmittäiset erot väkivallan yleisyydessä ja muodoissa liittyvät työntekijän ja asiakkaan kontaktin läheisyyteen vs. etäisyyteen. Mitä läheisempi ja fyysisempi kontakti on, sitä suurempaa, konkreettisempaa ja fyysisempää työväkivalta on. Mitä virallisempi (työntekijän asemaa ja valtaa korostava) ja etäisempi suhde asiakkaisiin on ja mitä enemmän suhde perustuu suulliseen vuorovaikutukseen, sitä enemmän väkivalta sisältää henkistä väkivaltaa ja sanallisia uhkailuja.

Kotihoidossa, jossa suhde asiakkaaseen on selvityksessä mukana olleista ammattiryhmistä läheisin, työntekijät saivat kuulla muita ammattiryhmiä enemmän haistattelua, nimittelyä ja henkilökohtaisuuksiin menevää haukkumista sekä riivoja puheita ja seksuaalisia ehdotuksia. Uhkailuista tyypillisimpiä kotihoidossa

olivat elein ja ilmein tapahtuva ei-sanallinen uhkailu, työntekijän liikkumisen estäminen sekä esineiden potkiminen ja rikkominen. Fyysisen väkivallan muodoista tyypillisin oli seksuaalinen ahdistelu. Lisäksi kotihoidon työntekijöitä lyötiin, potkittiin ja tönöttiin, sidottiin tiukkaankin otteeseen ja heitettiin esineillä. Fyysistä seksuaalista väkivaltaa ei esiintynyt viimeisen vuoden aikana muissa selvityksessä mukana olleissa ammattiryhmissä kuin kotihoidossa.

Sosiaalityössä asiakkaan ja työntekijän suhde on etäisempi ja virallisempi kuin hoito- ja hoivatyössä. Sosiaalitekijän ja asiakkaan välinen suhde on lähtökohtaisesti aina eriarvoinen: sosiaalityöntekijällä on enemmän määrittely-, toimenpide- ja päätösvaltaa kuin asiakkaalla. Selvityksessä esiintynyt sosiaalityöntekijöihin kohdistunut työväkivalta oli ennen kaikkea henkistä väkivaltaa sekä sanallista uhkailua jollakin vielä sosiaalityöntekijää ”korkeammalla voimalla” (oikeudella, esimiehellä, presidentillä, viranmenetyksellä, asiakkaan itsemurhan työntekijässä aiheuttamalla syyllisyydellä) tai fyysisellä satuttamisella. Myös heidän ammattitaitoaan mitätöitiin ja heitä nimiteltiin sekä häirittiin jatkuvilla puhelinsoitoilla. Tulos vastaa aiempien tutkimusten tuloksia (Väkivaltaiset asiakkaat ... 1987; Koivula 1994, 99; Hämäläinen 2000; Honkala 2006). Väkivallan ja uhkailujen avulla asiakkaat näyttävät yrittävän horjuttaa ennen kaikkea sosiaalityöntekijän valta-asemaa ja saattaa hänen ammattitaitonsa kyseenalaiseksi.

Perhetyöntekijöihin kohdistuva väkivalta muistuttaa henkisen väkivallan ja uhkailujen osalta sosiaalityöntekijöihin kohdistuvaa väkivaltaa. Mitätöinti, haukkuminen, oikeudella uhkaaminen, puhelinhäirintä ja itsemurhalla uhkaaminen olivat yleisimmät työväkivallan muodot perhetyössä. Perhetyöntekijöihin kohdistuvassa väkivallassa oli myös kotihoidolle tyypillistä konkreettisuutta ja fyysisyyttä, sillä perhetyöntekijät joutuivat kaikista kolmesta ammattiryhmästä useimmin myös asiakkaiden fyysisen väkivallan uhreiksi. Fyysisen väkivallan tekijöinä olivat asiakasperheiden lapset. Tulos kuvastaa perhetyöntekijän asemaa toisaalta sosiaalityöntekijän päätösten toteuttajana ja kontrollin toimeenpanijana ja toisaalta huolenpitosuhteeseen työskentelynsä perustavana lähityöntekijänä.

## Etäisyyttä asiakkaisiin pitävä sosiaalityö

Työväkivallan ammattiryhmittäiset erot heijastavat laajempia yhteiskunnallisia ilmiöitä. Kun sosiaalialan asiakkaat kohtaavat työntekijän, kohtaavat he kulloinkin vallassa olevat poliittiset suuntaukset. Itse asiassa politiikan ja yhteiskunnallisen ilmapiirin muutokset näkyvät nopeimmin huono-osaisten elämässä ja sitä kautta sosiaalityössä. (Julkunen ja Harder 2004.) Vallitseva uusliberalistinen ja individualistinen suuntaus vahvistaa sosiaalityön roolia liittämisen- ja kontrollisuhteena, jossa työntekijällä on liittäjän tai kontrolloijan ja asiakkaalla liitettävän tai kontrolloitavan rooli (Juhila 2006, 49). Asiakkaat halutaan uusliberalismissa nähdä vapaina yksilöinä, jotka kykenevät suunnittelemaan omaa toimintaansa ja arvioimaan sen seurauksia. Yhteiskuntaan liittäminen tapahtuu asiakkaiden kanssa tehtävien sopimusten ja henkilökohtaisten suunnitelmien avulla, joissa asiakkaat ottavat vastuun omasta osuudestaan. (Juhila 2006, 67–69.) Niihin, jotka eivät kykene osuuttaan hoitamaan ja vastuuta kantamaan, kohdistetaan lisää kontrollia. Tämä heikentää asiakkaan asemaa ja voi johtaa siihen, että asiakas kokee työntekijän vihollisenaan. Liittämisen- ja kontrollisuhte asiakkaan ja työntekijän välillä korostaa osapuolten hierarkkista eroa (Juhila 2006, 99).

Sekä asiakkaiden kontrolloinnin että sopimuksellisuuden lisääntyminen tuottaa sosiaalityöhön vastakkainasettelua asiakkaiden ja työntekijöiden välille (Juhila 2006, 96–97). Kun asiakkaita kohdellaan yksilöllisinä ja vastuullisina toimijoina, toisina sopimusosapuolina, asiakkaat helposti kyseenalaistavat yksityisyytensä puuttumisen ja saamansa kohtelun. Tämä kehitys on johtanut sosiaalityön oikeudellistumiseen (Mutka 1998, 99–107). Työntekijöiden on kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota päätöstensä perusteluihin ja toimintansa laillisuuteen sekä kerrottava asiakkaille heidän oikeuksistaan ja valinnanvaihtoehdoistaan. Oikeudellistuminen parantaa toisaalta asiakkaiden asemaa, koska se vähentää mielivaltaisen kohtelun mahdollisuutta. Toisaalta sopimusmalli heikentää asiakkaan ja työntekijän keskinäistä luottamussuhdetta tekemällä heistä toinen toisensa vastapureita. (Juhila 2006, 98.) Sosiaalityöhön kohdistuvassa työväkivallassa oikeudellistuminen näkyy uhkailuina saattaa työntekijä oikeuteen ja muilla ”korkeimmilla voimilla” uhkailuna.

### ”Välissä oleva” perhetyö

Sosiaalityön oikeudellistuminen välittyy ja siirtyy myös perhetyön ominaisuudeksi ja näkyy samantyyppisenä asiakasväkivaltana kuin sosiaalityössä perhetyön välittäjäroolin vuoksi. Perhetyö on yksi keino, jolla asiakkaita autetaan tekemään ”oikeita” valintoja ja kantamaan vastuuta valinnoistaan. Sosiaalialan sisäisessä työnjaoissa perhetyön rooli on toimia välittäjänä sosiaalityön edustaman kontrollivallan ja asiakkaiden elämismaailman välillä. Siksi perhetyössä syntyy sekä liittämisen ja kontrollisuhteesta että huolenpitosuhteesta kumpuavia jännitteitä työntekijöiden ja asiakkaiden välille.

Sosiaali- ja perhetyöntekijöihin kohdistuvan työväkivallan yksi oleellinen ero näyttää olevan tapahtumapaikka: selvityksessä perhetyöntekijät kohtasivat väkivaltaa enimmäkseen asiakkaiden kodeissa ja sosiaalityöntekijät toimistoissa. Vuonna 1983 kerättyyn aineistoon perustuvassa sosiaalityöntekijöiden psyykkisen työsuojelun tutkimusprojektissa (Väkivaltaiset asiakkaat ... 1987, 66) todettiin, että fyysisen väkivallan osuus oli sosiaalityöntekijöiden tekemillä kotikäynneillä yli kaksinkertainen psyykkiseen väkivaltaan verrattuna. Ero oli tilastollisesti merkittävä. Työturvallisuus -hankkeessa sosiaalityöntekijöihin kohdistui huomattavasti enemmän väkivaltaa kuin muihin ammattiryhmiin, mutta se ei ollut juuri lainkaan fyysistä (vain yksi tapaus viimeisen vuoden aikana), vaan henkistä väkivaltaa ja uhkailua. Voidaan kysyä, työskentelevätkö sosiaalityöntekijät nykyisin enemmän vain ”turvallisissa” toimistossa ja ovatko kotikäynnit siirtyneet uusille ammattiryhmille, lastensuojelun osalta perhetyöntekijöille. Samoin voidaan kysyä, onko myös fyysisen väkivallan uhka samalla siirtynyt sosiaalityöntekijöiltä perhetyöntekijöille. Selvityksen aineisto ei pysty luotettavasti vastaamaan näihin kysymyksiin, sillä vastanneiden sosiaali- ja perhetyöntekijöiden lukumäärät olivat pieniä.

### Huolta pitävä kotihoito

Kotihoidossa asiakkaan ja työntekijän välinen suhde on huolenpitosuhde, jota luonnehtivat asiakkaan riippuvuus auttajastaan sekä huolenpidon vastikkeettomuus (Juhila 2006, 166–171). Myös lastensuojelun perhetyössä, erityisesti koti-

palvelun tehostetun perhetyön perintöä jatkavassa perhetyössä, on runsaasti huolenpidon piirteitä. Huolenpityö lähtee siitä, että kaikki asiakkaat eivät pysty kaikissa elämäntilanteissa ja -vaiheissa selviämään ilman toisten apua ja tukea. Työntekijän tehtävä on auttaa ja tukea asiakasta tai ohjata häntä saamaan apua muualta. Vastikkeettomuus tarkoittaa toisaalta sitä, ettei apu ole vastavuoroista (auttaja ei odota autettavalta vastapalvelusta tai korvausta) ja toisaalta sitä, ettei huolenpitoon liitetä suuria odotuksia asiakkaan kuntoutumisen suhteen. Huolenpito voi olla pitkäaikaista, jopa pysyvää.

Huolenpitosuhteessa ilmenevässä asiakasväkivallassa on yleistä se, että tekijä on vajaa-valtainen ja lähes yhtä yleistä se, että asiakas käyttää väkivaltaa hädässä tai pikaistuksissa. Kyse on ns. ekspressiivisestä väkivallasta, jossa väkivallalla ilmaistaan jotain tärkeää (epätoivoa, kipua, ahdistusta, pelkoa, turhautumista tms.), jota henkilö ei kykene muulla tavoin ilmaisemaan. Ekspressiivisen väkivallan sanotaan olevan ominaisempaa naisten kuin miesten väkivallalle. (Grönfors 1994, 66.) Työturvallisuus -hankkeen työväkivaltakyselyyn vastanneet työntekijät arvioivat, että henkistä väkivaltaa ja väkivallalla uhkailua käyttänyt asiakas oli kolmessa tapauksessa neljästä ja fyysistä väkivaltaa käyttänyt asiakas yli puolessa tapauksista vajaavaltainen. Tulos on yhteneväinen aiempien tutkimusten tulosten kanssa (ks. Kinnunen 1988, 34; Nevala 2006, 16–18).

Vajaavaltaisuus johtui lähes aina sairaudesta (esimerkiksi dementoivista sairauksista, mielenterveysongelmista ja aivoinfarktin jälkitilasta). Muita, huomattavasti harvinaisempia, vajaavaltaisuuden syitä olivat alaikäisyys, korkea ikä, kehitysvammaisuus tai heikkolahjaisuus sekä alkoholismi, lääkkeiden väärinkäyttö tai asiakkaan päihtymystila. Tekijän vajaavaltaisuus on yksi selitys myös sille, miksi seksuaalinen väkivalta oli selvityksessä yleisin fyysisen väkivallan muoto. Jotkut aivoperäiset sairaudet, kehitysvammat ja mielenterveydenhäiriöt, pitkäaikainen runsas päihteen käyttö samoin kuin voimakas päihtymystila voivat poistaa seksuaalisia estoja ja heikentää kykyä kontrolloida seksuaalista käytöstä (Peltoniemi 1983).

Väkivaltaa ei voi selittää yksinomaan tekijän fyysisellä, psyykkisellä tai sosiaalisella poikkeavuudella tai kehittymättömyydellä, vaan väkivallassa on kyse myös vallasta ja vallankäytöstä. Kotihoidossa esiintyvä seksuaalinen väkivalta liittyy naistyöntekijän ja miesasiakkaan väliseen valtasuhteeseen. Valtaan liittyvä väkivalta on luonteeltaan instrumentaalista; väkivallan avulla tavoitellaan valtaa, asemaa, hyötyä, hyväksyntää tms. Instrumentaalisen väkivallan sanotaan olevan ominaisempaa miesten kuin naisten väkivallalle. (Grönfors 1994, 65-66.)

Kotihoidossa toteutuvat huolenpitosuhteen ominaisuudet, riippuvuus toisesta sekä vastikkeeton huolenpito toisesta, ovat ensisijaisesti epäviralliseen hoivaan ja yksityiselämään kuuluvia asioita. Perheissä väkivaltaa esiintyy eniten niissä perheissä, joissa uhrin ja tekijän valtaero on suurin. Perheväkivaltatilanteissa vahvempi käyttää hyväksi heikompaansa tai vahvempi, joka kokee menettäneensä valtaa, pyrkii palauttamaan sitä itselleen. (Finkelhor 1983, Peltoniemen 1984, 125 mukaan.) Kun naisen läheisyys liittyy miehen itsenäisen toimintakyvyn menetykseen ja riippuvuuteen naisen avusta, voi mies yrittää palauttaa miehistä valtaa ylikorostamalla seksuaali-suuttaan. Vallitsevan sukupuolijärjestelmän mukaan oman riippuvuuden havaitseminen ja tarvitsevuuden myöntäminen voi olla miehelle Sil-

talán (1999, 393) luonnehdinnan mukaan kohtalokasta; ”mies ei saa muistuttaa lasta äidin sylissä”. Tarvitsevuudesta johtuvan häpäisyn uhka voi johtaa naisvihaan ja –koston ja ilmetä seksuaalisena alistamisena ja ahdisteluna.

Huolenpitosuhteeseen sisältyy myös työntekijän vallankäyttöä, joka voi johtaa asiakkaan itsemääräämisoikeuden loukkaamiseen. Työntekijä käyttää helposti valtaa erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole valinnanvaihtoehtoja. Valta voi kätkeytyä myös työntekijän hyvää tarkoittavaksi paremmin tietämiseksi. Tällöin työntekijä toimii asiakkaan puolesta ja kuvittelee sen olevan asiakkaan edun mukaista ja odottaa asiakkaalta kiitosta, vaikkei lainkaan ottaisi asiakkaan toiveita huomioon. (Juhila 2006, 173.) Voi olla, että kotihoidon väkivalta kumpuaa näistä tilanteista, joissa työntekijä toimii sinänsä hyvää tarkoittaen, mutta liian nopeasti ja suoraviivaisesti jättämättä asiakkaalle tilaa ja aikaa ilmaista mielipidettään sekä varautua ja sopeutua tilanteeseen ja toimenpiteeseen. Kyse voi olla myös liian vähäisestä henkilöstöstä johtuvasta kiireestä tai ammattitaidon puutteesta (vrt. Nevala 2006, 22).

## Alueelliset erot

Työväkivalta oli selvityksen mukaan viimeisen vuoden aikana yleisempää Pohjois-Karjalassa kuin Uudellamaalla. Ero näyttää liittyvän ainakin eri kuntatyyppien vanhusten palvelujärjestelmän eroihin. Selvityksessä mukana olleet ammattiryhmät kohtasivat työväkivaltaa keskimäärin enemmän maaseutumaisissa kunnissa kuin kaupungeissa ja taajaan asutuissa kunnissa. Pohjois-Karjalasta työväkivalta-kyselyyn vastanneista työntekijöistä 60 % ja Uudeltamaalta 17 % edusti maaseutumaisia kuntia, mikä voi selittää Pohjois-Karjalan korkeampia työväkivaltalukuja. Maaseutumaisissa kunnissa keskimääräistä suurempi osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä työskenteli vanhusten palvelutaloissa, joihin sijoitetaan hoidon porrastuksen mukaisesti niitä henkilöitä, jotka eivät enää pärjää omassa kodissaan, mutta jotka eivät tarvitse vanhainkotihoitoa. Palvelutalojen työntekijät kohtasivat myös muita työntekijöitä useammin fyysistä väkivaltaa (25 % fyysistä väkivaltaa viimeisen vuoden aikana kokeneista työskenteli palvelutalossa, kun koko aineistosta palvelutaloissa työskentelevien osuus oli 10 %). Uusimpien selvitysten mukaan asiakkaiden harjoittama väkivalta on lisääntynyt erityisesti vanhusten palvelutaloissa ja -laitoksissa (Majasalmi 2001; Laine ym. 2006; Nevala 2006).

## 2.4 Sattuneiden työväkivaltilanteiden seuraukset ja käsittely työpaikalla

Työväkivalta aiheutti selvityksen mukaan joitakin terveydellisiä ja/tai viihtyvyyteen liittyviä seurauksia viimeisen vuoden aikana noin kolmasosalle asiakkaiden henkisen väkivallan ja uhkailujen kohteeksi ja neljäsosalle fyysisen väkivallan kohteeksi joutuneista työntekijöistä. Useimmiten se herätti vihantunteita asiakkaita kohtaan, aiheutti ahdistusta, pelkoa ja unettomuutta sekä synnytti työhalutto-



muutta. Vakavia fyysisiä vammoja ei väkivallasta aiheutunut kellekään kyselyyn vastanneista työntekijöistä. Vain harva väkivaltatilanteeseen joutunut piti seurauksia vaikeina ja oli joutunut sairauslomalle väkivaltatilanteen takia. Henkisen väkivallan ja uhkailun seuraukset näyttivät kääntyvän useammin työntekijän sisäiseksi huonoksi oloksi ja huonouden, itseinhon ja häpeän tunteiksi, kun taas fyysisen väkivallan seuraukset ilmenivät useammin myös vihan tunteina asiakkaita kohtaan ja työhaluttomuutena.

Lähiesimiesten tietoon tulee selvityksen mukaan parhaiten toisaalta vakavimmat väkivaltatilanteet (työntekijän fyysinen satuttaminen ja sanalliset uhkaukset satuttaa työntekijää) ja toisaalta se osa henkisestä väkivallasta, jota esiintyy erityisesti sosiaalitoimistoissa ja joissa esimies on yksi osapuoli (perättömät lausunnot esimiehelle työntekijän toiminnasta) tai saattaa olla yksi osapuoli (puhelinhäirintä). Näyttää siltä, että esimiesten tietoon tulee paremmin sosiaali- ja perhetyöntekijöille kuin kotihoidon ja -palvelun työntekijöille sattuvat väkivaltatilanteet. Kyse voi olla siitä, että kotihoidon työntekijöillä ei ole yhtä välitöntä tilaisuutta kertoa sattuneesta tilanteesta esimiehelleen kuin muiden ammattiryhmien edustajilla ja ajan kuluessa raportointi jää kokonaan tekemättä.

Työntekijöiden työväkivaltakyselyn mukaan viimeisen vuoden aikana sattuneita tilanteita käsiteltiin työpaikoilla useimmiten työntekijöiden kesken epävirallisesti. Lähiesimiehen kanssa keskusteli noin kolmasosa työntekijöistä, ja tiimi- tai osastopalaverissa tilannetta käsiteltiin keskimäärin kolmessa tapauksessa kymmenestä. Lähiesimiesten mukaan sattuneita tilanteita käsiteltiin työpaikoilla huomattavasti useammin virallisesti esimiehen kanssa tai tiimissä tai osastokokouksessa kuin työntekijöiden vastausten mukaan. Erityisesti sosiaalityöntekijöiden kokemaa työväkivaltaa jäi selvityksen mukaan viimeisen vuoden aikana muita ammattiryhmiä useammin kokonaan käsittelemättä työpaikoilla. Tulos on ristiriidassa sen kanssa, että sosiaalityöntekijöille sattuneet tilanteet tulivat parhaiten esimiesten tietoon. Kyse voi olla siitä, etteivät sosiaalityöntekijät ja/tai esimiehet kokeneet käsittelyä esimiehen tai toisten työntekijöiden kanssa tarpeelliseksi. Sosiaalityölle tyypillinen työväkivalta oli viimeisen vuoden tapausten mukaan lievää (tarkoittaen tässä ei-fyysistä) väkivaltaa. Voi olla, että työntekijän haukkumista, mitätöintiä, häirintää ja uhkailua pidetään ikään kuin sosiaalityön ”luontaisena”, joka on kestettävä yksin (vrt. Hämäläinen 2000, 58).

Henkisen väkivallan käsittelemättä jättämisen vaarana on se, että niiden aiheuttamat ahdistukset ja pelot alkavat kerääntyä työntekijän sisälle, josta ne voivat purkautua jonkin muun stressitilanteen yhteydessä jonakin vakavampana oireena tai sairautena. Näin väkivallan käsittelemättä jättäminen muodostaa riskin työntekijän terveydelle. Se, ettei sosiaalityön työpaikoilla puututa työntekijöiden haukkumiseen, mitätöintiin, haistatteluun ja uhkailuun, ei myöskään kohenna sosiaalityön julkisuuskuvaa, nosta sosiaalityön arvostusta ammattina eikä houkuttele työntekijöitä alalle. Henkisen väkivallan ja uhkailujen huomioimatta jättäminen voi olla myös merkki sosiaalityön toimintatapoihin kätkeytyvästä rakenteellisesta väkivallasta (vrt. Bowie 2002, 11–12). Väkivallan ja häirinnän uhan sivuuttaminen, vähättely tai kieltäminen voi johtaa rakenteelliseen väkivaltaan, jossa työnantaja omalla toiminnallaan (tai toimimattomuudellaan) ylläpitää häirintää ja uhkailua.

Edellä kuvatut sattuneiden väkivaltilanteiden käsittelyä koskevat tulokset liittyvät viimeisen vuoden aikana sattuneisiin, kaikkein tuoreimpiin tilanteisiin. Asiaa selvittiin myös yleisellä tasolla sekä työntekijöiden, lähiesimiesten että toimialajohtajien kyselyissä. Johtajilla ja lähiesimiehillä oli huomattavasti myönteisempi käsitys sattuneiden tilanteiden käsittelystä kuin työntekijöillä. Ero johtuu pitkälti siitä, että työntekijöissä oli paljon johtajia ja esimiehiä enemmän niitä, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen. Peräti viidesosa työntekijöistä ei tiennyt, miten sattuneita tilanteita käsitellään tai käsitelläänkö niitä ylipäänsä mitenkään. Puolet vastanneista ei ollut itse joutunut ainakaan vuoteen mihinkään väkivaltilanteeseen eikä luultavasti siksi tiennyt, miten käsittely tapahtuu. Näissä työpaikoissa sattuneiden tilanteiden käsittelyä ei hyödynnetty väkivallan ehkäisyssä yleisemmin, koska käsittely näytti koskevan vain uhria ja muita välittömästi asianosaisia. Tietämättömyys voi toisaalta kuvata myös sitä, ettei tilanteita todellakaan käsitelty työpaikalla.

## 2.5 Väkivallan ehkäisy- ja hallintatoimien riittävyys ja toimivuus sosiaalialan työyhteisissä

Työväkivaltakyselyt antavat työväkivallan ehkäisy- ja hallintatoimien riittävydestä ja toimivuudesta sosiaalitoimen työyhteisöissä ristiriitaisen, jopa vastakkaisen käsityksen riippuen siitä, minkä kohderyhmän vastauksia tarkastellaan. Puutteita ei ole kovin paljon eivätkä ne ole kovin suuria, mikäli tilannetta arvioidaan toimialajohtajien vastausten perusteella. Puutteita on enemmän ja ne ovat suurempia, jos riittävyttä arvioidaan lähiesimiesten ja työntekijöiden vastausten perusteella. Seuraavat arviot työväkivallan ehkäisy- ja hallintatoimien riittävydestä ja toimivuudesta on koottu ensisijaisesti työntekijöiden ja lähiesimiesten vastausten perusteella tulosten laajemman yleistettävyyden vuoksi. Kyselyyn vastanneet toimialajohtajat edustivat vain 14 kuntaa, ja heidän vastauksissaan painottui kaupunkimaisten kuntien tilanne. Kyselyihin vastanneet 417 työntekijää edustivat 29 kuntaa ja 49 lähiesimiestä 21 kuntaa.

### Työsuojelun toimintaohjelma ja menettelytapaohjeet työväkivallan riskitilanteita varten

Sosiaalitoimen työyksikköjen joukossa oli työyksikköjä, joissa ei ollut laadittu omaa työsuojelun toimintaohjelmaa tai joita olisi koskenut jokin laajempi (esimerkiksi koko sosiaalitoimea tai koko kuntaa koskeva) työsuojelun toimintaohjelma. Tällaisia yksiköitä oli 25 % lähiesimiesten edustamista työyksiköistä. Lähiesimiehet edustivat yli 50 työyhteisöä. Työturvallisuuslain (738/2002) § 9 mukaan työntantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma.

Vaikka sosiaaliala on yksi työväkivallan riskialoista, oli työväkivallan riskitilanteita varten laadittu erillisiä menettelytapaohjeita vain vähemmistössä työyhteisöissä.

söistä. Ohjeista tiedottamisessa oli lisäksi suuria puutteita. Ohjeita oli 40 % lähiesimiesten edustamista työyhteisöistä. Yleisimpiä työväkivallan riskitilanteita koskevia ohjeita puuttui työntekijäkyselyn tulosten perusteella monilta työpajoilta (ks. taulukko 1). Vähiten oli ohjeistettu ilta- ja yötyötä (13 % työpaikoista), jota teki joka toinen kyselyyn vastannut työntekijä. Heikoin kattavuus oli kuitenkin yksintyöskentelyn ohjeistuksella. Vastanneista lähes yhdeksän kymmenestä joutui työskentelemään yksin kotikäynnillä, palvelutalossa tai toimistossa siten, ettei kukaan muu työntekijä ollut samassa rakennuksessa. Ohjetta siitä, miten käyttäytyä riski- ja uhkatilanteissa, ei kuitenkaan löytynyt tai ollut työntekijöiden tiedossa kuin joka viidennestä työpaikasta.

**Taulukko 1.** Yleisimpiä työväkivallan riskitilanteita varten laadittujen ohjeiden kattavuus (%) työntekijäkyselyn mukaan N=417

Riskitilanne	työntekijöiden %-osuus, joita tilanne kosketti	työntekijöiden %-osuus, joiden käytössä oli ohje	erotus %
Yksintyöskentely	88	20	68
Kotikäynnit	75	19	56
Ilta- ja yötyö	50	13	37

Ohjeita saattoi olla laadittu useammassa työyhteisössä kuin työntekijöiden vastauksista ilmenee, sillä kolmasosa työntekijöistä ei tiennyt, oliko ohjeita olemassa vai ei. Erityisen paljon tietämättömiä oli perhetyöntekijöissä, joista neljä kymmenestä ei osannut vastata ohjeita koskevaan kysymykseen.

## Työntekijän ilmoittamisvelvollisuus ja työnantajan seurantavastuu

Sosiaalitoimen työyksiköissä oli puutteita työväkivallan seurannassa. Yleistä oli, että työntekijät ilmoittivat sattuneista väkivaltatilanteista ja läheltä piti -tilanteista esimiehelle ja työsuojeluun satunnaisesti, ja ilmoittamiskriteerit vaihtelivat paitsi työyhteisöjen välillä myös niiden sisällä. Se, minkälainen väkivalta pitäisi ilmoittaa, oli epäselvää 45 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä, 25 % lähiesimiehistä ja 14 % sosiaalijohtajista. Myös siitä, minne väkivaltatilanteista pitäisi raportoida, oli runsaasti epätietoisuutta: riippuen raportointitahosta 24–71 % lähiesimiehistä ei tiennyt, toimitetaanko ilmoitukset sattuneista tilanteista toimialajohdolle, työsuojelun edustajille, työterveyshuoltoon, poliisille ja/tai jonnekin muualle. Sosiaalijohtajien kyselyn mukaan puolessa sosiaalijohtajien edustamasta 14 kunnasta oli kaikki sosiaalitoimen työyksiköt kattava työväkivallan seuranta-järjestelmä. Muissa kunnissa seuranta tapahtui johtajien mukaan työsuojeluorganisaatiossa.

Tulosten perusteella on syytä epäillä, ettei kotihoidon sekä perhe- ja sosiaalitoimen työntekijöiden työturvallisuuden seuranta ja valvonta toteudu riittävästi. Työturvallisuuslain (738/2002) § 8 mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä töissä. Sen vuoksi työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapa- jen turvallisuutta sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuu-

teen ja terveyteen. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveyttä koskevat toimenpiteet otetaan riittävästi huomioon organisaation kaikkien osien toiminnassa.

## Työväkivalta-asioihin liittyvä perehdyttäminen ja koulutus

Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä väkivaltatilanteiden ehkäisyyn ja hallintaan oli suuria puutteita. Työväkivaltakyselyihin vastanneista työntekijöistä 5 % ja lähiesimiehistä 4 % piti oman työpaikan perehdytystä näihin asioihin säännöllisenä ja riittävänä. Perehdytystä ei annettu lainkaan 20 % työntekijöiden ja 6 % lähiesimiesten työyhteisöistä. Suuri oli myös niiden työntekijöiden määrä (viidesosa vastanneista työntekijöistä), jotka eivät tienneet, järjestetäänkö perehdytystä vai ei. Erityisen suuri määrä tietämättömiä oli perhetyöntekijöissä (30 %).

Työväkivaltaan liittyvä lisä- ja täydennyskoulutus oli yleisempää kuin uusien työntekijöiden perehdyttäminen työväkivalta-asioihin. Koulutusta järjesti vajaat 70 % työntekijäkyselyyn vastanneiden työntekijöiden työnantajista. Useimmat vastaajat pitivät annettua koulutusta satunnaisena; säännöllisenä ja riittävänä sitä piti joka kuudes työntekijä ja joka neljäs lähiesimies. Vaikka enemmistö työntekijöistä piti omia valmiuksiaan kohdata väkivaltaisesti käyttäytyvä asiakas erittäin hyvinä tai hyvinä, kokivat lähes kaikki työntekijät silti tarvitsevansa työväkivaltakysymyksistä lisää tietoa. Työntekijät kokivat tarvitsevansa eniten lisätietoa väkivaltaisen henkilön kohtaamiseen liittyvistä asioista ja lähiesimiehet väkivaltatilanteiden jälkipuinnista ja -hoidosta.

Työväkivaltakyselyjen mukaan perehdytys, koulutus sekä sattuneiden tilanteiden virallinen käsittely olivat huonoimmalla tolalla taajaan asutuissa kunnissa. Myös työntekijöiden keskinäinen epävirallinen keskustelu sattuneista väkivaltatilanteista oli vähäisempää taajaan asutuissa kunnissa kuin kaupunkimaisissa ja maaseutumaisissa kunnissa. Lastensuojelun perhetyössä oli muita ammattiryhmiä harvinaisempaa, että perehdytys työväkivaltatilanteiden ehkäisyyn ja hallintaan oli säännöllistä. Perhetyöntekijöissä oli eniten myös niitä, jotka eivät tienneet, perehdytetäänkö uudet työntekijät väkivalta-asioihin vai ei.

## Turvajärjestelmät

Työparityöskentely oli ylivoimaisesti yleisimmin käytetty turvallisuusjärjestely selvityksen kohderyhmään kuuluvissa sosiaalialan ammateissa. Se oli käytössä 86 % työntekijöiden ja 90 % lähiesimiesten työyhteisöistä. 80 % työntekijöistä ja esimiehistä saattoi täysin tai melko varmasti luottaa siihen, että työpari järjestyy tarvittaessa. Kotihoidossa oli eniten sellaisia vastaajia, jotka eivät voineet lainkaan luottaa työparin järjestymiseen.

Ammattiryhmistä sosiaalityössä oli käytössä eniten työturvallisuutta parantavia järjestelyjä. Parityötä käytettiin sosiaalityössä lähes kaikissa työyhteisöissä ja yli puolessa työyhteisöistä oli huolehdittu teknisten turvalaitteiden ja rakenteellisten järjestelyjen (varaovi työhuoneesta) avulla työntekijöiden turvallisuudesta. Sosiaalityössä ei kaihdettu antamasta porttikieltoa väkivaltaisesti käyttäytyneille asiakkaille, mikä oli harvinaista muissa ammateissa. Myös turva-ammattilaisten apua

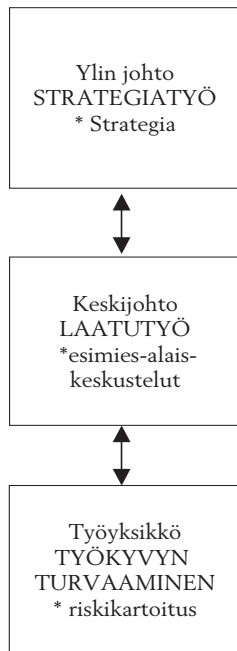
oli eniten tarjolla sosiaalityöntekijöille. Kotihoidon ”oma” turvajärjestely oli työkierto. Sen sijaan perhetyöllä ei ollut mitään ”oma” turvajärjestelyä. Työkierron voi katsoa parantavan hyvin työntekijöiden turvallisuutta ja tasaavan haastavien asiakastilanteiden aiheuttamaa työpainetta, mikäli työkierto tapahtuu pienryhmän tai tiimin sisällä. Tällöin tiimi kantaa yhdessä vastuuta yhteisistä asiakkaistaan, työtaakkaa voidaan tasata tiimin sisällä ja tiimi voi toimia vertaistukea antavana ryhmänä. Työkierto sopii kaikkeen sosiaalialan työhön, joka on organisoitu työntekijöiden pienryhmistä koostuviksi tiimeiksi.

Työparityöskentely oli paitsi eniten käytetty myös tärkeimmäksi koettu turvallisuusjärjestely. Lähiesimiehet pitivät tärkeimpinä samoja järjestelyjä kuin työntekijät, mutta lähiesimiesten luottamus työturvallisuutta parantaviin keinoihin oli jokaisen keinon kohdalla heikompi kuin työntekijöiden luottamus. Sosiaalijohtajat pitivät työntekijöitä ja lähiesimiehiä tärkeämpänä teknisiä ja rakenteellisia turvajärjestelyjä sekä turva-ammattilaisten apua ja vähemmän tärkeänä työkiertoa.

Linjajohdon ja työsuojeluorganisaation yhteistyö ja työnjako näytti varsin epäselvältä. Yli puolet sosiaalitoimen lähiesimiehistä ei osannut sanoa, oliko vastuunjako selkeä ja toimiva vai epäselvä ja toimimaton. Tämä viittaa siihen, että työsuojelun ja linjajohdon yhteistyö sosiaalitoimessa oli vähäistä.

## 2.6 Työväkivallan hallinnan ideaalimalli

Työpaikoilla, joissa on kohonnut väkivallan riski, tulisi olla koko organisaation kattava ja kaikki sen tasot läpäisevä työväkivallan hallintajärjestelmä. Alla olevassa kuviossa kuvataan malli, jota voidaan pitää työväkivallan hallinnan ideaalimallina. Siinä väkivallan hallinta kattaa ja läpäisee kaikki organisaation tasot. Kuvio on mukaelma Tammisen (2007) Järvenpään työkokouksessa keväällä 2007 esittämästä kuvioista. Työväkivallan hallinta alkaa siitä, että väkivaltavaara tunnistetaan ja arvioidaan toimintayksiköissä. Sen lisäksi, että työsuojeluasioiden tulisi läpäistä koko organisaation toiminta, tulisi eri tasojen toimia yhteistoiminnassa ja samansuuntaisesti. Tähdellä on merkitty yksi esimerkki työvälineistä, joita kullakin tasolla on käytettävissä.



**Kuvio 1.** Työväkivaltariskien hallinnan ideaalimalli (Tamminen 2007)

Kuntaorganisaation huipulla työväkivaltariskien hallinnan tärkein keino on strategia, jonka avulla johto määrittelee, resursoi, ohjeistaa, seuraa ja arvioi vaaratilanteita, määrittää, miten vaaratilanteiden jälkihoito järjestetään sekä kehittää riskienhallintaa. (Kuntien riskinhallinta 2000, 11–15; Rasimus 2002, 30–31). Varsinainen riskien arviointi, ehkäisy ja hallinta tehdään työpaikka- ja työyksikötasolla. Työyksiköiden tärkein väline on yhteistyössä henkilöstön kanssa tehty työväkivaltavaarojen ja -uhkien kartoitus ja niihin sisätyvien riskien arviointi. Riskiarviointiin perustuvat kaikki ehkäisy- ja hallintatoimet mukaan lukien ohjeistus, perehdytys ja koulutus sekä sattuneiden tilanteiden ilmoittamis- ja seurantakäytännöt sekä jälkihoito. Väliportaan eli toimialajohdon tehtävä on laatia omaa toimialaa koskeva riskien arvioinnin ja hallinnan toteuttamissuunnitelma sekä seurata sen toteutumista. (Tunnista ja ... 2006, 9-10.) Hyvä säännöllinen väline arvioida riskien hallinnan onnistumista ovat vuosittaiset keskijohdon ja lähiesimiesten väliset kehittämiskeskustelut.

Työturvallisuushankkeen työpaikkakohtaisissa keskusteluissa ilmeni, että kyselyssä työntekijät ilmoittivat paljon enemmän sattuneita työväkivaltilanteita kuin he olivat tehneet vastaavana aikana virallisia ilmoituksia työväkivaltilanteista työnantajalle ja työsuojelulle. Virallisia ilmoituksia tehtiin vain kaikkein vakavimmista fyysisen väkivallan tilanteista, vaikka oman organisaation työsuojelun ohje oli tehdä ilmoitus kaikesta sattuneesta (henkisestä ja fyysisestä) väkivallasta sekä läheltä piti -tilanteista (uhkailuista). Työntekijän tulee työturvallisuuslain (738/2002) § 19 mukaan ilmoittaa viipymättä työnantajalle työväkivalta ja työ-

väkivallan uhkatilanteet samoin kuin kaikki muutkin työntekijöiden turvallisuutta tai terveyttä vaarantavat tilanteet, jotka hän työssään havaitsee. Ensisijaista on ilmoittaa sattuneista ja läheltä piti –tilanteista vähintään suullisesti omalle lähiesimiehelle. Lähiesimiehen vastuulla on se, mihin toimiin tilanteessa on tarpeen ryhtyä.

## 2.7 Lopuksi

Työyhteisössä tulee olla säännöllistä, rakentavaa ja turvallisuutta lisäävää keskustelua väkivallasta ja sen uhasta sekä näiden aiheuttamista tunteista. Kokemukset väkivallasta ja sen uhkasta ovat aina tosia eikä niitä pidä vähätellä tai kieltää, vaikka kaikki työntekijät eivät kokisikaan samoja tilanteita pelottavina. On tärkeää puhua myös työssä esiintyvistä henkisistä väkivallasta, sillä vuorovaikutustilanne kärjistyy konfliktiksi ja väkivallaksi usein asteittain. Kierre on helpompi katkaista varhaisvaiheessa kuin sitten kun asiakas hyökkää työntekijän päälle tai käy häneen käsiksi. Työntekijällä on asemansa ja koulutuksensa perusteella suurempi vastuu vuorovaikutuksesta kuin asiakkaalla (Kiesiläinen 1998, 35). Työntekijä, joka joutuu väkivallan uhriksi, ei kuitenkaan ole syyllinen väkivaltatekoon. Väkivaltainen teko on aina tekijän valinta ja hänen vastuullaan (Keltikangas-Järvinen 1985, 15–16). Mikäli työntekijöillä on taitoa tulkita ja ennakoida vastaanottotilannetta ja kykyä ohjata sen kehittymistä, on heillä hyvät valmiudet ehkäistä väkivaltaa.

Työntekijöiden vuorovaikutusvastuu ei koske vain yksittäisiä työntekijöitä yksittäisissä asiakastilanteissa, vaan työyhteisössä pitää luoda ja ylläpitää toimintakulttuuria, joka turvaa asiakkaille turvallisen ja paneutuvan asioinnin sekä työntekijöille työturvallisuuden. Toimintakulttuuri kuvaa työyhteisön omia, valikoituja ja perusteltuja tapoja ehkäistä väkivaltaa ja sen uhkaa. Tätä toimintakulttuuria ylläpidetään ja kehitetään muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmien, esimies-alaiskeskustelujen, työväkivaltakartoitusten ja -ohjeiden, koulutuksen sekä sattuneiden ja läheltä piti –tilanteiden käsittelyn avulla. Säännöllinen käsittely luo turvallisuuden tunnetta ja antaa työntekijöille konkreettisia keinoja ehkäistä väkivaltaa ja selviytyä väkivaltatilanteista.

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Työväkivaltariskien hallinnan ideaalimalli (Tamminen 2007)

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Yleisimpiä työväkivallan riskitilanteita varten laadittujen ohjeiden kattavuus (%) työntekijäkyselyn mukaan N=417

## Kirjallisuus

- Antikainen-Juntunen, Eija (2007) Työväkivallan uhka, työväkivalta ja niiden hallinta sosiaalialalla. Työturvallisuus sosiaalialalla –hankkeen loppuraportti. Järvenpää: Sosiaalitaito. Raportti on saatavissa sähköisenä osoitteesta, [http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/Tyoturvallisuus\\_sosiaalialalla\\_raportti.pdf](http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/Tyoturvallisuus_sosiaalialalla_raportti.pdf) [08.03.2008].
- Aromaa, Kauko (1993) Survey results on victimization to violence at work. Teoksessa Kauppinen-Toropainen, Kaisa (ed.) OECD panel group on women, work and health. National Report: Finland. Ministry of social affairs and health. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 1993:6. Helsinki, 136-148.
- Bowie, Vaughan (2002) Defining violence at work: a new typology. Teoksessa Gill, Martin, Fisher, Bonnie, Bowie, Vaughan, Violence at work. Causes, patterns and prevention. Devon: Villan Publishing, 1-20.
- Finkelhor, David (1983) Common features of family abuse. Teoksessa Finkelhor, David & Gelles, Richard & Hotaling, Gerald T. & Straus, Murray A. (eds.) The dark side of families: current family violence research.
- Grönfors, Martti (1994) Miehinen kulttuuri ja väkivalta. Teoksessa Sipilä, Jorma & Tiihonen, Arto (toim.) Maskuliinisuuksia puretaan miestä rakennetaan. Tampere: Vastapaino, 63-76.
- Heiskanen, Markku (2005) Työpaikkaväkivalta Suomessa. Teoksessa Siren, Reino & Honkatukia, Päivi (toim.) Suomalaiset väkivallan uhreina. Tuloksia 1980-2003 kansallisista uhrihaastattelututkimuksista. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 216. Helsinki, 39-56.
- Honkala, Paula (2006) Väkivallan uhka – sosiaalialan mörköpeikko. Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Sosiaalityön pro gradu –tutkielma. Tampere.
- Hämäläinen, Pia (2000) Väkivalta työturvallisuusongelmana sosiaalitoimistossa. Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Sosiaalityön pro gradu –tutkielma.
- Isotalus, Nina (2002) Työväkivalta ja sen torjunta kaupan alalla. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta, prosessi- ja ympäristötekniikan osasto. Väitöskirjatutkimus. Oulu.
- Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Ilse & Harder, Margit (2004) Från prevention till repression? Trender i socialt arbete i Norden. Nordisk Socialt Arbeid 24(1), 34-48.



- Jurvansuu, Hanna & Huuhtanen, Pekka (2005) Työolojen kehitys työsuojeluhallinnon painoalueilla 1997-2003. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:9. Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (1985) Aggressiivinen lapsi. Miten ohjata lapsen persoonallisuuden kehitystä. Helsinki: Otava.
- Kiesiläinen, Liisa (1998) Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Helsinki: Arator.
- Kinnunen, Aarne (1994) Väkivalta työtilanteissa uhritutkimuksen valossa. Teoksessa Aromaa, Kauko & Haapaniemi, Markku & Kinnunen, Aarne & Koivula Anna-Kaarina, Väkivalta työtehtävissä. Työssä koettua väkivaltaa koskevan tutkimushankkeen osaraportti. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 124. Helsinki, 8-46.
- Kivivuori, Janne & Tuominen, Martti & Aromaa, Kauko (1999) "Mä teen mitä mä haluan". Oppilaiden opettajiin kohdistama häirintä ja väkivalta Helsingin kouluissa 1997-1998. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Koivula, Anna-Kaarina (1994) Sosiaalityöntekijöihin kohdistuva väkivalta. Teoksessa Aromaa, Kauko & Haapaniemi, Markku & Kinnunen, Aarne & Koivula Anna-Kaarina, Väkivalta työtehtävissä. Työssä koettua väkivaltaa koskevan tutkimushankkeen osaraportti. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 124. Helsinki, 97-137.
- Kuntien riskien hallinta (2000). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Lagerspetz, Kirsti (1998) Naisten aggressio. Helsinki: Tammi.
- Laine, Marjukka, Wickström, Gustav, Pentti, Jaana, Elovainio, Marko, Kaarlela-Tuomaala, Anu, Lindström, Kari, Raitoharju, Reetta ja Suomala, Tiina (2006) Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2004) Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Majasalmi, Päivi (2001) Selvitys työpaikkaväkivallasta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super ry, kehittämissyksikkö. Helsinki.
- Mutka, Ulla (1998) Sosiaalityön neljäs käänne. Asiantuntijuuden mahdollisuudet vahvan hyvinvointivaltiokauden jälkeen. Jyväskylä: SoPhi.
- Nevala, Soili (2006) Tällaista on hoitoalan todellisuus. Selvitys vanhustyössä toimivien lähi- ja perushoitajien työstä ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry.
- Peltoniemi, Teuvo (1983) Perheväkivalta ja alkoholi. Teoksessa Peltoniemi, Teuvo & Voipio, Martti (toim.) Alkoholi ja yhteiskunta. Keuruu: Otava.
- Peltoniemi, Teuvo (1984) Perheväkivalta. Helsinki: Otava.
- Piispa, Minna & Saarela Kaija Leena (2000) Työväkivalta. Teoksessa Paananen, Seppo (toim.) Työn vaarat 1999. Koetut työperäiset sairaudet, työtapaturmat ja työväkivaltatapaukset. Tilastokeskus, SVT, Työmarkkinat 2000:15. Helsinki, 33-45.
- Pohjois-Karjalan maakuntasuunnitelma 2025 (2005). Pohjois-Karjalan maakuntaliitto, julkaisu 94. Joensuu.
- Rasimus, Mirja (2002) Turvattomuus työoverina. Turvattomuus ja väkivalta sairaalan päivystyspoliklinikalla. Kuopion yliopiston julkaisuja E yhteiskuntatieteet. Terveydenhuollon hallinto. Väitöskirjatutkimus. Kuopio.
- Saarela, Kaija Leena (2006) Tapaturmavaarat, väkivallan uhka ja ammattitaudit. Fyysisen väkivallan uhka. Teoksessa Riikonen, Eila & Kämäräinen, Markku & Lappalainen, Jorma & Oksa, Panu & Pääkkönen, Rauno & Rantanen, Salme & Saarela, Kaija Leena & Sillanpää, Jarmo (2006) Työsuojelun perusteet. Helsinki. Työterveyslaitos, 59-64.

- Siltala, Juha (1999) *Miehen kunnia. Modernin miehen taistelu häpeää vastaan.* Helsinki: Otava. 2. painos.
- Sosiaalialan kehittämishanke 2004-2007. Toimintaohjelma vuodelle 2006. Etelä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ESO.
- Tamminen, Hannu (2007) Puheenvuoro Sosiaalitaidon Järvenpäässä 20.3.2007 järjestämässä työturvallisuusaiheisessa työkokouksessa.
- Työ ja terveys –haastattelututkimus v. 1997. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Työ ja terveys –haastattelututkimus v. 2000. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Työ ja terveys –haastattelututkimus v. 2003. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Työ ja terveys –haastattelututkimus v. 2006. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Työtapatuimat ja ammattitaudit (2006). Tilastovuodet 1996-2004. Työtapatuimatvakuutuslaitosten Liitto. Helsinki.
- Työturvallisuuslaki (2002). Laki nro 738/2002. (Laki on saatavissa sähköisenä osoitteessa <http://www.finlex.fi>.)
- Väkivaltaiset asiakkaat, väkivaltatilanteet ja turvallisuusjärjestelyt sekä sosiaaliviranomaisten psykososiaalinen stressi Suomen sosiaalivirastoissa (1987). Sosiaalityöntekijöiden psyykkisen työsuojelun tutkimusprojekti. Vaasa.
- Weizmann-Helenius, Ghitta (1997) *Väkivaltaisen ihmisen kohtaaminen.* Helsinki: Kirjayhtymä.
- Wickström, Gustav, Laine, Marjukka, Pentti, Jaana, Elovainio, Marko & Lindström, Kari (2000) *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – muutokset 1990-luvulla.* Helsinki: Työterveyslaitos.

# 3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTÄ JA TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT

Leena Rasanen

## 3.1 Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan sosiaalityön johtamisen ja kehittämisen edellytyksiä ja haasteita Sosiaalialan työolot –hankkeeseen kuuluneen esimiesvalmennusprosessin tuottamien kokemusten valossa. Valmennuksen toteutti Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia yhteistyössä Heikki Waris –instituutin kanssa.

Tämän osahankkeen tavoitteena oli tutkia ja kehittää sellaisia johtamisen käytäntöjä, jotka edistävät henkilöstön työhyvinvointia sekä aktivoivat ja innostavat työyhteisöä kehittämistoimintaan. Lisäksi hankkeessa kerättiin tietoa sosiaalityön johtamisen haasteista sekä pyrittiin lisäämään esimiesten taitoja ja tietoja sosiaalityön asiantuntijuuden kysymyksissä. Valmennusprosessiin kuului vuosina 2006–2007 kahdeksan kuukauden aikana viisi lähipäivää ja niiden välillä omaan johtamiseen ja työyhteisön kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Valmennusprosessin lähipäivien teemat rakentuivat osallistujien ennakkotehtävien ja niiden yhteisen käsittelyn myötä muodostettujen tavoitteiden pohjalta. Tavoitteet koskivat työyhteisön johtamista, kehittämisen ja muutoksen läpivientiä, työhyvinvoinnin näkökulmia ja työn organisointia. Odotuksena monella oli saada uusia näkökulmia ja varmuutta johtamiseen.

Tutkivan oppimisprosessin lähtökohtana on oppimisprosessin ohjaaminen ongelmiä asettamalla. Prosessin aikana haetaan järjestelmällisesti vastausta ongelmaan, joka voi olla käytännöllinen, nousta käytännön ja teorian yhteensovittamisesta tai olla luonteeltaan käsitteellinen (ja jota ei voida ratkaista aikaisemmin hankitun tiedon varassa). Tietoa rakennetaan käyttämällä ongelmia ja kysymyksiä lähtökohtana sekä luomalla ja arvioimalla omia teorioita ja selityksiä. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005.)

Työskentelyn fokuksena oli oman johtajuuden tutkiva kehittäminen sekä kehittämistarpeiden ja –kohteiden löytäminen ja työstäminen yhdessä työyhteisön kanssa. Keskeiset kysymykset liittyivät johtamisen tapaan ja rooliin, kehittämisen ja muutosprosessien dynamiikkaan, työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, sosiaalityön substanssiin sekä työyhteisön toiminnan arviointiin. Vetäjäparin lisäksi lähipäivissä oli mukana eri teemojen asiantuntijoita.

Kehittämiseen ja uudistumiseen tähtäävässä vuorovaikutuksessa oleellinen elementti on transformatiivisuus: asiat muuttuvat ymmärtämisen ja ajattelun kautta. Ajattelu luo edellytyksiä toiminnalle, auttaa siirtymään sanojen maailmasta uuden toiminnan maailmaan. Uudistuminen edellyttää sille omistettua ja omistau-

tunutta tilaa (sopimusta), mutta ennen kaikkea kysymys on siitä, mihin osapuolet ovat henkisesti valmiita. Tarvittava tyhjä tila luodaan ulkoisilla järjestelyillä, tehtävämäärittelyillä ja kysymyksillä, jotka jättävät vastuuta osallistujille. Avoin tyhjän tilan muodostamisessa on hyötyä dialogisuuden ehtojen tuntemisesta. (Hyypä 1999.) Haaste on siinä, miten arjen työssä tämä työn kehittämiseksi oleellinen aika ajattelulle ja siihen tarvittava henkinen ja fyysinen tila pystytään virittämään.

## Kehittämisympäristö

Valmennukseen osallistui kahdeksantoista esimiestä, jotka olivat pääasiassa neljän erikokoisen kunnan sosiaalitoimistoista. Aikuisssosiaalityön johtavien sosiaalityöntekijöiden lisäksi mukana oli muutamia kehittämisprojektin vetäjiä ja lastensuojelutyön esimiehiä. Osallistujat kuuluivat siis keskijohtoon, jonka vastuulla on operatiivinen johtaminen ja ”linkkinä” toimiminen työyksikkönsä ja linjajohdon sekä strategisen johdon välillä. Lähiesimiehen rooli korostuu erityisesti muutoksissa, jolloin henkilöstö täytyy käytännön tasolla saada muuttamaan työskentelyään uusien linjausten ja tavoitteiden suuntaiseksi.

Hällman (2008) on tutkinut pääkaupunkiseudulla työskentelevien johtavien sosiaalityöntekijöiden käsityksiä kehittämisestä ja omasta paikastaan kehittämisessä. Johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksen kuuleminen on tärkeää, koska keskijohdon edustajina tai tiiminvetäjinä he ovat avainasemassa sekä siinä, mitä käytännön työssä todella tapahtuu ja mitä kehitetään että siinä, mitä tietoa asiakastyön pinnasta organisaation ylempään johtoon välitetään.

Työhyvinvoinnin tematiikassa painotetaan toimijasta ja näkökulmasta riippuen eri asioita. Näkökulma ratkaisee pitkälti sen, miten pyrimme vaikuttamaan työhyvinvointiin. Näkökulmien erilaisuutta voi kuvata erilaisina tarkasteluikkunoina. ”Kokemusikkunasta” aukeaa tieto omiin kokemuksiimme ja tuntemuksiimme, ”kuormitusikkunasta” työn ja terveyden välinen vuorovaikutus. ”Työn muutoksen ikkunan” kautta voi tarkastella työn muutoksessa ilmeneviä häiriöitä ja jännitteitä työhyvinvointiongelmien lähteenä. Hedelmällistä on yrittää ymmärtää työhyvinvointia tietoisesti eri näkökulmista tai ulottuvuuksista käsin ja integroida niitä sekä luoda eri toimijoiden välille yhteistyötä. (Gerlander & Launis 2007.)

Tämän artikkelin näkökulmana on erityisesti se, kuinka työn ja toimintatapojen kehittäminen ja sujuminen ”itsessään” tukee työhyvinvointia. Työtoiminnan kehitystä ja oppimista työssä painottavat työhyvinvointitutkimukset pitävät lähtökohtana sitä, että henkilöstö kykenee analysoimaan ja kehittämään omaa työtään. Työhyvinvointi nähdään pitkälti työn sisällön hallinnasta riippuvaksi asiaksi. Toimintatapojen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on oppimista, eikä muutos ole vain suunnitelmien suoraviivaista omaksumista ja käyttöönottoa. Koska työhyvinvoinnin nähdään syntyvän työssä, sitä edesautetaan kehittämällä työn sisältöä ja tekemisen tapoja. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa olevan sujuvan arjen tulosta ja jatkuvasti uudelleen rakennettava ilmiö, ei joko hyvä tai huono. (esim. Kärkkäinen 2002; Gerlander & Launis 2007; Tyke 2008.)

Toisinaan kehittäminen nähdään vain työyhteisön ulkopäin tulevana velvollisuutena, joka on edellytyksenä muutosten toteuttamiselle. Kehittämisen saate-

taan myös ajatella kuuluvan vain siihen vihkiytyneille asiantuntijoille. Ei kuitenkaan ole tuloksellista asettaa vastakkain perustyön tekemistä ja kehittämistä, vaan tulee nähdä paikallisen arjen työhön nivoutuvan toiminnan arvo. Esimiestyön haasteena on luoda edellytyksiä arkityön sujuvuudelle sekä työntekijöiden mahdollisuuksille onnistua työssään omista lähtökohdistaan ja resursseistaan käsin. (Hällman 2008; Tyke 2008.)

Artikkelin aineistona on ensinnäkin valmennusprosessin tuottama materiaali lähipäivistä. Lisäksi hyödynnetään osallistujien tekemiä johtamiskysymyksiin ja työyhteisön kehittämiseen liittyviä tehtäviä, kehittämistyötä ja -haasteita arvioivaa nauhoitettua ryhmäkeskustelua valmennusprosessin lopussa sekä osallistujien suullisia ja kirjallisia palautteita. Suorat lainaukset osallistujien puheesta tai teksteistä ilmaistaan kursiivilla. Havaintoja peilataan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

## Sosiaalitoimen toimintaympäristö

Työolotutkimuksissa korostuu kuormitusnäkökulma. Tutkimukset kertovat, että sosiaalitoimen haasteena on monella tavalla voimavarojen riittämättömyys suhteessa vaatimustasoon. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton tekemässä valtakunnallisessa arvioinnissa (Sosiaalibarometri 2007) sosiaalitoimen johtajista lähes kolmannes katsoi, etteivät kaikki saa omalla alueella tarvitsemiaan palveluja. Sosiaalipalvelutarpeisiin kyetään vastaamaan parhaiten pienissä, alle 6000 asukkaan kunnissa ja palvelujen ulkopuolelle jääviä on eniten yli 40 000 asukkaan kaupungeissa.

Henkilöstön saatavuuden pulmat ja resurssien puutteet heijastuvat henkilöstön työhyvinvoinnin puutteina. Sosiaalitoimen työntekijöiden työhyvinvoinnin suurimpina riskeinä pidetään jatkuvia muutoksia ja niiden tuomaa epävarmuutta, ikääntymistä, työ määrän kasvua tai lisääntyviä työtehtäviä, työn kuormittavuuden lisääntymistä ja sijaisten puutetta. Tiedetään, että työhyvinvoinnin kehittämiseksi yksittäiset, irralliset toimet eivät ole riittäviä. Työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa kuntien henkilöstöstrategioita. Henkilöstöresurssien suunnittelu ja alan tehtäväkenteiden tarkastelu kunnissa on yleisesti välttämätöntä. (Sosiaalibarometri 2007.)

Henkilöstöstä huolehtiminen tulee entistäkin tärkeämmäksi ja alan työolosuhteisiin, oman työn hallintamahdollisuuksiin, joustaviin työaikajärjestelyihin sekä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen on tarpeen kiinnittää paljon huomiota. Sosiaalipalvelujen sektorilla kuormitusta aiheuttavat etenkin asiakkaiden moniongelmaisuus ja motivoitumattomuus sekä monimutkainen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. (Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005.)

Yleisimpinä keinoina sosiaalitoimen tehtävien hoitamisen parantamiseksi kuntien sosiaalijohdon asiantuntijat näkevät sosiaalitoimen työntekijöiden lisäämisen, pitkäjänteiseen ehkäisevään työhön panostamisen, eri toimijoiden välisen yhteistyön tiivistämisen yli hallinto- ja kuntarajojen sekätoiminnan priorisoinnin ja työtapojen ja palveluprosessien kehittämisen. (Sosiaalibarometri 2007.)

Käytännössä tämä vaikuttaa monin tavoin työn tekemisen ehtoihin ja työntekijöihin kohdistuviin osaamisvaatimuksiin. Muutoksissa tarvitaan jatkuvasti tehtävien uudelleen määrittelyjä ja näin ollen kykyä reflektiiviseen ja dynaamiseen toimintaan. Asiantuntijuuden ei enää ajatellakaan pysyvän selvärajaisena, vaan

toiminnassa erilaisten ja muuttuvien ongelmanratkaisujen äärellä yhä uudelleen rakentavana. (Karvinen-Niinikoski 2007.)

Toiminnan parantamisen keinojen etsiminen kohdistaa paljon vaatimuksia ja odotuksia hallintoon ja johtamiseen. Työterveyslaitoksen tekemien Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – tutkimusten valossa tyytyväisyys johtamiseen on heikentynyt (tutkimukset tehty vuosina 1992, 1999 ja 2005). Tyytyväisyys lähiesimiehen johtamistapaan on kuitenkin tyypillisesti yleisempää kuin koko organisaation johtamiseen eli esimiehen vaikeudet johtaa työskentelyä ymmärrettään paremmin kuin ylimmän johdon. Tyytyväisyys toiminnan johtamiseen on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkittävää, ja keskeinen tyytyväisyyttä tuottava tekijä on johtamisen koettu oikeudenmukaisuus. Johtamisen oikeudenmukaisuus organisaatiossa liittyy tehtävien jakoon, menettelytapoihin ja ihmisten kohtelua koskeviin sääntöihin ja normeihin. Erityisen tärkeäksi on havaittu se, kokeeko yksilö tulevansa kuulluksi, kohdellaanko kaikkia samojen periaatteiden mukaan, onko toiminta avointa sekä millaisen tiedon pohjalta päätökset tehdään ja voidaanko tehtyjä päätöksiä korjata. Jos työntekijöiden organisaation oikeudenmukaisuutta koskevat näkemykset otetaan huomioon, sillä on myönteisiä vaikutuksia mm. työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, hyvinvointiin ja luottamukseen. (Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005.)

## 3.2 Esimiesten johtamistavat sekä koetut kehittymisen ja kehittämisen tarpeet

### Esimiesten kuvaukset johtamistavastaan

Kun valmennukseen osallistuneita esimiehiä pyydettiin jäsentämään omaa johtamistapaansa, kuvauksissa tulivat esiin niin ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät kuin asiapainotteiset tehtävät sekä ”linkkinä” toimiminen työyksikön ja strategisen johdon välillä. Hieman vähemmän kuvailtiin sosiaalityön substanssiin, työn ja osaamisen kehittämiseen tai henkilöstön kehittymisen ohjaamiseen liittyviä asioita.

Valmennukseen osallistuneiden esimiesten kuvauksia johtajuuden psykologisesta roolista kuvaavat seuraavat tiivistetyt luonnehdinnat:

- *kuunteleva, keskusteleva, kantaa ottava, vuorovaikutteinen; paljon vastuuta ihmisille ja heihin luottamista ja heidän tukemistaan*
- *olla lähellä ryhmää/ tiimiä ja olla tukena asiakastyölle*
- *oikeudenmukaiseen, tasapuoliseen kohteluun ja ”avoimeen reiluuteen” pyrkiminen*
- *työntekijöiden saatavilla, käytännönläheinen; asioihin puuttuminen tarvittaessa, mutta luottaminen siihen, että porukka tekee työnsä, tarpeen mukaan työparina/ tukena*

Nämä määritellyt kuvaavat paitsi esimiesroolissa toimivan valmentavaa otetta myös sitä, että monissa tapauksissa johtavan sosiaalityöntekijän samaistuminen työntekijäjoukkoon on vahva – ehkä vahvempi kuin johtoon samaistuminen.

Asioiden sujumiseen ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä luonnehtii ajatus, että johtajalla pitää olla näkemys perustehtävästä ja sen kehittämisuunnasta sekä taito välittää näkemyksensä myös muille.

Asiapainotteisia tehtäviä kuvaavat mm. seuraavat lainaukset:

- *ryhmän johtaminen, jota säätelee hallinto ja annetut ohjeet mm. tulokortit; keskustelu- ja kuunteluyhteys alas- ja ylöspäin organisaatiossa sekä verkostoissa*
- *johtamisen tapa määrätietoinen ja suunnitelmallinen: osaan tehdä päätöksiä, mutta osaan myös delegoida asioita*
- *vastuu työn linjauksista ja päätöksenteosta, yhteyksistä ulospäin, toimintojen seurannasta ja kehittämisestä*
- *henkilöstön ajan tasalla pitäminen, missä ollaan milloinkin menossa*

Sosiaalityön substanssiin liittyvät kuvailut:

- *tutkiva työote*
- *sosiaalityön ajattelua edistävä, asiantuntijuutta edellyttävää johtajuutta*

Johtamistyössä on osattava yhdistää erilaisia odotuksia, hallittava sekä-että –näkökulma. Psykologisiin tehtäviin ja rooleihin sisältyy ihmisiin vaikuttamista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi - esimies toimii esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille. Hänen on ylläpidettävä ja kehitettävä työryhmän tajua sen perustehtävästä. Esimiehen tulee mm. organisoida työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita. Hänen tehtävänsä on huolehtia työn ja toiminnan jatkuvuudesta sekä tehdä hankaliakin päätöksiä. Esimiehen on siis oltava läsnä kahdella eri kentällä: hänen on kyettävä säilyttämään herkkyytensä, syvällisyytensä ja kykynsä kuunnella ja samaan aikaan hänen on kyettävä tehokkaaseen, nopeaan toimintaan ja saata-va aikaan hyviä tuloksia. (esim. Juuti 2005, Sydänmaanlakka 2004.)

Ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneisuuden rinnalla merkittävä kolmas ulottuvuus on muutossuuntautuneisuus. Muutosulottuvuuteen liittyy johtajan kyky havaita uusia mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita, rohkeus ja aktiivisuus tarttua niihin ja kyky saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi. Esimiehen tulee osata tukea yksilöiden ja yhteisön oppimista ja kehittymistä. Uudistava johtaminen korreloi vahvasti tuloksellisuuden, työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa. (Viitala 2005; Elo & Feldt 2005.)

## **Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset ja koetut esimiestaitojen kehittämisen tarpeet**

Osallistujilta kysyttiin näkemyksiä esimiehenä tai johtajana kehittymisen tarpeista. Ryhmää puhutti, onko ihmisten johtamisen painottuminen hyvä asia ja mistä tällainen johtamisen ”ruotsalaismalli” juontuu. Monet johtavista sosiaalityöntekijöistä ovat olleet aikaisemmin perussosiaalityöntekijöitä ja samoja valmiuksia käytetään johtamistyössä. Nousevatko johtamisen tavat sosiaalityönkin arvoista?

*"Kuuntelenko liikaa pystymättä jämekästi lopettamaan asioiden vatvomista?"*

Vuorovaikutteisella ja osallistavalla johtamistyyllillä saavutetaan tärkeitä tuloksia varsinkin muutostilanteissa. Työntekijöiden osaaminen saadaan paremmin esiin, mistä seuraa sekä organisaation tuloksellisuuden parantuminen että työntekijän tyytyväisyys ja hyödyllisyyden kokemus. Työntekijän sitoutuminen vahvistuu, työmotivaatio lisääntyy ja kokemus vaikutusmahdollisuuksista oman työn tekemiseen paranee.

Esimiesten kokemat kehittymistarpeet liittyivät silti paljolti omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen siten, että vuorovaikutuksen tapaa saisi valmentavammaksi ja henkilöstöä vastuuttavammaksi. Esimiesten ilmaisemia kehittymistarpeita olivat myös tavoitteellisempaan johtamisen ja kehittämisen tapaan sekä suunnitelmallisempaan ajankäyttöön pyrkiminen.

Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja motivoimiseen liittyvät tavoitteet:

- *sellaisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen, joiden avulla voisi tukea ihmisiä löytämään ja käyttämään omia vahvuuksiaan*
- *miten ihmiset mukaan kehittämistyöhön, ja mistä siihen aikaa?*
- *sellaisten taitojen kehittäminen, jotka auttavat olemaan samanaikaisesti demokraattinen, kuuleva esimies ja toisaalta luja, innostava, muutosvalmentaja, joka vie tarvittavan muutoksen rakentavasti läpi, vaikka se ei olisikaan kaikkien mieleen*

Tavoitteelliseen (muutos)johtamiseen, kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet:

- *työyhteisön tavoitteiden ja työn pitkäjänteinen kehittäminen; lisää tapoja viedä prosesseja eteenpäin; miten viedä laivaa eteenpäin muutosten keskellä, eritoten jos osa henkilöstöstä muutoksiin uupunutta*
- *tutkivan työtteen ajatus läpi työyhteisön*
- *uusien kehittämisen työkalujen omaksuminen osaksi omaa työtapaa*
- *henkilökunnan työssä jaksaminen ja työhyvinvointi työn kuormittavuuden takia*
- *moniammatillisen ympäristön mukanaan tuomat haasteet*

Aikaan ja ajankäyttöön liittyvät tarpeet:

- *rutiini- ja byrokratiatöiden vs. sosiaalityön prosesseille annetun ajan tasapainottaminen*
- *työn organisointi/ rajaaminen, suunnitelmallisempi ajankäyttö*
- *miten laajan tehtävä- ja aluekentän esimiehenä toimitaan*

Eri organisaatioissa johtamisen vastuut on määritelty eri tavoin. Usein on epäselvää, mikä on lähiesimiehen positio suhteessa ylempään johtoon. Moni lähiesimies ajattelee, että varsinainen johtaminen tapahtuu häntä ylempänä.



Johtamistehtävän epäselvyydestä on syytä olla huolissaan, koska johtajuus on erittäin tärkeää ryhmän tehokkaan toimintakyvyn kannalta. Mikäli johtajuutta ei arvosteta tai sitä ei voida tai haluta ottaa, epäselvyys heijastuu työyhteisön toiminnallisiin perusedellytyksiin. (ks. esim. Järvinen 2005.)

*"Toi kiinnostaa mua toi johtajuus, mitä se tällä tasolla (keskijohdossa) ja onko tiimin vetäjä, työkaveri ja mitkä on niitä tilanteita missä se (johtajuus) pitää ottaa ja mitkä on johtajan velvollisuudet tässä ja työntekijöiden tarpeet, millanen se tiimi, kun se riippuu vähän siitäkin. Ja mikä on se oma, itselle sopiva tapa myöskin olla johtaja."*

*"Mutta missä se johtajuus on? Ihan konkreettisesti, joku joka tulee joukkojen eteen ja kertoo ja tulkitsee."*

Pohdinnoissa kuvastuu hieman ajatus, että johtaminen "sijaitsee" johtajassa. Johtaminen ei kuitenkaan niinkään sijaitse johtajassa kuin niissä suhteissa, joita on ihmisten välillä (mm. Juuti 2005). Johtaminen ei ole henkilön ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulosta. Rooliin sisältyy kuitenkin valtaa, koska työyhteisön jäsenet suuntaavat esimieheen tietynlaisia odotuksia ja suhde määrittyy valtasuhteeksi.

Suhdetta määrittävät paitsi työyhteisön jäsenten odotukset myös se, millaisen roolin johtava itse tulkitsee itsellään olevan sekä johtavan sosiaalityöntekijän positio organisaatiossa. Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten johtaja on olemassa organisaatiossa, miten hän käyttäytyy ja toimii tehtävässään (Viitala 2007). Hällmanin (2008) empiirisen aineiston mukaan näytti siltä, että johtava sosiaalityöntekijä näkee roolinsa herkemmin olevan käytännön työn tekijän ja tukijan kuin varsinaisen johtajan roolin silloin, kun organisaation koetaan olevan vahvasti keskusjohtoinen. Vastaavasti silloin kun etäisyys ylimpään johtoon on pienempi, on johtavien sosiaalityöntekijöiden samaistuminen johtajiin helpompaa ja sitä selkeämpi on myös heidän sitoutumisensa strategian mukaiseen toimintaan ja kehittämiseen.

Johtajuuden näkeminen suhteena ei vähennä johtajan persoonallisuuden merkitystä. Ammatillisen roolin lisäksi tehtävässä tulee käyttää myös persoonallista minuutta. Johtajana kehittyminen nähdään ihmisenä kasvamisen prosessina ja näin ollen se on jatkuvaa. (ks. esim. Järvinen 2005.) Liike-elämän johtamista tutkinut ja kehittänyt Collins (2006) on luonut teesit myös sosiaalisektorin menestymistä varten ja niitä voi olla soveltuvien osin hyödyllistä pohtia. Miten tuloksiin päästään hajanaisen valtarakenteen sisällä? Collinsin mukaan on olemassa toimeenpanevaa ja lakisääteistä johtamistaitoa. Sosiaalisektorilla johtajuus on tyyppisesti lakisääteistä: yksittäisellä johtajalla ei ole riittävästi rakenteellista valtaa tehdä tärkeimpiäkään päätöksiä yksin. Lakisääteinen johtajuus on riippuvaisempi suostuttelusta, poliittisesta hyväksynnästä ja yhteisestä edusta pystyäkseen luomaan olosuhteet oikeiden päätösten tekemiselle ja on siten itse asiassa toimeenpanevaa johtajuutta haastavampaa. Tämän dynamiikan takia ns. "viidennen tason" johtajuus on erityisen tärkeää sosiaalisektorilla. Collinsin mukaan johtamiskyvyt noudattavat viiden tason hierarkiaa: tasolla 1 on kyvykäs yksilö, tasolla 2 aikaansaava tiimin jäsen, tasolla 3 pätevä asioiden johtaja, tasolla 4 tehokas ihmisten

johtaja. Viidennen tason johtaja luo pohjaa ”paremmuudelle” olemalla ihmisenä vaatimaton, mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen eli hän on vaikuttava yhdistelmä vaatimattomuutta ja ammatillista kunnianhimoa. Hän korostaa myös sen merkitystä, että on tärkeää saada oikeat ihmiset avainpaikoille. Resursien puute ja rekrytoinnin vaikeudet sekä hallinnollisen työn kuorma ovat todellisia haasteita.

Lähiesimiehet tarvitsevat tuen ja arvostuksen työlleen, koska mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista, ei etenkin vaativaa asiakastyötä tekevä tiimi. Esimiehellä tulee olla mahdollisuus ja keinot ylläpitää selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Tavoitteiden saavuttaminen takaa työmotivaatiota sekä mahdollistaa iloa ja halua tehdä työtä. Siksi esimiehen ammatillinen rooli ja se, että hän toimii tehtävässä avoimesti, rehellisesti ja tasa-arvoisesti, on olennaisen tärkeä hänen oman ja koko työyhteisön jaksamisen kannalta. Ammatillisesta roolista käsin esimies kykenee rajaamaan työtään ja siihen liittyviä tehtäviä ja vastuita. (Järvinen 2005.)

Johtajuus edellyttää tunneälykkyyttä. Esimiehen tulee osata ”lukea” niin yksittäistä jäsentä kuin koko työryhmää ja ymmärtää työyhteisön käyttäytymistä, joka joskus voi olla reaktiivista. Esimiehen rooli pitää tässäkin sisällään kaksijakoisuuden: samalla kun tulee olla aktiivisesti läsnä työyhteisössä, tulee myös pitää tarvittavaa psyykkistä etäisyyttä, että hän ymmärtää työyhteisön tunteita ja ryhmäilmiöitä eikä joudu niihin haitallisella tavalla mukaan. Monesti esimies kantaa enemmän tunteita kuin huomaakaan. (Järvinen 2005.) Tunnekuorma kasvaa helposti suureksi, kun työyhteisössä liikkuvien tunteiden ymmärtämisen lisäksi sosiaalialan esimies kantaa myös asiakastyön tilanteita ja tunteita mukanaan.

Johtajuus sijaitsee myös organisaation ”rajalla” eli katsoo Janus-kasvoisin samanaikaisesti organisaation sisä- ja ulkopuolelle. Johtajuuden merkitys on keskeinen organisaatiokulttuurin rakentumisessa. (Hyyppä 2000; Onnismaa 2008.) Se rakentuu viime kädessä yksittäisten esimiesten jokapäiväisessä johtamiskäytännössä. Yksittäinen esimies voi olla kehityksen vauhdittajana tai jarruna. (Järvinen 2005.)

Esimiehen oma mielikuva tehtävästään ja organisaatiostaan sekä muiden odotukset ja mielikuvat vaikuttavat siihen, miten esimies tehtävänsä ja todellisuutensa hahmottaa. Siten mielikuvat myös rakentavat todellisuutta (Järvinen 2005). Johtamistyyli siis toisaalta mukautuu vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, mutta toisaalta voi muuttaa sitä. Esimiesryhmässä tutkittiin omaa johtamistyötä edistäviä ja estäviä mielikuvia ja uskomuksia. Organisaatiomielikuvan tutkiminen auttaa hahmottamaan organisaation tapahtumien taustalla olevia tekijöitä ja luomaan rikkaamman kuvan organisaation tapahtumista ja mahdollisuuksista. Mielikuvan mieltäminen tekee esimiehen tietoisemmaksi omasta toiminnastaan. Mielikuvaa voi olla syytä muuttaa, jos halutaan kehitystä. (Hildén 2007.) Miten toiminta sujuu *kerrostalossa*? Miten asiat ovat, jos ollaan kuin *tukit virrassa, kasvit kasvimaalla tai jäälautalla*?

Kyky itsereflektioon eli kyky oman toiminnan arvioimiseen korostuu esimiehen ja kehittäjien työssä. Vartiaisen (2006) mukaan konkreettinen kehittäminen ja kehittyminen tulee itse asiassa sivutuotteena, kunhan löydetään yhteys itsen

ja omaan ajattelun kykyyn. Ensisijaista on siis saada yhteys omaan sisäiseen luovuuteen ja oppia pysähtymään ja tutkimaan. Tietoinen (itsensä) kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen edellyttää itsessä olevan kokevan ja tutkivan puolen integrointia. Esimiehen täytyy oivaltaa sen merkitys, mitä merkitsee saada ensin aikaa omille ideoille, jotta hänellä on kiinnostusta pysähtymisen mahdollistamiseen muillekin.

## Työolojen kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet

Esimiesvalmennuksen osallistujilta kysyttiin valmennuksen lähtötilanteessa heidän näkemyksiään työyksikkönsä sosiaalityön ajankohtaisista haasteista sekä mitä heidän mielestään voi tai pitäisi kehittää. Ajankohtaisten haasteiden ja työn ristiiriitojen nähdään johtuvan pitkälti toimintaa säätelevistä rakenteellisista tekijöistä. Usein oman työyhteisön kehittämiseksi ei nähdä olevan tarpeeksi resursseja.

Keskeisimmäksi haasteeksi koettiin muuttuvat rakenteet sekä työnjako- ja organisointikysymykset. Kaikki jakoivat resurssien puutteen, työn kuormittavuuden, henkilöstösuunnittelun, osaavan henkilöstön rekrytoinnin ja henkilöstön työssä pysymisen ja työn organisoinnin haasteet:

- *Työryhmän rakenne, työtehtävien jakaminen ja määrittely, uusi työmalli, linjaukset, resurssit*
- *Työnkuvien täsmentäminen ja ammattiryhmien välisen työnjaon selkeyttäminen (sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, etuuskäsittelijät)*
- *Henkilöstön motivointi ja sitoutumisen parantaminen, henkilöstön vaihtuvuus suurta, rekrytointivaikeudet*
- *Työntekijöiden jaksaminen yhä lisääntyvien asiakasmäärien ja niiden tuomien paineiden keskellä*

Työn kohteiden ja työn kehittämisen kysymykset:

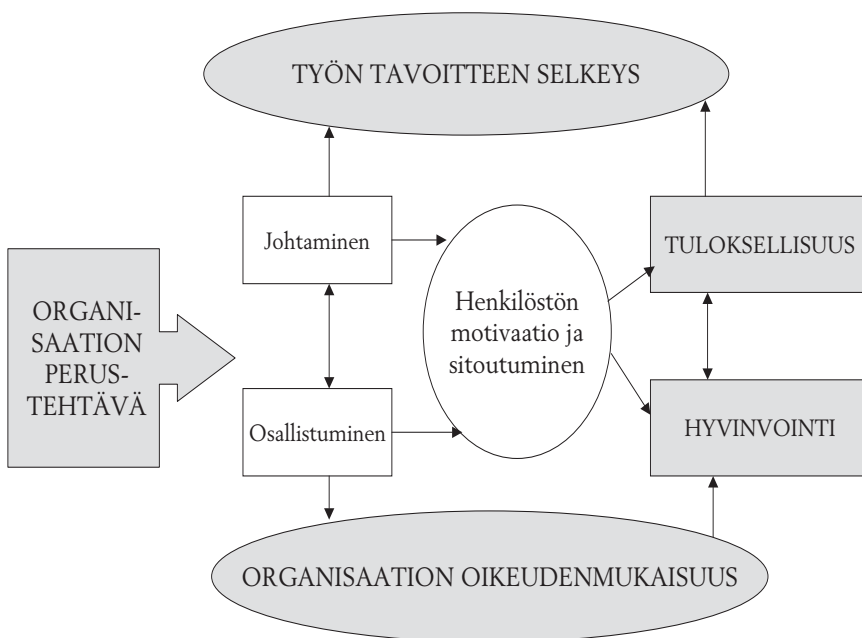
- *Työn kohteen kirkastaminen/ määrittely, sosiaalityön näkyväksi tekeminen; sosiaalityön työkalupakin näkyväksi tekeminen ja uusien menetelmien löytäminen*
- *Sosiaalityön kehittäminen yhtenä kokonaisuutena (vs. pirstaleinen ja ositettu asiakasprosessi)*
- *Sosiaalityön työkäytäntöjen yhtenäistäminen/ kehittäminen*

Yhteisön osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvät tarpeet:

- *Oman työyhteisön osaaminen ja yhteiset toimintatavat*
- *Metodikoulutusta sosiaalityön tueksi, välineitä tehdä työtä*
- *Pysyvän ja pätevän henkilöstön saaminen ja henkilökunnan jaksamisesta ja ammatillisesta kehittymisestä huolehtiminen*
- *Yhteisvastuun ja -hengen kehittäminen*

Esimiesryhmän tuottamat työolojen kehittämisen priorisoidut kohteet ovat samansuuntaisia kuin Vatajan ym. (2007) tutkimuksessa, jossa kuudentoista sosiaalitoimiston tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi osoittautuivat työyhteisön perustehtävän kirkastaminen sekä tavoitteiden ja työnjaon selkeyttäminen. Lisäksi tärkeiksi nähtiin yhteisön osaamisen kehittämiseen ja työntekijöiden ammatilliseen kehittämiseen liittyvät asiat.

Työn tavoitteen selkeys ja toisaalta organisaation oikeudenmukaisuus muodostavat perustan tuloksellisuudelle ja hyvinvoinnille (ks. kuvio 1). Työn tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat siis toistensa edellytyksiä ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tulee kytkä organisaation perustehtävään. (Elo & Feldt 2005.)

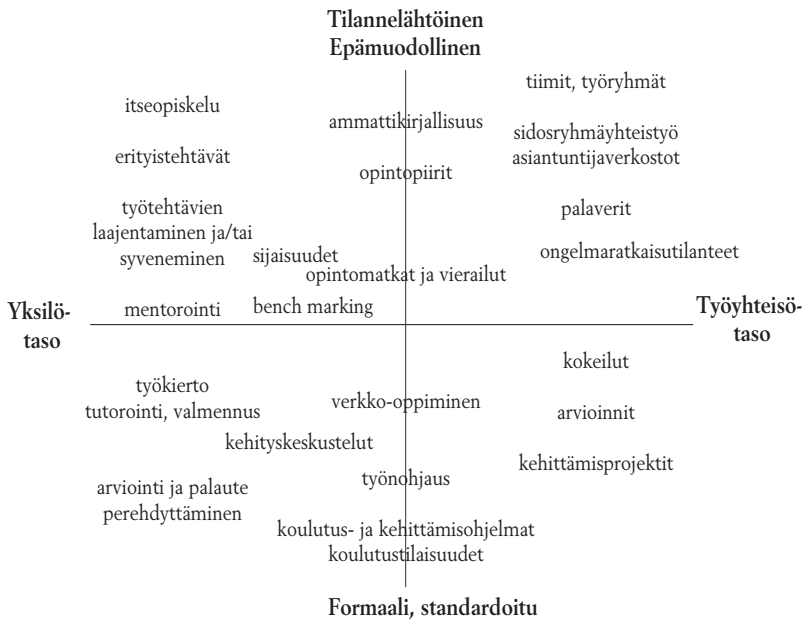


**Kuvio 1.** Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (lähde: Elo & Feldt 2005)

Vatajan ym. (2007) tutkimuksessa laaditun työyhteisöjen toimintaa ja tavoitteita selittävän mallin perusteella sosiaalitoimiston työn selkeyttä voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin ja kanssakäymisen avoimuuteen, selvittämällä työyhteisölle työn arvioinnin perusteet ja kiinnittämällä huomiota mahdollisuuden jatkuvasti kehittää osaamista.

Ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tärkeyttä innostuksen ja työtyytyväisyyden kannalta ja toisaalta puutteita kehittymismahdollisuuksissa on tuotu esiin monissa tutkimuksissa (mm. Vataja & Julkunen 2004). Suunnitelmallinen

osaamisen kehittäminen voi olla sekä yksilön tarpeista lähtevää että työryhmä- tai työyhteisö- ja organisaatiolähtöistä. Osaaminen kehittyy paitsi formaalein keinoin kuten koulutuksessa, myös monin tavoin työssä oppimisena tai työn ulkopuolella tapahtuvana osaamisen kehittämisenä (ks. kuvio 2). Monesti henkilöstön kehittämisen toimintamalleissa on kehitettävää etenkin kuvion oikeanpuoleisissa kentissä eli työyhteisötasolla (Viitala 2007).



**Kuvio 2.** Osaamisen kehittämisen keinoja (lähde: mukaellen Viitala 2007)

Oppimista työssä voi tarkastella myös laadullisesti erilaisena. Kärkkäinen (2002) kuvaa kolmenlaista oppimista, joita esimies voi omassa työyhteisössään edistää. Ensinnäkin voidaan oppia tekemään sitä, mitä välittömät tehtävät edellyttävät. Esimiehen roolina on tällöin huolehtia perehdyttämisestä. Toiseksi oppimisella voidaan tarkoittaa jatkuvaa parantamista ja kehittämistä, jolloin esimiehen vastuulla on muun muassa laadun varmistaminen. Kolmannen tason transformaatiivisesta oppimisesta on kyse, kun työyhteisö tuottaa laadullisia muutoksia, jossa kehitetään täysin uusia toimintatapoja ja edistetään muun muassa tiimien ja verkostojen muodostumista ja toimintaa. Yhteisen oppimisen ja työn kehittymisen edellytykset ovat yhteiset keskustelut, joissa tutkitaan työtä, työyhteisön tilaa ja kehittämishaasteita sekä suunnataan toimintaa eteenpäin. (Kärkkäinen 2002.)

Haasteena niin sosiaalialalla kuin monella muullakin alalla on, kuinka päästään laadullisiin muutoksiin: kuinka rakentaa uudenlaisia toimintamalleja ja irrottautua vanhoista rutiineista. Oleellinen on kysymys siitä, kuinka asiantuntijat pystyvät murtautumaan yksin toimimiseen perustuvista rutiineista ja ajattelutavoistaan jaettuun ja verkostoituvan asiantuntijuuteen. (Karvinen-Niinikoski 2007.)

## 3.3 Esimies kehittämisen ja oppimisen edistäjänä

### Lähtökohdalla on suuri merkitys

Työn mieltäminen oppimisympäristönä on hyvä lähtökohta työn ja työyhteisöjen toiminnan kehittämiseksi organisaatiossa. Kehittäminen on jatkuvaa etenemistä tarkistettavissa olevaan suuntaan ja toiminnan mukauttamista eri keinoin, joista johtaminen on tärkein. Taito tehdä tai johtaa kehittämistyötä edellyttää omanlaisiaan asiantuntijuutta. (Kirjonen 2006).

Kehittämisen lähtökohta määrittelee esimiehen roolia. Henkilöstöstä ja työyhteisöstä lähtevän kehittämisen sijasta kehittämistyö käytännössä usein saa alkunsa siitä, että organisaation johto ei ole tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Hällmanin (2008) tutkimuksessa tuli esiin, että johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä sosiaalipalveluita tuottavien organisaatioiden kehitys on menossa jälleen kohti keskusjohtoisuutta ja managerialismia. Johtavan sosiaalityöntekijän positiona on toimia osana kunnallisen päätöksenteon ketjua; johtavana virkamiehenä hänen roolinsa on strategian toimeenpano. Manageristisista menettelyistä koituu ristiriitotoja, koska toimintaympäristö ja sieltä nousevat asiakkaiden ja verkostojen vaatimukset edellyttäisivät asiantuntijatyöhön pikemminkin lisää joustavuutta ja luovuutta (Karvinen-Niinikoski 2007).

Myöskään työyhteisön johtamisen näkökulmasta tuloksekkain esimiestyö ei voi perustua hierarkiaan ja pakkoon, vaan asiantuntemukseen ja valmentamiseen. Tieto- ja asiantuntijatyön logiikka ei taivu teollisen työn tai modernin ajan ajatusmalleihin, vaan edellyttää eri osapuolten aitoa vuorovaikutusta ja yhdessä oppimista. Asiantuntijaorganisaation menestyksellinen johtaminen edellyttää tunne- ja vuorovaikutusosaamista sekä sitoutumista demokraattiseen organisaatiokulttuuriin. Esimiehen tulisi voida olla ennen kaikkea yksikön toimintaedellytysten mahdollistaja. (Ks. esim. Juuti 2001; 2006; Kärkkäinen 2002; Kilpi & Puutio 2006; Koski 2008.)

Siirtyä käskytykseen perustuvasta työskentelystä kehittämisaamasta korostavaan ammatillisuuteen on merkittävä (Seppänen-Järvelä 2006). Innovatiivisuuden ja tehokkuuden vaateet ovat kuitenkin siis monesti ristiriidassa keskenään. Ristiriita aiheutuu asiantuntijatyön ja sen kehittämisen edellyttämästä tietystä vapaudesta ja organisaatioiden vaatimasta säännönmukaisesta ja kontrolloidusta toiminnasta. Ristiriita heijastuu johtamisen kentälle: esimiesten tulisi voida sovittaa yhteen sekä innovatiivinen että standardinomainen toiminta. Juuti (2006) toteaa, että mahdottomalta tuntuvan yhtälön edessä monet esimiehet jäävät valvontaa, alaisten holhoamista ja pelolla motivoitua painottavan perinteisen johtamistavan käyttäjiksi.

Esimiesvalmennukseen osallistuneet tuottivat paljon esimerkkejä siitä, kuinka työtoiminnan kehittämiseen on monesti vaikea löytää motivaatiota silloin, kun lähtökohtana ovat johdon tai työyhteisön ulkopuolisten asiantuntijoiden suunnittelemat uudet toimintamallit ja järjestelmät, toimintaohjeet ja politiikat.

*"Muutospaineet tulevat ulkoa päin eivätkä ehdi nousta omasta työstä ruohonjuuritasolta --- ja siten niitä ei koe oman työn kehittämiseksi. --- Omassa roolissa suuren muutoksen läpiviennissä on keskeistä terve kriittisyys --- Omana roolinani näen kui-*

*tenkin muutoksen jalkauttamisen, luoda keskustelumahdollisuuksia työntekijöille ja yrittää olla konkreetisoimassa, mitä muutos merkitsee perustehtävän kannalta. ”*

*”Tärkeimmät muutokset ovat muutokset, jotka vaikuttavat organisaation rakenteisiin siten että muutokset näkyvät perustyön tasolla. Yleensä tämän tasoiset muutokset tulevat joko organisaation ylimmästä johdosta tai ulkopuolelta, esimerkiksi lainsäädännön muutoksen takia toiminta joudutaan järjestämään uudelleen. --- Sitouttamisen kannalta tärkeä asia on saada työntekijöille tunne siitä, että he ovat tulleet kuuluiksi ennen muutokseen liittyvien päätösten tekoa. --- Oma roolini on viedä muutosprosessia eteenpäin niin, että työntekijät kokevat tullessaan oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. --- Kun työntekijät saadaan mukaan ratkaisemaan muutoksen tuomia käytännön ongelmia, ollaan edetty jo pitkälle.”*

Neuvottomuutta ja hämmennystä koetaan tilanteessa, jossa muutos on vaikeasti perusteltavissa ja erityisesti asioissa, joita esimies ei itse hyväksy sellaisenaan. Neuvottomuutta aiheuttaa myös yhteisen näkemyksen puute työn muutoksissa. Tiedetään, että osallisuuden ja vaikuttamisen kokemus pitäisi olla kaikilla, joita muutos koskee.

*”Henkilöstön saaminen mukaan on avainasioita.”*

Työssä tehtävien muutosten ja uudistusten yksi perushaaste on siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, koska ihmisen on vaikea työkennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Tämä mielekkäysperiaate, kuten myös itsemääräämispyrkimys, on ensiarvoisen tärkeä ihmisten käyttäytymistä ohjaava tekijä ja tärkeä muistaa esimiestyössä ja varsinkin muutosjohtamisessa (Järvinen 2005). Työmotivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen.

Vaikka työyhteisön ulkoa ja ylhäältä päin tulevaa direktiivistä ohjeistusta paljon kritisoidaan, samaan aikaan siltä suunnalta odotetaan valmiita ratkaisuja työyhteisön työn organisointiin ja suunnitelmallisuuteen. Valmiilla ohjeilla ja suosituksilla pystytäänkin varmasti ratkaisemaan osa esimerkiksi organisoinnin kysymyksistä, mutta ei kaikkia.

Suuri osa työnjaollisista kysymyksistä ja niiden ratkaisemisesta ja kehittämisestä jää kuitenkin työyhteisön vastuulle – ja voisiko ajatella, että myös vapaudeksi. Sillä onhan niin, että paitsi tunne työn hallitsemisesta, myös vapaus oman työn kehittämiseen on työhyvinvoinnin perusta. Tästä herää paljon pohdittavaa: Mikä on proaktiivisuuden merkitys esimiestyössä? Missä kaikissa asioissa esimies itse on velvollinen tuomaan asioita keskusteluun johdon kanssa? Kuka kehittämistä ohjaa? Miten löytyy itselle ja omalle työyhteisölle hyvä, sopiva käytäntö ja tapa kehittää? Teemmekö sitä jatkuvasti ja pitääkö sen olla tietoisista – ja miksi? (ks. esim. Sulavuori 2006; Hällman 2008.)

## Valmentavaa otetta ja rakenteita

Mitä toiminnan uudistaminen edellyttää esimieheltä? Onnistuneen toiminnan kulmakivet voi tiivistää kolmeen: 1) asioiden näkyväksi tekemiseen, 2) oppimista ja

muutosta tukevien rakenteiden luomiseen ja 3) niille suotuisan ilmapiirin ja kulttuurin edistämiseen (Popper & Lipshitz 2000, ref. Viitala 2005). Esimies voi tehdä uuden asian osaamisesta tai uuden asian kehittelystä tärkeän osoittamalla sille aikaa, huomiota ja palautetta. Asiat tehdään tosiksi ennen kaikkea puhumalla. Esimiehen vastuulla on myös luoda oppimista ja muutosta tukevia rakenteita ja mekanismeja. Esimies vaikuttaa myös keskeisesti psykologisesti turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa, joskin työyhteisön hyvä henki vaatii aktiivisia tekoja kaikilta jäseniltä (tästä esim. Virtanen 2005).

Viitala (2005) erottelee esimiehet osaamisen johtamisen aktiivisuuden mukaan neljään ryhmään, jotka hän on nimennyt vertauskuvallisesti kollegoiksi, luotseiksi, kapteeneiksi ja valmentajiksi. Valmentajien toiminnassa korostuu erityisesti yksikköä koskeva kehittämispyrkimys sekä tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien kirkastaminen. Heidän toimintaansa luonnehtii myös sekä asiakkaiden että työryhmän antamien palautteiden ja tarpeiden esillä pitäminen, toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen sekä toiminnan vaikutusten seuraaminen. Valmentajat synnyttävät keskusteluja ja pyrkivät käsittelemään virheitä ja ongelmia rakentavasti. Valmentajat kiinnittävät huomiota sekä koko työyhteisön että sen yksittäisten jäsenten oppimis- ja kehittämistavoitteisiin ja -prosesseihin unohtamatta oman ammattitaitonsa kehittämistä.

Miten kaikki tämä onnistuu kiireisessä työssä? Esimiehen merkitys vain korostuu kiireisessä työssä, koska jonkun on vietävä asioita eteenpäin ja pidettävä langat käsissä myös silloin, kun työntekijät väsyvät työpaineiden keskellä. Kiireen keskellä keskustelu on vaarassa jäädä sivuun. Sosiaalitoimistossa kehittämistyön juurruttamista varten on tarpeen luoda erityinen rakenne, jossa mm. huomioidaan mahdollinen jatkuva sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus. (Sulavuori 2006.)

Juuri kiireisessä työssä on erityisen tärkeää, että ajatukset viedään välillä pois konkreettisesta asiakastyöstä laajempiin kuvioihin, mietitään yhdessä teorioita ja kehitetään uusia työmuotoja työyhteisön omista tarpeista lähtien. Kehittäminen luo perustaa työn hyvin tekemiselle sekä laajentaa asiakastyön näkökulmaa ja antaa voimia jaksamiseen. Kehittämistyöhön osallistuminen edellyttää monin paikoin asiakassosiaalityötä tekevien työntekijöiden toimenkuvan uudenlaista jäsentämistä, jotta asiakastyön kuormittama ja ruuhkauttava arki jättäisi tilaa kehittämistyölle. (Sulavuori 2006; Heinonen 2007.)

Heinonen (2007) on pohtinut kehityskulkuja, jotka ovat johdatelleet 2000-luvun sosiaalityöhön ja kuinka viimeisten vuosien aikana sosiaalityön toimijakenttä on laajentunut erityisesti asiakastyöstä erillään olevalla kehittäjä- ja suunnittelijatyövoimalla. Sosiaalityön kehittämisen mahdollisuuksia on kuitenkin tärkeää järjestää myös suoraan asiakastyötä tekeville sosiaalityöntekijöille, nähdä kehittämistyö osana omaa perustyötä (ks. myös Seppänen-Järvelä 2006; Mönkkönen 2007). Sosiaalityön ydin on kriittisessä orientaatiossa. Sen avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja sosiaalityön palvelutarpeita sekä huono-osaisuuden poistamiseen tähtäviä toimenpiteitä. Siksi on varsin luontevaa ajatella, että viihtyäkseen sosiaalityössä sosiaalityöntekijät haluavat myös laajasti osallistua yhteiskunnan kriittiseen tarkasteluun sekä pohtia keinoja kehittää sosiaalityöhön välineitä esimerkiksi huono-osaisuuden vaikutusten vähentämiseksi. Ruch (2008) kiteyttää saman



sanoen, että työn vetovoimaa sosiaalityössä synnyttää mahdollisuus olla reflektiivinen ja syvälinen (thoughtful).

Kiire on realismia monilla muillakin aloilla. Soini ym. (2003) kertovat pysähtymisen paikkojen luomisen osoittautumisesta keskeiseksi ja samaan aikaan haasteellisimmaksi tehtäväksi koulutusorganisaation oppimaan oppimisessa. Koska kiire on paitsi todellisuutta, myös kulttuurisesti erittäin hyväksytty selitys, pysähtymisen paikkojen luominen vaatii paikoin radikaalejakin uudelleen priorisointeja. Hyväntahtoisen, ihmettelyn sallivan ja siihen pyrkivän ilmapiirin, toisin sanoen kyseenalaistamisen kulttuurin kehittyminen vaatii työtä ja toimintakulttuurin tiedostamista. Kouluttajan, kasvattajan ja johtajan vaikeimpia kysymyksiä onkin, miten saada aikaan niin turvallinen, hyväntahtoinen ja oppimiselle avoin ilmapiiri, että konfrontaatio johtaa uusien kysymysten syntymiseen puolustautumisen sijasta.

Työn kehittäminen edellyttää työyhteisön jäseniltä uskallusta myös osaamattomuuden kokemukseen ja asioiden kyseenalaistamiseen, että voi syntyä jotakin uutta (Salojärvi 2006).

Eräs esimies kertoi, kuinka tiimin uusi työnkuva on vaatinut yhteisen ymmärryksen rakentamista ja työtavan reflektointia:

*"Jokaisella työntekijällä on oma historia ja tiukasti strukturoidussa asiakasprosessissa saattaa jotakin jäädä piiloon. --- Piti (koulutuspäivässä) itselle laittaa ylös ajatus, että asiakkaalta voisi kysyä, et miltä tuntuu olla tullut tänne asiakkaaksi, enemmän kuin aloittaa siitä, että miten se hakemus on täytetty. --- Tehtävät poikkeaa siitä opitusta ja osatusta aika paljon ja tän kanssa me ollaan tässä painiskeltu."*

### 3.4 Työn ja osaamisen kehittäminen tukee työhyvinvointia

Tavoitteellisen kehittämisen lähtökohdaksi on analysoitava, millaisessa nykytilanteessa työyksikössä ollaan, jotta voidaan määritellä, mihin tulee päästä (Vataja & Julkunen 2004). Ajattelemisen arvoinen on näkemys, että kaikki kehittämisen arvoinen ja tärkeä nousee työntekijöiltä itseltään (Sulavuori 2006). Tämä pitää sisällään ajatuksen, että kehittäminen on aina "paikallista" ja hyvin etenevä ja käytäntöön uusia ideoita tuottava kehittäminen lähtee siitä työstä, mitä kukin tekee. Jotta ideoita saadaan esille, on työyhteisössä oltava rakenteelliset mahdollisuudet keskusteluun ja työn reflektointiin.

Yhteisen tavoitteen ja siihen uskomisen lisäksi henkilöstön innostus kehittämistyöhön riippuu muun muassa henkilökohtaisesta hyödystä ja innostuksesta sekä koetuista uhista. Koska ihmisten suhtautuminen muutoksiin ja kehittämiseen vaihtelevat, kehittämistavoitteet tulee konkretisoida henkilökohtaisiksi työkuviksi ja kehittämissuunnitelmiksi. (Sulavuori 2006.)

Tähän liittyy laajemminkin alan vetovoimaan nivoutuva kysymys: miten luoda ja tukea henkilöstölle urakehitysmahdollisuuksia? Urasuunnittelun ja -kehityksen mahdollisuuksien parantaminen tuotiin esille keskeisenä sosiaalityön vetovoimaa

lisäävänä potentiaalina Sosiaalialan työolot –hankkeen päätösseminaarin paneelissa (9.5.2008). Tämän suhteen paljon voisi olla tehtävissä johtamisen ja kehittämisen käytännöissä. Kun johtamisote on kehittämiseen suuntautunut ja ennakoiva, se tukee suunnitelmallista kehittymistä ja toimijuutta.

Millaista tukea johtajat ja esimiehet tarvitsevat ja saavat taitojensa kehittämiseen? Vistbacka (2007) esittää, että yleensäkin suomalaisessa johtamisen kehittämisessä tämän hetken haaste on ihmisten johtamisen kehittäminen: sen ymmärtäminen, mistä ihmiset innostuvat, mitkä asiat ovat kenellekin kulloinkin tärkeitä ja miten asioista tulisi viestiä eri tilanteissa. Ihmisten johtamisessa tarvitaan valmentavaa otetta ja johtamistyössä jatkuvaa oppimisen ja uudistumisen halua. Oppiminen voi tapahtua suurimmaksi osaksi työssä ja toiminnan kehittämisenä. Keinojen valikoima on laaja niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla: tavoite ratkaisee keinon. Ollaanko vahvistamassa yhtenäistä toimintakulttuuria vai hake-massa uutta ajattelua tai ehkä oppimista muilta toimialoilta? Monet ohjaukselliset menetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan johtajien kehittymisväylänä, koska oman kokemuksen jäsentäminen ja ajattelu ovat tehokkaita tapoja edistää oppimista.

Kuten Hällman (2008) näkee, oman toiminnan kehittämisen näkökulman 'sallimisessa' ja vahvistamisessa voisi piillä luovuuden avain. Voimme pyrkiä rakentamaan myönteisiä kehittämiskehiä ja saada onnistumisen kokemuksia, kun näemme toiminnan oppimisen ja kehittymisen silmin. Onnistuminen on voimaannuttavaa ja voimaantunut, hyvinvoiva työntekijä taas on luovempi ja innovatiivisempi kuin lannistettu ja syyllisydentuntoinen. Tärkeää on siis kysyä, ruokkiiko nykyinen kehittämisen korostaminen syyllisyyden tunteita vai innostusta. Mitä kaikkea kehittämistä organisaatiostrategia sallii ja kenelle? Vaikka strategia antaa suunnan, se ei saisi olla kahle ja luovan ajattelun estäjä.

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (lähde: Elo & Feldt 2005).

Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen keinoja (lähde: mukailten Viitala 2007).

## Kirjallisuus

- Collins, Jim (2006) Hyvästä paras. Kun tavoitteena ei ole voitto. Tutkielma hyvästä paras -kirjan tueksi. Talentum.
- Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005) Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.
- Gerlander, Eija-Maria & Launis, Kirsti (2007) Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus 3, 202–212.
- Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse (2005) Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY.
- Heinonen, Hanna (2007) Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 16, 2007. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA, www.socca.fi.
- Hildén, Mats (2007) Organisaatiomielikuvat. Luento esimesvalmennuksessa, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 23.3.2007.
- Hyypä, Harri (1999) Uudistuminen konsulttityön haasteena. Aikuiskasvatus 1, 60–68.
- Hyypä Harri (2000). Tehtävä mielessä. Teoksessa Harri Hyypä & Asko Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia-instituutti, 126–143.
- Hällman, Heidi (tulossa 2008) Johtava sosiaalityöntekijä kehittämisen portinvartijana. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja.
- Juuti, Pauli (2001) Johtamispuhe. Aavaranta-sarja, PS-kustannus.
- Juuti, Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro.
- Järvinen, Pekka (2005) Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Karvinen-Niinikoski Synnöve (2007) Muuttuva ja toiminnassa rakentuva asiantuntijuus. Teoksessa Synnöve Karvinen-Niinikoski, Ulla-Maija Rantalaiho & Jari Salonen. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita, 77-91.
- Kilpi, Esko & Puutio, Risto (2006) Tietoyhteiskunnan on luovuttava teollisen työn ajatusmalleista. Helsingin sanomat, Vieraskynä 20.5.2006.
- Kirjonen, Juhani (2006) Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Vastapaino, 117–134.
- Koski, Jussi T. (2008) Pakkoon perustuva jyräysvalta ei tehoa asiantuntijoihin. Vieraskynä, Helsingin sanomat 29.9.2008.
- Kunta-alan työolobarometri (2006) Työministeriön työolobarometrin 2006 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/kunta\\_alan\\_tyo\\_olobarometri\\_2006.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/kunta_alan_tyo_olobarometri_2006.pdf)
- Kärkkäinen, Merja (2002) Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

- Mönkkönen, Kaarina (2007). Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Onnismaa, Jussi (2008) Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura. Helsinki: Gummerus, 119-132.
- Ruch, Gillian (2008) Reflective practice, practitioner well-being and attractive and effective (?) social work. Esitys Sosiaalialan työolot –hankkeen päätösseminaarissa 9.5.2008.
- Salojärvi, Sari (2006) Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro, 49–60.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2006) Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Vastapaino, 17–34.
- Soini, Tiina & Rauste-von Wright, Maijaliisa & Pyhältö, Kirsi (2003) Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus 4, 283–291.
- Sosiaalibarometri (2007) Eronen, Anne & Londén, Pia & Perälähti, Anne & Siltaniemi, Aki & Särkelä, Riitta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Sulavuori, Maarit (2006) Kehittämiprojektin läpiviemisen hyvä käytäntö. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/Hyvakaytanto/>
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004) Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tyke. (2008). Hyvin tehty – hyvin johdettu – puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus.
- Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. (2006). Laine, Marjukka & Wickström, Gustav & Pentti, Jaana & Elovainio, Marko & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Lindström, Kari & Raitoharju, Reetta & Suomala, Tiina. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen, Eija (2006) Konsultti kehittäjänä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Vastapaino, 135–163.
- Vataja, Katri & Julkunen, Ilse (2004) Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus 5/2004, Hyvät käytännöt, FinSoc työpapereita, Stakes.
- Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007) Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka 72 (4), 357–370.
- Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Viitala, Riitta (2007) Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Petri (2005) Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Vistbacka, Stina (2007) Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Kirjassa Risto Tainio (toim). Suomalainen johtajuus puntarissa. Helsinki: WSOYPro, 9-13.

# 4 REFLEKTIIVISET RAKENTEET JA HYVÄT TYÖNOHJAUSKÄYTÄNNÖT SOSIAALIALAN ASiantuntijuutta ja vetovoimaisuutta vahvistamassa

Synnöve Karvinen-Niinikoski

## 4.1 Johdanto

Työnohjaus on sosiaalialalla laajasti käytössä oleva työntekijöiden henkilökohtaista jaksamista ja osaamista tukeva menetelmä ja arkityöhön kiinnittyvä reflektiivinen rakenne. Työnohjauksella on jo perinteisesti pyritty lisäämään työhön liittyvää hyvinvointia ja vahvistamaan osaamisen sekä onnistumisen kokemuksia. Sillä on myös haluttu vahvistaa laadukasta ammattikäytäntöä ja lisätä työmotivaatiota. Työnohjausajatteluun on lisäksi kuulunut tutkiva suhde työhön ja näkemys työntekijöiden mahdollisuuksista toimia oman työnsä ja koko alan kehittäjinä. Sosiaalialan työoloja, työhyvinvointia ja vetovoimaisuutta ajatellen työnohjaus voidaan liittää ainakin osittaisena ratkaisukeinona lähes kaikkiin niihin ongelmiin, joita Tero Meltin ja Hanna Karan artikkelissa edellä esitettiin.

Työnohjauskirjallisuudesta on löydettävissä kolme keskeistä, toisiaan tukevaa teoreettista näkökulmaa, jotka kuvaavat myös niitä tavoitteita, jotka sosiaalialalla työnohjaukseen liitetään. **Voimaannuttava työnohjaus** (Cearley 2004) pyrkii vahvistamaan työntekijän käsityksiä mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan työhönsä ja elämäänsä. Samalla vahvistuu käsitys oman toiminnan merkittävydestä ja sen suuntaamisen valintamahdollisuuksista. **Vuorovaikutuksellisen relationaalisen työnohjauksen** näkemys sosiaalityössä taas perustuu ymmärrykseen sosiaalialan työstä intensiivisenä ihmissuhde- ja vuorovaikutustyönä, joka kiinnittyy vaikutuksissaan ja ehdoissaan moniulotteisiin yhteiskunnallisiin suhteisiin ja toimintajärjestelmiin. Tällainen työnohjaus perustuu työnohjauksen psykodynaamiseen eli ns. container -perinteeseen, jossa työnohjaajalla on keskeinen tehtävä pystyä vastaanottamaan yhteistä pohdintaa varten työperäistä ahdistusta, psyykkistä kuormitusta ja ristiriitaisia tunteita. Tavoitteena on tunnistaa ja tiedostaa vuorovaikutussuhteiden dynamiikan ja ohjattavan oman persoonallisuuden, suhtautumistapojen ja toiminnan vaikutus työnäkyyn, asiakassuhteisiin ja koko toimintajärjestelmään sekä ennen kaikkea ohjattavaan omaan hyvinvointiin ja asiakastyön laatuun. (Gantzer & Ornstein 2004; Frawley-O'Dea & Sarnat 2001; Hawkins & Shohet 2000; Keski-Luopa 2001). Kehittävän työnohjauksen kohteena on työtöi-

minnan moniulotteinen analyysi ja työtä ohjaavan toimintakonseptin tutkiminen ja kehittäminen. Siinä pyritään kriittisesti reflektoiden hahmottamaan ohjattavan yksilöllinen kehitys ja kokemukset sekä käytännön työ suhteessa toiminnan kokonaisuuteen. Tämän reflektiivisen ohjaustyöskentelyn lähtökohtana ovat samat elementit kuin voimaannuttavassa ja relationaalisessakin ohjauksessa, mutta kehittävässä työohjauksessa pyritään ylittämään yksilön ja kokonaisuuden välinen vastakohtaisuus. Samalla pyritään löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja kehittämisenäkymiä työssä koettujen ongelmien ratkaisemiseksi ja kehittämishaasteisiin vastaamiseksi. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan kahden pilotoivan työnohjausprosessin ja työnohjauskirjallisuuden perusteella mahdollisuuksia edistää työhyvinvointia sekä ratkoa ja tunnistaa niitä ongelmia, joita sosiaalialalla nyt ilmenee työssä viihtymisen ja työn vetovoimaisuuden kannalta. Lähtökohtana ovat samantyyppiset ongelmat, joita on kuvattu Tero Meltin ja Hanna Karan (Meltti & Kara 2008) artikkelissa tässä raportissa, ja joita on myös tunnistettu suomalaisissa sosiaalialan työoloja ja asiantuntijuutta koskevissa tutkimuksissa (Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Ensinkin kuitenkin luodaan katsaus työnohjauksen perinteeseen ja merkitykseen sosiaalialalla ja erityisesti sosiaalityössä. Lopuksi kootaan yhteen ajatukset hyviä työnohjauskäytäntöjä luovasta työnohjauspolitiikasta. Artikkelin pohjautuu työnohjauksen opillis-teoreettisen perinteen, vallitsevien käytäntöjen sekä työnohjauskäytäntöjen kuvauksen osalta paljon oppikirjaa ”Työnohjaus sosiaalityössä” (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007) varten tehtyyn tutkimustyöhön ja siinä julkaistuihin teksteihin. Oppikirjan kirjoittaminen on tukenut tämän Sosiaalialan työolot –hankkeen työnohjausosion toteuttamista.

## 4.2 Työnohjauksen perinne ja muutos kehittyvällä sosiaalialalla ja sosiaalityössä

Sosiaalityössä ja sosiaalialalla työnohjauksella on pitkät perinteet jo 1800-luvun lopulla USA:ssa alkaneen sosiaalityön ammatillistumisen alkuvaiheista lähtien. Laaja-alaisesti käytetyksi ohjauksen ja ammatillisen kehityksen tukemisen metodiksi työnohjaus kehkeytyi modernien hyvinvointipalvelujen tuottamiseen liittyvän professionaalisen ja työnjaollisen kehityksen myötä. Suomalaisiin sosiaalialan käytäntöihin työnohjaus on laajamittaisesti vakiintunut 1980-luvulta lähtien, jolloin alettiin systemaattisesti järjestää ammatillisiin työnohjaajarekistereihin oikeuttavaa, n. 2,5-vuotista OTO –työnohjaajakoulutusta alan kokeneille ammatillisille. Sosiaalityön lisäksi työnohjausta ovat vaalineet erityisesti opetustyön ja hoitotyön ammattilaiset. Työnohjaus on kuulunut myös laajasti sosiaalipalveluiden muuhunkin kenttään kuin professionaaliseen sosiaalityöhön. Se on ollut tärkeä menetelmä sosiaalipalveluiden – esimerkiksi päivähoito ja kotipalvelut sekä lastensuojelu- ja muissa laitoksissa tehtävä työ – toiminnan laadukkuuden kehittämässä ja henkilöstön jaksamisen tukemisessä. Terapiatyössä ja mielenterveyspalveluissa ja jopa lääkärin työssä työnohjauksella on myös vahvat käytäntönsä

ja perinteensä, jotka rakentuvat osittain toisenlaisille teoreettisille lähtökohdille kuin esimerkiksi sosiaalityön työnohjaus. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Työnohjauksen määrittelyyn ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa ja on olemassa monia muitakin tapoja jäsentää työnohjausta kuin tämän artikkelin johdannossa kuvattu. Suomalaisessa työnohjauskentässä laajaa kompromissimääritelmää edustaa Suomen työnohjaajat r.y:n ([www.suomentyönohjaajat.fi/yhdistys](http://www.suomentyönohjaajat.fi/yhdistys)) määritelmä:

*"Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjauksen keskeinen väline on vuorovaikutusprosessi. Siinä voimavarat vapautuvat ratkaisujen löytämiseen ja toteuttamiseen".*

Tietynlaista, yhä käytössä olevaa sosiaali- ja terveysalan virallista työnohjausmääritelmää edustaa sosiaali- ja terveysministeriön määritelmä vuodelta 1983, jonka mukaan työnohjaus on "oman alan kokeneemman työntekijän tai ihmissuhdealan asiantuntijan antamaa säännöllistä ja prosessiluontoista ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien selvittämisessä ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Sitä tarvitaan erityisesti tehtävissä, joissa asiakas/potilassuhteiden käsittely on keskeisellä sijalla" (Sosiaali- ja terveysministeriö 1983/29). Tämä määritelmä on vanhentunut ainakin siinä mielessä, että työnohjaajilta edellytetään nykyisin jo työnohjaajakoulutusta, ja myös työnohjauksen kohde hahmottuu monimutkaistuneessa työelämässä paljon laajempaan. Esimerkiksi lähiesimiehet ja johtajat tarvitsevat yhtä kipeästi työnohjausta kuin suorassa asiakastyössä toimivat työntekijät. Tämän määritelmän tärkeys on erityisesti siinä, että siinä selkeästi tuodaan esiin työnohjauksen paikka ja tärkeys sosiaalialalla.

Käytännössä työnohjaus näyttäytyy melko yhtenäisiä periaatteita soveltavana työskentelymuotona erityisesti sen rakenteiden ja toimintatapojen osalta. Yhteiseksi nimittäjäksi useimmissa työnohjauksen määritelmässä esitetyille työnohjauksen tavoitteille näyttää tulevan tavalla tai toisella ammatillinen kasvu ja kehitys tai ammattipersonan kehitys. Työnohjauskeskustelujen käsitteet vaihtelevat ajankohtansa käsitteistön mukaan, mutta jollain tavalla työnohjauksen keskiössä näyttää aina olevan toimijoiden, asiakkaan ja työntekijän identiteetti sekä sen pohjalta muodostuva tiedostettu toimijuus eli ymmärrys toiminnan subjektina olemisesta. Työnohjauksella katsotaan varsin yleisesti olevan kolme päätehtäväaluetta eli tukeva, tiedollinen/opetuksellinen ja hallinnollinen alue. Näiden tehtäväalueiden rinnalle ja niitä yhdistämään liitetään yleensä myös kehittävä tehtävä, joka perustuu teoreettisille näkemyksille reflektiivisestä ammatillisuudesta ja ammatinhallinnasta. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Tutkimustiedon ja selvitysten mukaan suomalaisessa sosiaalityössä ja sosiaalialalla työnohjaus on käytäntönä kohtalaisen vakiintunut (Karvinen-Niinikoski ym. 2007; Karvinen-Niinikoski & Salonen 2005, Väntsi 2006). Samansuuntaista tutkimustietoa on myös Ruotsista (Höjer ym. 2007). Työntekijät siis voivat yleensä halutessaan saada työnohjausta. Heidän kokemuksensa mukaan työnohjaus myös toteutuu sille vakiintuneiden normien mukaisesti. Se on luottamuksellista, sään-

nöllistä ja pitkäkestoista. Ohjaajat ovat yleensä koulutettuja työnohjaajia, ja ohjattavien oman työskentelyorganisaation ulkopuolelta tulevia, ellei toisin ole sovittu. Työnohjaus koetaan tärkeäksi ja ammatillisuuteen kuuluvaksi asiaksi, eräänlaiseksi oman ammatillisen autonomian takeeksi. Tämän vuoksi myös ulkopuolisen työnohjaajan tärkeyttä puolustetaan voimakkaasti. Ruotsalaisesta näkökulmasta katsoen työnohjaus toimii sosiaalityöntekijöiden ammatillisuuden puolustajana ja vahvistajana. Ruotsissa pitää laillistetuksi sosiaalityöntekijäksi rekisteröidyllä sosiaalityöntekijällä olla myös työnohjaus kunnossa. Vastaavasti työnantajat joutuvat huolehtimaan siitä että työnohjausta voi saada. (Höjer ym. 101–111.)

Työnohjaus on 2000-luvulla alkanut laajentua voimakkaasti myös muille toimialoille, kuten johtaminen ja hallinto, juristit, poliisit tai vaikkapa journalistit. Työnohjausta katsotaan tarvittavan kaikkialla siellä, missä työntekijän ja asiantuntijan henkilökohtaiset näkemykset, kokemukset, tunteet ja ajattelu ovat oleellisia tekijöitä hänen työnsä laadukkuuden ja luovan työssä selviämisensä kannalta. Nämä vaatimukset korostuvat monimutkaisissa, muuttuvissa ja eettisesti ristiriitaisissa tehtävissä ja ihmissuhdetyössä. Tämä ohjauksellinen näkemys on vahvistunut jo 1980-luvulta lähtien käydyn ns. reflektiivistä ammatillisuutta ja asiantuntijuutta sekä oppivaa organisaatiota ja innovaatioiden tuottamista koskevan keskustelun myötä. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

### 4.3 Sosiaalialan työnohjauksellisuus

Sosiaalialaa ja erityisesti sosiaalityötä voidaan kuitenkin pitää erityisen työnohjauksellisina aloina eli sellaisina aloina, joilla työnohjaus on välttämätöntä. Sosiaalialan työ on erityisesti vuorovaikutus- ja ihmissuhdetyönä vaativaa ja erityislaatuista. Siinä tullaan lähelle ihmisten yksityisyyttä ja joudutaan tekemään sosiaalisia tilannearvioita ja tulkintoja asiakkaiden ja perheiden monin eri tavoin vaikeista elämäntilanteista ja niissä tarvittavista tukimuodoista ja mahdollisista väliintuloista. Asiakassuhteet voivat olla myös pitkäkestoisia ja suhdedynamiikaltaan vaativia. Suhteiden merkitys ei jää vain asiakastasolle, vaan sosiaalityössä on aina kyse monitasoisista yhteiskunnallisista ja yhteistyöverkostoista. Tällainen vuorovaikutustyö on monin tavoin työntekijöitä kuormittavaa ja monipuolista osaamista edellyttävää, ja sosiaalityön laatu rakentuu juuri näissä vuorovaikutusprosesseissa. Työnohjauksen keskeisinä tehtävinä ovatkin jo perinteisesti niin ammatillisen osaamisen ja kehittymisen kuin työssä jaksamisen ja työperäisen hyvinvoinnin tukeminen. Työnohjaus tarjoaa ohjattavalle mahdollisuuden tarkastella ja tunnistaa omien tulkintojensa rakentumista ja oikeutusta sekä niiden varaan rakentuvia vaihtoehtoisia toimintatapoja eli työnäkyään ja omaa toimijuuttaan. Työnohjaukseen kuuluu myös vuorovaikutussuhteiden tarkastelu asiakaslähtöisesti. Ennen kaikkea työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden tutkia työtä, sen kuormittavuutta, haasteellisuutta ja motiiveja työntekijöiden omista kokemuksista sekä arkikäytännöistä ja työyhteisöjen todellisuudesta lähtien. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Sosiaalialan työoloja ja työhyvinvointia koskevassa tutkimuskatsauksessaan Tero Meltti ja Hanna Kara (2008) esittävät monia työnohjauksen tarpeellisuut-



ta osoittavia tekijöitä. Jo pelkästään kotimaisista tutkimuksista näkyvä trendi, että työn mielekkyyden kokemusten osalta sosiaalialalla on menty huonompaan suuntaan ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien koetaan vähentyneen, antaa aihetta miettiä työnohjausta. Näin etenkin, kun työn mielekkyys ja vaikuttamismahdollisuudet ovat myös kansainvälisen tutkimuksen mukaan tärkeimpiä työtyytyväisyyteen liittyviä ja uupumukselta suojaavia tekijöitä. Katsaus nostaa esiin myös ammatti-identiteetin vahvuuden ja epävarmuuden sietokyvyn keskeisyyden työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Tärkeitä ovat niin ikään asiakastyön hyvä laatu eli kokemus asiakkaan auttamisesta sekä työssä onnistumisen ja työn hallinnan tunne. Kaikki nämä ovat asioita, jotka ovat erityisesti työnohjauksessa käsiteltäviä asioita, ja joihin etsitään työntekijää vahvistavaa näkökulmaa samalla, kun tavoitteena on asiakastyön laadun edistäminen. Asiakastyön laatuun ja ylipäänsä asiakkaaseen suhtautumiseen vaikuttaa vahvasti työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi ja jaksaminen. Meltin ja Karan (2008) tutkimuskatsaus kiinnittää huomion ja huolen siihen, että työntekijät sosiaalialalla, jossa on uhkana suoranaisten työtehtävissä ja auttajana traumatisoituminen, eivät tunnista omaa haavoittumistaan ja uupumistaan, eivätkä tule hakeneeksi itselleen apua. Työnohjauksessa tällainen sekä asiakkaan että työntekijän hyvinvointia ja uupumusta tunnistava tekijä on jo perinteisesti ollut tärkeä tehtävä. Työnohjaus on työntekijälle paikka, jossa näistä vaikeista asioista voi luottamuksellisesti puhua. Vaikka tutkimuskatsauksessa ei ole erikseen tarkasteltu työnohjauksen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, voidaan todeta, että esitetyt tulokset todella haastavat työnohjauksen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Päivähoidossa, jonka henkilöstön osuus on sosiaalialalla varsin suuri, koetaan myös työnohjaus tärkeäksi, vaikka sen saatavuus tuntuu satunnaiselta ja tavoitteet ristiriitaisilta. Päivähoidon työnohjausta selvittäneessä raportissa (Väntsi 2006) pohditaan työnohjauksen järjestelyjen tavoitteita kunnissa. Raportin mukaan kysymys on siitä, nähdäänkö päivähoidon työnohjaus panostuksena laatuun ja ennakkoivana kehittämistoimintana eli luonnollisena osana päivähoidon työntekijöiden työtä, vai enemmän kuluna ja konflikteja tai sujumatonta työtä jälkeensä korjaavana ”laastarina”. Tässä toteamuksessa tiivistyy laajempikin huoli työnohjauksen saatavuudesta ja sen tarpeellisuuden mieltämisestä koko sosiaalialalla.

Työnohjaus on myös hallinnollinen ohjausmenetelmä. Hallinnollisessa mielessä työnohjauksen soveltamisessa on olemassa erilaisia kulttuurisia perinteitä. Esimerkiksi suomalainen ja pohjoismaainen sosiaalityön työnohjausperinne rakentuu ammatillisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisen ja professionaalisen autonomian vaalimisen perinteelle, kun taas angloamerikkalainen perinne noudattaa enemmän suoran johtamisen intressejä ja kiinnittää työnohjauksen ammattikäytäntöjen linjajohtamiseen ja organisaation sisäisiin vastuun- tai tehtäväjakoihin. Tällöin työnohjaaja on yleensä tiiminsä työstä vastaava johtava sosiaalityöntekijä, joka myös organisaation linjajohdossa kantaa vastuuta erityisesti asiakastyön laadusta sekä juridisesta kestävydestä. Pohjoismaissa korostetaan työnohjaussuhteen luottamuksellisuutta ja siinä tapahtuvaa hyvin henkilökohtaista työstä nousevien kokemusten ja tunteiden käsittelyä sekä henkilökohtaisen työotteen ammatillisen rakentumisen tarkastelua. Tällainen työskentely edellyttää suurta luottamuksellisuutta, ja sen vuoksi pidetään tärkeänä, että työnohjaaja on organisaatiosta riip-

pumaton ja ulkopuolinen. Mahdollisuutta luottamuksellisesti käsitellä ja jäsentää yhdessä työnohjaan kanssa työstä nousevia henkilökohtaisia tunteita pidetään tässä ajattelussa yhtenä työnohjauksen tärkeimmistä työhyvinvointiin liittyvistä tehtävistä. Keskusteluyhteyttä hallintoon ovat tässä mallissa luoneet erilaiset, enemmän tai vähemmän muodolliset palautejärjestelyt. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Työnohjauksen saatavuus ja työntekijöiden oikeus, jopa velvollisuus, työnohjaukseen on ollut erityisesti ammatillisen toiminnan laatua vaalivien ammattijärjestöjen intresseissä, mutta sitä on tutkittu ja ohjeistettu myös lukuisissa, jopa ministeriötasoisissa hallinnollisissa työryhmissä. Niissä maissa, esimerkiksi Ruotsissa, joissa sosiaalityöntekijöiden ammatillinen valtuutus perustuu ammatilliseen rekisteröintiin ja ammatin laillistamiseen sekä rekisterin yhteydessä todettavaan ammatillisen pätevyyteen ja sen ylläpitoon, on työnohjaus keskeinen tekijä ammatillisen toiminnan laadun takaajana. Tällöin on työnantajan huolehdyttävä työnohjauksen saatavuudesta. Työntekijät ovat puolestaan sitoutuneita hyödyntämään työnohjausta. (Höjer ym. 2007.) Suomessa vahvimman ja selkeimmän sosiaali- ja terveysalaa koskevan työnohjaussuosituksen on antanut Sosiaali- ja terveysministeriön asettama ns. työnohjaustyöryhmä vuodelta 1983 (Sosiaali- ja terveysministeriö 1983/29). Viime vuosina ovat yksittäiset kunnat tehneet omia työnohjausselvityksiä ja suosituksia (esim. Lyyra 2006).

Työnohjausta ja työnohjaajien pätevyyttä ajatellen on käynnissä ammatillisumisprosessi. Työnohjaajilla on yleensä pitkäkestoinen, n. 2, 5-vuotinen, työn ohessa hankittu työnohjaajakoulutus, ja työnohjaajakoulutuksia ohjaa melko vaikiintunut näkemys koulutussisällöistä. Suomessa työnohjaus on sosiaalialalla yksi keskeisiä yksityisen palveluntuotannon aloja. Työnohjaajat ovat järjestäytyneet Suomen työnohjaajat r.y:hyn (Story r.y.), joka kollegiaalisen "laatupiirin" tarjoamisen lisäksi pyrkii määrittämään sekä työnohjaajien koulutuksen että eettisen toiminnan kriteerit. Työnohjauksen ammatillistumisen myötä työnohjauksen toiminta-alue on laajentunut mitä erilaisimmille aloille ja samalla työnohjauksen toimintakonsepti on monipuolistunut. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007; Ketonen & Korhonen 2007.)

## 4.4 Työnohjauksen mahdollisuudet ja voima sosiaalialalla

Näyttää siltä, että työnohjauksen kysyntä ja siihen kohdistuvat odotukset ovat muuttumassa. Jatkuva muutos sosiaalialan työn puitteissa ja organisoinnissa, sekä uudistuvat haasteet ja alan kuormittavuus uupumisen riskeineen jo sinänsä edellyttävät sellaisia tukirakenteita ja oman työn pohdinnan tiloja kuin työnohjaus. Myös alan laatuvaatimukset esimerkiksi vaativan asiakastyön moninaisten yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden osalta edellyttävät sosiaalityöntekijältä valveutunutta ja tiedostaen pohtivaa suhdetta omaan toimintaansa ja ammattiminäänsä, persoonallisuuteensa. Sosiaalityön olemus laaja-alaisena ihmissuhde- ja yhteiskunnallisena muutos- ja palvelutyönä asettaa erityisvaatimuksia alan ydinosa-

miselle ja vaadittavalle pätevyydelle (Karvinen-Niinikoski ym. 2007), jota voi luonnehtia reflektiiviseksi ammatillisuudeksi ja asiantuntijuudeksi (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Reflektiiviselle ammatillisuudelle on ominaista valmius sekä työn kehittämiseen, ammatillisten ja henkilökohtaisten lähtökohtien kriittiseen tiedostamiseen ja arviointiin sekä ennen kaikkea toisin toimimisen mahdollisuuksien hahmottamiseen ja epävarmuuden sietämiseen. Työnohjaus on sosiaalialalla sellainen ammattiin olennaisesti kuuluva rakenne, jota tällaisen ammatinhallinnan ja asiantuntijuuden kehittyminen edellyttävät. Se tarjoaa tilan pysähtyä ajattelemaan ja kuulostelemaan sekä tunnistamaan niitä tunteja, kysymyksiä ja oivalluksia tai ns. pimeitä pisteitä, jotka ovat oman toiminnan ja suhtautumisen takana. Samalla tällainen reflektiivinen suhde työhön auttaa hahmottamaan uudenlaisten ratkaisujen ja toisin toimimisen mahdollisuuksia.

Sosiaalialan työtä ja erityisesti sosiaalityötä luonnehtii asiakassuhteen ja asiakastyön keskeisyys. Tässä mielessä puhutaan jopa sen relationaalisesta eli vuorovaikutteisesta perusolemuksesta (Juhila 2006; Wilson ym. 2008). Sosiaalialan ja sosiaalityön näkökulmasta on tärkeää jäsentää asiakas-työntekijä –suhde moniulotteisesti, yhteiskunnallisen ja sosiaalisen toimijuuden näkökulmasta. Näissä suhteissa toimiminen on laajasti katsoen psyko-sosiaalista toimintaa, joihin ihmissuhdetyön psykodynaamisen ja relationaalisen eli suhdeteoreettisen ytimen lisäksi kuuluu erityisesti sosiaalityöntekijän työssä yhteiskunnallisten suhteiden ja rakenteiden puitteissa toimiminen. Tästä näkökulmasta katsoen sosiaalityön työnohjauksessa painottuu erityisesti toiminnanteoreettinen (Engeström 2004) näkökulma työn ja toiminnan kehitykseen. Ammatillinen toimijuus ja subjektiivisuus jäsenyivät tässä kokonaisuudessa usein ristiriitaisia kokemuksia ja haasteita heijastaen (Karvinen-Niinikoski 1993).

Työnohjauksen mahdollisuudet ja voima ovat nimenomaan siinä, että sen avulla työntekijät voivat tarkastella omia kokemuksiaan ja tunteitaan suhteessa työn arkeen ja sen ristiriitaisiin haasteisiin sekä kehittämismahdollisuuksiin. Organisaatiot voivat oppia ja kehittyä nimenomaan työntekijöidensä kautta. Työnohjaus tarjoaa organisaatiossa reflektiivisen oppimisen ja työssä kehittymisen tilan. Se on myös työn kehittämismahdollisuus, jossa yksittäisten työntekijöiden näkemysten ja kokemusten jäsenyminen kääntyy luovaksi voimaksi niin omassa työssä kuin työyhteisössäkin. Työnohjaus on osa organisaation reflektiivisiä rakenteita eli vuorovaikutteisia keskustelutiloja ja mahdollisuuksia hengähtämiseen sekä ahdistuksen purkuun, kokemusten ja tunteiden erittelyyn sekä uudelleen suuntautumiseen, voimien kokoamiseen ja elvyttämiseen. Se on työnäyn kirkastamiseen tähtäävä reflektioprosessi. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Työnohjaus voi kuitenkin helposti jäädä irralliseksi, omaksi autonomiseksi saarekkeekseen, eikä reflektiivisten rakenteiden tarkoittamaa rakentavaa vuoropuhelua ja dialogia lopulta pääse syntymään. Sosiaalialalla on myös muita reflektiivisiä rakenteita, kuten itse- ja vertaisarviointin mallit (ks. esim. Yliruka 2008). Myös näillä menetelmillä on riskinsä jäädä yksinäisiksi saarekkeiksi, mikäli ne eivät kiinnity laajempaan kehittämisen, johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuuteen. Työnohjauksen näkökulmasta tässä Sosiaalialan työolot -hankkeessa pilotoitut kehittävän työnohjauksen mallit hakevat paikkaa edellä kuvatussa ko-

konaisuudessa pyrkien osaltaan laajentamaan sitä dialogia, jota työhöjauksessa käydään yhtäältä johdon suuntaan ja toisaalta yhteistyöverkoston ja palvelujen käyttäjien suuntaan. Keskustelua organisaation ja työhöjauksen välisistä suhteista on työhöjaukskirjallisuudessa toki paljon (ks. esim. Hyyppä ym. 2005; Karjalainen & Tatro 2008).

Kehittämiskysymyksessä paljastuu työhöjauksen ns. ydin ja sadin. Työhöjauksen ydin on perustellusti yksilön kokemuksista ja toiminnasta lähtevä, mutta siitä tulee samalla toimijuuden sadin, mikäli juututetaan yksilöllisen tasolle löytämättä polkua toimintakokonaisuuden kehittämiseen. Työhöjauus jää helposti yksilöllisten tunteiden tuuletuspaikaksi, mikä sekä voi lyhyellä perspektiivillä katsoen olla tärkeää ja yksilöllistä toimintaa elvyttävää. Kuitenkin hyvälläkin yksilöllisellä ammattitaidolla on rajansa, ja se on jo lähtökohtaisesti ammatinhallinnan kannalta riittämätöntä (Hakkarainen & Jääskeläinen 2006).

Toiminnan kehittäminen on myös työnjaollinen kysymys ja edellyttää sellaisia yhteisöllisiä ja reflektiivisiä rakenteita, joissa niin toiminnan mielekkyyden kuin sen kohteen uudelleen hahmottamiseenkin on mahdollisuuksia. Yksilötoiminnan ja rakenteellisen ulottuvuuden suhde onkin toisiinsa palaava, toiminnassa rakentuva ns. rekursiivinen suhde. Yksittäisen työntekijän hyvinvointia ja motivaatiota ei voi rakentaa irrallaan toiminnan kokonaisuudesta eikä työ kehity ilman yksittäisten työntekijöiden sitoutunutta panosta. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.)

Työhöjauksen ja työn kehittämisen suhde on monimutkainen. Usein työhöjaukseen ei edes liitetä työn kehittämisen intressiä, mutta se tuo kuitenkin kehittämistarpeita esiin. Toisaalta työhöjauusta käytetään monissa kehittämishankkeissa yhtenä kehittämistyön metodina tai niiden tukena. Esimerkiksi jonkun uuden työmenetelmän soveltaminen ja käyttöönotto kehittämishankkeena voi tarvita työhöjauusta tuekseen, tai jonkun organisaation muutosprosessin läpiviemisen onnistuminen voi edellyttää työhöjauusta. Usein myös työyhteisöjen kehittämistoimintaan käytetään työterveyshuollon toimesta työhöjauusta. Työhöjauus voi myös itsessään olla kehittämisen kohteena tai sitä halutaan olevan saatavilla muiden kehittämispäämäärien tai muutostyön tueksi. Näin on esimerkiksi sosiaalityön kansallisessa kehittämishankkeessa, jossa kannetaan huolta työvoiman riittävydestä, osaamisesta, työssä jaksamisesta ja koko alan vetovoimaisuudesta. Työhöjauus on kehittämisen kannalta arvokasta myös erityisesti sen vuoksi, että se tarjoaa mahdollisuuden nostaa esiin sitä kehittämistarvetta, osaamista ja innovatiivisuutta, mikä ilmenee organisaation ruohonjuuritasolla. Usein puuttuu kuitenkin rakenne, vuorovaikutuskanava tämän viestin ja tiedon esiintuomiseen ja huomioonottamiseen organisaation toimintakonsepteja luotaessa. (Emt.)

## 4.5 Kehittävän työnohjauksen –hankkeet: Dialogiset rakenteet ruohonjuurelta johtotasolle ja yli ammattirajojen

Nykyisessä tilanteessa sosiaalityön ja sosiaalialan suurena vaatimuksena on tietoinen ammatillinen joustavuus ja luovuus monimutkaisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tällöin työnohjauksen perinteiset tehtävät tuen tarjoajana ja työhyvinvoinnin edistäjänä sekä laatua takaamaan pyrkivien hallinnollisten toimintalinjausten, oppimisen ja ammatillisen kasvun sekä kehittämistyönkin foorumina ovat edelleen keskeisiä. Riskinä kuitenkin on, että työnohjaus sopeuttaa vallitsevaan. Kehittävässä työnohjauksessa painottuvat uudella tavalla yhteiskunnallisen toimijuuden ja asiantuntijuuden rakentumisen näkökulmat. Ajatuksena on herättää tietoisuus työnohjauksen merkityksestä sosiaalityön organisaation ja ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa. Sosiaalityön työnohjaukselle on näin selvästi jäsentymässä uudenlaisia tehtäviä. Sille rakentuu myös uusia haasteita suhteessa työhyvinvoinnin ja työn vetovoimaisuuden edistämiseen. Näyttää muodostuvan eräänlainen kehittämisen kaksoissidos: sosiaalityön kehittämisvaatimukset kutsuvat kehittävää työnohjausta.

Tämä Sosiaalialan työolot –hankkeen osana toteutettiin työnohjausta koskien kaksi kehittä- eli pilotointihanketta. Pilotointia käytetään siinä merkityksessä, että kyse ei ole varsinaisesta koeasetelmasta tai kehittämisprojektista, vaan kokemukseen tai kirjallisuuteen perustuvan idean edelleen kehittelystä ja mallintamisesta pienimuotoisessa hankkeessa, johon liittyy tutkimuksellinen intressi dokumentoineineen. Pilotoinnit toimivat myös tutkimusmateriaalin hankintakeinona ilmiöistä, joita pilotointi koskee. Tämän artikkelin yhteydessä näitä pilotoinnin tuottamia tutkimusaineistoja ja niiden kuvaamia kokemuksia käytetään lähinnä kuvailevasti esitettyjen kehittämisideoiden edelleen työstämiseen ja näkyväksi tekemiseen. Jatkotutkimuksessa on mahdollista vielä syvällisemmin pohtia työnohjauksen olemusta sekä työnohjauskeskustelujen koskettelemia ja avaamia teemoja.

Näissä pilottiluontoisissa työnohjausprosesseissa nousi esiin esimerkiksi sellaisia teemoja kuin työolot ja työssä jaksaminen, vuorovaikutusrakenteiden ja puheku-  
tuurin merkitys sekä toive avoimesta dialogista. Keskeisiä olivat myös luottamus-  
rakenteet sekä organisaation eri tasoilla (koko organisaatiosta asiakassuhteisiin)  
koetteille joutuvat luottamussuhteet. Johtamiseen ja johdon sekä alaisten välisiin  
suhteisiin liittyvät kysymykset ja osallisuutta sekä kollegiaalisia suhteita koskevat  
kysymykset herättivät niin ikään paljon pohdintaa. Käsiteltiin myös kokemuk-  
sia työrauhaan ja työturvallisuuteen liittyvistä ongelmista. Työhön liittyvää väki-  
valtaa sekä työympäristöjä koskevat kokemukset ja pulmat sekä tiedonkulkua ja  
organisaatioviestintää koskevat kysymykset olivat nekin keskusteluissa esiintyviä  
asioita. Tärkeitä olivat lisäksi työntekijöiden keskinäiset suhteet ja asiakastyön ta-  
voitteet, laatu ja keinot sekä asiakastyön prosessien johtaminen ja asiakaslähtöi-  
syyss sekä asiakkaan itsemääräämisoikeus. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että työn-  
ohjauskeskusteluissa työntekijöiden omista kokemuksista ja havainnoista nousi  
esiin mieltä ehkä jo pitkäänkin painaneita ja askarruttaneita asioita. Ohjatussa  
kollegiaalisessa keskustelussa nämä pohdinnat ja niiden pohjalta syntyvät merki-

tysyhteydet jäsenyivät uudella tavalla ja uusia näkökulmia avaten, mitä keskustelijat myös arvioinneissaan tuntevat arvostavan.

Ensimmäisellä työnohjaus -pilotoinnilla, jossa tietoisesti yritettiin luoda suora keskusteluyhteys työnohjausryhmän muodostavien työntekijöiden ja heidän työnohjaajansa sekä sosiaalityön ja organisaation johdosta vastaavien henkilöiden välille, rakennettiin dialogia, joka avaisi myös kehittämisenäkökulman. Samalla etsittiin rakenteita, jotka ylläpitäisivät tällaista dialogia. Tätä kokeilua kuvataan luvussa 5.6.1.

Toisen työnohjauspilotin ideana oli laajentaa työnohjausta moniammatilliseen suuntaan yli organisaatorajojen niin, että mukana olivat myös tarkasteltavissa työprosesseissa asiakkaana oleva henkilö ja avainhenkilöitä hänen tukiverkostoistaan. Näin työnohjaukseen pyrittiin saamaan suora asiakasnäkökulma mukaan ja työstämään yksilöllisiä työnäkyjä suhteessa yhdessä tuotettuun ymmärrykseen. Samalla saatiin näkyviin asiakastyön työprosessien monipolvisuus ja moniulotteisuus sekä ennen kaikkea herkkyytys suhteessa asiakkaan tilanteeseen. Tätä hanketta kuvataan kappaleessa.

### **Kehittävän työnohjauksen toimintakonseptia pilotoiva kehittämisympäristö ja -hanke**

Työnohjauksen kehittävä toimintakonsepti on käsite, jolla pyritään ylittämään työnohjauksen yksilöpainotteisuuteen rajoittuva luonne. Sinänsä tämä käsite tulee lähelle työnohjauksessa perinteisesti käytettyjä käsitteitä, kuten perustehtävä, käyttäteoria tai työorientaatio. Toimintakonsepti (Virkkunen ym. 1999) määrittää periaatteen ja rakenteen, jonka avulla toimintaan kohdistuvat erisuuntaiset vaatimukset ja sille asetetut eri tavoitteet pyritään jossakin toiminnassa toteuttamaan. Se sisältää tulkinnan toiminnan kohteesta ja tarkoituksesta sekä idean siitä, miten toiminnan olennaiset osat muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Toimintakonsepti käsitettä käytetään laajenevan eli ekspansiivisen oppimisen mallin pohjalta kehitetyn ns. muutoskehittämisen yhteydessä (Virkkunen & Ahonen 2007), jolloin tavoitteena on juuri itse toimintakonseptin jäsentäminen, täsmentäminen ja uudistaminen. Toimintakonseptin erityisyys ja merkityksellisyys on työnohjauksen kehittämisen kannalta siinä, että sen avulla voi tavoittaa useamman toimijan toiminnan yhteisyyden. Näin sen avulla voi löytää erittelevän näkökulman työnohjauksen perusongelman eli yksilötoimijan ja toiminnan rakenteiden toisistaan erottamisen ongelman. Kehittävä työnohjaus sosiaalityössä pyrkii käsittelemään ja jäsentämään niin sosiaalityöntekijän päivittäisessä työssään kohtaamia ristiriitoja sekä niiden ratkaisuja toiminnan eri tasoilla kuin myös yksittäisen työntekijän työtä suhteessa koko toimintaan ja sen ristiriitoihin sekä toiminnan ohjautumista rakentaviin toimintakonsepteihin.

Tämän pilottihankkeen kehittämisympäristönä oli keskisuuri kaupunki, jossa valmisteltiin Paras-hankkeen yhteydessä kuntaliitoksia ja jossa oli meneillään useita sosiaalityöntekijöiden tehtäväjakoon liittyviä uudistusprosesseja. Muutospaineet koettiin suuriksi, minkä vuoksi myös ajatus johdon ja työntekijöiden välisen keskusteluyhteyden rakentamisesta haluttiin ottaa kehittelyyn. Kiinnostus hanketta kohtaan nousi myös aikaisemmista työnohjausta ja työnohjauksen järjestämisestä koskevista kokemuksista, joiden mukaan työnohjaus oli jäänyt aika irralliseksi, nimenomaan työntekijöihin kohdistuvaksi toiminnaksi kyseisis-

sä organisaatioissa. Tilaisuus osallistua tähän hankkeeseen tarjottiin Sosiaalialan työolot-hankkeen yhteisellä lehti-ilmoituksella, jonka pohjalta kokeiluhankesopimus syntyi. Vastaavasti osallistujakuntien sisällä tarjottiin työntekijöille vapaaehtoinen mahdollisuus osallistua tähän työnohjausprosessiin. Kesän 2006 aikana käytyjen neuvottelujen ja informoinnin pohjalta mukana olleet kunnat perustivat yhteisen työnohjausryhmän ja tekivät sopimuksen paikallisen työnohjaajan kanssa tähän hankkeeseen liittyvästä ns. kehittävästä työnohjausryhmästä ja siihen liittyvästä muutoskehittämistyöskentelystä.

Kehittävä työnohjaus -työnohjausryhmän tavoitteena oli eriytyvän lastensuojelun ja kehittyvän aikuissosiaalityön vahvistaminen yliaalueellisessa yhteistyössä. Kehittävä työnohjaus – pilottihankkeeseen kuului muutoskehittämisen hengessä ns. muutoslaboratorio työskentely, jonka tavoitteena oli vuorovaikutuksen rakentaminen toimivan työnohjausryhmän sekä johtamisjärjestelmien välille. Käytännössä hankkeen muutoslaboratorioissa pyrittiin sellaisen dialogisen rakenteen luomiseen, jossa työnohjaukseen osallistuvat voivat saada omat käsityksensä sosiaalityön kehittämisen tavoitteista, ristiriidoista ja niiden ratkaisumahdollisuuksista esiin ja yhteiseen keskusteluun johdon ja esimiesten kanssa.

Työnohjausprosessi rakennettiin samankaltaisin periaattein kuin työnohjausprosessit yleensä sosiaalityön organisaatioissa. Tarjolla oli kokenut ja pätevä sekä kyseisellä paikkakunnalla luottamusta nauttiva työnohjaaja. Sosiaalityöntekijät saivat ilmoittautua ja sitoutua ryhmään vapaaehtoisesti ja ryhmä sopi keskenään omasta työskentelystään ja sen tavoitteista. Työnohjausprosessi oli suunniteltu vuoden mittaiseksi, yhteensä 27 tunnin kokonaisuudeksi, joka toteutettiin 2 x 45 minuutin jaksoissa n. kolmen viikon väliajoin – loma-aikoina joutaen. Ryhmässä oli alun alkaen 6 osallistujaa, mutta erilaisista työsuhteiden muutoksista johtuvista syistä työnohjauksen päättyessä ryhmässä oli enää kolmen sosiaalityöntekijän ydinporukka. Poikkeuksellista ryhmän kokoamisessa oli projektikytköksen lisäksi se, että sen kokoonpanossa ylitettiin työyksikkökohtaiset rajat ja osallistujia oli useammasta eri alueellisesta toimipisteestä, jopa eri kunnista. Mukana oli myös työnjaollisesti eri tavoin organisoitua sosiaalityötä tekeviä sosiaalityöntekijöitä lastensuojelusta, aikuis-/kuntouttavasta sosiaalityöstä ja ns. yhdenmennyttä sosiaalityöstä. Ryhmä arvioi itse työnohjausprosessinsa ja sen merkityksen ohjauskeskustelussa työnohjaajan kanssa – kuten yleensäkin työnohjauksessa menetellään. Työnohjausprosessiin kuuluivat myös työnohjaajan työnohjaus/konsultaatiokeskustelut hankkeen vetäjän kanssa, mistä oli myös sovittu ohjausryhmän kanssa.

Kokeellisen elementin työnohjausryhmän toimintaan toi sen kytkeminen ns. muutoskehittämistyöskentelyyn. Tavoitteena tässä oli kehitellä ns. kehittävä työnohjauksen toimintakonseptia osaksi sosiaalityön ohjaus- ja kehittämistoimintaa kunnallisessa organisaatiossa. Lähtökohtana oli se huoli, että työnohjaus jää helposti varsin irtonaiseksi ja etäiseksi, työntekijöihin keskittyväksi saarekkeeksi organisaatiossa, eikä vuoropuhelua johdon ja työnohjauksen välille juuri synny formaaleja palautekäytäntöjä lukuun ottamatta. Samalla työnohjauksessa tapahtuvassa reflektiossa työstetyt asiat ja myös työntekijöiden asiantuntijuuspääoma ja tietämys kehittämistarpeista ja prosesseista jäivät hyödyntämättä. Mahdollisesti myös käsitellyt työhön ja työoloihin liittyvät epäkohdat ja ongelmat jäivät vaille tarvittavaa huomiota, ja työnohjaus jää lopulta vain tuuletuspaikaksi työn kiireiden keskellä.

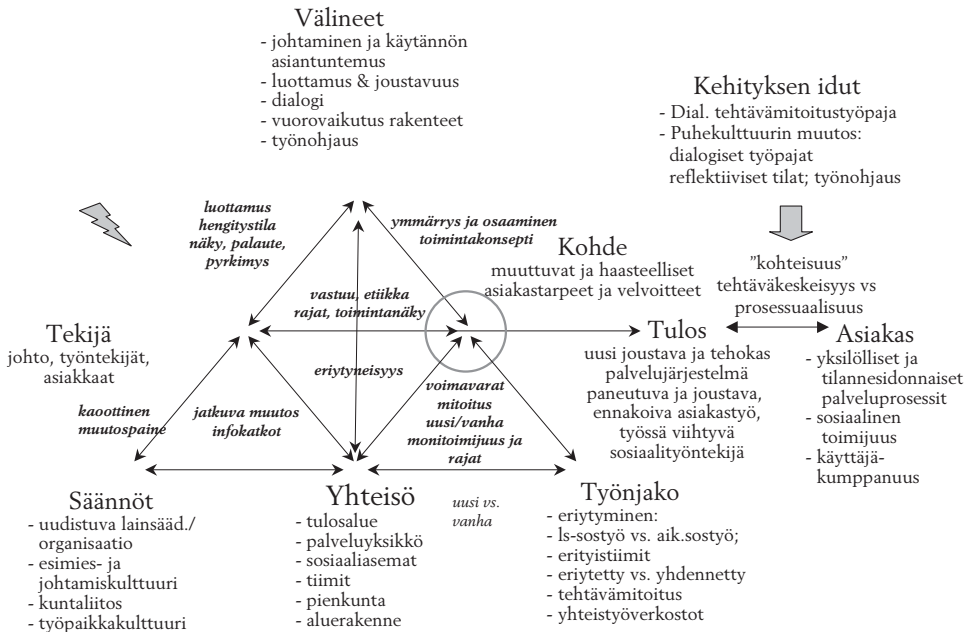
Muutoslaboratorioistuntoja (sittemmin dialogisia työpajoja) kuului tähän hankkeeseen kolmen tunnin mittaisina jaksoina kaikkiaan neljä ja näiden lisäksi vielä raportointivaiheeseen kuuluva palauteistunto. Näiden teemoina olivat: 1) Muutoslaboratoriot ja ekspansiivinen oppiminen, 2) Dialoginen työpaja: Kehittävä työnohjaus ja ammatinhallinta, 3) Sosiaalityön vetovoimainen kehittäminen ja toiminnan kompleksisuus, 4) Kehittävä työnohjauspolitiikka. Lisäksi toteutettiin ns. Tehtävärakennemuutostusta koskeva dialoginen työpaja suuryryhmässä. Työpajoihin osallistuivat työnohjausryhmä työnohjaajineen ja ohjaukseen osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden esimiehet aina sosiaalijohdon tasolle asti sekä paikallinen projektin ohjausryhmä ja koordinaattorit. Käytännössä kuitenkin korkeimman tason johto oli estynyt osallistumaan muutoslaboratorioistuntoihin ja mukana olleet esimiehet olivat johtavia sosiaalityöntekijöitä eli lähiesimiehiä ja osastopäällikkötasoa yhtä sosiaalijohtajaa lukuun ottamatta.

Muutoslaboratorioihin oli alun perin ideana tuottaa aineistoa työnohjausryhmän palautetta ja ryhmäistunnoista leikattuja videotallenteita käyttäen. Käytännössä päädyttiin kuitenkin siihen, että muutoslaboratorion oleelliseksi osaksi tuli ns. reflektiivinen dialogi –työskentely (vrt. Andersen 1991) eli materiaali tuotettiin itse istunnossa. Tämä toteutettiin siten, että työnohjausryhmä kävi työnohjaajansa kanssa omista aikaisemmista istunnoistaan työstämiinsä kysymyksiin pohjautuvaa ohjauskeskustelua muiden osanottajien kuunnellessa ja havainnoidessa tätä keskustelua kunnes osat vaihtuivat ja johdon ryhmä kävi samoista kysymyksistä ryhmäkeskustelun saman työnohjaajan johdolla sosiaalityöntekijäryhmän kuunnellessa ja havainnoidessa. Kuulijoiden ja havainnoijien roolissa olivat myös muutoslaboratorion vetäjä ja paikalliset projektikoordinaattorit. Ryhmäkeskustelujen jälkeen purettiin keskustelut ja havainnot sekä niiden herättämät ajatukset ja kysymykset yhteiskeskustelulla. Temaattista työskentelyä tuettiin myös työpajan vetäjän tuottamilla aineistoilla ja aikaisemmasta työnohjaus – tai työpajatyöskentelystä koostetuilla ristiriita-analyyseilla. Näin luotiin vuorovaikutusrakenne, jolle annettiin nimeksi dialoginen työpaja (vrt. Hakkarainen & Jääskeläinen 2006).

Työnohjausistunnot ja työpajat tallennettiin sekä audio- että videotallenteina, jotka on purettu tekstimuotoon. Näistä aineistoista on syntynyt sekä ristiriita-analyyseja että käsitteellisiä yhteenveotoja ja myös merkittävä kirjalliseen muotoon saatettu kvalitatiivinen tutkimusaineisto, jota tähän artikkeliin on hyödynnetty temaattisen analyysin keinoin.

Alkuvaiheessa olivat hankkeen työskentelyssä painopisteenä sosiaalityön koettuihin pulmiin, kehittämiseen ja vetovoimaisuuteen liittyvät kysymykset. Näistä keskusteluissa on kuvioon 1 koottu yhteiseksi jäsennykseksi ns. toimintajärjestelmän yleisen mallin avulla tilannekuvaus ja luonnos vetovoimaisen sosiaalityön ”toimintakonseptiksi” (Virkkunen & Ahonen 2007, 44-47). Toimintajärjestelmän yleinen malli (Engeström 1987, 78) kuvaa inhimillisen toiminnan välttämättömät tekijät ja vuorovaikutussuhteet. Sen avulla voidaan eritellä osatekijöiden (kohde, tekijä, välineet, säännöt, työnjako ja toimintayhteisö) tiettyyn kohteeseen ja periaatteeseen perustuvaa yhteensopivuutta ja erityisesti osoittaa tekijöiden välisiä ja järjestelmän sisäisiä jännitteitä ja muutospaineita. Vetovoimainen sosiaalityö -kuviossa on koottu yhteen tekijöitä, jotka sosiaalityön näkökulmasta on koettu jännitteisiksi ja muutosta kaipaaviksi suhteessa työn kohteeseen ja tavoitteisiin.





**Kuvio 1.** Vetovoimainen sosiaalityö

Kuviossa 1 on koottuna yhteen ja tiivistetty niitä asioita ja teemoja, joita sosiaalityöntekijöiden työnhajaukseen perustuvan, johdon kanssa yhteisen muutostyöskentelyn myötä nousi tässä pilotissa esiin. Taustalla ovat itse kunkin työnhajaukseen osallisuuneen työntekijän kokemukset ja työnhajaukseen tuotu reflektio oman työn ja organisaation ongelmista, työnhajauskeskustelujen yhteiset pohdinnat sekä dialogiset työpajakeskustelut. Yhteenvedo on myös tiivistelmä, joka esitettiin kyseisen pilottihankkeen välivaiheen koosteena työpajaprosessissa sekä täsmennettynä yhteenvetona kolmannessa työpajassa.

Keskustelut koskivat kaikkia toimijaosapuolia eli niin työntekijöitä kuin johtoa tilanteessa, jossa organisaatio on ollut voimakkaassa muutostilassa, kun on kehitetty tehtävämitoituksia, työnjakoa ja palvelurakenteita uudistuvan lainsäädännön sekä muuttuvien tarpeiden ja palveluideologioiden puristuksessa. Törmäyskursilla ovat uudet ja vanhat rakenteet ja toimintamallit, kun ollaan oltu yhdistämässä kokonaisia kuntia ja niiden perinteisiä palvelurakenteita ja toimintakulttuureita. Paineita ja ristiriitoja luovat niin erilaiset rajanylitykset kuin jatkuva muutos ja näiden mukanaan tuomat informaatiokatkokset. Tämä taas tuottaa kummastusta, epävarmuutta, kiukkaa ja harmittelua sekä stressaantumista puolin ja toisin ja tietenkin myös toiveita uudistumisen tarjoamien mahdollisuuksien suhteen. Muutospaineita voi käytännön ja johtamisenkin näkökulmasta kuvata kaoottisina. Kaikki tämä puolestaan panee koetukselle vastuunjaot, toiminnan etiikan sekä koko toimintanäyn ja myös itse johtamisjärjestelmän. Vastaavasti pohdintoihin nousevat kysymykset luottamuksesta ja sen rakentumisesta, palautejärjestelmistä sekä myös pohdinta-, keskustelu- ja hengähdystilojen merkityksestä. Kuvauksesta

on tunnistettavissa niin työelämän yleisiä kehitystrendejä ja ristiriitaisuuksia kuin siirtymiä työelämän ja osaamisen johtamisen kehitysvaiheiden välillä (Virkkunen & Ahonen 2007, 57–68). Toisaalta niistä hahmottuvat myös sosiaalialalle ominaiset kehitystrendit, jännitteet, valtasuhteet ja opillis-metodologiset haasteet. Myös sitä, kuinka pitkälle nämä elementit kietoutuvat toisiinsa, voisi pohtia. Siitä, kuinka sosiaalityö kehitys heijastelee taloudellisia, poliittisia ja yhteiskunnan rakenteellisia kehityskulkuja ja keskusteluja, on käyty paljonkin keskustelua (Juhila 2006; MacDonald 2006).

Työn organisointia ja kohdetta koskevat käsitykset ja vaatimukset heijastelevat asiakkaiden palveluiden osalta yhä suurempaa joustamisen, tilannesidonnaisuuden ja prosessuaalisen etenemisen vaatimusta ja yksilöllisten tarpeiden huomiointia. Ideaalina ovat käyttäjäkumppanuus eli asiakkaiden osallisuuden ja oman toimijuuden merkityksen korostaminen työn tavoitteina (vrt. Juhila 2006). Vetovoimaisen työn kehittämistavoitteeksi nousee tällöin keskeisesti se, kuinka luoda joustava ja tehokas palvelujärjestelmä, joka tarjoaa edellytykset paneutuvalle, tilanteittain joustavalle ja ennakoivalle asiakastyölle. Ristiriitoja ja vastakohtaisuutta luovat erityisesti voimavarakysymykset ja työn kohteen jäsentyminen erilaisiksi työnjaoiksi sen mukaan, painottuuko tehtäväkeskeisyys vai kokonaisuuden hallinta. Työssään viihtyvä ja jaksava työntekijä on näissä pyrkimyksissä kaiken lähtökohta, mutta samalla myös herkkä anturi järjestelyjen toimivuuden kannalta. Ahdistusta ja ärtymystä työntekijöille aiheuttaa se, että käytännössä he kokevat liikkuma-alansa varsin vähäiseksi, kun ajatellaan asiakastyön vaatimuksia. Harmilliseksi koetaan toistuva vaatimus siitä, että uusia toiminta- ja organisaatiomalleja ja tavoitteita ylhäältä ja ulkoapäin tuomalla kuvitellaan, että työntekijät sitten kehittävät omassa työssään tuon tavoitellun, entistä tehokkaamman mallin edellyttämät käytännöt eräänlaisena toimeenpanotehtävänä. Tuntoja kuvaa toteamus ”ikään kuin perusasiakastyön tekemisessä (jossa keskeisellä sijalla on toimiva vuorovaikutus – huom. SKN; vrt. Juhila 2006) olisi loputtomasti erilaisia toisen tekemisen mahdollisuuksia!” ja että ”pikemminkin hyvin tehty perusasiakastyö on olemukseltaan varsin vakiintunutta eikä siinä sinänsä ole niin kauheasti liikkuma-alaa”. Yhtä paljon kuin kommentti heijastaa sosiaalityöntekijän oman ammatillisen autonomian, oman arvontunnon ja asiantuntijuuden puolustusta sekä koettua kyllästymistä jatkuvaan muutokseen, se heijastaa myös muutos-, kehittämis- sekä johtamistyön perusongelmia. Haasteena on ensinnäkin, kuinka luoda toimiva ja osallistava vuoropuhelu käytännön työn ja johtamisen välille ja kuinka viedä kehittämistyötä eteenpäin ja luoda puitteet toimiville oppimiskäytännöille (Virkkunen & Ahonen 2007), oppivalle organisaatiolle (Gould & Baldwin 2004) ja kehittämistä tukevalle käytäntöyhteisölle (Wenger 1998; vrt. Yliruka 2008 tässä kirjassa).

Sosiaalityöntekijöiden kokemusta heijastaa myös huoli siitä, että joudutaan luopumaan asiakastyön kaikkein oleellisimmasta elementistä eli aidosta, kuuntelevasta ja asiakaslähtöisestä vuorovaikutustyöstä. Tämä tuli erityisen selvästi esiin, kun pilottihankkeen dialogisista työpajoista saadun kokemuksen ja siellä esiintuodun tarpeen mukaisesti järjestettiin koko organisaatiota ja sen puitteissa valmisteltua uutta sosiaalityön tehtäväjakoa koskeva, ylimääräinen dialoginen työpaja. Tässä työpajassa eri vastuualueiden sosiaalityöntekijätiimit pohtivat koko sosi-

aalityöntekijäjoukon toimiessa ns. reflektiivisenä kuulijajoukkona vuorollaan sitä, mitä muutoksia heidän työssään ja työprosesseissa on nähtävissä. (Mitkä asiat ovat jäämässä tai jätettävissä pois ja mitä uutta on tulossa tai tullut tilalle.) Näiden ryhmäpohdintojen jälkeen sitten koko suuryhmä vielä keskusteli kuulemastaan ja sen herättämistä ajatuksista ja kokemuksista. Täälläkin todella suurta huolta kaikkien sosiaalityön tehtäväluaryhmien (kuntouttava sosiaalityö ja palveluohjaus, maahanmuuttopalveluiden sosiaalityö, lastensuojelu ja nuorten erityispalvelut, rikos- ja riita-asiat, kriisipäivystys, päihde- ja huumetyö, sijaishuolto, vammaispalvelut, koulun sosiaalityö ja työvoimanpalvelukeskus) osalta tuotti se, että juuri asiakastyön perusta tuntui olevan rapautumassa. Kuvaavia kommentteja olivat: ”pois on jäänyt kiireetön asiakkaan kohtaaminen”, ”lasten kohtaamiseen ei ole aikaa”, ”nuorten kanssa työskentelyyn ei tarpeeksi aikaa”, ”päihdepalveluissa aikaa on pakko riittää asiakkaille”, ”itseään vahvasti esiintuovat asiakkaat saavat aikaa”. Koettiin siis, ettei aika ja järjestelyt salli enää paneutuvaa ja kuuntelevaa asiakassuhteen luomista. Samalla koettiin sosiaalityöntekijän autonomisen liikkuma-alan työnsä ytimessä tulevan uhatuksi, mikä tuskastuttaa. Tätä kuvaa toteamus: ”työntekijät turkastuvat, kun aika ei riitä kaikkiin tehtäviin ja jotkut asiakkaat eivät saa enää huomiota”. Tämä puolestaan herätti pohdinnan: ”miten työntekijä voi saada äänensä kuuluviin?”, ”miten työntekijä voi vaikuttaa?”. Tämä kokemus taas edelleen herätti toiveita radikaalista tehtävälueiden rajauksesta, priorisoinnista, joista päätöksentekijöiden ja organisaation johdon toivottiin ottavan vastuun. Samaisessa työpajassa tuotiin esiin myös suuri määrä uudenlaisia tehtäviä ja haasteita, joita sosiaalityöntekijät työssään kohtaavat. Esimerkkejä tästä ovat ns. maahanmuuttajatosiaalityö, kuntouttava sosiaalityö ja aikuissosiaalityö, joihin kaikkiin ollaan kehittämässä uudenlaisia toimintakonsepteja. Myös muilta alueilta lastensuojelusta vammaispalveluun tuotiin esiin monia ajankohtaisia ja velvoittavia kehittämistehtäviä, joita jo uudistunut lainsäädäntökin edellyttää. Yhteistä kaikille oli vaatimus yhteiskehittelyn ja moniammatillisuuden kehittämisestä. Kaiken kaikkiaan tunnelman tiivistää toivomus ”ruohonjuuri tason kuulemisesta” sekä ”työntekijöiden ideoiden ottamisesta käytäntöön” ja se, että ”päättäjien olisi saatava tietoonsa se, miten päätökset näkyvät arjessa”.

Suuryhmän dialoginen työpaja koettiin erittäin tärkeäksi, vaikka itse tilaisuuden toteuttamisessa oli ongelmia. Asiaa oli niin paljon, että puoli päivää tästä yhden päivän tilaisuudesta meni puhtaasti eri ryhmien työprosessikuvausten ”hengästyttäviin” esittelyihin. Tämä koettiin raskaaksi ja uuvuttavaksi etenkin, kun tila, jossa tilaisuus pidettiin, oli ilmeisen ahdas. Silti jo se ele, että järjestettiin aito ja työntekijöitä asiantuntijoina kuunteleva keskustelumahdollisuus heidän työtään koskevasta päätösprosessin valmistelusta, koettiin työnhajausryhmän pohdinnoissa erittäin tärkeäksi. Myös viimeisessä muutoslaboratorioistunnossa ja palauteistunnossa todettiin tällainen dialogisen työpajan malli sellaisen johtamisen välineeksi, jota halutaan edelleen kehittää vielä edessä olevissa muutosprosesseissa, joita esimerkiksi kuntaliitokset väistämättä lähitulevaisuudessa tuovat.

Dialogisten työpajojen kaltaisia reflektiivisiä rakenteita toivottiin luotavan systemaattiseksi osaksi sosiaalityön organisaation ja sen johtamisen perustoimintoja. Visio siitä, että olisi edes vuosittainen tai jopa useammin toistuva suunniteltu ja keskustelevalta, dialogia rakentava kohtaaminen johdon ja työntekijöiden välillä,

oli työnohjausryhmässä käydyssä palautekeskustelussa tuotettu idea. Sen ajateltiin lisäävän niin vuoropuhelua kuin luottamustakin sekä osoittavan organisaation arvostusta työntekijöitään kohtaan, vaikka niin suuri ryhmä kuin mainittu kokoontuminen koettiin ehdottomasti liian suureksi. Johdon näkökulmasta sekä työpajoissa että palautekeskusteluissa esiin tuodun palautteen mukaisesti se dialogisen työpajan malli, joka tässä hankkeessa syntyi, näyttäytyy myös laajemmin sovellettavana johtamisen menetelmänä. Sen voitiin arvella soveltuvan juuri luottamusta ja yhteistä vuoropuhelua koettelevien muutosprosessien yhteyteen. Tiedetään (vrt. esim Tuomola-Karp 2005, 167 – 182), että dialogin ja yhteistyön perusta on luottamuksessa, joka voidaan käsittää strategiaksi ja neuvotteluksi, joka mahdollistaa sopeutumisen monimutkaiseen sosiaaliseen ympäristöön ja joka avaa uusia toimintamahdollisuuksia. Luottamus on jotakin, jota ihmiset aktiivisesti rakentavat organisaatiossa keinona kohdata aktiivisesti epävarma tulevaisuus. Se on myönteinen odotus, että toisen, luotetun, toiminta aktiivisesti palvelee tai ei ainakaan loukkaa luottajan pyrkimyksiä. Luottamus, riski ja uudet mahdollisuudet näyttäisivät muodostavan kokonaisuuden, josta syntyy uusia käsityksiä, uusia luovia ajattelu- ja toimintatapoja, kun taas epäluottamus johtaa turvallisiin puolustusellisiin rutiineihin. Luottamusprosessiin liittyvä reflektiivisyys, dialogisuus ja riskinotto luovat edellytyksiä uusille avauksille ja kehittymiselle. (Miszal 1996 emt.175 mukaan.) Sekä työnohjauskeskusteluissa että työpajoissa luottamusteema oli yksi keskeisistä teemoista, joka toistuvasti nousi esiin. Sen tiivistää pohdinta siitä, uskaltaako työntekijä olla aktiivinen ja tuoda esiin ideoitaan ja koettuja epäkohtiakin. Luottamusta rakentavalla keskustelukulttuurilla voisi työnohjaajan kommentin mukaan edistää kokemusta siitä, että ”saa olla aktiivinen ja tulee kuulluksi”. Tässä keskustelukulttuurissa usein jäytäväksi koettu epäkohta- ja syyllistämispuhe voisi ”jalostua” yhteisen arvioimisen ja merkityksenannon myötä ”moniajatukseksi kehittämispuheeksi”.

Tarkasteltiinpa tätä vetovoimaisen sosiaalityön kehittämisenäyn konseptia miltä kulmalta tahansa nousevat vahvasti esiin juuri vuorovaikutus- ja luottamusrakenteet sekä sen myötä johtamisen käytännöt tai johtamis- ja alaiskulttuurit (Keskinen 2005). Tässä hankkeessa pohdinnat kiertyivät monenlaisten käytännöllisten, hallinnollisten ja sisällöllistenkin keskustelujen kautta sellaisiin teemoihin kuin osallisuus, kuulluksi tuleminen, keskustelu- ja puhekulttuuri, tiedonkulku, vastuunjaot ja tehtäväkuvat sekä alaisten asema. Toisaalta toivottiin selkeyttä tavoitteiden ja velvoitteiden suhteen ja toisaalta yhteistä neuvottelua siitä, miten asiat pitäisi järjestää, sekä ennen kaikkea vuoropuhelua omaa työtä ja asiantuntijuusalueita koskevassa päätöksenteossa sekä avoimuutta pelisäännöissä. Yhteenvetona voisi todeta, että tavattoman paljon tiivistyi juuri luottamus- ja vuoropuhelurakenteiden ympärille. Kuvaava kommentti on yhtäältä se, että ”kyllä me voimme olla mukana uudistustyössä, kunhan vain saamme selvät rajat sille, mitä meiltä odotetaan” ja toisaalta se, että ”vaikka ei joka asiassa tarvitsekaan olla sanaansa sanomassa, pitäisi vähintäänkin silloin, kun uudelleen järjestellään juuri meidän työtämme ja toimenkuviamme, ottaa meidät asiantuntijoina mukaan päätöksentekoon”.

Koko hankkeen keskeiseksi sisällöksi tavallaan muodostui vuoropuhelun rakennus eli dialogin luominen työntekijöiden ja johdon välille. Tärkeämmäksi kuin konkreettisten, käytännön työhön liittyvien pulmakysymysten yhdessä pohtimi-

nen ja ratkominen nousi lopulta itse puhumisen tapa eli puhekulttuuri ja sen edellyttämät rakenteet. Salliiko organisaatio avoimen keskustelun, uskaltaako työntekijä tuoda äänensä esiin, kokeeko hän tulevansa oikeasti kuulluksi, syntyykö aitoa luottamusta ja tahtoa yhteiseen hiileen puhaltamiseksi ja uudistamisen hengen luomiseksi vai jääkö työntekijälle ainoaksi mahdollisuudeksi kestää kunnes mitta täyttyy ja edessä on muuhun työhön tai toiseen organisaatioon hakeutuminen tai jopa sairastuminen ja uupumus. Nämä ovat kysymyksiä jotka laajemminkin puhuttavat työntekijöitä sosiaalialalla. Tällainen tulema on erittäin vakava haaste johtamiskulttuurille ja osaamiselle. Se myös tuo esiin vuorovaikutusta, dialogia ja luottamusta rakentavien puitteiden, toimintakäytäntöjen ja tilojen sekä mallien tärkeyden. Kysymys ei myöskään ole pelkästään esimies-alaisuudesta, vaan pohdinnoissa toistui huoli siitä, millaisia ovat eritasoisen johdon ja ylipäänsä johtavassa asemassa olevien viranhaltijoiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet ja -kulttuuri. Mahtuuko sinne aitoa dialogia ja yhteisen näyn ja hengen työstämistä lainkaan? (Vrt. Mönkkönen 2007.)

### **Moniammatillinen ja käyttäjäosallisuutta pohtiva työnohjausryhmä kehittämisympäristönä ja pilottihankkeena**

Yksi keskeinen työnohjauksen kehittämishaaste on se, että sosiaalityön asiakastyö ja palvelutuotanto toteutuvat muuntuvien ja monitoimijaisten verkkojen kokonaisuudessa. Tälle toiminnalle on hyvin olennaista se, että asiakkaan selviytymistä tukevat ja elämää kantavat verkostot hahmottuvat ja rakentuvat auttamisen ja selviytymisen käytännöissä niissä prosesseissa, joissa ammattilaiset yhdessä asiakkaan kanssa pyrkivät tukemaan ja luomaan arkea tukevia rakenteita kulloisenkin tilanteen pohjalta. Tällöin työntekijät joutuvat toimimaan muuttuvissa ja liikkuvissa yhteistoimintasuhteissa ja niiden solmukohdissa (Engeström ym. 2006a). Toistuvasti ollaan myös tilanteissa, joissa yhteistoiminta ei ota sujuakseen eikä työllä tunnu olevan kestäviä tuloksia, kuten erään sosiaalityön kehittämishankkeen ”saatesanoissa” todettiin siitä panoksesta, johon oli ylletty ja myös petytty vallitsevassa toiminnassa: ”Asiakkaat pärjäälee – ongelmat syvenee”. (Engeström ym. 2006b).

Tämän toisen työnohjauspilotin ideana oli laajentaa työnohjausta moniammatilliseen suuntaan yli organisaatorajojen niin, että mukana olivat myös tarkasteltavissa työprosesseissa asiakkaana oleva henkilö ja avainhenkilöitä hänen tuki-verkostoistaan. Näin työnohjaukseen pyrittiin saamaan suora asiakasnäkökulma mukaan ja työstämään yksilöllisiä työnäkyjä suhteessa yhdessä tuotettuun ja jaettuun ymmärrykseen. Kehittämisympäristönä oli keskikokoisen kaupungin erilaisissa yhteistyö – ja kehittämishankkeissa rakentunut yhteistyöverkosto, jossa ajoittain syntyi myös asiakaskohtaista verkottumista yli hallintokuntarajojen. Hanke rakentui paikallistahon aloitteesta ja näissä verkostoissa toimineen ja rajoja ylittävän muutosagentin (Wenger 1998) aloitteesta ja tuella. Kyseinen toimija halusi kokeilla uudenlaista toimintamallia eräässä asiakassuhteessaan, jonka menestyksellisen eteenpäinviemisen hän arveli edellyttävän uudenlaista, paneutuvasti asiakaslähtöistä verkosto-otetta. Idean taustalla on ns. sosiodynaaminen (Peavy 2000, 23–24) näkemys asiakkaan lähtökohtien ja omien tavoitteiden kunnioit-

tamisesta ja niiden jäsentymisestä yhteisessä vuorovaikutuksessa eli yhteiskonstruoinnissa. Yhteiskonstruointiprosessissa työntekijät ja asiakas työskentelevät tiiminä, joka tutkii asiakkaan elämänkenttää, kartoittaa asiakkaan eksistentiaalista tilannetta ja suunnittelee henkilökohtaisia projekteja, jotka mahdollistavat asiakkaalle toivotunlaisen tulevaisuuden tavoittelemisen. Kokeellisen työnhjauksen ajateltiin voivan rakentaa tällaista käyttäjänäkökulmaista lähestymistapaa ja verkosto-orientaatiota sekä luovan uutta vuoropuhelua, dialogia horisontaalisesti yli organisaatorajojen tapahtuvaan yhteiskonstruointiin.

Pilottimalliksi kehittyi kestoltaan lyhyehkö yhden asiakastapauksen ympärille rakentunut, asiakkaan kanssa työskentelevien eri palvelujärjestelmien ja ammattiryhmien edustajista koostuva lähityöntekijöiden työnhjausryhmä. Ryhmään osallistui asiakkaan lisäksi myös hänen lähiomaisensa ja sekä työnhjauksen työnhjaaja. Suurimmillaan kokoonpano oli yhdeksänhenkinen, kun työnhjaajat laskettiin mukaan. Prosessi koostui neljästä kolmen tunnin mittaisesta tapaamisesta kuuden kuukauden aikana, ja sen lisäksi onnistuttiin järjestämään n. vuoden kuluttua yksi palaute-/seurantatapaaminen asiakkaan ja kahden prosessiin osallistuneen työntekijän kanssa. Tähän palautekertaan, jossa oli mukana työnhjauksen työnhjaaja, liittyi myös asiakkaalle tärkeän muutoksen toteuttaminen ns. saattaen vaihtaen eli paikkakunnalta poismuuttavan luottotyöntekijän rooli siirtyi luottamuksella toiselle avaintyöntekijälle. Jokaisella työnhjaukseen osallistuneella työntekijällä oli asiakkaaseen nähden henkilökohtainen ja merkittävä suhde oman erityisalansa ja ammatillisen työskentelysuhteensa kautta.

Työnhjausryhmän työskentelyn lähtökohtina olivat sosiodynaaminen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa ja edelleen myös ns. kehittävän työnhjauksen idea, jota tällä kertaa lähestyttiin ns. tapaustyöskentelyn eli ns. case konferenssin (vrt. Ruch 2005) idealla. Sosiodynaamisen näkökulman (Peavy 2000) ja työnhjaajan soveltaman ratkaisukeskeisen (Hirvihuhka & Litovaara 2003) ajattelun kautta erityisenä intressinä tässä työskentelyssä oli tutkia asiakkaan itsemääräämistä ja sosiaalista toimijuutta kunnioittavaa moniammatillisen toiminnan toimintakonseptin muodostumista ns. yhteiskonstruoinnissa, jota tällä kokeilulla tavoiteltiin.

Tämä yhteen ainoaan ja samanaikaisesti konkreettisesti työskentelyprosessissa elävään asiakasprosessiin keskittynyt moniammatillinen ja reflektiivisesti prosessoiva työnhjaus tuotti uudenlaista yritystä sovittaa aidosti yhteen erilaiset ammatilliset väliintulot ja tekemiset. Samalla yritettiin saada otetta tämän ammatillisen työn merkityksestä ja vaikutuksista asiakkaan omien voimavarojen ja tavoitteiden mukaiselle etenemiselle. Taustalla oli sosiodynaamisen ajattelun jäsentämä kokemus siitä, että asiakas ikään kuin kulkee eritahtisesti - ja usein varsin hämillään - viranomaisten eritahtisten työprosessien puristuksessa.

Asiakkaalle, nuorehkolle yhden lapsen yksinhuoltajaäidille, oli vuosien varrella kertynyt monenlaisia kokemuksia erilaisista auttamis- ja palvelumalleista sekä monitoimijaisesta viranomaistoiminnasta, joissa myös asiakkaan läheisverkosto oli otettu mukaan. Tavoitteena oli jo lähtökohtaisesti asiakkaan itseluottamuksen ja itsenäisen selviytymisen sekä paikkansa ottamisen tukeminen niin omassa arjessaan kuin työelämässä. Tämä tavoitteenasettelu perustui siihen asiakkaan elämäntietokartan kartoitus- ja jäsenystyöhön, jota sosiodynaamisesti orientoitunut lähityöntekijä oli omassa voimaannuttamiseen tähtäävässä työotteessaan käyttänyt.

Työnohjaajan ratkaisukeskeinen ote ja pilotoinnin kehittävän työnohjauksen ote tarjosivat toisaalta hyvin konkreettisten asioiden kanssa työskentelyn mallin työnohjausistunnoissa, ja toisaalta myös näkökulman laajempaan moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen merkitykseen, sekä erityisesti asiakastyön kumppanuussuhdetta korostavaan työskentelyotteeseen. Painopiste ei kuitenkaan ollut vain tiettyjen ongelmien ratkaiseminen tässä ja nyt. Ratkaisukeskeinen ote tarjosi myös erilaisten ja yhdessä fokuoitujen näkökulmien tehokasta työstämistä ja kyseenalaistamista tavalla, joka auttoi näkemään yhtäältä yli omien ammatillisten rajojen ja toisaalta myös huomaamaan kunkin omat mahdollisuudet ja vastuualueet ja niiden merkityksen asiakkaan kokonaistilanteessa. Työnohjausryhmään osallistuminen oli myös asiakkaalle ilmeisen kannustava kokemus. Asiakkaan itsensä läsnäolo tarjosi suoran ja yhtäaikaisen palautteen sekä ymmärrystä siihen, mitä hänen tavoitteensa ja toiveensa olivat sekä mitä vaikeuksia niiden mukaisessa elämässä oli niin arjen kuvioissa kuin henkilökohtaisissa tunteissa ja valmiuksissa. Yhdessä jaetut onnistumisen ja yhteisymmärryksen kokemukset sekä uudelleen suuntautumisen päätökset olivat kaikkien osapuolten näkökulmasta kannustavia.

Työskentely edellytti erittäin hyvää keskinäistä luottamusta niin eri ammattialoja edustavien työntekijöiden kuin heidän ja asiakkaansa välillä. Työskentely oli kaikkien osanottajien kannalta vapaaehtoista eikä se perustunut mihinkään velvoitteeseen, vaan henkilökohtaiseen sitoumukseen, minkä kukin tiesi olevan oman työnkuvansa ja ammatillisen autonomiansa kannalta mahdollista. Työnohjaustyöskentelyä koskevaa sitoumusta valmisteltiin ennakkoinformaatiolla ja ensimmäisellä kerralla käydyillä sopimus- ja pelisääntökeskusteluilla, joihin kuuluivat myös asianmukaiset vaitiolosopimukset ja kirjalliset luvat istuntojen ääni- ja videotallentamiseen ja tutkimukseen. Asiakkaan kanssa tilannetta oli valmisteltu pitempään, ja tällainen moniammatilliseen työskentelyyn osallistuminen oli osa sitä pitkäjänteistä ja luottamusta rakentavaa sosiodynaamista työskentelyä, joka tapahtui. Luottohenkilönä oli myös asiakkaan äiti, joka osallistui kahteen istuntoon neljästä.

Moniammatillista yhteis- ja verkostotyötä on kehitelty erilaisista näkökulmista lähtien (ks. esim. Seikkula & Arnkil 2005; Karjalainen 2006). Lähestymistavoissa on sekä viranomaisyhteistyön, asiakasosallistamisen ja ratkaisukeskeisyyden että reflektiivisten rakenteiden elementtejä. Näitä elementtejä on ollut myös tässä pilottihankkeessa, joka sosiodynaamisesti paneutuvan ja asiakaslähtöisen ja ratkaisukeskeisen sekä kehittävän moniammatillisen työnohjauksen keinoin, pyrki ylittämään moniammatillisen viranomaistyön usein koetun peruspulman eli näennäisyyden ja viranomaiselta toiselle pallottelun sekä dialogin väistelyn. Tämä näennäisyys on tunnistettavissa siinä, kuinka helposti yhteisen vastuun jakamisesta tulee vastuun siirtämistä tai pitkäjänteisestä ja joustavasta työskentelystä katkoksista ja paloittaista (Engeström ym. 2006b). Toisaalta tässä pilotissa haluttiin tarkastella työnohjauksen mahdollisuuksia yhteisen vision luomisessa ja asiakkaan omia lähtökohtia kunnioittavan sosiodynaamisen ja paneutuvan työotteen kehittämisessä.

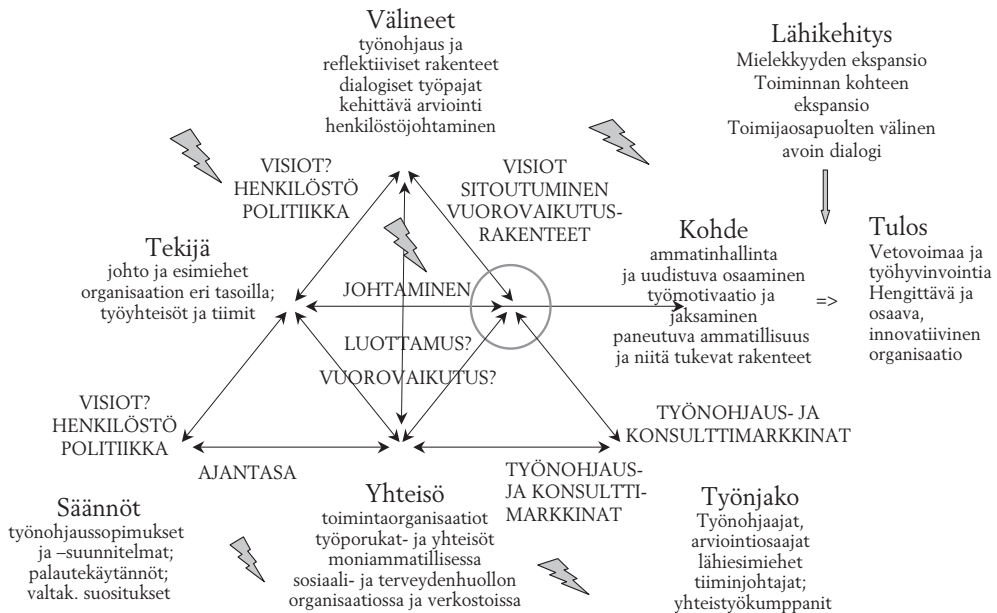
Pienimuotoisen pilotin tarjoama kokemus toi esiin, kuinka herkkävireisestä asiasta on kysymys ja kuinka helposti ammattilaisten hyvää tarkoittava lähestymis-

tapa voi muuttua ”patronoivaksi”, asiakkaan omia kykyjä aliarvioivaksi ja myös omaa vastuualuetta väistäväksi tai ylikorostavaksi. Asiakkaan mukanaolo prosessissa oli tervehdyttävä ja ajattelemaan herättävä kokemus. Tässä pilotissa tarkastelun kohteena ollut asiakasprosessi oli jo lähtökohtaisesti moniammatilliseen yhteistyöhön perustuvaa. Näin ollen tämäntyyppinen moniammatillinen ja asiakkaan subjektiutta kunnioittava ja tukeva työnohjausryhmä varsinkaan ratkaisukeskeisesti suunnattuna ja tapaamiskerroiltaan rajattuna ei tuottaisi suuria lisäkustannuksia. Sen sijaan se voisi tarjota uudenlaisen ja kehittävän näkökulman vaativaan asiakastyöhön ja siinä ohjautumiseen. Moniammatillisessa työskentelyssä on toki totuttu ryhmä- ja tiimitapaamisiin ja neuvotteluihin, joilla on varsin vakiintuneita muotoja. Työnohjauksellinen elementti kuitenkin pysäyttää toimijat henkilökohtaisesti tutkimaan toimimistaan sekä näkemään sen merkityksen ja mielekkyyden niin asiakkaan kuin kokonaistyöprosessinkin näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta nousee myös esiin hänen oman toimijuutensa ja subjektiutensa merkitys hänen omaa elämäänsä koskevilla ratkaisuilla.

## 4.6 Työnohjaus ja työn vetovoimaisuus muutos- paineisella sosiaalialalla

Sosiaalialan työtä ja sen ongelmia alan vetovoimaisuuden kannalta kuvattaessa voisi kärjistäen nostaa esiin kaksi asiaa eli jatkuva, koko järjestelmää koskeva muutos ja paneutuvan sekä joustavan, asiakaskohtaisen työtteen tarve, jotka toki ovat yleisemminkin työelämän kehitysvaiheita ja olemusta kuvaavia (Virkkunen & Ahonen 2007). Sosiaalialalla ja sen organisaatioissa muutos on tällä hetkellä raju ja se ravistelee totuttuja rakenteita ja toimintamalleja sekä koettelee ammatillista asiantuntijuutta ja sen kehittämistä. Tässä artikkelissa on tarkasteltu kahden pienimuotoisen pilotointihankkeen avulla työnohjauksen mahdollisuuksia edistää alan vetovoimaisuutta ja sellaisten työntekijöiden, johdon ja eri työntekijäryhmien keskusteluyhteyksien rakentumista, jotka vahvistaisivat työntekijöiden kokemusta omista ammatillisista kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan sekä avaisi näkymää siihen, että on mahdollista luoda puitteita onnistuneelle ja hyvälle asiakastyölle. Nämä asiathan ovat peruslähtökohtia niin työssä viihtymiselle kuin koetulle työhyvinvoinnillekin. Työnohjauksella on jo perinteisesti asemansa tällaisiin asioihin ja tavoitteisiin liittyvänä ratkaisukeinona. Kuviossa 2 hahmotetaan pilottihankkeiden ja alan kirjallisuuden pohjalta (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen, 2007) kehittävää työnohjauspolitiikkaa.





**Kuvio 2.** Työnohjauspolitiikka

Kun tavoitellaan vetovoimaisuutta ja työhyvinvointia, on keskeisenä tuloksena hengittävä, osaava, oppiva ja innovatiivinen organisaatio. Sen luomiseen taas tarvitaan työnohjauksen ja dialogisten työpajojen kaltaisia reflektiivisiä rakenteita, jotka sallivat sekä etäisyyttä ottavan ja vaihtoehtoisia näkökulmia avaavan hengähtämisen paineisen ja kuormittavan työn puitteissa että luovan puhekulttuurin, jossa työntekijöiden ja johdon välille syntyy yhteistä visiota luovaa vuoropuhelua ja luottamusta rakentavaa dialogia. Vastaavasti kaivataan ammattikuntien rajat ylittävää ja joustavan yhteiskehittelyn mahdollistavaa vuoropuhelua, jotta paneutuva ja joustava ammatillisuus voisivat toteutua. Muutokset ja joustavan asiakastyön vaatimukset haastavat toimintakonseptien uudistamiseen sosiaalialalla ja tässä uudistustyössä ollaan rakentamassa uudistuvaa osaamista ja ammattihallintaa sekä niiden myötä myös koettelemassa ammatillista motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Tässä artikkelissa esitellyt hankkeet toivat esiin työntekijöiden pohdintaa ja kokemuksia, jotka viestivät niin työn kohteen hahmottamista kuin omaa jaksamista ja luottamusta koettelevista tunnoista ja huolesta. Nämä kysymykset ovat päiväkotien ja varhaiskasvatuksen työtä tutkineiden Pentti Hakkaraisen ja Paul Jääskeläisen (2006) mukaan asioita, jotka kuvaavat muutoksen ja kehittämisen liikkuma-alaa eli ns. lähikehityksen vyöhykettä. Heidän mukaansa pitäisi onnistuneessa muutostyössä kohti uudistuvaa ammattihallintaa tapahtua kolme samanaikaista prosessia eli mielekkyyden ekspansio, toiminnan kohteen ekspansio ja toimijaosapuolten välinen avoin dialogi. Itse kehittämisellä tai muutostyöllä tavoitellaan työn kehittämistä vastaamaan yhteiskunnallisesti ja paikallisesti uudistuneita vaatimuksia. Mielekkyyden ekspansiolla tarkoitetaan taas työtä koskevan

ymmärryksen, sen henkilökohtaisten ja jaettujen merkitysten sekä motivaation uudistumista samalla kun kohdetta koskeva ekspansio avaa uuden näkökulman siihen mihin työtä oikeastaan kohdennetaan ja mitä ja millaisin keinoin sillä pitäisi saada aikaan. Tällaista muutosta ei voida tuottaa sen enempää ulkoisin määräyksin ja säännöin kuin ylhäältä alaspäin tapahtuvalla ohjauksella ja organisoinnilla tai vain yksilöllistä osaamista rakentavilla keinoilla. Lisäksi ja nimenomaisesti tarvitaan vuoropuhelua ja reflektoivaa dialogia, joka ylittää yksilötoimijan subjektiivisesta kokemuksesta lähtien hahmottamaan työn kokonaisuuden kehittymisen ehtoja ja rakenteita. Työnohjaus liitettynä ns. dialogisiin työpajoihin soveltuu tällaiseksi reflektiiviseksi rakenteeksi. Kehittävällä työnohjauspolitiikalla voi taas laajemmin tarkastella organisaation oppimista ja luottamusta sekä vuoropuhelua luovia rakenteita.

Kehittävä työnohjauspolitiikka voidaan puolestaan nähdä omana sosiaalialan johtamisen ja hallinnon sekä ammatillisen asiantuntijuuden mallina tai toimintakonseptina pyrittäessä yhdistämään toisaalta asiakastyön ja palvelutuotannon laadun ja kehittämisen vaatimukset ja niiden oleellisena edellytyksenä olevan vetovoimaisen ja työhyvinvointia rakentavan organisaation vaatimukset.

## 4.7 Työnohjauspolitiikka: hyvien käytäntöjen suuntalinjat

Varsinaisia työnohjausta määrittäviä säädöksiä on vähän. Laeista ainoastaan mielenterveyslaissa on mainittu työntekijöiden työnohjaus mielenterveystyön ja -palveluiden toteuttamisen eräänä periaatteena. Sosiaalityön ja sosiaalialan työnohjaus kaipaasi myös vahvemman suositus- ja säädöspohjan, mutta jo selkeän kehittävän työnohjauspoliittisen ajattelun ja suunnittelu- sekä johtamis- ja henkilöstöhallinnollisin käytännöin voi työnohjauksesta luoda sosiaalialalle jaksamista ja vetovoimaisuutta sekä työkehittämistä tukevan tietoisien käytännön. Kehittävä työnohjauspolitiikka on luonnosteltu kirjassa ”Työnohjaus sosiaalityössä” (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007) ja seuraavassa kehittävän työnohjauspolitiikan kuvauksessa käytetään edelleen lähteenä tätä kirjaa.

Työnohjauksen suunnittelun eli työnohjauspolitiikan avulla voidaan kuten Ulla-Maija Rantalaiho (2007, 130 -148) kirjoittaa, ohjata pitkäjänteisesti sisäisiä ja ulkoisia työnohjausresursseja sinne, missä niitä tarvitaan. Kukin työyhteisö määrittää omat työnohjaustarpeensa tehtäviensä, tavoitteidensa ja haasteidensa mukaisesti. Käytännön työnohjauspolitiikalla on siten yleiset ammatilliset ja työpaikkakohtaiset suuntaviivat, jotka mukautuvat kulloistenkin kehittämistarpeiden pohjalta. Parhaimmillaan työnohjauspolitiikka tuo työnohjauksen osaksi organisaation toiminnan kokonaisuutta, jolloin se ei ole vain erityistilanteissa ja joidenkin erityisryhmien käytössä. Työnohjauksen käytännön järjestelyt nojautuvat yleisiin työnohjausta koskeviin suosituksiin ja säännöksiin, joita sovelletaan kunkin organisaation ja ohjattavan tarpeisiin. Systemaattinen ja kehittävä työnohjauspolitiikka luo mahdollisuudet työnohjauksen tarkoituksenmukaiselle ja sitouttavalle käytölle. Samalla syntyy organisaatiopoliittisia vuorovaikutus- ja luottamusrakenteita.

Kehittävä työnohjauspolitiikka on kokonaisvaltaista ja tietoista työntekijöiden arkikokemuksiin kiinnittyvää osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamista, vaikka näitä koskevissa strategioissa tästä ei juuri keskustella (ks. esim. Kuntatyö kunnossa -julkaisu 2008). Työnohjauspolitiikan tavoitteena on löytää uusia toimintaväyliä, jotka vahvistavat työntekijän näkemystä siitä, kuinka työskennellä mielekkäällä tavalla yhdessä toisten kanssa. Julkilausuttu ja selkeästi ilmaistu työnohjauspolitiikka luo perustaa myös työyhteisön toiminnan jatkuvalla kehittämiselle, jossa työnhjauksella on yhteisesti tiedostettu paikka ja merkitys. Kehittäminen ei tässä yhteydessä määrity ulkoisena paineena, vaan työntekijöiden kokemien haasteiden jakamisena, tutkimisena ja purkamisena sekä niiden pohjalta rakentuvana mahdollisuutena. Työnohjaus tarjoaa luontevat ja luottamukselliset puitteet ja mallin tällaiselle työhön kiinnittyvälle reflektiolle. Kehittävä työnohjauspolitiikka ottaa työntekijöiden kokemukset huomioon ja antaa virallisen luvan oman työn ja työyhteisön monipuoliseen ja kriittiseen tarkasteluun. Työntekijän kannalta on tärkeää, että organisaatio mahdollistaa ja sallii hänelle oman työnsä ja asiantuntija-asemansa kriittisen pohdinnan, joka voi myös kyseenalaistaa organisaation toimintatapoja. Kehittävässä työnohjauspolitiikassa kriittiset impulssit käsitetään oppivan organisaation hengessä toiminnan kehittämisen suolana, jonka perimmäinen tarkoitus on parantaa työtä ja asiakkaiden palvelua. (Rantalaiho 2007.)

Työnohjauksen merkitys sosiaalityön ja laajemmin sosiaalialan työn ja sen organisoinnin kokonaisuudessa kaipaa erityishuomiota. Työnohjaus tarjoaa monimuotoisen ja kuitenkin helposti arkityöhön kiinnittyvän reflektiivisen rakenteen ja tilan, joiden tarpeellisuutta osoittavat niin työolotutkimukset (Meltti & Kara 2008) kuin tässä artikkelissa raportoidut pilottihankkeetkin. Työntekijälle hengitystilaa ja vaikuttamismahdollisuuksia tarjoava hengittävä organisaatio on alan vetovoimaisuuden kannalta tärkeä. Erityisen tärkeää on se, että työnohjauksen järjestelyihin kuuluu myös selkeä palaute- ja keskusteluyhteys työnohjauksen, johtamisen ja organisaation kehittämistoiminnan välimaastossa. Tällainen dialoginen keskustelu lisää luottamusta ja mahdollistaa toimijoiden kuulluksi tulemisen.

Suomalaisessa sosiaalityössä työnohjaus ei ole perinteisesti kovin vahvasti kiinnittynyt johtamis- ja kehittämisstrategioihin, vaan sen oikeutus perustuu enemmän ammatillisuuden vaalimiseen ja yleisluontoisesti työhyvinvoinnin edistämiseen. Työnohjauksen ja hallinnon suhdetta on toki paljon pohdittu ja työnhjauksella on tietyissä perinteissään korostuneen vahva hallinnollinen ulottuvuus (esim. Sosiaalityön työnohjaus 1991). Työnohjauksesta ja sen sisältämisestä mahdollisuuksista rakentaa organisaatioissa tilaa työntekijöiden luovalle ja käytäntöön kiinnittyvälle asiantuntijuuspääomalle on sittemmin tullut yhä haastavampi johtamisen ja organisaation (henkilöstö)kehittäjien mahdollisuus. Tällöin painottuvat erityisesti työssä oppimisen ja luovan tiedontuotannon mahdollisuudet erilaisia reflektiofoorumeita käyttäen. Tällaisena reflektiofoorumina työnhjauksella on paljon annettavaa. Tietoista työnohjauspolitiikkaa ei vielä sosiaalialalla useinkaan Suomessa harrasteta, vaikka meillä esim. terveydenhuollossa ja hoitotyössä on tuotettu työnohjauspoliittinen malli, ns. SUED -malli jo 1980-luvulla (Paunonen 1989; Paunonen-Ilmonen 2001). Työnantajat ovat kuitenkin havahtuneet selvittämään työnohjauksen tilaa ja kehittämismahdollisuuksia osana

henkilöstön ja työn kehittämistä ja laadun varmistusta sekä työn vetovoimaisuuden ja pätevän työvoiman saantiin liittyviä toimenpiteitä (esim. Väntsi 2006).

Tietoista työnohjauspolitiikkaa on hahmoteltu myös osana sosiaalihuollon ja sosiaalityön kehittämisohjelmia. Yksi esimerkki voisi olla ruotsalainen ammattijärjestöjen ajama laillistetun sosiaalityöntekijän ohjelma, jonka rekistereissä seurataan ammatillisuuden edellytyksiin luettavan työnohjauksen toteutumista ja jota myös keskushallinnon kehittämisohjelmissa on tutkittu. Tämä ruotsalainen työnohjauspolitiikka lähtee yksilöllisestä ja ammatillista autonomisuutta korostavasta näkökulmasta. (Höjer ym. 2007.) Toinen esimerkki on Iso-Britannian sosiaalityön linjajohtamiseen kiinnittyvän työnohjauksen eli "supervisionnin" (vrt. Keski-Luopa 2001) ohjeistaminen työntekijöille säännöllistä systemaattista tukea antavaksi, mutta myös yhtäläillä työn arvioivaan seurantaan eli monitorointia organisoivaksi johtamisen välineeksi (Brown & Burne 1996). Molemmat lähestymistavat sisältävät myös normatiivisia suosituksia ja menettelytapaohjeita. Työnohjaus voi näinkin järjestettynä olla toimivaa, mutta erityisesti jälkimmäinen tapa sisältää riskin johdon ja työntekijöiden vastakkainasettelusta ja kontrollihenkisyydestä.

Kehittävälle työnohjauspolitiikalle pitäisi olla ominaista se, että se pyrkii lisäämään luottamusta ja vuoropuhelua organisaatiossa sekä edistämään työhyvinvointia. Sen tavoitteena voisi olla hengittävien ja luovat voimavarat vapauttavien organisatoristen rakenteiden luominen, mikä myös näyttäisi olevan tie laadukkaisiin palveluihin (esim. Ruch 2005). Yhtäläillä kehittäväällä työnohjauksella voisi olla sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden asiantuntijuutta ja ammatinhallintaa rakentava tehtävä, mikä puolestaan on avain alan vetovoimaisuutta luoviin prosesseihin.

Kehittävää työnohjauspolitiikkaa rakennettaessa olisi hyvä hahmottaa erimuotoisten ja tavoitteisten työnohjausmallien soveltaminen. Esimerkiksi moniammatillinen ja asiakaskumppanuutta rakentava työnohjaus olisi edelleen kehittelyn arvoinen. Tässä kokeilussa on dialogin ja luottamuksen merkitys ja voima muutosprosesseissa kamppaileville organisaatioille noussut keskeisenä tekijänä esiin. Eri tavoin sovelletut työnohjausprosessit tarjoavat oivia ja työntekijän asiantuntijuutta arvostavia dialogien rakentamismahdollisuuksia organisaatioiden sisällä. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että työnohjaus on työntekijälle perustavanlaatuisen oikeus ja mahdollisuus itse rakentaa jaksamistaan ja työnsä laatua. Se on myös eri tehtävissä ja alueilla toimivien työntekijöiden mahdollisuus lisätä keskinäistä, rajat ylittävää ymmärrystä, jonka pohjalta nousee myös ituja uudistuvaan ammatillisuuteen.

Työnohjausta ei voi ohjeistaa yksiselitteisesti tietyn muotoiseksi ja kestoiseksi, vaikka sen koetellut perusrakenteet tarjoavatkin selkeän pohjan toiminnan organisoimiselle. Työnohjaukseen itse asiassa saatetaan laajemmaltikin kaivata uudenlaisia muotoja, mistä osaltaan kertoo tässä raportoitujen työnohjausprosessien arviointipohdinnat. Niissä nousi selvästi esiin tarve kiinnittää työnohjaus myös henkilö- tai tiimi- ja työyhteisökohtaisiin kehittymis- ja selviytymistarpeisiin. Työntekijät kokevat ammatillisella urallaan hyvin erilaisia vaiheita ja tarpeita, joihin ihan perinteinen työnohjaus ei aina tunnu soveltuvan. On hyvä kokeilla ja kehittää vaihtoehtoja, vaikka toisaalta on syytä rakentaa jo tunnetun viisauden varaan. Työnohjauksen osalta tämä viisaus on se, että työnohjaus on korvaamaton menetelmä työn laadun, ammatillisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin sekä työmotivaation edistäjänä.

Työnohjauksessa tarvitaan kuitenkin myös palaute- ja arviointirakenteita. (Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007.) Reflektiivisyydessään työnohjaus on syvästi itsearvioivaa ja arvioiva ote on oleellinen osa työnohjausprosessia. Sosiaalialalla työnohjauksen ulkoinen arviointi on vielä toistaiseksi vähäistä eikä sitä jo työnohjauksen perusolemuksen vuoksiakaan kannata ns. kontrolloivassa monitorointihengessä lähteä tekemään. Riskinä voi olla hengitystilan tukahduttaminen. Arviointi on kuitenkin oleellinen osa työnohjauksen tutkimusta, kehittämistä ja kehittävän työnohjauspolitiikan rakentamista.

## Kuvioluettelo

Kuvio 1: Vetovoimainen sosiaalityö  
Kuvio 2: Työnohjauspolitiikka

## Kirjallisuus

- Andersen, Tom (1991) *The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues*. New York: Norton.
- Brown, Allan & Bourne, Iain (1996) *The social work supervisor*. Buckingham: Open University Press.
- Cearley, Sarah (2004) *The power of supervision in child welfare services*. *Child & youth care forum* 33(5), October 2004. Springer Science & Business Media, Inc, Kluwer Academic Publishing, 313–327.
- Engeström, Ritva & Engeström, Yrjö & Kerosuo, Hannele (2006a) *Neuvotteleva työtapamomisairaiden asiakkaiden hoidossa. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö*. Helsingin yliopisto. Tutkimusraportteja 8. Helsinki: Yliopistopaino.
- Engeström, Ritva & Poikela, Ritva & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2006b) *Rajat ylittäen asiakkaiden tukien –projekti 1.9.2004 -31.8.2006* Loppuraportti. TYKES.fi.
- Engeström, Yrjö (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Yrjö (1987): *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-konsultit.
- Frawley-O’Dea, Mary Gail & Sarnat, Joan E. (2001) *The supervisory relationship. A contemporary Psychodynamic Approach*. New York & London: The Guilford Press.
- Gould, Nick & Baldwin, Mark (2004) *Social work, critical reflection and the learning organisation*. Aldershot: Ashgate.
- Ganzer, Carol & Ornstein, Erik.D. (2004) *"Regression, Self-Disclosure, and the Teach or Treat Dilemma: Implications of a Relational Approach for Social Work Supervision"*, *Clinical Social Work Journal*, vol. 32, no. 4, 431-449.
- Hakkarainen, Pentti & Jääskeläinen, Paul (2006) *Osaamisesta ammatinhallintaan. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Jussi Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa: Kansanvalistusseura, 77-105.*
- Hawkins, Peter & Shohet, Robin (2000) *Supervision in the helping professions*. Second edition. Buckingham: OUP.

- Hirvihulta, Harri & Litovaara, Anneli (2003) *Ratkaisun taito*. Vammala: Tammi.
- Hyyppä, Harri & Keski-Luopa, Leija & Ruotsalainen, Seppo (toim) (2005) "Ettemme olisi kuin lampaat...". Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynamiikasta ja tutkivasta työtöteesta. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Höjer, Staffan & Beijer, Elisabeth & Wissö, Therese (2007) *Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg*. FoUväst Rapport 1:2007. Göteborg.
- Juhila, Kirsi (2006) *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina*. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Karjalainen, Kaija & Totro, Timo (2008) (toim.) *Näkyvään kätkeytynyt*. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Oulu: Metanoia instituutti.
- Karjalainen, Vappu (2006) *Verkostokehittäminen*. Palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa seppänen-Järvelä, Riitta ja Karjalainen, Vappu (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä*. Helsinki: Stakes, 251 – 268.
- Karvinen, Synnöve (1993) *Kehittävä työnohjaus sosiaalityön reflektiivisen ammatillisuuden edistäjänä – työnohjausteorian hahmotusta*. Osa II teoksessa Auvinen, Anja & Karvinen, Synnöve (1993) *Työnohjaus, reflektiivisyys, kehitys*. Sosiaalityön työnohjaajakoulutuksen perusteita. Kuopion yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 1/1993.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari (2005) *Spänningar inom handledningsdiskussionen*. Nordisk sosialt arbeid 3/ 2005.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari (2007) *Työnohjaus sosiaalityössä*. Helsinki: Edita.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Hoikkala, Susanna & Salonen, Jari (2007): *Tutkintorakenneuudistus sosiaalityön koulutuksessa*. Sosiaalityön valtakunnallinen hanke 2003 – 2006. Sosnet julkaisuja 1. Rovaniemi: Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto SOSNET:
- Kemppainen, Tarja & Koskinen, Simo & Pohjola, Anneli & Urponen, Kyösti (1998): *Sosiaalityö epävarmuuden oloissa*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B 48. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola, Maria (2005) *Konstikas sosiaalityö 2003*. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2005:28.
- Keski-Luopa, Leila (2001) *Työnohjaus vai superviisaus*. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia instituutti.
- Ketonen, Yrjö & Korhonen, Marjo (2007) (toim.) *Työnohjaus*. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja STORY, 2007.
- Kuntatyö kunnossa –julkaisut. (2008) *Kuntien eläkevakuutus*. www.keva.fi/julkaisut 5.11.2008
- Lyyra, Krista (2006) *Helsingin kaupungin sosiaaliviraston työnohjausselvitys 2006*. Työnohjausraportti 6.9.2006. Hallinto- ja kehittämiskeskus. Kehittämispalvelu. Julkaisematon moniste.
- MacDonald, Catherine (2006) *Challenging social work. The context of practice*. New York: Palgrave Macmillan
- Meltti, Tero & Kara, Hanna (2008) *Työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät*. Teoksessa Laura Yliruka & Juha Koivisto, Juha & Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Helsinki 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

- Misztal, Barbara (1996) *Trust in modern societies. The search for the bases of social order.* Padstow: Polity Press.
- Mönkkönen, Kaarina (2007) *Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö.* Helsinki: Edita.
- Paunonen, Marita (1989): *Hoitotyön työnohjaus. Empiirinen tutkimus työnohjauksen kehittämishjelman käynnistämistä muutoksista.* Helsinki: Sairaanhoidtajien koulutussäätiö.
- Paunonen-Ilmonen, Maritta (2001) *Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistajana.* Helsinki: WSOY.
- Peavy, Vance R. (2000) *Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana.* (Suom. Petri Auvinen). Teoksessa Jussi Onnismaa & Heikki Pasanen & Timo Spangar (toim.) (2000) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjauksen tutkimus.* Jyväskylä: PS\_Kustannus, 13 – 40.
- Rantalaiho, Ulla-Maija (2007) *Työnohjauksen hyvät käytännöt.* Teoksessa Synnöve Karvinen-Niinikoski & Ulla-Maija Rantalaiho & Jari Salonen (2007) *Työnohjaus sosiaalityössä.* Helsinki: Edita, 119 – 184.
- Ruch, Gillian (2005) *Reflective Practice in Contemporary Child-care Social Work: The Role of Containment.* *British Journal of Social Work: The Role of Containment.* Advanced Access: *British Journal of Social Work* (2005).
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom E. (2005) *Dialoginen verkostotyö.* Helsinki, Tammi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 1983/29. *Työnohjausryhmän muistio.* Helsinki
- Sosiaalityö ja työnohjaus (1991). *Sosiaalityön vuosikirja 1991.* Sosiaalityöntekijäin liitto. Helsinki: VAPK-Kustannus.
- Suomen työnohjaajat. *Työnohjauksen määritelmä.* [www.suomentyönohjaajat.fi/yhdistys](http://www.suomentyönohjaajat.fi/yhdistys) 3.11.2008
- Tuomola-Karp, Päivi (2005) *Laatu luottamuksen rakentamisena – laatukäsitys kansanopistossa.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Pihlaja, Juha & Helle, Merja (1999). *Muutoslaboratorio - uusi tapa oppia ja kehittää työtä [Change Laboratory - a new way to learn and develop work].* Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämishjelma. Raportteja.
- Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli (2007) *Oppiminen muutoksessa. uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen.* Vantaa: Infor Oy.
- Väntsi, Jaana (2006) *Työnohjaus –satunnainen kulu vai kehittämisen väline.* Selvitys. Sosiaalitalito Oy: Järvenpää.
- Wenger, Etienne (1998) *Communities of practice: Learning, Meaning and Identity.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilson, Kate & Ruch, Gillian & Lymbery, Mark & Cooper, Andrew (2008) *Social work. An introduction to contemporary practice.* Harlow: Pearson education.
- Yliruka, Laura (2008) *Kuvastin-menetelmä sosiaalityön työyhteisöjen asiantuntijuutta tukevana rakenteena.* Teoksessa Laura Yliruka & Juha Koivisto & Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen.* Helsinki 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

# 5 KUVASTIN-MENETELMÄ SOSIAALITYÖN TYÖYHTEISÖJEN ASiantuntijuutta tukevana rakenteena

Laura Yliruka

## 5.1 Johdanto

Sosiaalityössä tarvitaan aikaa ajatteluun, omasta työstä nousevien kokemusten jäsentämiseen ja peilaamiseen yhdessä kollegoiden kanssa. Tarvitaan kykyä toimia, mutta myös pysähtyä katsomaan ja oppimaan kokemuksesta. Tarvitaan luottamusta omaan ammattitaitoon, näkemykseen ja kokemukseen, mutta myös uskallusta olla tietämättä kaikkea ja hakea itselle sekä omalle työyhteisölle peilejä, joiden kautta oppia omasta työstä. Työntekijöitä täytyy myös tukea, "ravita" ja suojella, jotta työstä ja järjestelmästä nousevat rankat ja toimimattomat asiat eivät syö työkykyä ja että oma ammattitaito olisi valjastettavissa eettisesti laadukkaaseen työhön ja työn kehittämiseen. Arvojen koveneminen näkyy entistä enemmän sosiaalityössä ja työntekijöiden luottamus yhteiskunnan kykyyn helpottaa ihmisten ongelmia ja vähentää eriarvoistumiskehitystä on heikentynyt (esim. Mäkinen 2008). On tärkeää löytää keinoja, jolla työntekijän ja työyhteisön työtä tuetaan.

Tässä artikkelissa tarkastellaan sitä, miten itse- ja vertaisarviointimenetelmä Kuvastin toimii sosiaalialan työyhteisöissä asiakastyötä ja työhyvinvointia tukevana käytäntönä ja ajattelutilaa tuottavana rakenteena. Kiinnostuksen kohde on sekä menetelmän soveltamisen välittömissä vaikutuksissa että pidemmän aikavälin tuloksissa ja vaikutuksissa, joita työskentely on tuottanut Kuvastin-tiimin ulkopuolelle. Yksilöiden ja yhteisöiden osaamista kehittävien menetelmien ja käytäntöjen vaikutuksista tiedetään toistaiseksi vähän (kuitenkin Vataja 2008). Vaikka artikkeli on menetelmäkeskeinen, pyritään siinä avaamaan sosiaalityön arvioinnin, reflektiivisyyden ja tiedontuotannon haasteita sekä yhteyttä työhyvinvointiin.

Alun perin aikuissosiaalityöntekijöiden kehittämässä reflektiivisessä itsearviointi- ja vertaisarviointimenetelmä Kuvastimessa (Mannerström ym. 2005) on keskeistä tukea sosiaalityön tiimin arvioivaa työtapaa sekä yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymistä. Kyseessä on kevyt, mutta systemaattisuutta lisäävä työtapo. Menetelmää käytetään jäsentämään tiimityötä ja tukemaan työssä oppimista ja tätä kautta työssä jaksamista.

Kuvastin-menetelmän ensimmäinen pilotointi toteutettiin Stakesin FinSocryhmän koordinoimana vuonna 2005 kolmessa aikuissosiaalityön työryhmässä. Tuolloin todettiin, että menetelmä vaatii vuorovaikutuksellista levittämistä. Al-



kuoletuksena oli ollut, että menetelmä on otettavissa käyttöön itsenäisesti. Pilotoinnin tuloksena syntyi Kuvastin-käsikirja (Yliruka 2006). Kuvastin-menetelmän pilotointi ja jatkokehittäminen muillekin kuin aikuissosiaalityön sektoreille sekä malliin liittyvä arviointitutkimus toteutettiin Sosiaali- ja terveysministeriön VETO-ohjelman rahoituksen turvin Sosiaalialan työolot -hankkeessa. Kuvastin-osahankkeen tavoitteena oli Kuvastin-menetelmän laajempi käyttöönotto. Pilotoinnin tavoitteena oli mallin sopeuttaminen erilaisiin toimintaympäristöihin ja sen vaikuttavuuden arviointi.

Pilotointi käynnistyi vaiheittain vuoden 2006 tammi-kesäkuun aikana. Kehittämisen tavoitteena oli 1) luoda rakenteita sosiaalityöntekijöiden yhteisölliseen oppimiseen ja jatkuvaan arviointiin perustuvaan työskentelytapaan osana perustyötä, 2) menetelmän käytettävyyden kehittäminen prosessin aikana, 3) menetelmän kehittäminen niin, että sosiaalityöntekijät voivat itse toimia työskentelytapaan perehdyttäjinä ja 4) menetelmän kehittäminen muillekin sektoreille kuin aikuissosiaalityöhön. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, mitä Kuvastimen käyttöönotto tuottaa työyhteisöihin.

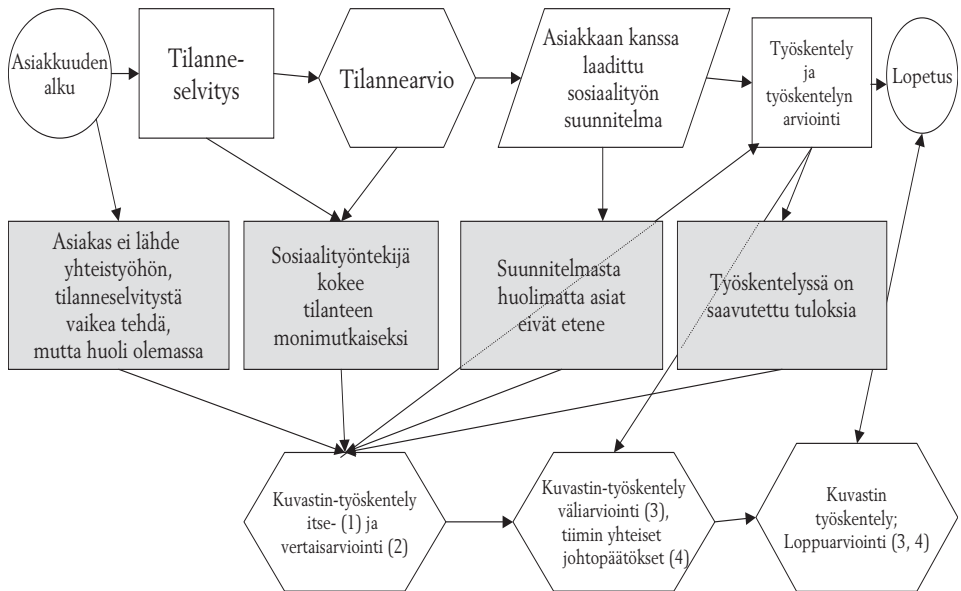
Tässä artikkelissa tarkastellaan tutkimuksen tulosten pohjalta, millaisissa työyhteisöissä Kuvastin-menetelmä toimii ja millä edellytyksin, missä määrin Kuvastin-menetelmä juurtui sosiaalityön organisaatioiden pysyväksi toimintarakenteeksi ja mitä hyötyä Kuvastin-menetelmän käytöstä oli sosiaalialan työyhteisöille.

## 5.2 Kuvastin-menetelmän lähtökohdat

Kuvastin-menetelmä on kehittynyt kiinnostuksesta hyödyntää hiljaista tietoa sosiaalityön itsearviointimenetelmien kehittämisessä (Yliruka 2000). Teoreettisina lähtökohdina ovat olleet Ian Shawn (1999) ajatukset reflektiivisestä arvioinnista. Reflektiivinen arviointi korostaa kahta toisiinsa liittyvää asiaa: 1) tieto nousee toiminnasta ja on toimintaa varten ja 2) tieto testataan elävän elämän tilanteissa. Kehittämisen motivaattorina ovat olleet sosiaalityön kehittäminen ammatillisesta näkökulmasta sekä kiinnostus siihen, miten käytäntöperusteista näyttöä olisi mahdollista tuottaa sosiaalityöstä vastauksena vaikuttavuusvaatimuksiin (esim. Macdonald 2000). Menetelmän tutkimus- ja kehittämisprosessissa on teoreettista jäsenystä haettu asiantuntijuuskeskusteluista (esim. Hakkarainen 2000, 2003, 2004; Saaristo 2000; Nowothy 2002; Fook 2002; Parton & O'Byrne 2000; Bereiter & Scardamalia 1993; Tynjälä 1999) ja tiedonmuodostusteorioista ja oppimisyhteisöteorioista (esim. Nonaka & Takeuchi 1995; Wenger 1998; Hakkarainen 2003). Menetelmän jäsentäminen on liittynyt tiiviisti Helsingin yliopiston Konstikas sosiaalityö -sosiaalityön asiantuntijuuden tutkimushankkeeseen (ks. esim. Karvinen-Niinikoski ym. 2005).

Kuvastin-menetelmä sisältää oman työn dokumentoinnin ja arvioinnin tueksi kehitettyjen lomakkeiden käytön, yhteiset vertaisarviointikokoukset sekä työn edistymisen seurannan ja vaikuttavuusoletuksien tekemisen. Lomakkeen teemat ovat avoimia, eivät indikaattoripohjaisia. Avointen teemojen tavoitteena on haastaa työntekijää tuottamaan jäsenystä sosiaalityöstä. **Kuvastin on tarkoitettu**

tu asiakkaan kanssa yhdessä tehtävän työskentelyn arvioinnin rinnalle. Kuvastin reflektiiviseen itse- ja vertaisarvioinnin prosessiin sisältyy neljä vaihetta: 1) sosiaalityöntekijän oman työn itsearviointi ja valmistautuminen vertaisarviointikokoukseen, 2) sosiaalityön tiimin vertaisarviointikeskustelu ja jatkotyöskentelyn arviointi, 3) seurannan vaihe väliarviointikokouksissa<sup>1</sup> 4) johtopäätösten teko: tiimin yhteiset johtopäätökset sosiaalityön tekemisen reunaehdoista, tarkemmin seurantaa tai kehittämistä vaativista teemoista.



**Kuvio 1.** Kuvastin asiakastyön tukena

Ensimmäistä vaihetta eli sosiaalityöntekijän oman työn itsearviointia strukturoi Peilisali-itsearviointilomake. Toisen vaiheen vertaisarviointikeskustelussa hyödynnetään Sisäinen peili -lomaketta. Kolmannen vaiheen vertaisarvioinnin rakenteena toimivat Takapeili (väli- tai loppuarviointi) ja Sisäinen peili (väli- tai loppuarviointi). Viimeisen, neljännen vaiheen, eli yhteisen tiedonmuodostuksen tukena toimii Prisma. Kolmas ja neljäs vaihe toteutuvat samassa vertaiskokouksessa.

Kuvastin-prosessi käynnistyy siten, että sosiaalityöntekijä valitsee, mitä asiakastyöskentelyään hän haluaa tarkastella itsearviointin keinoin ja mihin hän toivoo saavansa tukea vertaisryhmältä. Tämän jälkeen hän käy läpi asiakastyöhön liittyvät tiedot ja laatii vapaamuotoisen kuvauksen asiakkaan tilanteesta materiaaliksi vertaisarviointiin. Tämän lisäksi muistiinpanoja, suunnitelmia ja muita asiakastyön dokumentteja voidaan käyttää materiaalina. Tässä vaiheessa oman työn arvioinnin apuna toimii Peilisali. **Kuvastimen kohteena on ennen kaikkea sosiaalityöntekijän oma tapa tehdä asiakastyötä**, ja Peilisali toimii metaforana oman työn

<sup>1</sup> Väliarviointi ja loppuarviointi viittaavat asiakasprosessin vaiheeseen, jatkuuko asiakkuus vai onko asiakassuhde päättynyt. Väliarviointeja voi olla useita asiakasprosessin kuluessa.

tarkastelemiseen eri kanteilta toimintayhteydessään. Kuvastimen tavoitteena on tukea sosiaalityöntekijän oman käyttöteorian sanoittamista ja hiljaisen tiedon saannistamista siltä osin kuin se on ylipäättään mahdollista (Polanyi 1983; Yliruka 2000).

Peilisali -itsearviointilomakkeessa tarkastellaan asiakkaan elämäntilanteen muutoksen mahdollisuuksia ja esteitä, vakiintuneita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, voimavaroja ja riskitekijöitä, sosiaalityön tavoitetta, työskentelytapojen valintoja, työskentelytapojen vaikutuksia, omaa kokemusta asiakasvuorovaikutuksesta, omaa asiantuntijuusorientaatiota asiakassuhteessa, omaa roolia sosiaalityöntekijänä asiakassuhteessa, oletusta oman itsen (sukupuoli, arvot, suhtautumistavat) /aikaisempien kokemusten/ nykytilanteen vaikutuksesta kyseisessä asiakassuhteessa, asiakastyötä auttavien ja vaikeuttavien rakenteellisten (palvelujärjestelmä, sosiaalityön vakiintuneet käytännöt, lainsäädäntö, resurssit jne.) tekijöiden merkitystä. Lisäksi arvioidaan kontekstin vaikutusta asiakassuhteessa ja ammatillista huolta asiakkaan tilanteesta asteikolla 1-4. Lopuksi arvioidaan oman ammatillisen osaamisen hyödyntämisen mahdollisuutta asiakastyössä.

Pilotoinnissa hyödynnettiin Kari Pääskysen kehittämän HIDAS-prosessin periaatteita (2004): 1) henkilökohtaisuus (jotakin lisää itselle, arviointityöskentely toimii työntekijän oman työn tukena, vertaisarviointikeskustelut lisäävät työryhmän asiantuntijuutta), 2) tavoitteellisuus (olennaiseen keskittyminen pinnallisen puuhastelun sijaan), 3) avoimuus (yhteisössä kukin antaa käyttöönsä oman tietämyksensä ja kokemuksensa, omien käsitysten vangiksi ei jäädä, vaan työtä tarkastellaan avoimessa vuoropuhelussa), 4) dialogisuus (luova toimintakulttuuri, jossa yhdessä ajattelemisen on mahdollista), ja 5) hiljaisen tiedon arvostus (oman ajattelun ja toiminnan ytimen hakeminen, omien rutiinien tarkastelu ja sanottaminen).

Toisessa vaiheessa kokoonnutaan vertaisarviointitilaisuuteen, jossa sosiaalityöntekijä käy läpi itsearviointilomakkeeseen kirjatut teemat ja muut kuuntelevat keskeyttämättä. Vertaisarviointiin osallistujia tuetaan sisäiseen dialogiin (Bahtin 1982) Sisäinen peili -lomakkeen avulla. Lomakkeeseen kirjataan kuuntelemisen aikana heräviä kysymyksiä, työskentelyehdotuksia ja kirjallisuusvinkejä. Lomake ohjaa antamaan aitoa myönteistä palautetta työtään arvioivalle työntekijälle. Vertaisarviointikeskustelussa jokainen osallistuja saa puheenvuoron. Peilisalin teemoihin pysähdytään ja käydään arvioivaa keskustelua. Työtään esitellyt työntekijä kerää esille tulleet työskentelyehdotukset jatkotyöskentelyä varten.

Osa yhteisistä kokouksista on varattu väliarviointiin, jossa seurataan, mitä asiakastyössä on tapahtunut ensimmäisen vertaisarvioinnin jälkeen: mitkä työskentelyehdotukset toteutettiin ja mitkä ei, sekä ovatko omat tulokset asiakkaan tilanteesta ja työskentelyn mahdollisuuksista muuttuneet. Lisäksi työntekijä arvioi, mitä asioita hän on prosessissa oppinut. Takapeili-lomake toimii tässä tukena. Neljäntenä vaiheena on johtopäätösten teko, mikä tarkoittaa, että työryhmä tekee yhteiset johtopäätöksensä sosiaalityön tekemisen reunaehdoista, tarkemmin seuranta- tai kehittämistä vaativista teemoista sekä vaikuttavuusoletuksista. Tätä varten voidaan käyttää Prisma-lomaketta.

## Kuvastin asiakastyön kipupisteissä

Kuvastinta käytetään erityisesti sellaisten asiakastilanteiden purkuun ja arviointiin, jotka kuormittavat jostakin syystä työntekijää. Työntekijä on huolissaan jostakin asiakastilanteeseen liittyvästä seikasta, asiakkuus voi olla pitkittynyt, jumiutunut tai asiakasprosessi ei käynnisty, vaikka työntekijälle on herännyt huoli. Kansainväliseen tutkimukseen pohjautuvan sosiaalityön työolokirjallisuuskatsauksen (Meltti & Kara 2008) mukaan paljon työtä vaativat asiakkaat saattavat vaikuttaa kielteisesti työtyytyväisyyteen (Gimbel ym. 2002). Tiedetään myös, että muutoksen mahdollistaminen asiakkaan elämässä on voimakas yksittäinen työtyytyväisyyttä ja motivaatiota lisäävä tekijä Carpenter (1999). Tämän vuoksi on tärkeää saada selvyttä niihin tilanteisiin, joissa työntekijä ei koe voivansa edistää asiakkaan muutoksen mahdollistamista. Asiakastyön peruselementtejä ovat sitoutuminen ja pysyvyys. Onkin tärkeää ehkäistä työntekijän toivon menettämistä tai uskoa asiakastyöhön, mikäli asiakkaan tilanne ei etene suunnitelmien mukaisesti tai asiakas ei sitoudu yhteistyöhön. On tärkeää tarkastella tehtyä työtä toimintayhteydessään: millaisin keinoin työtä tehdään, mikä määrittyy työntekijän oman päätäntävällän alueelle, millaisia rajoituksia ja reunaehtoja ja rajoitusten ylittämisten mahdollisuuksia työssä on. Kyse on tuolloin kontekstuaalisesta sosiaalityöstä, jossa haetaan keinoja mielekkääseen tapaan toimia sosiaalityöntekijänä (Fook 2002; 140–144, Yliruka 2005).

## 5.3 Kehittämissympäristö

Kehittämishanke toteutettiin Sosiaalipalveluiden arviointiryhmän, FinSocin (Stakes) koordinoimana. Hankkeessa oli mukana kymmenen sosiaalityön tiimiä eri sosiaalityön sektoreilta. Vuoden 2006 alussa työryhmiä haettiin valtakunnallisella lehti-ilmoituksella. Työntekijöiden taustat olivat heterogeenisiä: koulutus- ja kokemuserot olivat merkittäviä, yhteistä oli kiinnostus yhteisen työnäyn hakemiseen (ks. Haapamäki & Yliruka; Säiläkivi 2007).

Kuvastin-hankkeeseen osallistuneet tiimit olivat pääkaupunkiseudulta, jota kuvastaa toimintaympäristön monimutkaisuus, palvelusektorin hajanaisuus ja henkilöstön vaihtuvuuden kautta syntyvät haasteet toimivien yhteistyösuhteiden muodostamiselle ja asiakkaiden palvelujen ulkopuolelle jääminen (Sosiaalibarometri 2007). Suurissa kaupungeissa on monimutkaisen toimintaympäristön lisäksi sopivat edellytykset Kuvastimelle: niiden organisaatioissa on usein valmiiksi sosiaalityön tiimit, kun taas pienemmällä paikkakunnilla voi olla vaikeaa löytää vertaisryhmää. Ilmoittautuneista tiimeistä kuusi oli lastensuojelun tiimejä. Näistä viisi oli avoimuuden tiimejä, yksi oli perhehoitoon erikoistunut tiimi. Aikuissosiaalityötä edustivat kaksi sosiaalitoimiston aikuissosiaalityön tiimiä sekä kriminaalihuollon tiimi. Lisäksi yksi tiimi edusti sosiaalipäivystyksen nuorisotyötä ja yksi koulujen sosiaalityötä. Tiimeistä kahdeksan oli luonnollisia tiimejä ja kolme oli Kuvastin-työskentelyä varten organisoituneita tiimejä. Käytännössä tämä tarkoitti saman sosiaalityön organisaation kahden eri tiimin yhteisiä Kuvastin-kokouksia tai sosiaalityöntekijöiden verkostoitumisen kautta syntyneitä Kuvastin-tiimiä

(koulut). Hankkeessa seurattiin myös pääkaupunkiseudun gerontologisen sosiaalityön kehittämishankkeen omaehtoista Kuvastimen käyttöönottoprosessia.

Menetelmä tarjottiin tiimeille oman työn perusrakenteeksi, mutta kaksi tiimiä asetti tavoitteekseen edistää menetelmän käytön avulla kahden eri tiimin välistä vuoropuhelua sosiaalityöstä ja sen tekemisen tavoista. Kaikille hankkeessa mukana oleville sosiaalityön tiimeille tarjottiin koulutusta, tuutorointia sekä verkostotapaamisia noin kahden kuukauden välein, yhteensä neljä kertaa. Tiimien tueksi rakennettiin virtuaalinen työskentelyalue Sosiaaliporttiin. Kutakin tiimiä ohjattiin asettamaan omat tavoitteensa, jonka mukaan he etenivät prosessissa yleisen raamin sisällä.

Tiimien odotukset liittyivät menetelmän käyttöönoton kysymyksiin, kuten Kuvastimen käytön sujuvuuteen, kohdentamiseen, tilan löytämiseen menetelmän käytölle, tuotoksiin (omien toimintatapojen perusteelliseen pohdintaan, työn suunnitelmallisuuden kasvuun, asiakasprosessien avautumiseen) sekä työryhmän omaan toimintaan (kykyyn kuunnella lisääntyneen tiedonvaihtoon, toisten persoonallisesta työskentelytavasta oppimiseen, tiimin lisääntyneeseen kykyyn tukea yksittäistä työntekijää, työskentelyn ryhdikkyuteen) että kahden tiimin väliseen oppimiseen.

Tiimeille järjestettiin työryhmäkohtainen tuutorointi menetelmän käyttöön. Tutkija vieraili kussakin työyhteisössä. Tapaamisissa opastettiin tiimejä menetelmän käyttöön, käytiin keskustelua menetelmän soveltuvuudesta tiimissä tehtävän asiakastyön arvioinnin malliksi ja sovittiin siitä, millaista tutkimusaineistoa kukin työryhmä antaa tutkimuskäyttöön. Kullekin työyhteisölle toimitettiin sähköisessä muodossa menetelmään sisältyvät lomakkeet, esittelydiasarja sekä materiaalia Kuvastin-kansion perustamista varten. Lisäksi tiimit saivat Kuvastin-käsikirjat käyttöönsä. Tiimien työskentely käynnistyi portaattain. Yhdeksän tiimiä aloitti Kuvastimen käytön toukokuuhun 2006 mennessä, kymmenes syyskuussa 2007.

Kuvastin-hankkeeseen oli varattu kymmenen kuukauden tutkijarahoitusta vuonna 2006, sekä kolmen kuukauden loppuraportoinnin osuus vuonna 2008. Tämä on verrattain lyhyt aika menetelmän käyttöönotolle, jatkokehittämiselle ja tutkimuksen toteuttamiselle. Kuvastin-menetelmän seuranta-aika organisoitiin ko. ajankohtien väliin. Hankkeen sisällöllisenä tukena toimivat Sosiaalialan työolot-hankkeen sisältöryhmä ja ydinryhmä. Ydinryhmän jäseniä olivat kehittämiskonsultti Pekka Borg, sosiaalityöntekijä Tiina Mustonen ja johtava sosiaalityöntekijä Kaija Mannerström Helsingin sosiaalivirastosta sekä perheterapeutti, työnohjaaja Peter Sundman.

Tutkimusaineistona olivat lomakeaineistot Kuvastin-kokouksista, verkostotapaamisten ryhmätyömateriaalit, video- ja ääninauha-aineisto, tiimien loppuarviointilomakkeet tai nauhoitetut keskustelut, tutkijan tutkimuspäiväkirja, sekä työyhteisökyselyt, jotka toteutettiin ennen menetelmän käyttöönottoa (Haapamäki & Yliruka 2006) (n= 87) ja kehittämishankkeen päättyessä keväällä 2007 (n=44) (Säiläkivi 2007). Työyhteisökyselyn tavoitteena oli antaa kuvaa työyhteisöstä sosio-materiaalisena verkostona: asiantuntijuuskäytännöistä ja orientaatioista, työyhteisön työkuultuurista ja tukirakenteista, sekä testata Kuvastin-menetelmälle hahmotettuja välttämättömiä elementtejä (Yliruka 2006), jotka kuvastavat sitä, millaisen sosio-materiaalisen verkoston tulisi olla, jotta menetelmä tuottaisi odotettuja tuloksia (Koivisto 2005, 84–86).

Tutkija oli yksi menetelmän alkuperäisistä kehittäjistä, mikä loi erityisen tarpeen reflektioivalle kehittämis- ja arviointiotteelle. Tutkijalla oli oma, tiimien kanssa jaettu kiinnostus menetelmän testaamiseen ja kehittämiseen niin, että se toimisi työyhteisöjen työn tukena. Arvioinnin osalta luotettavuuteen pyrittiin erottamalla toisistaan kehittämisvaihe ja aineiston analyysivaihe ja hyödyntämällä monipuolista aineistoa, jota analysoi myös ulkopuolinen tutkija. Tutkimusluvut haettiin mukana olevista kaupungeista.

## Kuvastimen levittäminen

Ihmisten toiminta ja vuorovaikutus on välittyneitä (Latour 1987; Koivisto 2005). Sosiaalityön tiimejä voidaan tarkastella sosio-materiaalisina suhteina, jotka koostuvat inhimillisistä ja ei-inhimillisistä tekijöistä, kuten työntekijöistä, menetelmistä, työkaluista, periaatteista, säännöistä, laeista, normeista ja totunnaisista tavoista toimia. Tiimin toiminta onkin eräänlainen jatkuva saavutus: tiimi uudistaa olemassaolonsa tekemisensä kautta. Menetelmät ovat yksi tekijä tiimin toiminnassa. Näin ollen myöskään Kuvastin-menetelmän "tuloksia" ei voida selittää yhden näkökulman kautta. Kuvastin-menetelmä on myös itsessään kiteytymä, artefakti, kehittämistyössä käytyjen neuvottelujen, toimimisen ja merkitysten luomisen kautta määritellyistä asiakastyön olennaisista elementeistä (Wenger 1998, 55). Kun menetelmä otetaan käyttöön toisessa työyhteisössä se tarkoittaa, että hybridi rakennetaan uudelleen. Tämä tarkoittaa sitä, että varmistetaan, että menetelmän minimiehdot täyttyvät toimintaympäristössä.

Kuvastin-hanke edusti lähtökohdaltaan menetelmäperusteista projektia (Alasoini 2007), jossa haluttiin kuitenkin hyödyntää avoimen innovaatioympäristön periaatteita. Tämä tarkoitti sitä, että menetelmää ei haluttu nähdä valmiina ja sitovana, vaan mahdollisena muokata toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti sekä avoimena kehittämiselle ja eri toimijoiden ajatuksille. Tämä on myös menetelmien siirtämisen kannalta realistinen lähtökohta: menetelmä muuntuu kun se siirretään uuteen toimintaympäristöön. Samalla hankkeessa oli halu nähdä, kuinka menetelmän tietyt ydinelementit toimivat eri ympäristöissä. Kiinnostus liittyi menetelmän struktuurin toimivuuteen: onko olennaista, että kuuntelu ja puhuminen on eriytetty, kuinka toimivia itsearvioinnin teemat ovat, pidetäänkö kirjaamista kaikissa ryhmissä tärkeänä, saadaanko kirjaamisen ja seurantakokousten kautta ymmärrystä sosiaalityön prosesseista ja ylipäätään, nähdäänkö struktuuri ylipäätään reflektiivistä työskentelyä tukevana vai rajoittavana. Toisaalta oli kiinnostus testata menetelmän välttämättömäksi määriteltyjä ehtoja (Yliruka 2006).

Jotta näihin kysymyksiin oli mahdollista saada vastaus, käytiin tiimien alkutaapamisissa alustava arvio menetelmän soveltuvuudesta toimintaympäristöön. Tämän ohella kuitenkin painotettiin tiimien kriittistä otetta menetelmään. Mikäli muutoksia oli tarpeen tehdä, tämä oli mahdollista. Verkostoprosessia hyödynnettiin myös menetelmän jatkokehittämiseen. Avoimen innovaatioympäristön idean mukaisesti hankkeen aikana menetelmään liittyvä ohjeistus ja lomakkeet ovat olleet vapaasti saatavissa verkkoympäristössä, tosin edellyttäen kirjautumista Sosiaaliportin Kuvastin-ryhmän jäseneksi.

## 5.4 Tulokset

Kuvastin-hankkeen tuotoksia tarkastellaan seuraavassa menetelmän tuottamien rakenteiden, menetelmän jatkokehittämisen sekä muille sektoreille siirtämisen näkökulmista. Tiimeillä oli vertaisarviointeja 2-3 viikon välein (tilanne 12/06). Kaikki hankkeen tiimit onnistuivat sijoittamaan Kuvastin-työskentelyn osaksi toimintarakenteitaan hankkeen ajaksi. Menetelmän käytettävyyttä kehitettiin niin, että lomaketta muokattiin palautteiden perusteella. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että lomakkeiden käyttö tulosteverSIONA on edelleen suhteellisen vaivalloista. Menetelmäperusteinen verkosto ei lähtökohtaisesti ole kovinkaan tehokas malli menetelmän jatkokehittämiselle niin sanottujen ensimmäisen asteen muutosten toteuttamiselle (Alasoini 2007,17) kohdistuessaan ensisijaisesti menetelmän leviättämiseen eikä kehittämiseen. Kehittämishankkeen aikana menetelmä kuitenkin kehittyi verkostotapaamisissa jaettujen kokemusten ja tutkijan työryhmävierailujen perusteella. Tiimit tekivät myös omia muutoksiaan.

Konkreettisimmat kehittämistulokset hankkeen aikana olivat uudet lomakkeet väliarvioinnin Sisäinen peili, Prisma-lomake ja vertaisarvioinnissa käytetyn lomakkeen muokkaus. Prisma-lomake valmistui hankkeen aikana, mutta sen käyttöä ei ehditty juurikaan testaamaan. Seurantakyselyn (3/2008) mukaan vain yksi työryhmä oli ottanut käyttöönsä Prisma-lomakkeen. Tiimin palautelomakkeen mukaan:

*"Prisma on auttanut Kuvastin-tiimin jäseniä selkeyttämään sosiaalityön sisältöä ja työkenttää, tiedostamaan, että työntekijöillä on erilaisia lähestymistapoja ja työmenetelmiä. Lomakkeen käyttö on ollut yhteinen oppimisprosessi, jossa keskitytään yhdessä pohtimaan sosiaalityön sisältöjä. Asiakastapauksien käsittelyn kautta on pohdittu rakenteellisia keinoja vaikuttaa sosiaalityössä usein esille tulleisiin ilmiöihin, kuten vanhempien naisten lisääntynyt päihteiden käyttö jne. (yksityisestä yleiseen)."*

### Kuvastin pysyväksi työkäytännöksi

Kuvastin oli otettu työyhteisön pysyväksi työkäytännöksi maaliskuussa 2008 tehdyn seurantakyselyn mukaan<sup>2</sup> neljässä työyhteisössä kymmenestä. Tiimien loppuarvioinnit ennakoivat Kuvastimen vakiintumista pysyväksi käytännöksi. Kaikkien tavoitteiden saavuttamisen ei tarvinnut olla hyvällä tasolla, mutta yhteistä näille työyhteisöille oli, että ainakin jokin tiimin Kuvastin-työlle asettama tavoite oli saavutettu hyvin. Juurtuminen on parhaillaan sitä, ettei menetelmän käyttöä ajatella enää hankkeena tai erillisenä projektina vaan osana arjen työtä, minkä myös esimies ottaa osaksi johtamisstrategiaansa.

*"Mut taas en mä ole tänä keväänä ajatellutkaan, että tämä on nyt joku projekti vaan tässä, että.."(KL3)*

*"Niin se on luonteva osa sitä omaa työtä. Meillä on kuitenkin nyt se näkemys ja se ajatus siitä, että me halutaan tätä pitää, tässä meidän tiimin toimintatavoissa ja*

2

Mikäli seurantakyselyyn ei vastattu, tutkija lähetti sähköpostin tai soitti tiimin yhteyshenkilölle.

*katsoa sille se oma aikansa ja tilansa ja paikkansa sitten ensi syksyn aikatauluista, että onhan sekin näkemys tavallaan vahvistunut.” (KL4)*

Neljä tiimiä ilmoitti ehdollisesta juurtumisesta. Yksi menetelmää käyttänyt työyhteisö oli uudelleen organisoitu organisaatiomuutoksen vuoksi ja toinen tiimien uudelleen järjestelyjen vuoksi, jolloin Kuvastin-hankkeeseen alun perin mukaan tulleet tiimit hajosivat ja menetelmän käyttö siirtyi yksittäisten työntekijöiden mukana kahteen uuteen tiimiin. Kaksi tiimiä ilmoitti pitävänsä taukoa ja haluavansa yksinkertaistaa tai muokata menetelmää ennen jatkokäyttöä. Muokkaustarve liittyi eettisten kysymysten ja lapsinäkökulman lisäämiseen lomakkeisiin. Toisen tiimin esimies ilmoitti, että hän oli sopinut alustavasti toisen saman sektorin sosiaalityön työyhteisön kanssa yhteistyöstä menetelmän jatkokehittämisessä. Näin ollen menetelmä voidaan katsoa juurtuneen vankemmin tai löyhemmin yhteensä kahdeksaan työyhteisöön.

Kaksi tiimiä ilmoitti menetelmän käytön lopettamisesta. Toisen tiimin työntekijät ilmoittivat, ettei esimies ollut alun perinkään sitoutunut menetelmään, eikä Kuvastin-työskentelystä luotu rakennetta arjen työviikkoon. Toinen tiimi totesi, ettei menetelmä soveltunut heidän tekemäänsä lyhytkestoiseen sosiaalityöhön, eikä tiimillä ollut halua ja riittävää tukea menetelmän muokkaamiseen.

## Kuvastimen laaja sovellusalue

Hankkeen aikana vahvistui käsitys siitä, että Kuvastin soveltuu laajasti sosiaalityön eri toimialueille. Kuvastin-työskentely toimii sekä stabiileissa että murroksessa olevissa työyhteisöissä. Murroksessa olevissa työyhteisöissä Kuvastin rajoittuu pitkälti kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, itse- ja vertaisarviointivaiheeseen, sillä murros merkitsee usein työntekijävaihdoksia ja organisaatiomuutosten aiheuttamia seurauksia asiakastyölle. Tällöin asiakassuhteisiin voi tulla katkoksia töiden uudelleen organisoimisen vuoksi. Tällaisissa tilanteissa Kuvastin voi toimia kaaosta selkiyttävänä rakenteena. Myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä menetelmä on osoittautunut toimivaksi. Lisäksi, hankkeen aikana havaittiin Kuvastimelle käyttöarvoa sosiaalityön ulkopuolellakin. Kehitysvammaliiton Vuorovaikutuksella tuloksiin –projektissa kehitettiin Opettajien Kuvastin kouluihin. Sovellustyötä Kehitysvammaliitossa jatketaan edelleen syksyllä 2008 yhteistyössä Kuvastin-pilottiryhmän koulukuraattoreiden kanssa. Tavoitteena on muokata Kuvastimesta työkalu oppilashuoltoon.

## Dialogisuus ja monologisuus tiimeissä

Tärkeäksi koettiin tiimin tuki oman työn jäsentämisessä. Tiimit voidaan tyyppitellä kahteen ääripäähän, ja muut työryhmät ovat luokiteltavissa näiden ääripäiden väliin **painottuen vahvasti dialogisen tiimin suuntaan**. Nimesin tiimit dialogiseksi ja monologiseksi.

Onnistunut Kuvastin-työskentely edellyttää tiimin jäsenten luottamusta toisiinsa ja kiinnostusta yhteiseen tiedonrakenteluun. Tätä kuvaa dialogisuus käsitteenä (Bahtin 1982; Mönkkönen 2001). Dialogisuus on sisäänrakennettuna käsit-



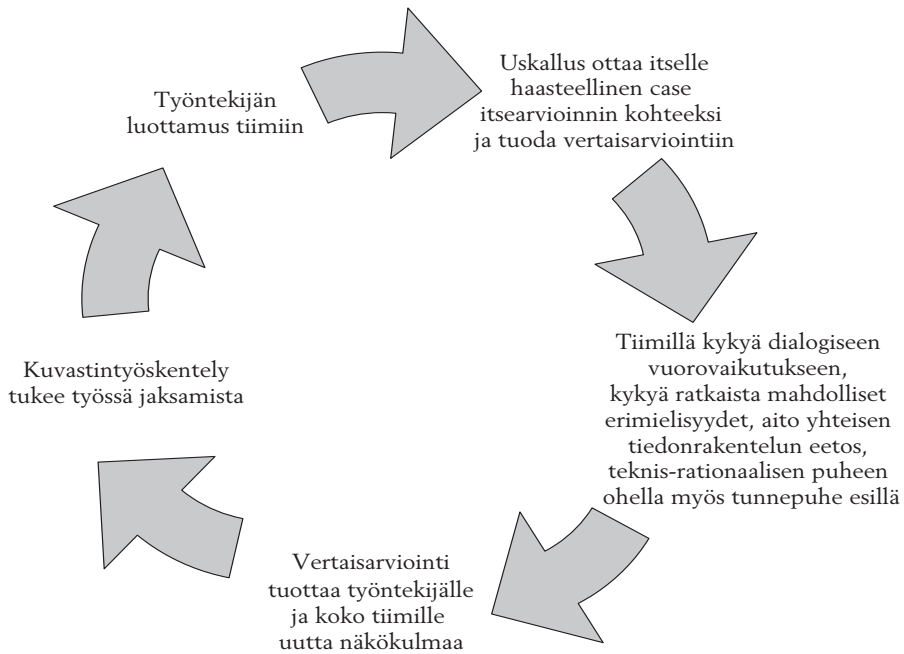
teenä Peilisali-lomakkeen vuorovaikutuskohdassa ja dialogisuutta voi hyödyntää myös Kuvastinta käyttävän tiimin vuorovaikutuksen analyysiin. Dialogisuutta voidaan määritellä niin, että se on vastavuoroinen suhde, jossa molemmat tai kaikki osapuolet vaikuttavat. (Mönkkönen 2002, 53–56). Dialogikeskeisen vuorovaikutuksen piirteitä ovat tietoisuus, vuorovaikutus molempien ehdoilla, dialoginen reflektio (vrs. itsereflektio) ja vastuullinen valta (vrs. vallan olemassaolon kieltäminen) (Mönkkönen 2001; Järvinen 2007, 16). Etienne Wengerin (1998) mukaan oppiminen käytäntöyhteisössä – jollainen myös sosiaalityön työyhteisö on – on tekemällä oppimista, merkitysten antoa, identiteettityötä ja osallistumista yhteisöön. Näin myöskään työskentely omassa sosiaalityön tiimissä ei tarkoita ainoastaan tiedonrakentelua yhdessä, vaan kyse on yhteiskehittämisestä, jolla on vaikutuksia osallisten asiantuntijuuteen, identiteettiin, tietoihin ja taitoihin.

Kuvastin näytti tukevan dialogisuutta joissakin tiimeissä. Kognitiivisten, emotionaalisten ja käytännöllisten asioiden yhteisen käsittelyn kautta työntekijät raportoivat asiakastyöhön liittyvän ahdistuksen vähenemistä (vrt. Ruch 2005, 115). Dialogiseksi nimetty tiimi raportoi työhyvinvointinsa kasvaneen työskentelyn aikana. Matti Kuittisen mukaan (2007) tiimin työskentely voikin lisätä työtyytyväisyyttä, -motivaatiota ja -hyvinvointia tyydyttäessään yksilön psykologisia perustarpeita eli sosiaalisuutta, autonomiaa ja kompetenssia. Dialogista tiimiä kuvasi erityisesti tunnepuheen mukana olo ja kyky käsitellä ristiriitoja ryhmänä. Ristiriidat saattoivat liittyä sekä käsiteltävänä olevan tapauksen<sup>3</sup> luonteeseen että tiimin toimintaan. Tiimi lisäsi menetelmään sisältyviin lomakkeisiin tunteisiin liittyviä teemoja. Tätä ennen tunteet olivat teemana vain tutkimusta varten täytetyissä Käsipeili-reaktiolomakkeissa. Tiimin toiminta kertoo työntekijöiden välisestä luottamuksesta. Työyhteisökyselyn mukaan tiimin vahvuus oli jo ennen menetelmän käyttöä luottamus työyhteisöä kohtaan ja sama tulos saatiin uusintakyselyssä. Dialoginen tiimi pystyi myös häivyttämään struktuurin siinä mielessä taka-alalle, ettei se kangistanut keskustelua. Toisaalta tiimi raportoi, ettei omalle joustavuudelle ollut suurta tarvetta. Kuvastimen struktuuri tuki monijäsenisen tiimin työskentelyn kulkua niin, ettei työskentelyn kulusta ja muodosta tarvinnut neuvotella, vaan huomio keskittyi itse "asiaan". "Kuvastin-menetelmän vertaisarviointikokouksen struktuuri tuotti hedelmällistä vuoropuhelua, sillä se ei pyri ennakolta määrittelemään suhtautumistapoja asioihin (vrt. Seikkula & Arnkil 2005, 15) tai rajaamaan vaihtoehtoja.

*"..kun se on sitten jo niin syvällistä ajattelua, mitä tässä voidaan tehdä, että nuo apukysymykset johdattaa semmoisten asioiden äärelle, jotka ei ihan normaaleissa asiakaskokouksissa nouse." (KL,7).*

Työyhteisökyselyn tulosten mukaan dialogiseksi nimetyssä tiimissä oli työskentelyn suunnitelmallisuus parantunut, tavoitteet selkiytyneet ja palaverien mielekkyys parantunut aiemmasta. Myös sisäiset vaikutusmahdollisuudet olivat vahvistuneet huomattavasti. Luottamus työtovereiden tukeen oli edelleen vahvistunut ja yhteenkuuluvaisuuden tunne oli kasvanut.

3 Tapauksella viitataan tässä työntekijän oman työn itsearviointiin.



**Kuvio 2.** Työhyvinvoinnin positiivinen kehä Kuvastimen välittämänä

Monologiseksi nimetyssä tiimissä sitä vastoin yhteinen tiedonrakentelu oli vähäisempää. Kaikilla tiimin jäsenillä ei ollut luottamusta tiimin jäsenten kykyyn tuottaa käyttökelpoisia ideoita ja ratkaisuja, ja tämä heijastui koko tiimin työskentelyyn. Kuvastin -vertaisarviointikeskustelujen (prosessin 2. vaihe) kautta tiimissä nousi esille erilaisia työskentelyorientaatioita, mutta puheenvuorot olivat monologisia. Samankaltaisesti työskentelevien välille saattoi syntyä keskustelua, mutta erilaisten työskentelyorientaatioiden edustajien välille ei niinkään. Erilaiset näkökulmat olivat ikään kuin rinnakkain (vrt. Järvinen 2007, 154). Oma tapa työskennellä tuotiin kyllä esille, mutta siihen ei odotettu aidosti muiden panosta. Nähtiin jopa, ettei muilla ole mahdollisuutta ymmärtää omaa asiakassuhdetta. Monologisessa tiimissä Kuvastin-vertaistyöskentelyn hyöty jää vähäisemmäksi tai painottuu työntekijän oman työn itsearvioinnin (prosessin 1. vaihe) kautta saatuihin oivalluksiin. Monologisessa vertaisarviointikeskustelussa työntekijä käy läpi itsearviointilomaketta tiimissä viestittäen äänenpainoilla ja lausemuotoiluilla ja kenties ei-sanallisella viestinnälläkin, ettei odota tiimin jäseniltä panosta.

Monologisessa vertaisarvioinnissa itsearviointilomakkeen teemoihin ei pysähtyvästi, itsearvioinnin teemat mennään läpi nopeasti. Teemojen ohitus saattaa tapahtua myös tiimin muiden jäsenten kautta. Tällöin työntekijän kirjaamat asiat otetaan valmiina, tosina ja hyväksyttävänä tai vaihtoehtoisesti hylättävinä. Jos asiat nähdään valmiina, ei yhteiselle arvioivalle keskustelulle jää tilaa. Kun monologisuus on ”kunnioittavaa”, asiasta ei synny ongelmaa tiimin jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, mutta se vaikeuttaa yhteistä tiedonrakentelua (ks. Prisma-lomake). Mikäli monologisuuden taustalla on valtataistelua, epäluottamusta ryhmää tai esimiestä kohtaan, tai muuta ryhmädynamiikkaa vaikeuttavaa ilmiötä, voi

monologisuudesta syntyä negatiivinen, turhauttava ja lamauttava kierre. Voidaan ajatella, että tällaiset istunnot nakertavat myös työhyvinvointia. Monologiseksi ni-metyssä tiimissä työyhteisökyselyn tulokset (Haapamäki & Yliruka 2006) enna-koivat menetelmän heikkoa toimivuutta. Työyhteisön haasteeksi esitettiin työyh-teisön antaman tuen ja ilmapiirin parantaminen.

Saattaa olla niin, että monologiselle tiimille Kuvastin ei ole sopiva työskente-lymenetelmä, tai sitten menetelmää tulisi käyttää tuetummin, esimerkiksi ulko-puolisen fasilitaattorin tai työnohjaajan avulla. On kuitenkin huomioitava, että dialogisuus ja monologisuus saattavat vaihdella tiimin sisälläkin riippuen useasta tekijästä. Näin ollen dialogisuus ja monologisuus ei ole liitettävissä täysin tiettyyn tiimiin. Arnkil & Seikkula (2005, 11) kirjoittavat, että dialogisuus on ajattelu- ja toimintatapa, jota voidaan tukea sellaisten menetelmien avulla, jotka edistävät kuulluksi tulemistä ja yhdessä ajattelemista. Kuvastin-menetelmä on kehitetty tukemaan tiimin reflektiivisyyttä ja dialogisuutta, mutta menetelmä itsessään ei takaa dialogisuutta.

Kokemusten mukaan monologisuudesta voidaan edetä dialogisuuden suuntaan huolehtimalla siitä, että Kuvastimen dialogisuutta tukevista elementeistä pide-tään kiinni<sup>4</sup>. Dialogisuuden laatua voidaan parantaa tiimeissä, joissa välttämättö-mät elementit (kuten luottamus) ovat hyvällä perustasolla. Silloin menetelmällä voidaan syventää keskustelua ja edistää yhteistä tiedonrakentelua. Dialogisuus on itsessään kuitenkin taito, jota täytyy harjoitella.

## Millaisiin tilanteisiin Kuvastinta käytettiin eri sektoreilla?

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että pilottitiimien Kuvastimeen tuoduis-sa hankaliksi määrittäneissä asiakastilanteissa oli aikuissosiaalityön ja kriminaali-huollon sosiaalityön kohdalla kyse niin sanotuista välitila-asiakkuuksista ja niiden tuomasta henkisestä paineesta työntekijälle. Työntekijän välityöskentely tarkoit-taa tilaa, jossa työntekijä yrittää saada asiakasta kanssaan lähityöskentelyyn<sup>5</sup>, mut-ta asiakas rajaa selkeästi ainakin joitakin asioita yhteistyösuhteesta pois. Usein työntekijä pyrkii aktiivisesti viemään asiakasta lähityöskentelyn suuntaan erilaisin keinoin ja luomalla esimerkiksi ulkoiset raamit lähityöskentelylle erilaisten ”täky-jen” avulla (Järvinen 2007, 109). Lastensuojelussa, koulujen sosiaalityössä ja per-hehoidossa pulmalliset tilanteet liittyivät asiakkuuteen ”houkuttelun” sijaan use-asti verkostotyöskentelyn ongelmiin sekä monisyisen tilanteen hahmottamiseen ja sitä kautta tarkoituksenmukaisen työskentelytavan etsimiseen.

4 Peilisalilomaketta käytetään, tiimi huolehtii siitä, että Peilisalilomakkeen teemoihin pysähdytään, että myön-teistä palautetta annetaan tietoisesti ja että keskustelussa vältetään neuvovaa puhetta (ks. Yliruka 2006, 43).

5 Minna-Kaisa Järvinen (2007) on jäsentänyt tutkimuksessaan asiakkaan ja työntekijän asiantuntijuut-ta Kriminaalihuollossa. Asiakkaalla ja työntekijällä on erilaisia tulokulmia yhteistyösuhteeseen. Asi-akkaan yhteistyöorientaatiot, velvollisuus-, kriisi- ja muutosorientaatio, kuvaavat asiakkaan suhdetta yhteistyöhön ja muutokseen. Työntekijän työskentelyetäisyydet, lähi-, väli- ja etätyöskentely, kuvaavat työntekijän etäisyyttä asiakkaan muutostyöskentelyyn. Näistä asiakkaan ja työntekijän tulokulmien yhdistelmistä muodostuu erilaisia yhteistyötiloja, jotka eroavat toisistaan yhteistyön, toiminnan, muu-toksen, verkostojen käytön ja dialogisuuden suhteen. Yhteistyötilat on nimetty velvoite-, etäohjaus-, väli-, akuutti- ja toimintatilaksi.

## Menetelmän käyttö tuotti selkeyttä kiireeseen

Gerontologisen sosiaalityön kehittämishankkeen tiimi pohti käytön alussa, onko menetelmä liian työllistävä. Tiimin mukaan tarpeellisia olivat sekä nopeat, akuutteihin asiakastilanteisiin liittyvät kokoukset, joissa käydään läpi useamman asiakkaan tilanne että toisaalta syvällisemmät kokoukset, joissa paneuduttiin yhteen asiakastilanteeseen työntekijän itsearviointin kautta. Tiimi kokeili vertaisarviointityöskentelyä ilman Peilisali-lomakkeen struktuuria. Tällöin keskustelu jäi lyhyeksi ja sekavaksi: ”huono valmistelu ja kokouksen rakenteen organisoimattomuus johtaa kaaokseen” (Kaisla 2006). Vastaavia huomioita tehtiin muissakin tiimeissä. Kuvastin-työskentelyn struktuuri tuki yhteisöllisen toiminnan organisoinnista ja hankittujen kokemusten jakamista (vrt. Hakkarainen 2000, 91).

Paneutuvampien ja kevyempien kokousten kokeilun tuloksena Kuvastin-menetelmään pohjautuvat paneutuvammat kokoukset koettiin tärkeimmiksi ja työskentelymallin vakiintuessa ns. akuuttikokousten tarve väheni (Kaisla 2006; Liikainen & Kaisla 2007). Näin aluksi työllistävältä vaikuttaneesta menetelmästä *tuli selkeyttävä ja akuuttiluonteisten kokousten tarvetta vähentävä rakenne*. Kuvastin tuotti näin organisatorista selkeyttä (Ruch 2007) asiakastyöhön ja loi työrauhaa asiakastyön tekijöille. Useissa muissa tiimeissä päädyttiin käyttämään Kuvastinta ajankohtaisiin asioihin painottuvien tiimikokousten ohella 1-2 kertaa kuukaudessa.

## Välttämättömät elementit

Pilotoinnin kautta täsmentyivät Kuvastin-menetelmän käyttöönottoverkoston välttämättömät elementit. Näillä elementeillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joita olisi tärkeä ottaa huomioon menetelmän käyttöönotossa, jotta menetelmän avulla voitaisiin saada aikaan odotettuja tuloksia. Työyhteisökykyä hyödynnettiin kuvaamaan välttämättömien elementtien tilaa työyhteisössä. Kysymykset eivät olleet yksi yhteen määriteltyjen välttämättömien elementtien kanssa, mutta olivat sovellettavissa. Välttämättömiksi elementeiksi oli ensimmäisen pilotoinnin tuloksena paikannettu muun muassa toimintaympäristön hahmottaminen moniulotteisena, kiinnostus reflektointiin suullisesti ja kirjallisesti, kyky antaa rakentavaa palautetta ja kyky dialogisuuteen (Yliruka 2006, 39–43).

Alussa tehtyä arviota välttämättömien elementtien tilasta oli mahdollista peilata kunkin tiimin Kuvastin-prosessin kulkuun ja lopputulokseen. Kriittiseksi kysymykseksi määrittyi eritoten työryhmän sisäiset suhteet. Välttämättömiksi tekijöiksi paikantuivat muun muassa tiedon tuottaminen ja työstä oppiminen tunnustettuna osana sosiaalityötä, sosiaalityön hahmottaminen yksilöllisen työn ohella kollektiivisena työnä, lähiesimiehen sitoutuminen menetelmän käyttöön ja menetelmän tietoinen hyödyntäminen kehittävän johtamisen välineenä (ks. Rasanen 2008), työorientaatio asiakkaan kokonaistilanteesta käsin, vertaisryhmän olemassaolo, aikaa vertaisarviointiin ja vertaisarviointikokousten ennakoitavuus sekä menetelmään kuuluvien lomakkeiden käyttö työskentelyssä.

## Kuvastin työryhmän asiantuntijuuden tukena – työskentelyä reflektion eri tasoilla

Hankkeessa itseohjautuva ja refleктоiva toiminta ymmärrettiin dynaamisen ja verkostoituneen asiantuntijuuden perustana. Verkostoituva ja dynaaminen asian-

tuntijuus (Hakkarainen ym. 2004) on innovatiivisesti tietoa ja osaamista luovaa asiantuntijuutta, jonka kehittymiselle on tärkeää työyhteisöjen yhteiset tiedon generointia tukevat vuorovaikutusrakenteet ja niiden toimivuus. Dynaamisen asiantuntijuuden lähtökohtana on tarve kehittää kunkin toimijan omaa osaamista ja ylittää vallitsevat toimintakäytännöt työyhteisöllisen ja verkostoituvan, luovan ongelmanratkaisun prosesseissa.

Kuvastin on luonteeltaan sosiaalityön kokouksia jäsentävä ja strukturoiva. Kuvastinta voisi luonnehtia myös hitaaksi toimintatavaksi, joka raivaa itselleen tilaa kiireisessä sosiaalityön työympäristössä tuottaen vaikutuksia pienin askelin. Kaikkien työryhmien työntekijät raportoivat työskentelyn tuottaneen parhaimmillaan syvällistä keskustelua sosiaalityöstä ja työn reunaehdoista. Ne ryhmät, joissa toteutui menetelmän soveltamisen ehto pitkäkestoisista asiakassuhteista, raportoivat asiakastyön edistymisen seurannan mielekkääksi.

Tiimien Kuvastin-työskentelyä on analysoitu sen mukaan, millaisia reflektiivisiä kysymyksiä (1., 2. ja 3. tason reflektiokysymykset) vertaisarviointikokouksiin vietiin ja toisaalta sen kautta, millaisia oppimistuloksia Kuvastin-prosessi tuotti.

Yrjö Engeström on Raeithelin (1983) ajatusten pohjalta hahmotellut, mitä erilaiset reflektiotasot tarkoittavat. Reflektiotyyppeihin 1 liittyvät kysymykset kohdistuvat yksilön työhön: Miten menettelen tässä tehtävässä? Onko menettelyni oikea ja tehokas? Voisinko menetellä paremmin ja tehokkaammin? Mitä oikeastaan opin ja muistan? Tyyppeihin 2 liittyvät kysymykset kohdistuvat ulospäin, yhteiseen tehtävään: Mikä tämä tehtävä oikeastaan on ja miksi se on tällainen: mihin sillä pyritään? Millaisia lähestymistapoja tähän tehtävään voisi ajatella? Voisiko tehtävän asettaa ja määritellä viisaammalla tavalla? Tyyppeihin 3 liittyvät kysymykset tarkastelevat työn kohdetta niin, että yksilön ja yhteisön rajat ylitetään ja työtä tarkastellaan sekä 1 ja 2 tasojen kautta: Mitä tämä yhteinen toimintamme oikeastaan on, mikä siinä synnyttää ongelmia ja mitä yritämme saada aikaan? Mihin suuntaan haluamme muuttaa tai kehittää toimintaamme? Kuinka voimme organisoida yhteistyötämme mahdollisimman viisaalla tavalla? (Engeström 2004, 97–98.) Joulukuuhun 2006 mennessä tehdyn koonnin perusteella 1. reflektiotasoon syitä oli palautuneessa Peilialiaineistossa 16/25, 2. reflektiotasoon syitä 6/25 ja 3. reflektiotasoon syitä 3/25.

Painottuessaan huolestuttaviin ja kuormittaviin tilanteisiin Kuvastin-työskentely jäsenyi suurimmalta osin yksilön kokemien ongelmatilanteiden kautta. Peilialiaani kirjattu syy tuoda tapaus vertaisarviointiin määrittyi usein niin, että työntekijä halusi vahvistusta ja tukea nimenomaan siihen, miten itse toimisi paremmin. Tätä voidaan kutsua ensimmäisen tason reflektioksi (Engeström 2004). Vaikka syy itsearviointille määrittyi usein yksilöstä käsin, ohjaa Kuvastin-menetelmä hyödyntämään asiakastyöskentelyn arvioinnissa reflektiotasoja 2 ja 3: Peilialin rakenteelliset teemat ohjaavat toisen asteen tarkasteluun yksilöstä ulospäin: työntekijää ohjataan pohtimaan työtään sitä rajoittavien ja edistävien toimintaympäristötekijöiden kautta. Samalla Kuvastin-prosessi ohjaa koko työryhmää miettimään yksittäisen työntekijän asiakastyöskentelyn arvioinnin kautta kolmannen reflektiotasoon kysymyksiä: Mitä yhteinen toimintamme on ja mihin suuntaan voimme muuttaa tai kehittää toimintaamme?

Peilialiaineiston toisen asteen reflektiota kuvaavat syyt vertaisarviointille liittyivät siihen, kuinka kaksi eri saman organisaation toimintamuotoa yhdes-

sä voisivat toimia asiakkaan tukena ja mikä on verkoston ja toimiston parityöskentelykäytännön merkitys tehtävän työn kannalta ja käytettyjen menetelmien vaikuttavuuteen. Työntekijä toivoi tiimin ottavan kantaa asiakkaan tilanteeseen, ennakoivan tulevia riskejä ja asioita, joihin tulisi työssä tarttua.

Kolmannen asteen reflektiota edustivat Kuvastin-työskentelyn sellaiset syyt, jotka liittyivät perheiden erilaisen kulttuuritaustan huomioimiseen lastensuojelussa, asiakastapauksen kautta esille tulevaan organisaation toimintaongelmaan, sekä maahanmuuttajalasten integroitumisen tukemiseen koulussa.

## Mitä Kuvastin-työskentely opetti?

Oppimistuloksia voidaan analysoida esimerkiksi ensimmäisen ja toiseen asteen oppimistuloksina tai generatiivisina oppimistuloksina (Alasoini 2007,8). Ensimmäisen asteen oppimistulokset ovat työskentelyllä välittömästi aikaan saatavia muutoksia työskentelyyn osallistuvien näkökulmasta. Toisen asteen tulokset viittaavat pysyviin muutoksiin, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi osallisten reflektiokyvyn ja osaamisen kehittymistä. Generatiiviset tulokset viittaavat sellaisiin työskentelyn tuloksiin, jotka voivat hyödyttää tiimin ulkopuolisia.

Välittömien vaikutusten osalta aikaisemmat pilotointihavainnot (Yliruka 2006) vahvistuivat siinä mielessä, että välittömät vertaisarviointivaikutukset ja käyttötartteet olivat eri sektoreilla samoja. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta arviointikäytäntö tukee sosiaalityöntekijän perustyötä vertaisryhmässä tuotettujen työskentelyvaihtoehtojen kautta. Menetelmä antaa sosiaalityöntekijälle mahdollisuuden keskustella vaikeasta tilanteesta ilman kiirettä ja niin, että kollegat pääset mukaan jo elettyyn ja koettuun asiakasprosessiin. Kuvastimen kautta on mahdollista aukaista oman työn prosesseja myös itselle. Menetelmä auttaa työntekijää dokumentoimaan ja havainnoimaan omaa työtään ja tukee sosiaalityöntekijää jaksamaan asiakastyön vaikeissa tilanteissa.

Vertaisryhmän näkökulmasta Kuvastin tuottaa jäsentyneen ja taloudellisen tavan käsitellä asiakasasioita. Se auttaa nostamaan jatkotyöskentelyn arvioinnin kannalta oleelliset asiat esiin monitasoisesta asiakastilanteesta ja tuottaa paneutuvaan vertaisarviointia. Kuvastin auttaa tutustumaan kollegan ajatteluun syvällisemmin, sillä faktatiedon rinnalla myös subjektiiviset tulkinnat ovat tarkastelun kohteena. Työskentely ehkäisee liian nopeita tulkintoja ja johtopäätöksiä kollegan työskentelystä sekä luo mahdollisuuden jakaa onnistumisen kokemuksia. Käyty keskustelu tuottaa yhteistä ymmärrystä sosiaalityöstä, tuottaa oivalluksia, mahdollistaa sosiaalityön ydinkysymysten esillä pitämisen, ammatillisesti relevantin tiedon vaihtaminen ja osaamisen jakamisen (Yliruka 2006).

Tiimit eivät tuottaneet suoranaisesti vaikuttavuusoletuksia, joilla tarkoitettiin olettamuksia siitä, onko asiakkaan hyvinvointi parantunut prosessin myötä. Työntekijät tekivät kuitenkin johtopäätöksiä siitä, mikä hyvässä sosiaalityössä vaikutti olennaiselta, ja siitä, mitä itse oli oppinut prosessista. He hakivat ikään kuin näyttöä itselle asiakastyön vaikuttavuudesta. Tämä ei tarkoita virheettömyyden todistamista, vaan ymmärryksen rakentumista sosiaalityöstä ja sen tekemisen ehdoista ja myös epätäydellisyyden kanssa elämistä. Nämä johtopäätökset kirjautuivat Takapeili-lomakkeisiin. Näiden voidaan sanoa edustavan ensimmäisen asteen op-

pimistuloksia, mutta samalla ne kertovat toisen asteen tuloksista, ylipäänsä työntekijöiden tiedonmuodostus- ja reflektiorakenteen kehittymisestä yhteisölliseksi toimintavaksi.

*"Pidän erityisen tärkeänä sitä, että asiakastapauksiin palataan ja katsotaan, mitä sitten todella tehtiin työryhmäkäsittelyn jälkeen. Näin saamme näkyviin sosiaalityön prosesseja, mikä on ajan henki muutenkin." (Sähköpostiviesti 6.3.08)*

*"Vaikeassakin asiakuudessa lapsen edun pitäminen kirkkaana mielessä tuo mielekkyttä työskentelyyn." (K 16)*

*"Viranomaisverkostosta tämänkaltaisessa asiakuudessa voi löytyä voimavaroja." (K16)*

*"Johdonmukaisuus ja rajaaminen tuottaa tulosta pitkällä aikavälillä". (K16)*

*"Sen olen oppinut, että omaa asiakasprosessiin syvälle menemistään on syytä tarkkailla ja pyrkiä välillä lähelle, välillä kauas, jotta työskentely onnistuu. Minulla on halu päästä asiakasprosessiin syvälle, jotta ymmärtäisin minkälaisista asioista ja ihmisistä on kyse." (K16)*

Generatiiviseksi oppimiseksi voidaan nostaa esimerkki, joka liittyy siihen, että asiakasprosessi oli selkiytynyt työntekijälle itselleen ja siihen että prosessi oli kirjattu. Työntekijä hyödynsi Kuvastimeen kirjoittamaansa tapauskuvausta perustelakseen seminaarin järjestämistä.

*"Sain vietyä aiheeseen liittyvän seminaarin pidon edistämistä eteenpäin Rikosseuraamusvirastoon casen avulla". (Kr3)*

Toinen esimerkki generatiivisesta tuloksesta oli se, että osa työntekijöistä kertoi näyttäneensä Kuvastin-kokouksiin kirjoittamiaan yhteenvetoja asiakkaille avoimen dokumentoinnin hengessä (Wilczynski 1981). Kolmas esimerkki Kuvastin työskentelyn generatiivisesta vaikutuksesta oli maahanmuuttajien vanhempainryhmän perustaminen (Lindblom & Maahi 2008,7)

Miten Kuvastin tukee uusiutumista? Engeströmin mukaan (1995) tiimien pitäisi pystyä paikantamaan ns. kehittäviä ristiriitoja, jotta tiimi pystyisi laajenevaan oppimiseen. Nonaka & Takeuchin (1995) organisatorinen tiedonmuodostusmalli on edellistä harmonisempi. Siinä uutta tietoa syntyy hiljaisen ja julkitiedon vuorottelun kautta ja siinä korostetaan luottamusta ja tunne-elementtejä sekä yhteisöllisen oppimisen tiloja. Kehittävän evaluaation mallit korostavat puolestaan peilejä, jotka saavat työyhteisön refleктоimaan toimintaansa. Yksi tehokkaimmista on asiakkaan ääni (Vataja ym. 2007, 367).

Kuvastin-menetelmässä peilinä toimii asiakasprosessin arvioiva jälkikäteisseuranta ja kehittämismoottoriksi valjastetaan yhteiset johtopäätökset. Kuvastin toimi edelleen keinona arvioida tiiminä, ovatko sosiaalityön toimenpiteet olleet riittäviä, ja tapana testata suunniteltua työskentelystrategiaa. Yhdessä tiimissä käytiin

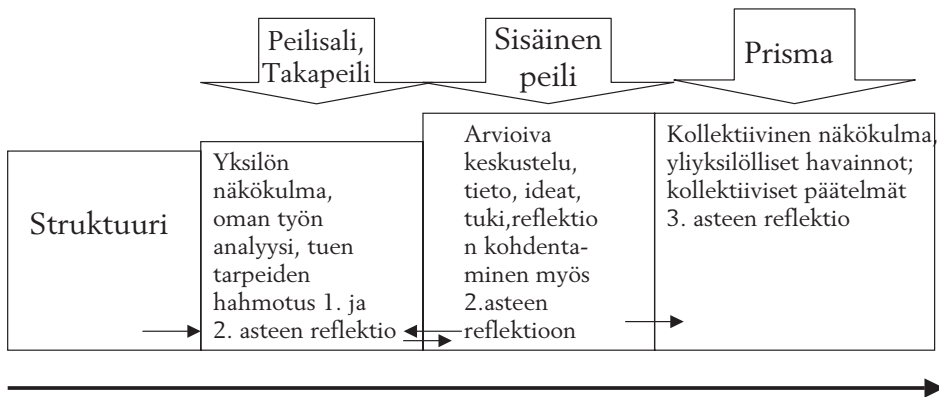
esimerkiksi keskustelua siitä, yritetäänkö perheen tilanteeseen vaikuttaa vahvistamalla läheisverkostojen osuutta vai panostamalla isän osallisuuteen perheessä. Keskustelussa punnittiin myös sitä, olisiko aiheellista harkita läheisneuvonpidon käyttöä vai jotakin muuta menetelmällistä lähestymistapaa.

Rakenteellisten tekijöiden tarkastelu vertaisarviointitilanteessa nosti esiin muun muassa sellaista yhteistyön sujumattomuutta muiden auttajatahojen kanssa, joka ei ole ratkaistavissa tiimin kesken. Seikkula & Arnkil (2005, 17) tähdentävät, että asiakkaan moniongelmatilanteessa katse kohdistuu eri suunnista asiakkaaseen – ja kukin erikoistunut taho koettaa oman perustehtävän puitteissa saada muutosta. Mikäli kokonaisuus ei edisty toivotulla tavalla, työntekijät lisäävät yrityksiä muuttaa toisiaan. Muodostuu toistuva vuorovaikutuskuvio, jossa on mukana sekä asiakkaat että työntekijät. Näiden kuvioiden havaitseminen yhdessä on avain muutokseen. Kuvastimen kautta tiimi voikin havaita tarpeen esimerkiksi moniammatilliselle ennakoitdialogille, joka on kehitetty tällaisten pulmatilanteiden avaamiseen tai yhteistyötapaamisen organisoimiseen yhteistyönkysymyksistä.

Osa tiimeistä toi esille kuitenkin myös vaaran siitä, että ryhmän kyky uudistaa heikkenee ajan myötä. Ryhmät pyrkivätkin pitämään tiimirajat "hengittävinä" ja edistämään myös yksilöiden omaa kehitystä muun muassa jatko-opintojen keinoin. Eräässä tiimissä pyrittiin tietoisesti ottamaan mukaan opiskelijoita ja muiden tiimien työntekijöitä vertaisarviointikokouksiin. Tiimi tarjosi oppimiskokemuksen menetelmästä vierailijoille – toisaalta tiimi sai vertaisarviointiin ulkopuolisten arvioita. Wengerin (1998, 256) mukaan rajaprosessien rikkaus onkin merkki yhteisön oppimisesta.

Pilotoinnin kautta työskentelyn merkitykset monipuolistuivat. Kuvastinta käytettiin myös esimiestoiminnan tukena. Organisaatiomuutoksen ja jatkuvien työntekijävaihdosten paineessa Kuvastin nähtiin jatkuvuutta tukevana toimintatapana. Esimiehet korostivat yhteisen keskustelun merkitystä myös siinä, että yksittäisen työntekijän tuen ja ohjauksen tarpeet hahmottuvat esimiehelle. Tämä olikin tärkeää, sillä eräässä tiimissä työntekijä raportoi Kuvastimen toimineen keinona saada ääni kuuluviin tiimissä ja realisoida työntekijälle itselle tapauksen laatu. Työntekijä kirjasi vertaisarviointikeskustelun palautelomakkeeseen, että ennen vertaisarviointikeskustelua, hän ei osannut arvioida, onko tilanne hankala vai ei, eikä osannut arvioida työskentelytapansa toimivuutta kyseisessä asiakastilanteessa. Hän oli kokenut epämääräistä huolta tilanteen suhteen, muttei osannut tuoda asiaa esille aiemmin niin, että asiaan olisi tartuttu tai että olisi saanut peilausta tilanteen luonteeseen. Käyty vertaisarviointikeskustelu tuotti työntekijälle suuntaviivoja jatkosta, antoi jäsennyysapua asiakkaan kanssa työskentelyyn ja tuotti työntekijälle kuulluksi tulemisen kokemuksen.





Aloitus

**Kuvio 3.** Kuvastimen merkitys sosiaalityön tiimille

Kuvio 3 kuvaa sitä, mikä merkitys Kuvastin työskentelyllä on tiimeille. Kaikille työskentely tuottaa oppimisstruktuurin. Itsearviointiin motivoidutaan pääosin oman työn kautta ja omalle työlle tukea hakien. Peilisaali toimii tässä jäsenyyksenä. Vertaisarvioinnin avulla tuotetaan myös ainesta toisen asteen reflektioon ja siinä Sisäinen peili toimii tukena. Ajan kanssa päästään myös tekemään päätelmiä yksittäisen työntekijän asiakas-prosessin ja oppimisprosessin seurannan (Takapeili) kautta. Nämä päätelmät kirjataan yhteisesti Prisma-lomakkeeseen.

Seuraavassa lastensuojelun sosiaalityöntekijä Jukka Piitulainen kuvaa, mitä merkitystä Kuvastin-prosessilla on ollut hänelle itselleen ja myös työyhteisölle. Tämä kertomus tiivistää yleisempäänkin kokemukseen menetelmästä.

### ***Peilistä näkyy työni jälki – pikku viilauksella se on mielettömän hyvin tehty!***

#### ***Itsearviointivaihe heijasti asiakastilanteen silmiäni eteen***

*Käsittelin kuvastimessa pienen vauvan tilannetta, jossa molemmilla vanhemmilla oli huumeiden käyttöä, mutta jossa äidillä oli vakaa aikomus päästä kuiville ja hänen vuorovaikutussuhteensa vauvaan oli hyvä. Lastensuojelu tuli mukaan synnytyslaitokselle. Työskentelyn aikana järjestettiin päihdehoitoja äidille, äidille ja vauvalle sekä koko perheelle. Perhe oli muutamia kuukausia perhetyön piirissä.*

*Keväällä 2006 tekemäni itsearvioinnin myötä epäselvä asiakastilanne selkeytyi minulle, kun sen kokoamiseen käytti aikaa. Jotenkin tuli sellainen olo, että voi katsoa asiakkuutta kauempaa. Näin selkeästi vauvan tilanteen huumeita käyttävässä perheessä. Pystyin elämään äidin hyvän ja lämpimän vuorovaikutuksen ja päihde-elämän aiheuttamien vaarojen ristiriitaa tilanteen kanssa. Ottamalla aikaa ajattelulle ymmärrys asiakasprosessista kasvoi ja sen erilaiset tapahtumat asettuivat paikoilleen. Tuntui siltä, että ponnistelemalla sain asiakastilanteen koottua eteeni ja voisin*

helpommin miettiä mitä sille pitäisi tehdä. Palatessani asiakkaan tilanteeseen myöhemmin väliarvioinnissa yksikseni katsomaan mitä on tapahtunut, pystyi helposti näkemään suunnitelmallisuuden ja tilanteen hallinnassa pysymisen vaikutukset.

### ***Vertaisarviointi peilasi tehtyä työtä ja lisäsi ammatillisuutta***

Keväällä 2006 pidetyssä vertaisarviointikokouksessa esittelin työryhmäni sosiaalityöntekijöille ja sosiaalihojajille asiakasperheeni asian. Esittely sai aikaa tunteellisuutta ja kaikkien työntekijöiden mielestä tilanne oli todella huolestuttava (4, asteikolla 1-4). Tilanteessa tuli esiin minikoossa asia, joka kohtaa lastensuojelun yleisemminkin. Ihmiset huolestuvat lapsen asiasta hyvin tunnepitoisesti ja asioiden ollessa monimutkaisia saavat asiaa hoitavan sosiaalityöntekijän tuntemaan syyllisyyttä. Tätä kautta ryhmämme kävi hyvän keskustelun siitä, kuinka asiakastilanne herättää tunteita ja kuinka tunteita saattaa huomaamattaan imeä työntekijänä itseensä ja alkaa toimia niiden mukaan. Sain hyviä ehdotuksia toimintamahdollisuuksista ja pystyin katsomaan muiden kommenttien valossa omaa suhdettani perheeseen. Vertaisarvioinnin aikana koin, että minua syyllistetään ja nousin takajaloilleni puolustamaan tehtyä työtä. Kokouksen lopuksi tunsin tyytyväisyyttä, että olimme pystyneet keskustelemaan vaikeasta asiakastilanteesta ja tuomaan esille eriäviä mielipiteitä. Vertaisarvioinnin jälkeen minuulla oli vahva tunne, että perheen tilanne on mietitty juurta jaksan.

Seurantavaiheessa palasin ensin yksin asiakastilanteeseen kooten yhteen tiedon missä nyt mennään. Kokouksen aikana työryhmämme oli selvästi helpottunut tilanteen etenemisestä. Selvästi oli nähtävissä, että tilanteessa oli edetty suunnitelmallisemmin ja vauvan tilanne oli turvatumpi. Arvioinnin pohjalta pystyin tekemään linjauksia siitä, miten jatkaa työskentelyä. Tuntui siltä, että olin saanut vahvistuksen sille, että asiakkaan kunnioitus ja hyvän vuorovaikutuksen rakentaminen on tärkeää riippumatta asiakkaan tilanteesta. Vaikka asiakkaan teot olisivat moraalisesti arveluttavia tai hän olisi ajautunut kuinka kraaviin tilanteeseen omien tekojensa seurauksena, ei häntä ihmisenä tule tuomita. Tuntui hyvältä saada hyvää palautetta tehdystä työstä ja systemaattisesta etenemisestä. Hyvä minä, hyvä me!

## 5.5 Yhteenveto

Kuvastin-hanke tarjosi eriytyneempiä kokemuksia ja tietoa niistä tekijöistä ja menetelmistä, jotka tukevat ja edistävät sosiaalialan työyhteisöjen proaktiivista ja jatkuvaa työkäytäntöjen ja -olojen, työn organisoinnin ja kehittämisen sekä työyhteisöjen innovatiivisuuden kehittymistä ja vakiintumista osaksi sosiaalialan arkea. Kuvastin-osahankkeessa hyödynnettiin Kuvastin arviointimenetelmää. Hankkeessa kehitettiin Kuvastin-menetelmää osallistavalla tavalla ja tuettiin näin työyhteisöjen innovatiivisuutta. Hankkeessa arvioitiin menetelmän vaikutuksia työyhteisöissä.

Hankkeen tavoitteet saavutettiin varsin hyvin: menetelmä soveltui eri sosiaalityön alueille ja se todettiin hyödylliseksi menetelmäksi, kun tietyt perusedellytykset olivat työyhteisössä kunnossa. Menetelmän käyttö edisti pilottityöryhmissä työn suunnitelmallisuutta. Menetelmän lomakkeisto on kuitenkin suhteellisen vaivalloinen paperiversiona ja vaatisi jatkokehittämistä. Kuvastin-menetelmä juurtui kahdeksaan pilottityöyhteisöön kymmenestä ja levisi myös muihin työryhmiin itseohjautuvasti. Menetelmä tuki käytännön tiedon dokumentointia ja edesauttoi arvioimaan työmenetelmien toimivuutta, tekemään päätelmiä omasta työstä ja toimintaedellytyksistä. Se tuki toimivampien työtapojen omaksumista ja työssä jaksamista.

### Kuvioluettelo

Kuvio 1. Kuvastin asiakastyön tukena.

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin positiivinen kehä Kuvastimen välittämänä.

Kuvio 3. Kuvastimen merkitys sosiaalityön tiimille.

### Kuvastimeen liittyvät esitykset ja raportit:

Lindblom, Bengt & Maahi, Katri (2008) KUVASTIN – Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä lastensuojelun sosiaalityössä [www.vantaa.fi/i\\_liitetiedosto.asp?path=1;220;4720;4743;75601;75613](http://www.vantaa.fi/i_liitetiedosto.asp?path=1;220;4720;4743;75601;75613) (viitattu 7.10.2008)

Liikanen, Assi & Kaisla, Susanna (2007) Gerontologisen sosiaalityön menetelmistä. Helsinki: Socca.

Piitulainen, Jukka (2008) Esitys Talentian Asiantuntijapäivillä 2008.

# Kirjallisuus

- Alasoini, Tuomo (2007) Ohjelma ja projekti informaatio-ohjauksen välineenä. Oppimisverkostoihin perustuvan projektitoiminnan mahdollisuuksia ja haasteita. Helsinki. Työministeriö, 2007. Raportteja /Työministeriö, Tykes; 59.
- Bereiter, Carl & Scardamalia Marlene (1993). Surpassing ourselves: an inquiry into the nature and implications of expertise. Chicago: Open Court.
- Bahtin, Mihail Mihajlovic (1981) The dialogic imagination. Austin: University of Texas Press.
- Carpenter, Margaret C. (1999) Job rewards and concerns for social workers: The impact of changes in funding and delivery of mental health services. *Smith College Studies in Social Work* 70 (1), 70-84
- Chelimsky, Eleanor (1997) The coming transformations in evaluation. Teoksessa Chelimsky, Eleanor & Shadish, William R. (toim.) *Evaluation for the 21st Century. A Handbook*, 1-26. Thousand Oaks, London New Delhi: Sage.
- Engeström, Yrjö (1995) Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Yrjö (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eräsaari, Risto (2002) Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Ilkka Pirttilä, & Susan Eriksson toim. *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: SoPhi.
- Fook, Jan (2002) *Social Work. Critical Theory and Practice*. London: Sage.
- Hakkarainen, Kai (2000) Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 2/20, 84-98.
- Hakkarainen Kai & Paavola Sami & Lipponen Lasse (2003) Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus* 21, (1) 4-13.
- Hakkarainen, Kai & Palonen, Tuire & Paavola, Sami & Lehtinen Erno (2004) Communities of networked expertise. Professional and educational perspectives. Sitra's publication series, publ.no. 257. Exford: Elsevier ltd.
- Järvinen, Minna-Kaisa (2007) Asiakas-työntekijäsuhteen dialoginen arviointi kriminaalihuollossa. *Lisensiaatintutkimus, sosiaalityön erikoistumiskoulutus, marginaalisiaatiokysymysten erikoisala*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve, & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola, Maria (2005) *Konstikas sosiaalityö 2003: suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät*. Helsinki : Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28.
- Kuittinen Matti (2007) Tiimit ilman tiimityötä eli mihin kariutui tiimien suuri lupaus? *Psykologia* 2007 (1), 55-61.
- Koivisto, Juha (2005) Tiedon kerääminen ja systematisointi sosiaalialalla. Katsaus viiden ulkomaisen arviointi-instituutin strategioihin. *FinSoc arviointiraportteja 1/2005*. Stakes: Helsinki.
- Latour, Bruno (1987) *Science in Action. How to follow scientists and engineers through the society*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Liikanen, Hanna-Liisa & Kaisla, Susanna (2007) Gerontologisen sosiaalityön menetelmistä. Gerontologisen sosiaalityön kehittämishanke pääkaupunkiseudulla 2005-2007. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Helsinki: Socca, Heikki Waris-instituutti. Työpapereita 3/2007.
- Macdonald, Geraldine (2000) Evidence-based practice, teoksessa M. Davies toim. *The Blackwell Encyclopedia of Social Work*. Blackwell, Oxford.
- Mannerström, Kaija & Nurhonen, Aili & Mustonen, Tiina & Yliruka, Laura (2005) Itse- ja vertaisarvioinnin malli tukemaan aikuissosiaalityötä. *Sosiaaliturva* 7, 24-26.
- Meltti, Tero & Kara, Hanna (2008) Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Laura Yliruka & Juha Koivisto & Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Helsinki 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

- Mäkinen Päivi (2008) Ammatillisuus ja etiikka ristipaineessa. Teoksessa Tuuli Hirvilampi & Markku Laatu (toim.) Toinen vääryyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 253–266.
- Mönkkönen, Kaarina (2002) Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaaminen, valta ja vastuu sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge- Creating Company*: New York: Oxford University Press.
- Parton, Nigel & O'Byrne, Patrick (2000) *Constructive social work: towards a new practice*. Basingstoke: Palgrave.
- Polanyi, Michael (1983) *The Tacit dimension*. Gloucester: Doubleday & Company, Inc.
- Rasanen, Leena (2008) Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. Teoksessa Laura Yliruka & Juha Koivisto & Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Helsinki 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.
- Ruch, Gillian (2005) Relationship-based practice and reflective practice: holistic approaches to contemporary child care social work. *Child and Family Social Work* 2005, 10, 111-123.
- Rossiter, Amy & Prillentsky, Isaac & Walsh-Bowers, Richard (2000) A postmodern perspective on professional ethics. In B. Fawcett, B. Featherstone, Fook Janis & Rossiter Amy. London: Routledge. eds. *Practice and Research in Social Work: Postmodern Feminist Perspectives*.
- Saaristo, Kimmo (2000) Avoin asiantuntijuus: ympäristökysymys ja monimuotoinen ekspertti. *Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja* 66. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik (2005) *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.
- Shaw, Ian (1999) *Evaluoimaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas*. Helsinki: Stakes Työpapereita 4/1999.
- Vataja, Katri (2008) Does the choice of method make a difference? Comparison of two self-evaluation methods harnessed for organizational development. Paper presented at the EES Conference 1-3 October 2008, Lisboa, Portugal.
- Wenger, Etienne (1998) *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilczynski, Brahma Lauger (1981) New life for recording: involving client. *Social work* 26 (4 July).
- Yliruka, Laura (2000) Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. Helsinki: Stakes, FinSoc. Työpapereita 2/2000.
- Yliruka, Laura (2006) *Kuvastin reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä*. Helsinki: Stakes. Työpapereita 15/2006.
- Julkaisemattomat lähteet:
- Haapamäki, Elise & Yliruka, Laura (2006) *Kuvastin työyhteisökyselyt*.
- Säiläkivi, Suvi (2007) *Kuvastin työyhteisökyselyt*.

## Internet-lähteet:

- Kaisla, Susanna (2006) Itäisen kehittämisryhmän internet-päiväkirja 22.6.06. <http://www.socca.fi/gero/ryhmat/ita.html> (lainattu 7.10.2008).
- Pääskynen, Kari (2004) *Hidas-prosessi*. Teoksessa Mönkkönen Kaarina toim. *Innovaatioilla Savon koulutuskuntayhtymä Pohjois- Savon ammatillinen instituutti, sosiaali- ja terveysala. ESR- projekti Tavoite 1- ohjelman julkaisematon loppuraportti*. <http://www.paaskyset.com/hidas4/> (viitattu 7.10.08)
- Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta (2007) *Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt - Tutkimusavusteinen kehittämishanke (2005–2007)*. *Julkaisematon loppuraportti*. <https://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/57C4EFF0-042E-488B-97CE-38843F92578E/0/HYKEloppuraportti.pdf> (viitattu 7.10.08)

# 6 BIKVA-MENETELMÄ – ASIAKASLÄHTÖISTÄ ARVIOINTIA JA KEHITTÄMISTÄ?

Juha Koivisto

## 6.1 Johdanto

Asiakkaiden osallistaminen sosiaalipalvelujen ja sosiaalityön arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen on noussut keskeiseksi tavoitteeksi 2000-luvulla. Asiakkaan äänen kuuleminen on tärkeää, sillä palveluja tuotetaan heitä varten, ja he ovat tällöin ilmeisen hyviä asiantuntijoita. Asiakkaita osallistavia arviointi- ja kehittämiskäytäntöjä ja -menetelmiä on Suomessa sosiaalialalla käytössä kuitenkin vain kourallinen. Högnabba (2007; 2008) kuvaa surullisiksi arviointikäytäntöjä, joissa asiakkaiden osallistamiset ovat kertaluonteisia. Tällaiset arvoinnit voivat tuottaa tuovat hyvinkin paljon kehittämisideoita, mutta ne tavallisesti kuolevat arvoinnin loputtua. Niissä asiakkaat toimivat lähinnä informantteina palvelun järjestäjän etukäteen laatiminen arviointikriteerien pohjalta. Tällaista arviointia on tyypillisimmillään esimerkiksi kunnissa tehtävät asiakastytyväisykyselyt. Tavoitteena tulisi olla asiakkaiden vahvempi ja pysyväisluoteisempi osallistaminen palvelun kehittämiskäytäntöihin, jolloin asiakkaat itse määrittelevät palvelujen laatu- ja arviointikriteerejä.

Suomalainen sosiaaliala tarvitsee kipeästi toimivia kehittämis- ja arviointimenetelmiä, jotka kertaluonteisuuden ja palveluiden tuottajalähtöisyyden sijaan osallistavat asiakkaat tasavertaisena kehittäjäkumppanina palveluiden kehittämiseen sosiaalialan yksiköiden pysyväisluoteisina käytäntöinä. Ensimmäisiä konkreettisia askelia tähän suuntaan on Stakesin sosiaalipalvelujen arviointiryhmän FinSocin Suomeen tuoma Bikva-menetelmä, jota on sovitettu suomalaisiin olosuhteisiin FinSocin vetämänä vuodesta 2004 alkaen kahdessa "aallossa" (ks. Hänninen ym. 2007). Yksittäisiä Bikvaa kokeilleita hankkeita on ollut muutaman kymmentä.

Alun perin tanskalaisen Bikva-menetelmän tarkoituksena on olla asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä, jonka soveltamisen tuloksena saadaan aikaan oppimista, kehittymistä ja toimintatapojen muutosta organisaatiossa. Bikva alkaa asiakkaiden ryhmähaastattelulla, jossa nämä arvioivat omien arviointikriteeriensä avulla saamaansa palvelua. Seuraavassa vaiheessa haastattelun tulokset vietään pohdittavaksi työntekijöiden haastattelutilaisuuteen ja edelleen johtajien sekä lopuksi poliittisten päättäjien haastattelutilaisuuteen. Bikva on ennen kaikkea työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen tähtäävä menetelmä, mutta prosessin on myös tarkoitus tuottaa kehittämisideoita, jotka lopulta käännetään konkreettiseksi toiminnallisiksi muutoksiksi organisaatiossa.

Tässä artikkelissa tutkitaan ja arvioidaan Bikva-menetelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden ehtoja ja muutosta, jota menetelmän avulla on mahdollista saavuttaa. Menetelmää jäsennetään ja arvioidaan relationaalisen arvioinnin näkökulmasta (ks. Koivisto 2007a; 2007b) kuuden Bikva-kokeiluhankkeen pohjalta. Analyysissä seurattiin Bikva-menetelmän ja tämän käyttöönotto-/soveltamisverkoston yhtäaikaista muokkautumista.

## 6.2 Bikva-menetelmän kokeiluverkosto

Bikva-arviointi- ja kehittämismenetelmän relationaalinen arviointi toteutettiin osana Stakesin FinSocin toteuttamaa Bikva-kokeiluhanketta (2005–2007), jonka kehittämistavoitteena oli soveltaa ja kehittää Bikva-menetelmää suomalaisiin olosuhteisiin. Alatavoitteina oli luoda rakenteita asiakkaiden parempaan osallisuuteen, kehittää dialogisia kokoontumisia eri sidosryhmien välillä sekä edistää menetelmän juurtumista osaksi oman työn kehittämistä.

Bikvaa kokeilevien hankkeiden ryhmä aloitti syyskuussa 2005 Stakesin FinSocin johdolla. Yhteiseen kehittämis- ja käyttöönottoverkostoon tuli mukaan runsas kymmenen hanketta. Osallistujat saivat koulutusta ja ohjausta FinSocin tutkijoilta menetelmän käyttöönottoon ja käyttöön liittyen. Koulutuksen ja kehittämisen lähtökohdانا oli Krogstrupin Bikva-opas (2004). Ryhmä toimii vuorovaikuttaisesti ja osallistujat oppivat koko prosessin ajan menetelmän käytäntöön soveltamisesta toinen toisiltaan. Kokoontumisia oli keskimäärin joka toinen kuukausi noin vuoden ajan. Kukin hanke eteni samalla omaa tahtiaan. Hankevastaavat kertoivat työkokouksissa hankkeen tilasta, onnistumisista, epäonnistumisista, ongelmista jne.

Bikva-kokeiluhankkeen relationaalisisessa arvioinnissa tutkittiin ja arvioitiin sitä, millaiseksi Bikva ja tämän käyttöönottoverkosto muokkautuu sekä millaista muutosta Bikvan soveltaminen tuottaa työyhteisöissä/organisaatioissa. Teknologiat, palvelut tai kehittämismenetelmät eivät ole relationaalisen lähestymistavan mukaan universaalisti toisia tai toimivia, vaan ne syntyvät ja toimivat verkostoissa. Toimiakseen ne vaativat ympärilleen samankaltaisen verkoston kuin oli niiden alkuperäinen verkosto, jossa ne osoittautuivat toimivaksi. Esimerkiksi jokin ilmiö saadaan syntymään laboratorio-olosuhteissa tiettyjen välineiden, metodien, hygienian ja toimien avulla. Jotta ilmiö saataisiin syntymään laboratorion ulkopuolella, on laboratorio-olosuhteet rakennettava sinne tiettyjen elementtien ja toimien osalta uudestaan. Relationaalisisesta näkökulmasta voidaan tarkastella mitä tahansa innovaatiota.

Mitä enemmän erilaisia toimijoita ja elementtejä jonkin asian toimiminen halutulla tavalla edellyttää, sitä vaikeampaa on sen siirtäminen jonnekin muualle ja sitä todennäköisempää on, että asia, esimerkiksi jokin työyhteisön kehittämismenetelmä, ei pysy samana kun sitä yritetään siirtää. Eikä "samuuden" tarvitse olla tavoitekaan, menetelmä voi saada uusia muotoja uudessa ympäristössä ja toimia sellaisenaan hyvin.

Metodit, menetelmät tai teknologia ovat täten relationaalisen arvioinnin näkökulmasta enemmänkin moninaisia sosiomateriaalisia verkostoja, hybridejä, kuin jotakin jota vain käytetään. Menetelmää ja kontekstia ei voi erottaa toisistaan. Sovelletavan menetelmän hyvyys tai huonous on relationaalista kulloiseenkin verkostoon nähden (ks. Schot & Rip 1997; Lehoux 2006). Relationaalinen arviointi kuuntelee ideaalitapauksessa kaikkien verkostoon kuuluvien toimijoiden ääntä.

Relationaalisen arvioinnin lähestymistapa on kuvattu systemaattisesti hankkeen laajemmassa raportissa (Koivisto 2007a), joten sitä ei tässä yhteydessä tarkemmin kuvata (ks. myös Koivisto, Vataja & Seppänen-Järvelä 2008; Koivisto, Anttila & Reiman-Möttönen 2007; Saalasti-Koskinen, Koivisto, Palmhøj-Nielsen ym. 2007). Tämän arviointitutkimuksen pääarviointikysymykset olivat

1. millaiseksi Bikva ja tämän käyttöönottoverkosto muokkautuu hankkeissa,
2. miten Bikvaa ja käyttöönotto-/kehittämisverkostoa ylläpidetään hankkeen aikana, ja
3. millaisia seuraamuksia Bikva-prosessi saa aikaan työyhteisöissä/organisaatioissa.

Koko arvioinnin tarkoituksena oli tutkia, millaisia ovat Bikvan toimivuuden ja vaikuttavuuden välttämättömiä ehtoja eli millainen verkosto (toimivuuden ehdot ja edellytykset) Bikvalla tulee olla, jotta sillä saadaan aikaan haluttuja seuraamuksia. Vaikuttavuus tarkoittaa tässä sitä, että Bikvan avulla saadaan aikaan oppimista, kehittymistä ja muutosta organisaatioissa. Arviointiin lupautui mukaan kuusi Bikvan kokeiluhanketta, joiden teemat olivat:

- Lastensuojelupäivystys ja kriisityö
- Lapsiperheiden hyvinvointi
- Perhetyö
- Aikuissoisialityön miesasiakkaat
- Päihdehuollon asiakaslähtöisyys
- Asunnottomuus

Relationaalisen arvioinnin päähuomio kohdennettiin Bikvan aktuaaliseen soveltamisprosessiin. Tutkimusaineistona käytettiin kolmenlaista materiaalia: 1) hankkeiden itse tuottamaa kirjallista materiaalia, joka kattoi hankkeiden koko elinkaaren (mm. hanke- ja muut suunnitelmat, PowerPoint-esitykset, kutsukirjeet, koonnat, hankkeiden projektiraportit), 2) reaktiokyselyn vastauksia, jollaisen jokainen Bikva-haastatteluun osallistunut täytti kussakin haastatteluryhmässä (kahden Bikva-prosessin osalta kyselyitä ei kuitenkaan toteutettu), ja 3) Bikva-arvioijien teemahaastatteluja, joita toteutettiin yksi kunkin hankkeen osalta. Lisäksi materiaalina käytettiin yhden hankkeen osalta ammattikorkeakouluopiskelijoiden kyselyvastauksia asiakkaiden haastattelutilaisuuksia koskien (Bikva-arvioinnin organisoijan laatima kysely), kahden hankkeen osalta organisaation johtajalle lähetettyä avointa sähköpostikyselyä, jossa tiedusteltiin Bikvan avulla saavutettua muutosta, sekä tutkijan omia työkokouksissa kertyneitä muistiinpanoja. Aineis-



toa kerättiin tammikuun 2006 ja syksyn 2007 välisenä aikana. Bikva-kehittämistoiminnan osalta kuultiin siis Bikva-haastattelijoiden sekä lähes kaikkien Bikva-haastatteluihin osallistuneiden ääntä. Hankkeiden omiin kehittämisverkostoihin kuuluvia muita henkilöitä ei kuultu. Kustakin Bikva-prosessista saadun aineiston avulla kukin Bikva-prosessi rekonstruoidtiin uudelleen relationaalisen arvioinnin näkökulmasta.

## 6.3 Bikva - asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä

Bikva-menetelmän tarkoituksena on olla asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä, jonka soveltamisen tuloksena saadaan aikaan oppimista, kehittymistä ja toimintatapojen muutosta organisaatiossa (ks. Krogstrup 2004). Bikva perustuu seuraaviin olettamuksiin ja lähtökohtiin:

- asiakkaalla on sellaista kokemustietoa, jota tarvitaan kehitettäessä palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta
- asiakas on arvokas tiedonantaja ja kumppani kehittämisessä
- asiakas voi olla oppimisen käynnistäjä
- asiakkaat arvioivat palveluja omien kokemustensa perusteella ja määrittävät siten arvioinnin kriteerit

Krogstrupin (2004) Bikva-oppaassa kuvataan Bikva-menetelmä. Oppaan kuvaus menetelmästä voidaan ymmärtää relationaalisen arvioinnin näkökulmasta skriptinä (ks. Akrich 1992; 1995; Verbeek 2005), joka määrittelee millaisia toimijoita menetelmään kuuluu, mitä toimijoiden tulee tehdä ja millaiset säännöt ja periaatteet toimijoiden tekemistä ja vuorovaikutusta välittävät. Skriptin mukaan Bikva tuottaa oppimista, kehittymistä ja muutosta organisaatiossa. Menetelmää ei sinänsä ole missään olemassa, vaan se rakentuu kulloisessakin sovelluksessa toimijoiden vuorovaikutuksen tuloksena ja se muokkautuu aina omanlaisekseen. Opas määrittelee menettelyn neljä päävaihetta toimijoineen, toimintoineen ja toiminto- ja välittävine tekijöineen.

1) Bikvan käyttö aloitetaan ryhmähaastattelulla, jossa ulkopuolinen haastatteli ja pyytää avoimella kysymyksellä asiakkaita kertomaan ja perustelemaan, mitä he pitävät myönteisenä ja mitä kielteisenä heihin kohdistuvassa sosiaalityössä/palvelussa. Ryhmähaastattelun tuloksena saadaan tietoa asiakkaiden kokemuksista ja heidän laatuarviointeja.

2) Asiakkaiden palaute esitellään työntekijöille. Tarkoituksena on pohtia ryhmähaastattelussa, mihin asiakkaiden palaute perustuu. Ensisijainen tavoite on, että palaute saattaa sosiaalityöntekijät pohtimaan omaa toimintaansa.

3) Asiakkaiden ja työntekijöiden ryhmähaastatteluista saatu palaute esitellään organisaation johdolle. Ryhmähaastattelussa pohditaan asiakkaiden ja työntekijöiden antaman palautteen perusteita ja syitä.

4) Asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon ryhmähaastatteluista saatu palaute esitellään poliittisille päättäjille, jotka vuorostaan pohtivat palautteen perusteita ja syitä.

Bikva-haastattelija eli ryhmähaastattelujen vetäjä voi antaa saatujen tulosten puhua puolestaan tai voi antaa arviointiprosessista saatujen tietojen perusteella kehittämisehdotuksia ja suosituksia ja näin edistää muutokseen johtavaa kehittämisprosessia.

Bikvan soveltamisen päätavoitteena on työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen, mutta tämä koskee myös johtajia ja poliittisia päättäjiä. Oppaan mukaan heidän tulee tarvittaessa muuttaa ratkaisujaan, mikäli halutaan, että asiakkaiden hyvää sosiaalityötä koskevat kriteerit ja todellinen sosiaalityö ovat sopusoinnussa.

Bikva perustuu kaksikehäisen oppimisen ajatukseen, jonka mukaan organisaatio pystyy Bikvaa soveltaessaan näkemään tilanteen monelta kannalta ja siten kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat; saadaan tietoa ristiriitaisista tarpeista, sosiaalityön toteutuksen edellytyksistä ja sen seurauksista. Oppaan mukaan menetelmän toimivuuden edellytyksenä on, että organisaatio pystyy olemaan avoin asiakkaiden näkökannoille.

## Esimerkki: Lastensuojelupäivystys ja kriisityö

### Bikva osana lastensuojelupäivystyksen kehittämisverkostoa

Kuuden tarkastellun Bikva-prosessin case-analyysit on kuvattu systemaattisesti hankkeen laajemmassa raportissa (Koivisto 2007a). Bikva-menetelmän idea avautuu parhaiten esimerkin avulla. Hankkeessa mukana ollut esimerkitapaus koskee Itä-Uudenmaan lastensuojelupäivystyksen ja kriisityön kaksivaiheista kehittämissanketta. Ensimmäisessä vaiheessa vuosina 2002-2004 hankkeessa oli mukana neljä kuntaa: Porvoo, Sipoo, Loviisa ja Pernaja. Hankkeen tavoitteena oli kehittää kuntien asukkaita sekä sosiaalitoimen ja muiden hallintokuntien työntekijöitä tehokkaasti ja laadukkaasti palveleva lastensuojelun päivystysjärjestelmä. Lisäksi tavoitteena oli yhteisen toimintamallin löytäminen eri ammattiryhmien välillä sekä tiedonkulun selkiytyminen eri yksiköiden ja sidosryhmien välillä. Idea lastensuojelupäivystyksen järjestämiseksi syntyi kuntien sosiaalityön johtajien ja sosiaalityöntekijöiden yhteisessä koulutustilaisuudessa. Suunnitteluvaiheen kehittämisverkostossa oli mukana päivähoidon, poliisitoimen ja sosiaalitoimen edustajia, kaupungin lakimies ja sosiaalialan osaamiskeskuksen suunnittelija. Lastensuojelupäivystys on rakennettu keskitetysti Porvoon kaupungin sosiaalitoimen alaisen turvakoti Nutun yhteyteen.

Hankkeen toisessa vaiheessa vuosina 2005–2007 tuli kehittämisverkostoon mukaan vielä neljä uutta kuntaa: Askola, Lapinjärvi, Ruotsinpyhtää ja Liljendal. Jatkohankkeen tavoitteiksi määriteltiin vahvistaa lastensuojelun päivystys- ja kriisityön erityisosaamista turvakoti Nutussa ja vakiinnuttaa yksikön toimintaa maakunnissa. Hankkeessa pyrittiin luomaan yhtenäistä päivystyskäytäntöä kuntiin ja valmistautumaan tulevaan sosiaalipäivystykseen. Keskeisenä tavoitteena oli tukea varsinkin pienten kuntien lastensuojelutyötä hankkeeseen palkatun erityisperhe-työntekijän toiminnan avulla.

Ilmoitus perheen akuutista kriisistä ja yhteydenotto päivystykseen voi tulla asi-

akkaalta itseltään, lähiomaiselta, ystävältä, naapurilta tai viranomaiselta. Tavallisesti poliisi on ensimmäinen viranomainen, joka saapuu kriisitilanteessa paikalle. Kehitetystä mallista kriisiin purkamisen tapahtuu sosiaalityöntekijän ja erityisperhetyöntekijän yhteistyönä. Asiakas siirtyy "saattaen vaihtamalla" oman kotikuntansa sosiaalityöntekijän ja mahdollisen perhetyöntekijän tai muun yhteistyötahon asiakkaaksi. Erityisperhetyöntekijä voi perheen kanssa tehtävän sopimuksen mukaisesti jatkaa kriisin käsittelyä ja jälkihoitoa yhteistyössä alueen sosiaalityöntekijän kanssa. Asiakasprosessin eri vaiheissa myös muilla yhteistyötahoilla on oma roolinsa. Asiakkaat ohjautuvat erityisperhetyöntekijän luokse pääsääntöisesti turvakodin kautta. Asiakkuus voi syntyä turvakodissa vietettynä aikana tai turvakodista lähdön jälkeen, jos elämä ei alakaan sujua toivotulla tavalla.

Yhtenä osana hankkeen kokonaisarviointia toteutettiin Bikva-arviointi keväällä 2006. Bikva-kehittämisverkoston ytimen, Päijät-Hämeen ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskuksen Verson tutkijan, turvakodin johtajan, hankkeen yhteyshenkilön ja osaamiskeskuksen suunnittelijan neuvottelun tuloksena arviointivälineeksi valittiin Bikva-menetelmä. Verson suunnittelija oli osallistunut syksyllä 2005 Stakesin Bikva-koulutukseen ja miettinyt, missä voisi kokeilla menetelmää. Osaamiskeskuksessa oli toteutettu jo yksi Bikva-arviointi ja siitä oli hyviä kokemuksia, joten menetelmää päätettiin hyödyntää uudelleen.

Bikvan toteutus suunniteltiin suunnittelijan, tutkijan, turvakodin johtajan ja erityisperhetyöntekijän muodostaman suunnitteluverkoston toimesta. Bikva-arvioinnin tavoitteeksi asetettiin saada lastensuojelupäivystyksen asiakkaiden ääni ja kokemukset kuuluviin saamastaan sosiaalipalvelusta. Haastattelupaikaksi valittiin palvelutalo, joka koettiin tarpeeksi neutraaliksi paikaksi. Asiakasryhmään valikoinnin reunaehdoksi asetettiin, että lastensuojelupäivystyksen asiakkaana olemisesta oli kulunut korkeintaan puoli vuotta. Tällöin kriisityöhön liittyneet tilanteet olisivat vielä muistissa. Kriisityö oli voinut tapahtua esimerkiksi asiakkaan kotona tai turvakodissa.

Asiakkaita houkuteltiin kehittämisverkostoon ja haastattelutilaisuuteen kutsukirjeellä, jossa kerrottiin Bikva-menetelmästä ja asiakkaiden äänen kuuluvuuden tärkeydestä. Erityisperhetyöntekijä oli lisäksi puhelimitse yhteydessä kaikkiin kutsukirjeen saneisiin. Työntekijöitä, johtajia ja poliittisia päätöksentekijöitä houkuteltiin haastatteluun niin ikään kirjeellä, jossa kerrottiin Bikva-menetelmästä ja kaikkien toimijoiden mielipiteen tärkeydestä.

Verson suunnittelija toteutti Bikva-arviointiprosessin yksin, apuna toimi kuitenkin kirjuri. Tämä koetti noudattaa arvioinnissa mahdollisimman tarkasti Bikva-opasta. Stakesin Bikva-koulutus- ja kehittämisverkoston hän arvioi tärkeäksi vertaisoppimisen tapahtumaksi. Haastattelutilaisuudet etenivät samantyyppisen käsikirjoituksen mukaisesti. Aluksi haastattelija ja kirjuri toivottivat haastateltavat tervetulleiksi ja esittäytyivät sekä kertoivat hankkeesta ja sen arvioinnista Bikva-menetelmän avulla, joka esiteltiin PowerPoint -esityksenä. Haastateltaville kerrottiin Stakesin FinSocin tekemästä Bikvaa koskevasta ulkoisesta arvioinnista. Ryhmätilanteessa pyrittiin rentouteen, luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen. Haastateltavien kommentit kirjattiin näkyviin seinälle, jolloin niitä oli mahdollista korjata. Haastateltavat istuivat saman pöydän äärellä. Haastattelija pyrki antamaan tilaa ryhmän keskustelulle osallistumatta tai ohjailematta liikaa tilannetta.

## Naisiasiakkaat tyytyväisiä, nuoret kriittisiä

Haastateltavia asiakasryhmiä oli kaksi: lastensuojelupäivystyksen asiakkaina viimeisen puolen vuoden aikana olleet viisi naista ja päivystyksen asiakkaina olleet kolme naispuolista nuorta. Kaikki haastateltavat olivat asuneet jonkin aikaa turvakodissa.

Naisasiakkaille esitettiin seuraavat kysymykset: Mikä on ollut lastensuojelupäivystyksessä hyvää, mikä on toiminut hyvin ja auttanut teitä? Mikä on ollut huonoa tai mikä ei ole toiminut? Miten lastensuojelupäivystystä tulisi kehittää tai parantaa?

Naiset kokivat saaneensa päivystyksestä konkreettista apua eri tilanteissa, esim. järjestettiin oma tukiasunto tai selkeä päivärhythmi löytyi turvakodista. Turvakodista saatua lähtemisen jälkeistä keskustelu- ja muuta tukea pidettiin arvokkaana. Tarvittavaa apua ei kuitenkaan aina ollut saatavilla, esimerkiksi työntekijöiden vaihtojen tai lomien takia. Naisiasiakkaat kokivat tulleen aidosti kuulluiksi ja että heidän tilanteensa otettiin vakavasti. Jokaisen työntekijän kanssa vuorovaikutus ei aina kuitenkaan ollut toiminut. Osa fyysisiin tiloihin ja sääntöihin liittyvistä asioista koettiin rajoittavina. Yhteisöllisyyden oppimista pidettiin hyvänä asiana. Naiset kokivat haasteelliseksi sen, että omia asioita oli hoitamassa useampi viranomaislainen, jotka saattoivat yllättäen vaihtua tai jäädä lomalle. Tähän ehdotettiin parannukseksi rinnalla kulkevaa tukihenkilöä. Haastattelijan mukaan naiset toivat selkeästi esiin, että ko. palvelu on tarpeellinen ja että he olivat hyötynneet siitä. Palvelu oli antanut heidän elämälleen konkreettista apua ja suuntaa.

Haastattelutilaisuuden naiset kokivat positiiviseksi vertaistueksi, jossa kokemukset ja asiat olivat kaikille yhteisiä. Asioista puhuttiin niiden omilla nimillä. Naiset kokivat saaneensa kertoa oman tarinansa ja kokemuksensa viranomaisista. Joku koki saaneensa jakaa hyvän olon tunnetta. Lisää resursseja toivottiin mobilisoitavan sosiaalipalveluihin. Toivottiin, että keskustelussa esitetyistä kokemuksista ja kritiikistä olisi hyötyä palvelun kehittämisessä. Asiakaslähtöisyyttä pidettiin hyvänä asiana. Tilaisuutta pidettiin positiivisena ja rentona sekä avoimena ja kodikkaana.

Nuorten haastatteluryhmässä esitettiin samat kysymykset kuin naisryhmässä. Lisäksi haastattelija joutui tekemään lisäkysymyksiä, jotta asiakaskokemukset saatiin esille. Haastattelijan mukaan nuoret olivat mustavalkoisempia ja kriittisempiä kuin naisiasiakkaat. Nuoret toivat runsaasti esiin turvakodin sääntöjä koskevaa kritiikkiä, haluttiin enemmän vapauksia, esimerkiksi tupakointiin ja kännykkäkäyttöön sekä huoneissa liikkumiseen liittyen. Nuorilla oli hyviä ja huonoja kokemuksia vuorovaikutuksesta työntekijän kanssa. Jutteluapua kaivattiin heikkoina hetkinä. Turvakodissa järjestettyä toimintaa, esimerkiksi leffojen katselua ja "barbileikkiä", pidettiin hyvinä. Toivottiin kuitenkin järjestettyä ohjelmaa, lautapelejä ja nyrkkeilyä. Nuoret pitivät tiloja kolkkoina ja epäviihtyisinä. Nuorille toivottiin omia tiloja, jossa saa olla rauhassa. Mutta vaikka nuoret esittivätkin kritiikkiä, ymmärrettiin turvakodin tarpeellisuus.

## Työntekijät maltillisia ja rakentavia

Työntekijöiden ryhmähaastatteluun saatiin rekrytoitua yhdeksän työntekijää: projektin sosiaaliryöntekijä, erityisperhetyöntekijä, turvakodin ohjaaja sekä päivys-

tyksen kanssa yhteistyötä tekeviä sosiaalityöntekijöitä. Työntekijöille heijastettiin seinälle asiakkaiden esiin nostamia teemoja ja kokemuksia lastensuojelupäivystyksestä. Vain sellaisia teemoja nostettiin esiin, joihin työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa. Haastattelijan mukaan työntekijät suhtautuivat tilaisuuteen ja asiakkailta tulleisiin kommentteihin maltillisesti ja rakentavasti.

Turvakodista lähdön jälkeisen tuen osalta työntekijät kommentoivat, että päivystys jatkuu vielä senkin jälkeen, kun asiakas on lähtenyt turvakodista. Työntekijät pitivät tärkeänä, että jatkotyöskentelyä kehitetään edelleen; selkeä malli antaisi asiakkaalle turvallisuuden tunnetta. Heidän mukaansa asioista tulee puhua suoraan ja rakentavasti. Työntekijät pitivät niin ikään lomien takia ja vuorotyön johdosta syntyviä vaihtoksia ongelmallisia asiakkaiden ja myös työntekijöiden kannalta. Oman työntekijämallin kehittäminen olisi heidän mielestään tarpeellista. Lisäksi tiedottamista tulisi tehostaa ja kehittää. Työntekijät katsoivat, että heidän tehtävänsä on olla rajoja asettava, turvallinen aikuinen. Heidän mukaansa turvakoti toimii parhaiten äideille ja lapsille, nuorille olo siellä on kiusallisempaa jo tilakysymystenkin takia. Työntekijät toivoivat lisää resursseja, jotta nuoren kanssa toimimiseen jäisi enemmän aikaa. Kehittämisideoina nostettiin esiin taideharrastuksen käynnistäminen ja muun ohjatun toiminnan lisääminen.

Haastattelutilaisuuden työntekijät kokivat oivaltavaksi ja näkökulmia avaavaksi, kun sai kuulla eri työntekijöiden mielipiteitä. Oivallettiin, että asiakkaiden ajatuksista voi syntyä kehittämisideoita. Keskustelun katsottiin kuitenkin rajoittuneen liikaa turvakodin toiminnan puimiseen, vaikka tarkoitus oli ollut keskustella laajemmin lastensuojelupäivystyksestä. Työntekijät kokivat saaneensa antaa tietoa omasta työnkuvastaan, tosin jokunen koki olleensa pääasiassa saajan asemassa. Bivka-menettelmää pidettiin hyvänä menetelmänä asiakkaiden näkökulman esiintuomiseksi. Toivottiin, että keskustelulla olisi merkitystä ja vaikutusta. Tilaisuutta pidettiin positiivisena, joskin hidastempoisena.

## Johtajat kaikkien yhteisellä asialla

Johtajien haastattelutilaisuudessa oli mukana seitsemän johtajaa: kaksi poliisin edustajaa, turvakodin esimies sekä sosiaalijohtajia. Haastattelijan mukaan johtajat oli helppo saada mukaan tilaisuuteen, koska nämä olivat entuudestaan tuttuja. Osa oli mukana koko hankkeen ohjausryhmässä. Asennoituminen tilaisuuteen ja työskentelytapaan oli innostunutta ja hyvähenkistä. Haastattelijä luokitteli ja tiivistä asiakkaiden ja työntekijöiden haastatteluissa nousseita asioita ennen kuin vei ne johtajien haastatteluun. Haastattelijä vei tilaisuuteen lähinnä vain sellaisia asioita, joihin tämä katsoi johtajilla olevan mahdollisuus vaikuttaa.

Johtajat pohtivat sitä, mille taholle päivystyksen jatkotyöskentely kuuluu, päivystykselle vai kunnalle. Johtajien mielestä asioiden siirtoa päivystykseltä kunnalle sekä jatkotyöskentelyä tulee kehittää ja luoda kuntiin selkeä malli. Miesasiakkaille katsottiin olevan tärkeää kehittää jatkoprosesseja. Johtajat pitivät tärkeänä, että resursseja lastensuojelupäivystyksestä tiedottamiseen lisätään. Johtajat mielsivät turvakodin viimesijaiseksi paikaksi nuorille; kunnissa on työskenneltävä pitkään ennen kuin turvakotia ajatellaan vaihtoehdoksi. Johtajat katsoivat, että nuorille tulee olla oma osasto turvakodissa ja sellainen oli uusiin tiloihin tulossakin. Joh-

tajien mukaan asiakkaat tarvitsisivat erityispalveluja, kuten taideterapiaa. Johtajat pitivät itsenäisyyteen kannustamista sosiaalityön keskeisenä tavoitteena, koska työntekijäresursseja ei voida lisätä. Todettiin, että asiakkaille tulee elämänkriisissä paljon viranomaisia yhdellä kerralla. Asiakkaan tulee siirtyä "saattaen" viranomaiselta toiselle.

Johtajat kokivat haastattelutilaisuuden mielenkiintoiseksi, antoisaksi ja hyödylliseksi. Asia koettiin yhteiseksi. Vahvat ja nopeat puhuivat eniten. Hiljaisemmat luopuivat puheenvuorosta, mutta heiltä kysyttiin tarvittaessa erikseen. Vastaavaa keskustelua katsottiin tarvittavan aina lisää, jotta syntyy uusia ideoita ja on mahdollisuus ymmärtää toisia toimijoita. Muistutettiin, että koska resurssit eivät lisäännä, on tehtävä rajauksia hoidettavien tehtävien suhteen. Osallistujat kokivat saaneensa esittää oman kantansa ja näkemyksensä asioihin. Poliisin edustajat uskoivat tuoneensa hivenen poikkeavan näkökulman asioihin. Haastateltavat uskoivat tilaisuudella olevan merkitystä palvelujen kehittämisen kannalta. Tilaisuutta pidettiin rentona, innostavana ja avoimena.

## Arvioinnin tulokset esiin lautakunnissa

Haastattelija yritti kahteen otteeseen houkuttaa perusturvalautakuntien puheenjohtajia yhteiseen ryhmähaastatteluun. Osallistujamäärät näyttivät kuitenkin jäävän pieniksi, joten haastattelija sopi kahden suurimman kunnan lautakunnan puheenjohtajan kanssa, että hän tulee kertomaan Bikva-arvioinnista lautakuntien kokoukseen.

Haastattelija esitti lautakunnissa arviointiprosessin tulokset PowerPoint-tiivistyksenä. Tulokset olivat tiivistyneet jo kehittämisehdotuksiksi: kehitetään selkeä malli asiakkaan kanssa tehtävään jatkotyöskentelyyn, kehitetään oma-työntekijämalli, tehostetaan lastensuojelupäivystykseen liittyvää tiedottamista, kehitetään turvakodissa tarjottavia aktiviteetteja ja selvitetään mahdollisuutta käynnistää palveluohjaaja- tai tukihenkilötoiminta. Toinen tilaisuuksista oli kiireinen ja enemmän tiedostusluonteinen. Toisessa tilaisuudessa syntyi keskustelua. Osallistujat olivat kiinnostuneita siitä, miten tuloksia on tarkoitus käyttää toiminnan kehittämiseen.

## Konkreettisia muutoksia

Koko Bikva-prosessiin osallistui asiakkaiden lisäksi varsin monen ammattiryhmän edustajia. Tavoitteeksi asetettu asiakkaiden äänen ja kokemusten kuuluminen toteutui hyvin. Oppimista ja näkökulmien avautumista tapahtui puolin ja toisin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan päästy tarkemmin erittelemään, millaisten vuoro-vaikutusprosessien tuloksena prosessin tuottamat kehittämisehdotukset ovat turvakodissa realisoituneet konkreettisiksi muutoksiksi. Haastattelijan mukaan jälkeinpäin osa kehittämisehdotuksista on generoitunut konkreettisiksi muutoksiksi. Asiakkaiden jatkotyöskentelyn tueksi on kehitetty uusia lomakkeita, tiedottamista on lisätty ja turvakodin työaikoja on muutettu niin, että työntekijöillä on parempi mahdollisuus viedä nuoria talon ulkopuolisiin aktiviteetteihin.

Vaikka Bikva-prosessissa oli taustalla monen kunnan ja useiden toimijoiden kehittämishanke ja -verkosto, itse Bikva-arviointiprosessi rakentui ja sujui varsin

hyvin. Keskustelu rajoittui kuitenkin liiaksi turvakoti Nutun toimintaan, kun alkuperäisenä tarkoituksena oli arvioida lastensuojelupäivystystä laajempina prosessina. Käyttöönottoverkoston rakentaminen onnistui pääasiassa sujuvasti, koska työntekijät ja johtajat olivat osittain entuudestaan tuttuja toisilleen. Asiakkaita, työntekijöitä ja johtajia saatiin haastattelutilaisuuksiin helposti. Päätäjätaso onnistuttiin värväämään huomommin haastatteluun, mikä muistuttaa siitä, että kehittämisverkostoa on tärkeä rakentaa ja ylläpitää heti hankkeen alusta alkaen.

## 6.4 Bikvan toimivuuden ja vaikuttavuuden ehtoja

Tässä luvussa kootaan ja jäsennetään kuuden case-analyysin perusteella Bikva-menettelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden ehtoja. Kyse on siitä, millaisia asioita tulevissa Bikva-menettelmän käyttöönotoissa on tärkeää huomioida eli miten Bikva-menettelmä ja tämän verkosto tulisi rakentaa, jotta menettelmä saataisiin mahdollisimman hyvin toimimaan. Esitettävät asiat voidaan mieltään Krogstrupin esittämän Bikvan skriptin täydennyksinä, jotka tulevissa käyttöönotoissa tulee testatuksi.

### Kehittämisverkosto

Bikva-arviointi voidaan toteuttaa joko osana kehittämishanketta tai perustoiminnan arviointina. Heti prosessin alussa on tarpeellista rakentaa käyttöönotto-/kehittämisverkostoa ja menettelmään sitoutuvaa ilmapiiriä. Käyttöönottoverkosto tarkoittaa kaikkia niitä ihmisiä ja resursseja, joita tarvitaan, jotta menettelmä saadaan toimimaan. Kaikki arvioinnin kannalta relevantit toimijat tulisi saada sitoutettua menettelmään, myös ne organisaation toimijat, jotka eivät osallistu ryhmähaastatteluihin. Tämä tapahtuu esimerkiksi siten, että Bikva-arvioinnille kootaan projektiryhmä, johon pyydetään edustajia arvioinnin kanalta kaikista relevanteista toimijaryhmistä: työntekijöiden edustaja, johtohenkilö, päättäjät jne. Tätä kautta voidaan luoda kuhunkin toimijaryhmään arvioinnille suotuisa ja asiakkaita kuunteleva ilmapiiri. Eri toimijaryhmiin on syytä olla myös suuremmin yhteydessä. Tulevasta arvioinnista on lisäksi tarpeellista tiedottaa koko organisaatiolle kirjallisesti tai suullisesti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi organisaation intranetissä, kirjallisella paperitiedotteella ja/tai esittelemällä arviointia kokouksissa. Lisäksi Bikva-arvioinnin toteuttaminen edellyttää useimmiten erityistä lupaa joltakin tasolta. Tämä voi merkitä menettelmän "myymistä" esimerkiksi jollekin johtohenkilölle, ts. vakuuttelua sen toimivuudesta ja hyvydestä.

Toimijoiden sitouttamisen tärkeys alkaa näkyä erityisesti Bikva-prosessin loppupäässä, kun prosessi on tuottanut kehittämiskehdotuksia ja niitä mahdollisesti halutaan realisoida muutoksiksi ja toiminnaksi. Ideaalitapauksessa arviointiprosessin kannalta relevantteja toimijoita pystytään tavalla tai toisella pitämään lämpimänä koko prosessin ajan, jotta asia ei unohtuisi, jolloin muutoksiakin on helpompaa saada aikaan. Prosessin loppupäässä asiakkailta lähtöisin olevat ideat ovat usein jalostuneet ja muuntuneet matkan varrella. On enää vaikea sanoa, ke-

nen ideasta on kyse. Ideoiden ja kehittämisehdotusten kohtalo riippuu siitä, mitä muut toimijat niillä tekevät ja miten muut niitä muokkaavat. Tästä syystä ideoiden ja kehittämisehdotusten monipuolinen perustelu ja toimijoiden vakuuttelu asiasta on tärkeää.

Kuudessa tarkastellussa Bikva-prosessissa kehittämisverkostoa rakennettiin vaihtelevasti. Hankkeissa toimi projektiryhmä ja arvioinnista tiedotettiin. Työntekijätasoa saatiin hyvin mukaan. Heikoimmin onnistuttiin sitouttamaan johtaja päätöksentekotason toimijoita, mikä lienee tavallista Bikva-arvioinneissa. Pienemmissä organisaatioissa sitouttaminen on usein helpompaa, sillä henkilömäärä on pieni ja ihmiset tuntevat toinen toisensa; sama henkilö saattaa istua Bikva-projektiryhmässä ja osallistua Bikva-haastatteluryhmään. Mikäli Bikva otetaan pysyväksi menettelyksi organisaatioon, sitouttamiskysymykset saattavat helpottaa ajan myötä. Tarkastelluissa hankkeissa Bikvaa sovellettiin ensimmäistä kertaa ja kyse oli osaksi harjoittelusta kaikkien osallistuneiden osalta.

Kehittämisverkoston rakentamiseen kuuluu osana Bikva-arvioinnin tavoitteiden ja teeman määrittely. Arvioinnin teemaa ei kannata määrittellä liian laiveaksi, kuten tapahtui yhdessä tarkastellussa hankkeessa. Lapsiperheiden hyvinvointiteema kattoi niin monta kunnan toimialuetta ja sulki sisäänsä niin monta ammattiryhmää ja organisaatiotasoa, että haastatteluryhmissä käyty keskustelu hajautui lukuisiksi sirpaleisiksi keskusteluteemoiksi. Tämä merkitsi sitä, että haastatteluryhmissä istuneilla ei välttämättä ollut minkäänlaista kiinnikettä keskusteltuihin aiheisiin. Haastattelutilaisuuksista tuli enemmänkin erilaisten näkökulmien esittelyä, joista ei päästy rajatumpaan ja syvempään keskusteluun. Liian tiukasti määritellyt teemat taas saattavat jättää asiakkaiden mielipiteille ja arvioinneille liian vähän liikkumavaraa, jolloin Bikvan alkuperäinen idea "asiakkaat määrittelevät itse arviointikriteerit" saattaa kadota.

## Bikva-haastattelijä

Bikva-menetelmän ideana on, että Bikva-haastattelijä on neutraali ja asiakkaille vieras henkilö. Haastattelijä toimii Bikva-prosessissa ajatusten ja ideoiden välittäjänä. Täydellinen neutraalius ei kuitenkaan ole koskaan mahdollista. Haastattelijä joutuu valikoimaan syntyneestä keskustelumateriaalista ja tarvittaessa ohjaamaan keskustelua lisäkysymyksillä, mikä toisaalta edellyttää organisaation ja teema-alueen tuntemusta, ja mikä toisaalta vie keskustelua tietyille urille. Haastattelijä mobilisoi tilaisuudessa substanssitietämystään sekä kategorioita, arvoja ja muita elementtejä, joita tämä ottaa annettuina asioina. Haastattelijä vaikuttaa aina tavalla tai toisella prosessin kulkuun ja tulokseen - mikä sinänsä ei ole este Bikvan toimivuudelle, kunhan haastattelijä ei dominoi liikaa keskustelua. Haastattelijan tehtävä on siis varsin vastuullinen prosessin onnistumisen kannalta.

Haastattelutilaisuuksissa syntyy yleensä niin paljon materiaalia, ettei sitä voi sellaisenaan viedä seuraavaan tilaisuuteen. Tällöin haastattelijan on pakko työstää ja teemoittaa materiaalia haastattelutilaisuuksien välillä, jolloin haastattelijan prosessia muovaava merkitys tulee korostuneesti esille. Sama koskee viimeisen haastattelutilaisuuden jälkeistä tilannetta, jolloin materiaalia pitää koota yhteen koko prosessista ja mahdollisesti kääntää kehittämisehdotuksiksi.



Tarkastelluissa Bikva-prosesseissa haastattelijat selviytyivät varsin hyvin. Nämä valmistautuivat tilaisuuksiin tekemällä apukysymyksiä siltä varalta, että keskustelua ei syntyisikään. Niihin jouduttiin myös turvautumaan. Osa haastatteliijoista valmisteli tarkemmat teemakysymykset, joilla nämä aloittivat haastattelutilaisuuden, esimerkiksi "millaisia palveluja käytät" ja "millaisia kokemuksia sinulla on palvelujen käytöstä". Yksi Bikva-prosessi perustui aiemman hankkeen tutkimustuloksiin, joista johdettiin tarkemmat haastatteluteemat. Bikva-menetelmän ideana on, että haastateltavat saadaan puhumaan ilman tarkempia teemakysymyksiä, mutta tarkemmatkaan kysymykset eivät näyttäneet rajoittavan tai ohjaavan liikaa keskustelua.

Haastattelut aloitettiin tavallisesti esittelemällä Bikva-menetelmää ja juomalla kahvit, mikä vapautti ilmapiiriä. Haastattelijan apuna oli tarkastelluissa prosesseissa henkilö, joka huolehti nauhurista ja/tai kirjasi keskustelua. Tämä helpotti haastattelijan työtä, jolloin tämä saattoi keskittyä pelkästään haastatteluun. Osa avustajista heijasti keskustelua ja syntyneitä kehitysideoita välittömästi seinälle tai valkokankaalle. Kiperiä tilanteita, esimerkiksi sellaisia, että haastateltavat eivät puhuneet, ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta syntynyt kuudessa Bikva-prosessissa.

Asiakashaastateltavat ovat taipuvaisia puhumaan henkilökohtaisista asioistaan, mutta haastattelijat olivat onnistuneet ohjaamaan keskustelua pois henkilökohtaiselta tasolta. Kaikilla ryhmätasoilla on lisäksi henkilöitä, jotka dominoivat keskustelua, mikä oli vaatinut haastateltavilta puuttumista puheeseen. Toisaalta osa haastateltavista helposti tyytyy kuuntelijan rooliin, joita haastattelijat joutuvat herättelemään.

## Asiakkaat

Bikva-menetelmän mukaiseen arviointitoimintaan on ikään kuin sisäänrakennettu systeemi, joka saa asiakkaiden äänen kuuluviin. Asiakas mobilisoi haastattelussa kokemuksiaan, arvojaan ja näkemyksiään. Muihin haastatteluryhmiin osallistuvat saavat tietoonsa asiakkaiden mielipiteitä, arvotuksia, ajatuksia, näkökulmia ja mahdollisia kehittämisideoita. Tämä ei kuitenkaan takaa vielä sitä, että asiakkaiden ajatuksia noteerattaisiin ja kehittämisideoita hyödynnettäisiin. Siksi työntekijöiltä, johtajilta ja päättäjiltä edellytetäänkin sitoutumista menetelmään ja avoimuutta asiakkaiden äänelle.

Tutkimuksessa ei päästy syvemmin käsiksi siihen, millaisia asiakkaita ryhmähaastatteluihin saadaan rekrytoitua. Ensioletus voi olla se, että haastatteluihin tulee pääasiassa aktiivisia ja sosiaalisia asiakkaita. Tämä ei välttämättä kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä useissa ryhmissä tuntui olevan monenlaisia haastateltavia, esim. asunnottomien haastatteluryhmät kattoivat todennäköisesti melko kattavasti asunnottomien ryhmää. Onkin tärkeää, että haastatteluihin saadaan aktivoitua monenlaisia asiakkaita.

Asiakkaita saatiin tarkastelluissa prosesseissa joitain poikkeuksia lukuun ottamatta melko helposti haastatteluihin. Asiakkaita rekrytoitiin haastatteluihin monin eri tavoin, esimerkiksi kirjeellä, ilmoituksella ilmoitustaululla, työntekijöiden kautta ja suoraan viraston käytävältä. Erilaiset keinot ovatkin sallittuja, kunhan asiakkaan osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Asiakkaiden ryhmähaastattelu ei kuitenkaan toimi, mikäli haastateltavat vähättelevät mielipidettään eivät kerro sitä, pelkäävät ikäviä seurauksia, omaavat heikot ryhmäkeskustelutaidot tai tuntevat tilanteen muuten vain ahdistavaksi. Erityisesti oman mielipiteen vähättely oli tyypillistä useassa tarkastelussa asiakashaastattelutilanteessa. Asiakkaat saattavat ajatella, että ammattilaiset tietävät paremmin, mikä on asiakkaalle hyväksi tai mitä asiakkaan tulee haluta, mikä lienee seurausta yhä vallitsevasta asiantuntijakeskeisestä järjestelmästä. Asiakkaita tulisi rohkaista aktiivisuuteen haastattelutilanteessa.

Asiakkailta lähtöisin oleva kehittämisidea voi päätyä sellaisenaan prosessin tuotoksena kehittämisehdotukseksi tai idea voi muokkautua Bikva-prosessin seuraavissa vaiheissa aivan omanlaisekseen. Idea voi olla sellainen, että sen toteuttaminen on työntekijöiden päätettävissä tai se voi edellyttää päätöstä joltakin johto- tai päättäjätasolta. Bikva-prosessiin osallistuneiden sitoutumisen aste tulee usein näkyviin tässä vaiheessa, kun pitäisi tehdä päätöksiä ideoiden realisoimisesta. Varteenotettavat ideat voivat jäädä hyödyntämättä, mikäli toimijat eivät ole sitoutuneet menettelyyn. Toki usein on niin, että ehdotuksia ei yksinkertaisesti voida toteuttaa resurssien puutteen takia. Bikva ei tuo lisää resursseja organisaatioon, mutta sen avulla voidaan organisaation rakennetta, resursseja ja toimintatapoja järjestää uudella tapaa.

## Työntekijät

Työntekijät saatiin tarkastelluissa prosesseissa melko helposti haastatteluun, mikä on varsin ymmärrettävää, sillä nämä työskentelevät lähimpänä asiakasta. Tutkimusmateriaalista "paistoi" työntekijöiden kiinnostus asiakkaiden mielipiteisiin. Analyysin perusteella työntekijöiden ensireaktio Bikva-haastattelussa voi kuitenkin olla, että nämä loukkaantuvat asiakkaiden kritiikistä ja asennoituvat puolustuskannalle, syyttelevät ja selittelevät, ja ottavat objektiivisen asiantuntijaroolin. Menetelmä ei tällöin toimi. Työntekijät pääsevät tästä kuitenkin usein yli avoimempaan ja asiakasta kuuntelevampaan keskusteluun. Työntekijöiden haasteena Bikva-arvioinnissa onkin luopua vanhakantaisesta ja auktoriteettiin perustuvasta asiantuntijaroolista kohden tasavertaista ja vuorovaikutteista kumppanuutta asiakkaan kanssa. Osa työntekijöistä oli lopulta selvästi yllättyneitä, kuinka hienoja ajatuksia ja ideoita asiakkailla oli. Alkukankeuden jälkeen työntekijöiden omat ajatukset olivat hyvinkin lähellä asiakkaiden esittämiä.

Prosesseissa välittyi runsaasti asiakkaiden ajatuksia ja mielipiteitä työntekijätasolle ja työntekijät kuuluivat eri ammattiryhmien näkemyksiä. Tämä sinänsä on jo Bikva-arvioinnin generoimaa positiivista tulosta. Lisäksi suuri osa asiakkaiden toiveista ja ideoista on tavallisesti sellaisia, joista työntekijät voivat päättää ilman, että lupa tulisi kysyä jostakin muualta.

## Johtajat ja poliittiset päätöksentekijät

Johtajia ja poliittisia päätöksentekijöitä on tärkeää saada mukaan Bikva-haastatteluihin, koska he päättävät tiettyyn rajaan asti työmenetelmistä, he voivat mobilisoida resursseja ja he ovat vastuussa harjoitettavasta sosiaalipolitiikasta. Johtajia

ja päättäjiä oli tarkastelluissa prosesseissa paikoitellen vaikea saada haastatteluun, etenkin suuremmissa organisaatioissa. Pienemmissä yksiköissä tämä onnistui paremmin, sillä henkilöt tunsivat entuudestaan toisensa. Yksi mahdollisuus rekrytoida johtajia ja päättäjiä mukaan on käyttää valmiita kokousrakenteita, joiden yhteyteen voi järjestää Bikva-haastattelutilaisuuden, kuten joissakin tarkastelluista prosesseista tehtiin.

Haastattelutilaisuudessa johtajat ja päättäjät voivat olla aluksi hämmentyneitä toimintatavasta, mikäli haastattelu kokoaa samaan tilaisuuteen eri toimialojen toimijoita, jotka eivät normaalin työn puitteissa työskentele keskenään. Mikäli kyse on kertaluonteisesta Bikva-prosessista, niin tilaisuus saattaa mennä uuden ihmetykseen. Haastattelussa johtajat ja päättäjät vetoavat helposti resurssien puutteeseen ja siirtävät päätösvaltaa muille, mikä ei edistä muutosta – keskustelu vesittyy. Resurssien vähäisyys voi olla tosiasia, mutta aina näin ei ole. Kyse voi olla enemmän tahdosta ja aidosta asiakkaiden ja työntekijöiden ajatusten ja ideoiden kuulemisesta. Usein kuitenkin aiempien haastattelutilaisuuksien keskustelut ovat tuottaneet materiaalia ja kehittämisehdotuksia, jotka koskettelevat lähemmin konkreettista työskentelyä asiakkaiden kanssa ja joilla näin ei ole suoraa merkitystä johtajien ja päättäjien työn kannalta. Tällaisissa prosesseissa ei aina välttämättä ole tarpeellista edes järjestää esimerkiksi poliittisten päättäjien haastattelua.

## Haastattelujen jälkeen

Bikva-arviointiprosessi loppuu usein siihen, kun kaikki haastattelutasot on käyty läpi, ja haastattelujen vetäjä kirjoittaa raportin, jossa tämä esittelee syntynyttä keskustelua, ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tämän jälkeen ei tapahdu mitään. Tuloksia ja kehittämisehdotuksia on kuitenkin jo eettisestikin tärkeää välittää vielä kaikille osapuolille suullisesti. Tähän yksi keino on järjestää vielä palautetilaisuus, johon kutsutaan osallistujia kaikista haastatteluryhmistä. Yhdessä tarkastelluista prosesseista tällainen tilaisuus järjestettiin, mikä osoittautui toimivaksi menettelyksi.

Bikvaa soveltavan organisaation tehtäväksi jää kääntää prosessin tuottamat kehitysehdotukset konkreettisiksi muutoksiksi ja toimintatavoiksi. Tämä onnistuu jälleen helpommin, mikäli jo prosessin alussa organisaation eri tasot on saatu sitoutettua kehittämistyöhön ja pidettyä "lämpimänä" koko prosessin ajan. Kehittämisehdotukset eivät itsestään muunnu toimintatavoiksi tai muutoksiksi, vaan jonkun on tehtävä päätöksiä ja tämän jälkeen kaikki asian kannalta relevantit toimijat toteuttavat muutoksen.

## Bikva ja muutos

Bikvan avulla voidaan saada aikaan oppimista organisaation eri tasoilla; asiakkailta, vertaisryhmältä ja muilta toimijoilta opitaan näkökulmia, ajattelutapoja, tarpeita ja kehittämisehdotuksia. Tämä edellyttää kaikilta toimijoilta aktiivisuutta ja avoimuutta. Asenteet ja ajattelutavat voivat näin muuntua Bikva-prosessin generoimana. Tarkastelluissa prosesseissa erityisesti uusien näkökulmien kuuleminen ja oman näkökulman kertominen oli haastatteluihin osallistuneille antoisaa ja

innostavaa. Hyvässä tapauksessa koko organisaatio nytkähtää toimintatavoiltaan asiakaslähtöisempään suuntaan.

Työntekijöiden ja alemman johdon päätettävissä olevat asiat voivat muuntua Bikva-prosessin tuloksena helpostikin. Tällaisia asioita tarkastelluissa prosesseissa olivat esimerkiksi tiedottamisen lisääminen, päiväjärjestyksen muuttaminen, tiettyjen toimintojen järjestäminen, asiakaskyselyn järjestäminen, pysäköintikortin käytön helpottaminen sekä työntekijöiden työ- ja ruokailuaikojen muuttaminen asiakkaille sopivammaksi.

Vaikeammin Bikva-prosessin avulla tuntuvat muuntuvan ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien päätösvallan alaisuudessa olevat asiat. Tällöin on useimmiten kyse resurssienjaosta ja suurista sosiaalipoliittisista linjauksista. Tarkastelluissa prosesseissa saavutettiin yksi tämän tason muutos, kun Seinäjoen kaupungissa kohdennettiin resursseja lapsiperheiden kotihoitoon. On hyvä kuitenkin muistaa, että muutos on monen toimijan vuorovaikutteisen toiminnan tulosta, mikään asia ei saa kausaalisesti aikaan muutosta.

## Bikva pysyväksi menettelyksi

Yhdessäkään tarkastelluista prosesseista ei tultu loppu tulemaan, jossa Bikva-arviointi otettaisiin toistuvaksi käytännöksi organisaatioon. Menettelyä pidettiin liian raskaana toistuvaksi käytännöksi. Näin ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla. Menettelyn useampi toisto harjaannuttaa menetelmän käyttöön ja ehkä tällöin vasta menettelyn avulla saataisiinkin enemmän konkreettista tulosta. Tarkastellut prosessit olivat enemmälti Bikvan opettelua kaikkien osallistuneiden osalta, joskin niissäkin saatiin hyvää tulosta aikaan. Jokaisessa prosessissa Bikva sai omia muotojaan. Ei olekaan tarpeellista, että orjallisesti yritettäisiin noudattaa Bikva-opasta, vaan Bikvaa voi tehdä monella tapaa riippuen organisaatiosta ja teema-alueesta. Joitain vaiheita voi jättää pois ja kaikkia haastattelukierroksia ei ole aina tarpeellista pyörittää. Haastattelutilaisuuksissa voi soveltaa erilaisia työmenetelmiä. Bikva saa jokaisessa käyttöönotossa ja organisaatioissa aina oman muotonsa.

# Kirjallisuus

- Akrich, Madeleine (1992) The De-Description of Technical Objects. Teoksessa Wiebe E. Bijker & John Law (toim.) Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change. Cambridge: Cambridge, Mass, MIT Press, 205-224.
- Akrich, Madeleine (1995) User Representations: Practices, Methods and Sociology. Teoksessa Arie Rip & Thomas J. Misa & Johan Schot (toim.) Managing Technology in Society. The Approach of Constructive Technology Assessment. London: Pinter, 167-184.
- Högnabba, Stina (2007) Syntykö asiakkaan äänestä muutoksen työkaluja? Tutkimus BIKVA-arviointimenetelmän vaikutuksista. Tutkimussuunnitelma. Ammatillinen lisensiaattikoulutus, Kuntouttava sosiaalityö 2, Helsingin yliopisto.
- Högnabba, Stina (2008) Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Sosiaalityön erikoistumiskoulutukseen kuuluva lisensiaattitutkimus. Kuntouttavan sosiaalityön erikoisala. Yhteiskuntapolitiikan laitos, Helsingin yliopisto, toukokuu 2008.
- Koivisto, Juha (2007a) Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi. Stakes, Raportteja 21/2007.
- Koivisto, Juha (2007b). What evidence-base? Steps towards relational evaluation of social interventions. Evidence and Policy, 3(4), 527-537.
- Koivisto, Juha & Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta (2008) Relational Evaluation of Organizational Development Activities. International Journal of Public Administration, 31(10), 1167-1181.
- Koivisto, Juha & Anttila, Heidi & Reiman-Möttönen, Päivi ym. (2007) Social aspects. Teoksessa HTA Core Model for medical and surgical interventions. First public draft 17th of June 2007. EUnetHTA WP4. Internet: [http://www.eunetha.net/upload/WP4/EUnetHTA\\_WP4\\_CoreModelforInterventions\\_FirstPublicDraftRevised-2007-07-11.pdf](http://www.eunetha.net/upload/WP4/EUnetHTA_WP4_CoreModelforInterventions_FirstPublicDraftRevised-2007-07-11.pdf)
- Krogstrup, Hanne (2004) Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva-malli. FinSoc, arviointiraportteja 1/2004. Stakes, Helsinki.
- Lehoux, Pascale (2006) The Problem of Health Technology. New York: Routledge.
- Saalisti-Koskinen, Ulla & Koivisto, Juha & Palmhøj-Nielsen, Camilla ym. (2007) Organisational aspects. Teoksessa: HTA Core Model for medical and surgical interventions. First public draft 17th of June 2007. Internet: [http://www.eunetha.net/upload/WP4/EUnetHTA\\_WP4\\_CoreModelforInterventions\\_FirstPublicDraftRevised-2007-07-11.pdf](http://www.eunetha.net/upload/WP4/EUnetHTA_WP4_CoreModelforInterventions_FirstPublicDraftRevised-2007-07-11.pdf)
- Schot, Johan & Rip, Arie (1997). The Past and Future of Constructive Technology Assessment. Technological Forecasting and Social Change, (54), 251-268.

## **Bikva-hankkeiden raportit**

- Penttinen, Antti (2006) A-klinikan toiminnan kehittäminen ja BIKVA-arviointi. Pro gradu -tutkielma. Terveyshallintotiede. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto, toukokuu 2006.
- Virtanen, Minna-Maria (2006) Itä-Uudenmaan lastensuojelupäivystyksen ja kriisityön kehittämishanke 2005-2007. Asiakaslähtöinen BIKVA-arviointi. Päijät-Hämeen ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus verso, 2006.
- Norlamo-saramäki, Tuija (2007) Miehenä ja asiakkaana aikuissosiaalityössä. Bikva-malli asiakaslähtöisen arvioinnin lähtökohdana. Espoo, Sosiaali- ja terveystoimi, Perhe- ja sosiaalipalvelut, 2007.
- Romppainen, Auli (2006) SAUHU-hanke. Seinäjoen hyvinvoinnin alueelliset tukiverkostot. Lapsiperheiden alueellisen hyvinvoinnin kehittämishanke 2005-2006. Asiakaslähtöinen BIKVA-arviointi. Seinäjoen kaupunki/sosiaali- ja terveyskeskus, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu/sosiaali- ja terveysturvan yksikkö, 8/2007.

# PALOITTAISESTA PARANTAMISESTA KOKONAISVALTAISEEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN

Laura Yliruka, Synnöve Karvinen-Niinikoski

## Työolojen tutkiminen ja kehittäminen

Kiinnostus sosiaalialan työolojen tutkimukseen ja kehittämiseen on kasvanut samalla, kun sosiaalialan työ on tullut aina vaan vaativammaksi ja kun ala on suurten muutosprosessien pyörteissä. On huoli työvoiman jaksamisesta, osaamisesta ja riittävydestä, työprosessien ja työn organisoinnin uudistamisesta, tehtäväjakojen uudelleen sopimisesta ja ylipäänsä toimintakonseptien uudistamisesta ja kehittämisestä. Kaikki tämä näyttää tapahtuvan supistuvien voimavarojen, kutistuvien henkilöstöresurssien, taloudellisten tehokkuuspainneiden ja tuottavuusohjelmien hengessä niin hengästyttävästi, ettei olisi ihme, vaikka veto loppuisikin.

Tilannetta varjostaa myös maailmanmittainen talouskriisi ja järkyttävät väkivallanteot, jotka viestivät pahoinvoinnista. Vauhtia kuitenkin riittää monien uudistusohjelmien ja suurien kehittämishankkeiden muodossa. Kunta- ja palvelurakennemuutos alkavat ovat arkikäytäntöihin siirtymisen vaiheessa. Neuvottelut sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeista valtakunnallisen KASTE -ohjelman puitteissa kiihtyvät, kun suuret raamit on pystytetty. Palveluiden järjestämisessä ollaan siirtymässä yhä laajamittaisemmin tilaaja-tuottajamalleihin, minkä seurauksena sosiaalipalveluita yksityistetään. Ollaan tekemisissä hyvin perustavanlaatuisten ja mittakaavoiltaan suurten asioiden kanssa, jotka tuntuvat erityisesti sosiaalialan arjen käytännöissä ja sieltä nousevissa haasteissa. Sosiaalialan ja sosiaalityön arjessa ollaan lähellä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen hätää ja vaikeuksia, jotka taas puolestaan kertovat taloudellisista vaikeuksista ja uhkista, sosiaalisista syrjäytymisprosesseista ja häiriöistä, epävarmuudesta ja peloista, yksinäisyydestä ja turvattomuudesta, masennuksesta ja uupumuksesta, neuvottomuudesta ja arvaamattomista haasteista. Olivatpa kyseessä asiakkaat tai työntekijät, niin haasteet muutokselle ja selviytymiselle ovat suuria.

Työolojen kehittämistä ja työhyvinvointia, työviihtyvyyttä ja ylipäänsä työn vetovoimaisuutta koskevat kysymykset työelämää muuttavien rakenteellisten uudistusten Suomessa 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä ovat olleet kansallisen ns. VETO – eli työelämän vetovoimaisuushankkeen laajana kohteena (STM 2003). Sosiaalialan työolot-hanke on puolestaan kohdistunut sosiaalialan työntekijöiden työoloihin. Hankkeessa on etsitty näkökulmia, menetelmiä ja vastauksia siihen, kuinka luoda sellaisia alan arkityöhön kiinnittyviä rakenteita ja prosesseja, jotka avaavat ja luovat työntekijöille työn vetovoimaisuutta lisääviä kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia kehittää ja arvioida omia ammattikäytäntöjään ja osaamistaan tukevassa, rakentavassa ja keskusteleavassa ilmapiirissä.

Hankkeemme liittyy sosiaalityön ja sosiaalialan kehittämis- ja tutkimusperinteeseen painottaen erityisesti ammattikäytännöissä rakentuvaa asiantuntemusta ja sen kehittämistä

mahdollisuuksien tärkeyttä työhyvinvointia rakennettaessa. Nämä kysymykset kiinnittyvät laajemmin organisaatioiden toimintaan ja niissä oleviin prosesseihin, joissa kokonaisvaltaisesti luodaan työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen sekä työn vetovoimaisuuden edellytyksiä. Lopulta on kysymys siitä, kuinka luoda sellaisia toimintakonsepteja, joiden toteuttamiseen osallistuminen koetaan mielekkääksi ja joiden luomisen puitteet tuottavat osallisuutta ja luottamusta eli kokemusta ammatinhallinnasta luovana ja innostavana prosessina.

## Mistä työhyvinvointi rakentuu

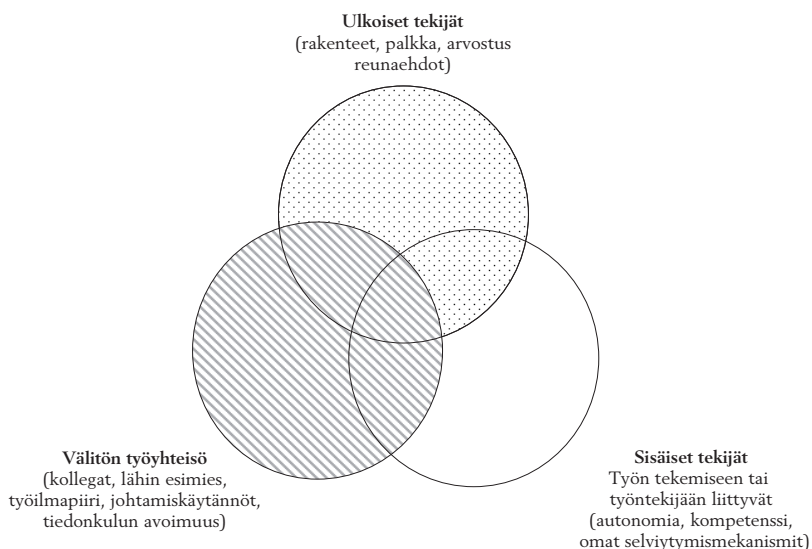
Kansainvälistä työolo-, työympäristö-, ja työhyvinvointitutkimusta käsittelevä tutkimuskatsaus osoitti (Kuvio 1) (Meltti & Kara 2008, tässä julkaisussa), että työtyytyväisyys liittyy hyvin monilla eri tavoilla toimiviin työn ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Lisäksi työtyytyväisyyden kehittämiseen kohdistetut interventiot tuottavat kestäviä tuloksia vain silloin, kun ne vaikuttavat eri laatuisiin ilmiöihin ja tekijöihin samanaikaisesti.

Ensiksikin pysyvien muutosten aikaansaaminen tarkoittaa työn teon ulkoisten tekijöiden kuten organisatorisen toimintaympäristön kehittämistä. Tämä taas voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien sekä päätöksentekoon osallistumisen parantamista.

Työtytymättömyys näyttää olevan suorassa yhteydessä siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy vaikuttamaan organisaation toimintatapoihin. Pelkkä organisaatioissa tapahtuva kehittäminen ei ole riittävää, vaan myös sosiaalityön yhteiskunnallista arvostusta on parannettava. Yhteiskunnallinen arvostus on katsauksen mukaan yhteydessä juuri työtyytyväisyyteen ja työuupumukseen. Kolmas kehittämisen kohde liittyy välittömään työyhteisöön, sen toimintaan sekä lähiesimieheltä saatavaan tukeen.

Työntekijätasolla työhyvinvointia lisäävät tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten avoimuus, sitoutuneisuus ja osaaminen, käsitteellinen kyvykkyys, alaistaidot, usko työn merkityksellisyyteen, ambivalenssin sietokyky, ikä, kokemus, huumorintaju ja motivaatio.

Myönteisiä kehityskulkuja, joissa sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen lisääntyvät, on mahdollista luoda siten, että vahvistetaan eri keinoin lähityöyhteisön ja esimiehen tarjoamaa tukea, tavoitellaan työntekijän ja organisaation arvojen samansuuntaisuutta, sekä tuetaan sosiaalityön merkityksen tiedostamista niin yhteiskunnassa, työpaikoilla kuin yksilötasollakin.



**Kuvio I.** Työn ulkoiset ja sisäiset tekijät

Sosiaalialan työolot -hankkeen päätösseminaarissa järjestettiin paneelikeskustelu, johon osallistui alan asiantuntijoita<sup>1</sup>. Seuraavaan kootaan osahankkeiden tulosten sekä paneelikeskustelun tuotoksia siitä, miten sosiaalialan työoloja voisi parantaa.

### Yhteiskunnallinen ulottuvuus

- Työntekijöiden hyvinvointi tulisi nähdä edellytyksenä asiakashyvinvoinnille
- Päivähoitolain muuttaminen vastaamaan muuttuvan työelämän ja lapsen tarpeita
- Ammattiryhmäkohtaista täydennyskoulutusta tulisi lisätä kohtaamaan palveluiden muutos
- Palkkauksen parantaminen

### Organisatorinen ulottuvuus

- Resurssien, tehtävien, osaamisen ja henkilöstömitoituksen tarkastelu samanlaisesti
- Työtehtävien sopiva mitoitus
- Työntekijöiden valta- ja vastuurakenteiden selkeyttäminen tehtävärakenteiden selkeyttämisellä
- Erilaisten asiantuntijuuksien hyödyntäminen

<sup>1</sup> Panelistit:

Soile Oleander, puheenjohtaja, Lastentarhanopettajaliitto, Tero Ristimäki, kehittämispäällikkö  
 Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia, Marjo Katajisto, suunnittelija Julkisten ja hyvinvointialojen liitto, Aino Närkki, elinkeinopoliittinen asiantuntija, Sosiaalialan Työnantaja- ja Toimialaliitto/ EK, Ulla-Riitta Parikka, neuvottelupäällikkö, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Hannu Tamminen, asiantuntija Työturvallisuuskeskus, Aila Hyvönen, työsuojelupäällikkö, Helsingin kaupunki



- Asiakkaita osallistavat käytännöt
- Työntekijöiden autonomian kunnioitus, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon
- Imagotekijöistä huolehtiminen, avoimet organisaatorajat
- Kansalaisten ja asiakkaiden suuntaan läpinäkyvät toimintakäytännöt
- Kehittävä johtajuus
- Työkalut kunnossa
- Työturvallisuus ja työnkuormittavuuskeskustelujen integroiminen johtamiskäytäntöihin
- Avoimet arviointikäytännöt
- Kehittäminen integroituna arkityöhön
- Urakehitysmahdollisuudet
- Nollatoleranssi työpahoinvoinnille
- Henkilöstön tietoisuutta lakisääteiseen oikeuteen saada täydennyskoulutusta tulee lisätä

### Välittömän työyhteisön ulottuvuus

- Tiedonkulun avoimuus
- Kollegoiden tuki
- Reflektiiviset arviointi- ja työnohjauskäytännöt

### Suotuisien kehittämissympäristöjen rakentaminen

Tässä Sosiaalialan työolot -raportissa kuvataan erilaisia prosesseja, joilla on koetettu luoda alan käytäntöihin soveltuvia kehittämissympäristöjä ja rakenteita.

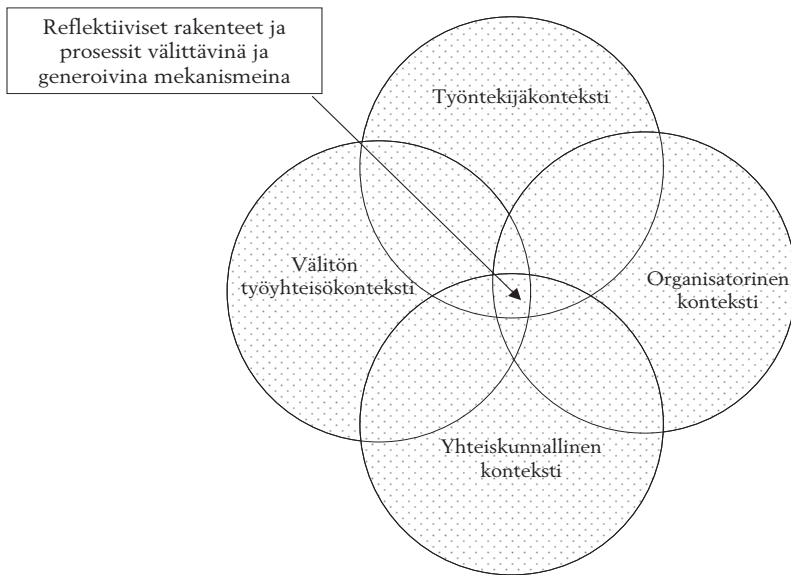
Reflektiivisillä rakenteilla viitataan tässä raportissa työyhteisöjen oppimisen arkkitehtuuriin erotuksena hallinnollisiin organisaatiokuvauksiin. Reflektiiviset rakenteet ovat ikään kuin työntekijöiden vastauksia suunniteltuihin organisaatioihin (Wenger 1998, 241). Reflektiiviset rakenteet muodostuvat vuorovaikutuskäytännöistä. Kaikkiin työyhteisöihin kehittyä omanlainen toimintakulttuurinsa. Reflektiivisillä rakenteilla viitataan kuitenkin rakenteiden dynaamisuuteen, sellaiseen toimintaan, jossa vuorovaikutuksen tietoiseksi tavoitteeksi on määritelty merkityksien luominen kokemuksesta, tiedontuotanto tai hiljaisen tiedon sanallistaminen. Olennaista näille rakenteille on epämuodollisuus, mutta strukturoituneisuus. Strukturi viittaa oppimista tukeviin prosesseihin ja toimintatapoihin.

Reflektiiviset rakenteet toimivat yksilö- ja yhteisöasiantuntijuuden yhdyssiteenä. Kehittämisen ja oppimisen kannalta hyvät rakenteet ovat yhtäältä pysyviä toisaalta rajoiltaan levottomia: ne mahdollistavat monenlaisia rajatapahtumia ja paikallisen toiminnan sovitamisen laajempiin yhteyksiin. Reflektiivisten rakenteiden ydin on siinä, että ne lisäävät mielekkyyttä – ne antavat ammattilaiselle mahdollisuuden tarkastella oman työn kohdetta laajenevasti ja suhteessa oman työn haasteisiin, omaan motivaatioon toimia ammatissaan. Reflektiiviset rakenteet toimivat jatkuvan oppimisen tukena. Ne osallistavat ihmiset merkityksenantoon, tuottavat aktiivisia identiteettejä, tuottavat yhteisen tekemisen historiaa ja imua. Mikäli rakenteet ovat ei-reflektiivisiä, ne tuottavat turhautumista, identiteetin heikkenemistä, käytäntöjen rapautumista sekä välinpitämättömyyttä.

Reflektiiviset rakenteet tuottavat aktiivisia identiteettejä, yhteisen tekemisen historiaa ja imua. Nykytilanteessa on usein niin, että rakenteet ja prosessit ovat suljettuja, ulkoahoajuneita ja perustuvat vain tiedon vastaanottoon ja soveltamiseen, eivätkä aktiiviseen prosessointiin ja -rakenteluun. Reflektiiviset rakenteet edellyttävät tila- ja aikaresursseja, systemaattisuutta ja jatkuvuutta sekä kehittävää ja dialogista asiantuntijuusorientaatiota niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä ja poliittisilta päättäjiltä.

Työyhteisöjen kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää, että näitä rakenteita luodaan kaikille tasoille. Toisaalta edellytyksenä on, että rakenteet itsessään tuottavat yhteyksiä eri tasojen välille ja toimivat myös asiakkaita osallistaen.

Työntekijöillä tulee olla mahdollisuuksia hyödyntää myös organisaatioiden ulkopuolisia reflektiivisiä rakenteita. Erilaiset valtakunnalliset, asiantuntijuutta kehittävät ja ylläpitävät oppimisverkostot (esimerkiksi Stakesin hyvien käytäntöjen oppimisverkostot) sähköiset asiantuntijayhteisöt, kuten verkkokonsultointi, ovat työssä kehittymisen näkökulmasta olennaisia. Niiden kehittämiseen ja ylläpitoon panostamalla saadaan aikaan mm. joustavat mahdollisuudet tutkimus- ja arviointitiedonhankintaan.



**Kuvio 2.** Sosiaalialan työolojen kehittämisen toisissaan sidoksissa olevat kontekstit ja reflektiivisten rakenteiden merkitys

### Toimivat kehittämisen ja arvioinnin menetelmät rakennuspalikoina

Haasteena on, kuinka työn kehittämiseksi oleellinen aika ajattelulle sekä siihen tarvittava henkinen ja fyysinen tila pystytään virittämään arjen työssä. Raportissa tarkastellut menetelmät ja käytännöt ovat esimerkkejä niistä keinoista, joilla sosiaalialalla voidaan tavoitella jatkuvan uudistumisen prosesseja palvelutuotannossa. Työnohjaus on jo perinteinen reflektiivisen rakenteen toimintamuoto. Raportissa esitetyllä kehittäväällä työnohjauksen kon-

septillä pyritään ylittämään yksilötoimijan ja toiminnan rakenteiden kuilu. Kuvastin on esitelty keinona tuottaa pysyvä reflektiivinen rakenne osaksi perustoimintakäytäntöjä. Kuvastimella pyritään luomaan yksilö- ja yhteisöllisen asiantuntijuuden yhdistävälle toiminnalle rakennusaineita. Bikva toimii rajatapauksia aikaansaavana arviointikeinona työyhteisölle. Se on myös esimerkki toimintatavasta, johon on sisään rakennettu oppiminen organisaation eri tasoilla.

## Vetovoimaisten työolojen tuottamisen hyvät käytännöt

Johtajilta ja esimiehiltä työntekijöiden osallisuuden ja asiantuntijuuden kasvun tukeminen edellyttää ymmärrystä ja keinoja sille, miten tukea yksilöiden ja yhteisön oppimista ja kehittymistä. Tiedämme, että uudistava johtaminen korreloi vahvasti tuloksellisuuden, työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa. Esimiehet ovat monien odotusten ja haasteiden edessä. Tarvetta koetaan johtajuuden selkiyttämiseksi ja johtamistaitojen kehittämiseksi. Keskeisiä ovat vuorovaikutustaidot - erään hankkeeseen osallistuneen esimiehen sanoin ”sellaisen vuorovaikutustaitojen kehittäminen, joiden avulla voisi tukea ihmisiä löytämään ja käyttämään omia vahvuuksiaan”. Vaikka vuorovaikutustaidot ovat sosiaalialan ydinosaamista, on niitä edelleen johtamiskoulutuksessa ja johtajien työhohjauksessa hiottava. Ylipäätään sosiaalialan johtajien koulutus kaipaa vahvistamista.

Sosiaaliala on työväkivallan riskiala. Sosiaalialan työpaikoilla pitäisi vallita toimintakulttuuri, joka turvaa sekä laadukkaan palvelun asiakkaille että työturvallisuuden työntekijöille. Se vaatii työpaikoilta avointa ja säännöllistä työväkivalta-asioiden käsittelyä ja yhteisiä linjauksia sekä sopimuksia menettelytavoista ja varorakenteista. Työväkivallan ehkäisy ja hallinta on koko työyhteisön yhteinen asia. On tärkeää, että tapahtuneet ja koetut väkivaltatilanteen puretaan auki ja jaetaan keskustellen niistä syntyneet traumaattiset kokemukset sekä tarjotaan asianosaisille riittävä tuki. Tätä varten on rakennettava omat hyvät käytäntönsä.

Asiakkaiden osallistaminen sosiaalipalvelujen arviointiin ja kehittämiseen on tärkeää, sillä palveluja tuotetaan asiakkaita varten. Tavoitteena tulisi olla pysyväisluonteinen ja arkiseen työhön sisään rakennettu asiakkaiden osallisuus kehittämisessä, jossa asiakas on tasavertainen ja aktiivinen kehittämiskumppani. Kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaan tarpeet, joiden pohjalta rakentuva sosiaalialan työ ja sosiaalipalvelut edesauttavat omalta osaltaan myös työntekijöiden hyvinvointia. Tarvitaan kipeästi systemaattisia asiakkaita osallistavia kehittämisen ja arvioinnin käytäntöjä. Näiden pohjana ovat itse asiakastyön käytännöt, joissa työntekijöiden kokemusten ja vaikuttavuustutkimusten mukaan tarvitaan riittävästi tilaa luottamuksellisen ja osallistavan vuorovaikutussuhteen rakentamiselle.

Sosiaalialan koulutuksessa täytyy kehittää sosiaalistumista jatkuvan muutoksen, työn kohteen monimutkaisuuden mukanaan tuomaan epävarmuuteen ja joustavuuden pakoon. Ammatillisessa koulutuksessa tämä tarkoittaa reflektiivistä ammatillisuutta ja työn reflektiivistä ammatillisuutta ja työn kehittämisvalmiuksia alan ydinosaamisen perustana. Toisaalta myös vuorovaikutustaidot, tiedollinen kriittisyys ja kuunteleva asenne luovat pohjan joustavalle ja ennakoivalle ammatillisuudelle.

Sosiaalialan kehittämisen tärkeimpiä haasteita on sen vaikeusastetta vastaavien tiedonmuodostusrakenteiden luominen niin, että sekä käytäntötutkimuksen että perustutkimuksen kautta syntyy sellaista tutkimuksellista tietoa, joka tukee alan kehittymisen edellytyksinä olevia tiedontarpeita ja menetelmäkehitystä.

## Jatkotutkimus- ja kehittämistarpeita:

Sosiaalialan työlötutkimus on vähäistä. Kaivataan eriytyneempää tietoa eri sosiaalialan ammattiryhmien työoloista. Sosiaalityössä esimerkiksi asiakasvaikutusten merkitys työtyytyväisyydelle ja työssä pysymiselle sekä sosiaalipalvelujen yksityistämisen vaikutus ovat tärkeitä jatkotutkimusaiheita.

Sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden johtamisen tutkimus ja kehittäminen on vähäistä. Tässä tarvitaan uusi professuuri.

Sosiaalialan ja sosiaalityön tiedonmuodostuksen ja asiantuntijuutta tuottavien rakenteiden kehittämiseen tulee panostaa. Tarvitaan panostusta käytäntötutkimukseen.

Sosiaalialalla työntekijöiden mahdollisuudet oman asiantuntemuksen kehittämiseen kaipaavat selkeää valtakunnallista ohjeistusta ja tukea.

Tarvitaan täydennyskoulutusveloitteen lisäksi myös ohjeistus työnohjauksen velvoittavuudesta sekä voimavarat kehittäville ja kriittiselle arvioinnille.

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Työn ulkoiset ja sisäiset tekijät

Kuvio 2. Sosiaalialan työolojen kehittämisen toisissaan sidoksissa olevat kontekstit ja reflektiivisten rakenteiden merkitys

## Kirjallisuus

Veto-ohjelma 2003–2007 Valtakunnallinen toimenpideohjelma työssäoloajan jatkamisesta, työssä jaksamisesta ja kuntoutuksesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:7.

- 2009: 1 Tarja Nieminen. Jämställdhetsbarometer 2008.  
ISBN 978-952-00-2750-6 (inh.)  
ISBN 978-952-00-2751-3 (PDF)
- 2 Tarja Nieminen. Gender Equality Barometer 2008  
ISBN 978-952-00-2752-0 (pb)  
ISBN 978-952-00-2753-7 (PDF)
- 3 Edistämme potilasturvallisuutta yhdessä. Suomalainen potilasturvallisuusstrategia 2009-2013.  
ISBN 978-952-00-2759-9 /nid.)  
ISBN 978-952-00-2760-5 (PDF)
- 4 Vi främjar patientsäkerheten tillsammans. Den finländska patientsäkerhetsstrategin 2009-2013.  
ISBN 978-952-00-2787-2 (inh.)  
ISBN 978-952-00-2788-9 (PDF)
- 5 Promoting patient safety together. Finnish Patient Safety Strategy 2009-2013.  
ISBN 978-952-00-2789-6 (pb)  
ISBN 978-952-00-2790-2 (PDF)
- 6 Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Laura Yliruka, Juha Koivisto, Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.).  
ISBN 978-952-00-2798-8 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2799-5 (PDF)