

Mirva Salminen.

”En ymmärrä, mitä laatutyötä olisimme täällä tehneet?”

Tutkielma vastaanottolaitosten kehittämistyöstä
pääkaupunkiseudulla

TIIVISTELMÄ

Mirva Salminen: ”En ymmärrä, mitä laatutyötä olisimme täällä tehneet?” Tutkielma vastaanottolaitosten kehittämistyöstä pääkaupunkiseudulla. Stakes, FinSoc Työpapereita 5/2001. Helsinki 2001. ISBN 951-33-1282-8. ISSN 1455-9064.

Sosiaalityön ammattikäytäntöjä tarkastellaan yhä useammin toiminnan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laadukkuutta arvioivasta näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella minkälaista on laadukas työ vastaanottolaitoksissa työntekijöiden näkemysten mukaan, ja miten heidän mielestään työtä kehitetään ja arvioidaan laadun parantamiseksi. Tutkielman keskeiseksi kysymykseksi nousi, minkälaisena kehittämistoiminnan ymmärtävät sitä toteuttavat ihmiset. Aineisto koostui Sijaishuollon laatu -projektissa mukana olleista neljän vastaanottokodin kahdeksan työntekijän haastattelusta ja henkilökohtaisesti palautetusta kyselystä. Haastatteluaineisto muodostui pääaineistoksi, jota analysoitiin grounded theory:aa soveltaen. Haastatteluissa tuli esille, että kehittämistyössä näyttäytyivät usein hyvinkin erilaiset ja risteilevät intressit. Kiinnostavaksi näkökulmaksi tämän tutkielman perusteella nousi arkisen, praktisen kehittämistyön ja tulosorientoituneen hallinnollisen kehittämistyön välinen ristiriita. Hallinnon kehittämistyössä on sitouduttu laatuun ja sen arviointiin, mikä näkyi työntekijöiden mielestä tehokkuusrationaliteetin vahvistamisena. Työntekijöiden näkemyksen mukaan arkisen kehittämistyön keskiöön tuli reflektiivinen arviointi ja projektityyppinen kehittämistyö. Laatuajattelu ei vielä ”istunut” luontevasti vastaanottolaitosten kehittämistyöhön vaan oli enemmänkin hallinnon kehittämistyön väline. Vastaanottolaitosten kehittämistyö, erityisesti evaluaatio tarvitsee uusia muotoja, jotka nousisivat työn sisäisestä olemuksesta ja jotka perustuisivat reflektiiviseen arviointiin.

SAMMANDRAG

Mirva Salminen: ”Jag förstår inte vad för kvalitetsarbete vi kunde ha gjort här?” Studie i utvecklingen av mottagningshem i huvudstadsregionen. Stakes, FinSoc Työpapereita 5/2001. Helsinki 2001. ISBN 951-33-1282-8. ISSN 145-9064.

Professionell praxis i socialarbete granskas allt oftare under aspekterna resultat, effekt och kvalitet. Studien gick ut på att undersöka vad personalen på mottagningshemmen anser vara kvalitetsarbete och hur arbetet enligt deras åsikt bör utvecklas och utvärderas i syfte att förbättra kvaliteten. På vilket sätt utvecklingsarbetet förstås av dem som utför det blev den centrala frågan i studien. Materialet bestod av intervjuer med och personligt returnerad respons från åtta tjänstemän på de fyra mottagningshem som medverkade i projektet Sijaishuollon laatu (”Kvaliteten på vård utom hemmet”). Intervjumaterialet blev huvudmaterialet, som analyserades under tillämpning av grounded theory. Det framgick av intervjuerna att intressen som ofta är mycket olika och korsar varandra manifesterar sig i utvecklingsarbetet. En intressant infallsvinkel aktualiserad av denna studie är konflikten mellan vardagligt, praktiskt utvecklingsarbete och resultatorienterat administrativt utvecklingsarbete. Administrationsutvecklingsarbetet handlar om kvalitet och bedömning av denna, vilket de anställda uppfattade som förstärkt effektivitetsrationalitet. Det vardagliga utvecklingsarbetet är enligt de anställdas uppfattning centrerat kring reflekterande utvärdering och utvecklingsarbete av projekttyp. Kvalitetstänkandet ”sitter” ännu inte naturligt i mottagningshemmens utvecklingsarbete utan är snarare ett redskap för administrativ utveckling. Utvecklingen av mottagningshemmen, särskilt evalueringen, behöver nya former, som härrör ur arbetets inre väsen och bygger på reflekterande utvärdering.

ABSTRACT

Mirva Salminen: “En ymmärrä, mitä laatutyötä olisimme täällä tehneet?” Tutkielma vastaanottolaitosten kehittämistyöstä pääkaupunkiseudulla. (“I can’t see what kind of quality work we’ve done here.” A study of development work in reception institutions in the Greater Helsinki Area.) National Research and Development Centre for Welfare and Health (STAKES), Työpapereita 5/2001. Helsinki 2001. ISBN 951-33-1282-8. ISSN 1455-9064.

Professional practices in social work are increasingly often analysed from the viewpoint of efficiency, effectiveness and quality. The purpose of the study was to examine the nature of good-quality work done in children’s reception institutions according to the workers, and how this work should in their opinion be developed and evaluated in order to improve quality. In the study, the central issue turned out to be the question as to how development work was understood by the people who implement it. The material consisted of interviews and personally submitted questionnaires of eight workers employed in four reception homes, which took part in the project on the quality of substitute care. These interviews constituted the main material that was analysed by applying grounded theory. The interviews showed that a wide range of conflicting interests were apparent in development work. Based on this study, an interesting viewpoint turned out to be the conflict between everyday, practical development work and its result-oriented administrative counterpart. Administrative development involves a commitment to quality and its assessment, which, in the workers’ opinion, was seen in emphasising the efficiency rationale. According to workers, central aspects of everyday development included reflective evaluation and project-like development. Thinking in terms of quality did not naturally fit into the development work done in reception institutions; rather, it was a tool for administrative development. Development work in reception institutions, especially evaluation, needs new forms based on the inner character of the work and reflective evaluation.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ | 3 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 5 |
| 3.1 Sijaishuoltoyksiköiden työntekijät tutkimuksen kohderyhmänä | 5 |
| 3.2 Haastattelumenetelmä ja haastatteluiden toteuttaminen | 6 |
| 3.3 Haastatteluaineiston analyysi | 9 |
| 4 LAATU JA SEN ARVIOINTI SOSIAALITYÖSSÄ | 13 |
| 4.1 Kehittämistyöstä yleensä | 13 |
| 4.2 Laatu ja sosiaalityön kehittäminen | 14 |
| 4.3 Laadun arviointi ja sosiaalityö | 16 |
| 5 LASTENSUOJELUTYÖ JA LAATU | 23 |
| 5.1 Laadun elementit sijaishuoltoyksiköiden työssä | 25 |
| 6 LAADUKKAAN SIJAISHUOLTOTYÖN PIIRTEITÄ VASTAANOTTOLAITOKSISSA | 29 |
| 7 TYÖNTEKIJÄT TYÖN LAATUA PARANTAMASSA | 33 |
| 7.1 Toiminta-ajatuksesta laatupolitiikkaan | 33 |
| 7.2 Tuotteistaminen | 36 |
| 7.3 Prosesseja parantamalla ja laatukriteerejä laatimalla | 38 |
| 7.4 Projektit osana laatutyötä | 40 |
| 8 TYÖN LAATUA ARVIOIMAAN | 43 |
| 8.1 Asiakkaat laatua arvioimassa | 44 |
| 8.2 Reflektioiva arviointi | 46 |
| 8.3 Laadun osoittaminen ulkopuolisille | 48 |
| 9 MONISÄRMÄINEN LAATU | 51 |
| LÄHTEET | 55 |

ESIPUHE

Mirva Salmisen raportti perustuu hänen opinnäytetyöhönsä Helsingin yliopiston sosiaalipolitiikan laitokselle. Kuten tekijä kirjoittaa, tutkimushankkeen valintaan ovat vaikuttaneet FinSocin Arviointitutkimuksen päivien keskustelut sekä sitä edeltävät laatuverkoston kokoontumiset, joissa eri toimijat ovat esitelleet omaa työskentelyään ja laatuhankeitaan. Kyse ei ole millään tavalla FinSocin tekemästä tilauksesta, vaan koulutustilaisuuksien pohdinnat ovat toimineet osaltaan virikkeiden antajana opinnäytetyön aiheen valinnalle ja sen työstämiselle.

Laadun ja laadun arvioinnin sekä arvioinnin, evaluaation suhde näyttää kiinnostavan useita sosiaalipalvelujen kehittäjiä tällä hetkellä. Monet ovat etsineet ratkaisuja ajankohtaisiin kehittämisen kysymyksiinsä ensi vaiheessa laatuprojekteista. Myöhemmin ratkaisuja on alettu etsiä myös evaluaation suunnasta. Mirva Salmisen raportti asettuu tähän keskusteluun ja tuo pohdittavaksi kiintoisia kysymyksiä. Siksi näemme, että sillä on paikkansa FinSocin julkaisuna. Toivomme keskustelun jatkuvan.

19.12.-01

Tuija Lindqvist
tu

Maisa Maaniit-

1 JOHDANTO

Hyvinvointipalvelujen kehittäminen on muuttunut 1990-luvulla taloudellisen laman ja sitä seuranneen valtion talouspolitiikan myötä. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen viitekehikseksi on muutosten myötä tullut laadun kehittäminen ja arviointi. Laadusta on tullut vastaavanlainen arvioinnin kohteita ja kriteereitä kuvaava yläkäsite kuin tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta.

Sosiaalityön kehittäminen ja arviointi ovat tällä hetkellä ajankohtaisia käsitteitä ja ilmiöitä ammatillisessa sisältökeskusteluissa. Sosiaalityön ammattikäytäntöjä tarkastellaan yhä useammin toiminnan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laadukkuutta arvioivasta näkökulmasta. Miten sosiaalityö pärjää tuloksellisuuteen perustuvassa maailmassa? Millä tavalla sosiaalityössä voitaisiin antaa enemmän näyttöjä siitä, että ammatillinen toiminta todellakin on laadukasta ja tuottaa toivottuja tuloksia?

Toisaalta sosiaalityötä on pidetty erilaisena kuin monen muun hyvinvointipalveluja tuottavan ammatin työ. Sosiaalityö on nähty niin monimutkaisena ja arvokkaana ihmissuhdetyönä, että se on tärkeää arvioimatta ja mittaamattakin.

Aloittaessani tämän tutkimuksen tekemistä olen ollut seuraamassa noin kahden vuoden ajan Stakesin järjestämiä sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojektin – FinSocin vuosittain järjestämiä arviointitutkimuspäiviä (2-3 krt/ vuosi). FinSoc on jatkoa vuosia jatkuneelle sosiaalihuollon laatuprojektille.

Kiinnostuneena olen seurannut arviointipäivien teoreettista osuutta, jossa on käsitelty arviointitutkimusta, ja toisaalta praktista näkökulmaa, jossa käytännön työntekijät ovat suunnitelleet ja esitelleet omia arviointihankkeitaan tai laatuprojektejaan (esimerkiksi kotipalvelun laatujärjestelmän kehittäminen).

Samanaikaisesti tutustuin Mikkolan (1997) projektijulkaisuun ” Laadun aakkoset sijaishuollossa”, joka toimii johdantona sijaishuollon laatuajatteluun. Tämän lisäksi kiinnostuin vuonna 1996 Lastensuojelun Keskusliiton Sijaishuollon neuvottelukunnan käynnistämästä Sijaishuollon laatu -projektista. Olen ollut myös puhelinyhteydessä kesällä 1999 projektisuunnittelija Pirjo Mikkolaan ja keskustellut hänen kanssaan Sijaishuollon laatu -projektista ja yleensäkin hänen näkemyksistään sijaishuollon tulevaisuuden haasteista.

Minua alkoi kiinnostaa erityisesti minkälaista laatutyötä Sijaishuollon laatuprojektissa mukana olleet vastaanottolaitoksen työntekijät tekevät ja mikä heidän näkemyksensä laadukkaasta työstä on. Tarkoitukseni on haastatella Sijaishuollon laatu -projektissa mukana olleiden laitosten työntekijöitä. Halusin nimenomaan valita aikaisemmin laatu -projektissa olleet neljä vastaanottolaitosta, koska sillä voin varmistaa, että systemaattinen laatutyös-

kentely on aloitettu. Tarkoitukseni on kysyä heiltä, minkälaista on laadukas työ vastaanottolaitoksessa, ja miten heidän mielestään työtä kehitetään ja arvioidaan.

Laatuajattelu ei ole mikään helppo ratkaisu organisaatioiden, työyhteisöjen, työn ja työmenetelmien kehittämiseen. Kriittinen kysymykseni kuuluukin, onko kyseessä jokin uusi työn kehittämisen ”kielipeli”, poiskuihtuva muotivillitys vai vakavasti otettava työn kehittämisen väline?

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Mikkolan (1999) mukaan Sijaishuollon laatu -projektilla on ollut neljä tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää sijaishuollon laadun teoreettisia ja käytännöllisiä kysymyksiä sekä kehittää mittareita laadun arvioimiseksi. Toiseksi tavoitteeksi on kirjattu laadun arviointimallien kokeilu ja kehittäminen. Arviointimallien kehittämiseen ja kokeiluun lähti mukaan vuonna 1997 16 erilaista sijaishuollon yksikköä. Yksiköt lähtivät kehittämään huolto- sekä kasvatusta- ja hoitosuunnitelmiaan, laajempaa dokumentointijärjestelmäänsä, erilaisia menetelmiä vanhemmuuden arviointiin sekä sijoitusprosessia yleensäkin.

Laadun ulkoisen arviointijärjestelmän luominen ja käyttöönotto on myös Sijaishuollon laatu -projektin yksi keskeisimmistä tavoitteista. Vuoden 1999 aikana on tarkoitus pohtia, tulisiko muodostaa asiantuntijaelin, joka antaisi arviointi- ja konsultaatiopalveluja sekä kehittämissuosituksia sijaishuoltoyksiköille. Neljäntenä tavoitteena on ollut turvata projektin laatua erilaisten selvitysten, julkaisujen ja koulutuksen avulla. Projektin tehtävänä yleensä on ollut lisätä hoitoyhteisöjen henkilökunnan sekä palvelujen käyttäjien ja ylläpitäjien tietoisuutta sijaishuollon laatuun vaikuttavista tekijöistä. Projekti päättyi vuoden 1999 loppuun mennessä.

Sijaishuollon laatu -projektissa haluttiin erityisesti lähteä kehittämään käytännön työvälineitä erilaisissa sijaishuollon yksiköissä. Käynnistyneistä 16 hankkeesta osa oli yksittäisiä laitoksia ja osa eri toimijoiden yhdessä muodostamia ryhmiä. Ne edustivat sijaishuollon kaikkia eri tyyppisiä perhehoitolaatoksia koulukoteihin. Kaikki osallistujat tulivat mukaan vapaaehtoisesti, omasta kiinnostuksesta ja kukin valitsi oman laatuteemansa, jota lähti kehittämään. (Vrt. Mikkola 1999.) Mukana olleista sijaishuoltoyksiköistä valitsin tutkimuskohteiksi neljä vastaanottolaitosta, jotka sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Vastaanottolaitokset antavat sekä lyhyt- että pitkäaikaista hoitoa ja kasvatusta lapsille ja alle 18-vuotiaille nuorille, jotka tarvitsevat hoitoa ja muuta huolenpitoa, jota ei voida tai ei ole tarkoituksenmukaista järjestää heidän omassa kodissaan tai muita sosiaalipalveluja hyväksikäyttäen (Mikkola-Helminen 1994, 229). Yhdessä tutkimuksen kohteena olevassa vastaanottolaitoksessa on myös päihdetyöhön erikoistunut osasto sekä avopalveluyksikkö ja yhdessä laitoksessa on perhetyöyksikkö.

Vastaanottolaitokset eivät olleet minulle, yhtä poikkeusta lukuunottamatta, tuttuja. Tunteissani vastaanottolaitoksessa olin tehnyt muutamia käynnejä sosiaalialan opiskelijoiden harjoitteluohjaajana viime vuosina, joten ehkä joitakin mielikuvia minulla oli laitoksen työskentelystä. En myöskään tuntenut etukäteen vastaanottolaitosten laatuhankeita, valintani perustui

Mikkolan (1999) julkaisuun Laadun elementit sijaishuollossa. Käsilläni olleen laatuprojekteja koskeneen informaation perusteella laatuprojektit vaikuttivat kiinnostavilta ja hyviltä. Tutkimustehtävän kannalta tärkeä kriteeri on myös laatuprojektien toiminnan ajallinen tuoreus. Sijaishuollon laatu -projektin tuloksia tai vaikuttavuutta en tutki enkä analysoi tässä työssä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja pohtia

- minkälaista on laadukas työ vastaanottolaitoksissa työntekijöiden mielestä
- minkälaista kehittämistyötä työntekijät ovat tehneet työn laadun parantamiseksi vastaanottolaitoksissa
- miten työtä arvioidaan vastaanottolaitoksissa työntekijöiden mielestä

Tutkimuksen keskeinen kysymys onkin, millaisena kehittämistoiminnan ymmärtävät sitä toteuttavat ihmiset. Ajatuksena on antaa käytännössä kehittämistyötä tekeville tilaa. Kehittämistyön tekijöiden kokemusten ja oman toiminnan reflektoinnin kautta hahmotetaan kuvaa tutkimuskohteena olevien vastaanottolaitosten kehittämistyön ominaisuuksista ja piirteistä. Tutkimustehtävään etsitään vastauksia työntekijöiden subjektiivisten käsitysten ja kokemusten kautta. Tietysti voidaan kysyä, lisääkö tutkimus tietoa kehittämistyöstä vai lähinnä tutkittavista? (Vrt. Seppänen-Järvelä 1999a.)

Käytännön työntekijät ovat kuitenkin Seppänen-Järvelän (1999a, 16) mielestä olennainen osa kehittämistyön ilmiötä: he realisoivat ja rakentavat sitä. Juuri tämän takia on tärkeätä tutkia, miten kehittämistyön toteuttajat vastaanotto-laitoksissa ymmärtävät työnsä, sen merkityksen ja luonteen. Haastateltavien käsitykset eivät välttämättä kuvasta vastaanottolaitoksen kehittämistoiminnan todellisuutta, vaan kuvausvoimaltaan suppeammin kertovat työntekijöiden tavasta käsittää kehittämistoiminta. Tutkimuksen lähestymistapana on tarkastella vastaanottolaitosten kehittämistyötä kuvaten ja analysoiden siihen liittyvien näkökulmien moninaisuutta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Sijaishuoltoyksiköiden työntekijät tutkimuksen kohderyhmänä

Aloin kerätä aineistoani siten, että soitin neljän Sijaishuollon laatu - projektissa mukana olleen laitoksen johtajalle ja kerroin tutkimushankkeestani ja miksi olin valinnut juuri heidän laitoksensa tutkimuskohteekseni. Johtajia oli vaikea tavoittaa puhelimitse. He olivat toisissa toimintayksiköissä, erilaisissa palaverissa tai sairauslomalla. Jokaiseen laitokseen soitin noin neljä kertaa ennen kuin sain johtajan puhelimeen. Jokaiselta johtajalta sain puhelimitse suullisen tutkimusluvan, joskin yksi johtajista mietti pitkään voiko hän antaa sen luvan vai pitääkö lupa anoa ylemmiltä viranomaisilta. Neljän laitoksen tutkimusluvan hankkimiseen oli mennyt aikaa noin kuukausi vaikka olin soittanut laitoksiin useita kertoja viikossa. Yhden laitoksen johtaja vähätteli oman laitoksensa osuutta Sijaishuollon laatu -projektissa:

”En ymmärrä, mitä laatutyötä olisimme täällä tehneet ?”

Johtajat nimesivät joko suoraan puhelimesta henkilöt, joita voin haastatella tai sitten he ottivat asian esiin osastokokouksessa ja pyysivät halukkaita ilmoittautumaan heille. Yhdessä vastaanottolaitoksessa johtaja nimesi haastatteluun vastaavan ohjaajan ja hänen kauttaan sain sitten toisen haastateltavan. Johtajien valitsemat henkilöt olivat vastaavia ohjaajia tai muuten tarkoin valittuja. Eräs johtaja sanoi puhelimesta naurahtaen:

”Haluan antaa laitoksestamme edustavan kuvan valitsemalla nämä henkilöt, ei kai siinä mitään pahaa ole?”

Johtajille lähetin vielä erikseen lyhyen selvityksen tutkimuksestani, sen aikataulusta, ohjaajasta, henkilö- ja yhteystietoni. (Ks. Liite 1)

Kahdeksalle henkilölle tehdyt haastattelut ja henkilökohtaisesti tarkistetut kyselyt tein marraskuun 1999 ja tammikuun 2000 välisenä aikana (ks. Liitteet 2 ja 3). Tapasin tutkimukseeni osallistuneita kahdeksaa henkilöä kaksi kertaa edellä mainittuna ajankohtana. Jokaisesta neljästä vastaanottolaitoksesta tutkimuksestani on kaksi työntekijää; kaiken kaikkiaan miehiä oli kolme ja naisia viisi. Haastateltavista on neljä 30-40 -vuotiaita, 40-50 -vuotiaita on kolme ja yksi yli 50 -vuotias.

Kuusi haastateltavaa on suorittanut ylioppilastutkinnon ja kaikilla haastatelluista on alan ammattitutkinto. Kahdella on sosiaalikasvattajatutkinto,

yhdellä alempi korkeakoulututkinto (amk), kahdella nuorisotyöntutkinto, yhdellä lastenhoitajantutkinto ja yhdellä lähikasvattajatutkinto. Koulutuksen ohella kaikilla haastatelluilla on vankkaa työkokemusta lastensuojelusta; puolet haastatelluista on ollut lastensuojelutyössä yli kymmenen vuotta ja toiset 5-10 vuotta. Kaikilla on kokemusta joko paljon tai jonkin verran nykyisestä toimintayksiköstä; neljällä työntekijöistä yli kymmenen vuotta, yhdellä 5-10 vuotta ja kolmella 2-5 vuotta. Haastatteluhetkellä neljä toimi eräänlaisessa esimiestehtävässä vastaavana ohjaajana, mutta kaikki henkilöt ovat mukana vastaanottolaitosten hoito- ja kasvatustyössä.

3.2 Haastattelumenetelmä ja haastatteluiden toteuttaminen

Kun otin ensimmäistä kertaa yhteyttä haastateltaviini kerroin heille saamas-tani tutkimusluvasta ja johtajan ehdotuksesta haastatella heitä sekä varsinaisesti tutkimuksen suorittamisesta. Useimpien kanssa johtajat olivat ehtineet neuvotella haastatteluhalukkuudesta ja kaikki ehdotetut työntekijät suostui-vat haastatteluun. Suostumisen taustalla on myös arvostuksen tuoma mielihyvä, johtaja on nimenomaan ehdottanut häntä. Haastattelin jokaista työntekijää kaksi kertaa. Ensimmäisen haastatteluajankohdan sovimme puhelimitse ja toisen ajan ensimmäisen haastattelukerran jälkeen. Pyysin haastatelta-via varaamaan ensimmäiseen haastattelukertaan aikaa noin tunnin. Haasta-teltavat ovat erittäin kiireisiä ja tekevät vuorotyötä, joten yhteisten sopivien aikojen saaminen on ollut välillä vaikeaa, mutta haastattelut saatiin tehtyä kaikkien kohdalla marraskuun 1999 ja tammikuun 2000 välisenä aikana.

Miksi juuri kahdeksan haastateltavaa? Kaikki neljä vastaanottolaitosta ovat olleet Mikkolan (1999) Sijaishuollon laatu -projektissa mukana, joka oli minulle tärkeä kriteeri valitessani haastateltaviani. Vaikka olin painotta-nut hankkiessani tutkimuslupaa, miksi olin juuri valinnut edellä mainittujen yksiköiden työntekijät haastateltavaksi, niin kentällä tuli kuitenkin yllätyk-siä.

Yhden vastaanottolaitoksen työntekijät eivät olleet kuin kuulleet Sijais-huollon laatu -projektista. Yritin varmistaa työyksikön psykologilta asiaa, mutta sain ristiriitaista tietoa; osaston työntekijät ovat olleet mukana laatu -projektissa. Kiinnostava ristiriita sinänsä, johon en saanut selitystä. Yhtenä tärkeänä kriteerinäni työyksiköitä valitessani oli myös se, että ne tekivät samantyyppistä työtä, lyhytaikaista hoito- ja kasvatustyötä, mutta yhden työyksikön työntekijät ovat pitkäaikaista hoitoa ja kasvatusta antavalla osas-tolla ja yhden yksikön työntekijä on laitoksen avotyössä. Pohdin näitä poikkeamia tutkimustehtäväni kannalta ja tulin siihen tulokseen, että niillä ei ole merkitystä siihen, miten työntekijät arvioivat ja kehittävät työtään.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on usein päämenetelmänä. Se on tavanomainen ja ehkä yleisinkin tapa kerätä laadullista aineistoa. (Hirsjärvi- Sajavaara 1997; Eskola-Suoranta 1998, 86-99.) Ensimmäisen kerran haastattellessani työntekijöitä lähestyin tutkimustehtävääni yhden, avoimen kysymyksen kautta, jolloin tilanne muistutti avointa haastattelua, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien kanssa ei käydä läpi tiettyjä teema-alueita (vrt. Eskola-Suoranta 1998).

Kysymyksen kautta ei päästy kuitenkaan ”pintatasoa” syvemmälle, niihin työn laatutekijöihin, jotka kiinnostavat minua haastateltavien työn kehittämisessä. Joskin arvokasta tietoa sain siitä, miten työntekijät ilmaisevat työnsä laadun tällä hetkellä. Vaikka yritin jatkaakin teeman käsittelyä muuttaman jatkokysymyksen avulla, keskustelu tyrehtyi, joten siirryin käsittelemään myöhemmin tulevan kyselyn teema-alueita, joskin väljästi. Ehkä joku mahdollisuus jäi tässä käyttämättä oman osaamattomuuteni takia. Haastattelurunko rakentui tutkimustehtävän kannalta oleellisista teemoista, joita käytiin läpi joustavasti. Ennen varsinaisia haastatteluja tein koehaastattelun, joten osasin varautua yhden, avoimen kysymyksen pulmallisuuteen tutkimustehtävän suhteen. Koehaastattelua käytin myöhemmin yhtenä varsinaisista haastatteluista.

Haastattelut kestivät pisimmillään noin puolitoista tuntia ja lyhyimmillään vajaan tunnin. Haastattelut taltioitiin ääninauhalle ja ääninauhat litteroitiin, kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan (49 sivua, 1.5 rivivälillä), huhtikuun 2000 loppuun mennessä. Muutamien haastattelujen alkuvaiheessa tutkittavat näyttivät jännittävän nauhuria, mutta keskustelun edetessä äänitysännitys helpottui. Tapaamisten alussa painotin sitä, että nauhoja ei kuuntele kukaan muu kuin minä ja ne ovat vain aineistonkeruuni helpottamiseksi.

Teemahaastattelu toimi tässä tilanteessa hyvin, mutta jäin pohtimaan teemahaastattelun problematiikkaa (vrt. Hyvärinen 1994, 40-48), yhtäältä halusin kuunnella työntekijöiden omia näkemyksiä työn kehittämistä ja siinä vaadittavasta osaamisesta. Toisaalta heiltä oli kysyttävä asioita, jotka olivat heille käsitteellisellä tasolla vieraita. Keskeisten laatukäsitteiden kohdalla ymmärrys tuli varmistaa toistuvasti. Haastattelut tehtiin vastaanotto-laitoksissa ja haastatteluilmapiiri oli rauhallinen, mutta hyvinkin intensiivinen. Haastattelua voidaan pitää onnistuneena, kun haastattelija innostaa haastateltavansa puhumaan luottamuksellisesti ja varsinaisesta asiasta (Syrjälä 1995, 86-88).

Työn kehittämiseen liittyvät teemat ja niiden mukaan esitetyt kysymykset aktivoivat työntekijöitä miettimään oman työnsä kehittämistä, eli tapaamiset osaltaan käynnistävät työn kehittämisen kannalta tärkeitä ajatteluprosesseja. Prosessoinnin käynnistyminen näkyi esimerkiksi siten, että kysyessäni onko työyksikkö käyttänyt ulkopuolista auditointia, ulkopuolista arvioitsijaa työn kehittämisessä, eräs haastateltavista totesi: ”Mä en oon sitä meidän kohdalla miettinyt, mutta kun sä kysyt sitä, kuulostaa se ihan hyvältä, arviointi olis rehellistä”.(Timo)

Erilaisia haastattelutilanteita ja yleensä tutkimussuhteita on varsinkin feministisen tutkimuksen piirissä pohdittu tutkimuseettisistä näkökulmista (Alasuutari 1994, 125). Haastattelu saattaa kääntyä syvähaastatteluksi, jolloin tutkija tavoittaa haastateltavan yksityisen kokemusmaailman, mikä löytyy hänen roolikäyttäytymisensä ja piilotajuntansa "leikkauspisteestä". Haastattelijan rooli on lähellä terapautin roolia. (Syrjälä 1994, 86-88.) Kahden haastattelun kohdalla koin syvähaastattelun piirteitä.

Toinen oli relevantti suhteessa tutkimustehtävääni, haastateltava kertoi omia näkemyksiään ja tuntemuksiaan oman osastonsa työskentelystä, jonka hän oli kokenut ajoittain jopa ahdistavana ja kehittämiskielteisenä. Hän pohditi pitkään, miten työntekijät motivoituisivat oman työnsä arviointiin ja kehittämiseen.

Tässä tilanteessa haastattelijana jouduin osittain työnohjaajan rooliin, josta sitten melko nopeasti palautin itseni haastattelijaksi. Toisessa tilanteessa koin itseni osittain voimattomaksi ja hämmentyneeksi, kun haastattelun päätyttyä haastateltava uskoutui minulle oman vaikean perhetilanteensa vuoksi. Molemmat haastattelut auttoivat minua ymmärtämään myös sitä, miksi työ voi välillä rutinoitua ja kehittämiseen tarvittavat voimavarat ovat vähissä.

Teemahaastattelun jälkeen annoin jokaiselle haastateltavalle kyselylomakkeen, jotta he voisivat tarkentaa toimintayksikössä tehtävää laatutyötä haastattelun lisäksi. Kyselylomakkeen sisältö oli osittain jo kertaalleen käyty haastattelussa läpi, mutta halusin tarkentaa, varmentaa ja systematisoida tietoja, niin että kaikkiin teemoihin varmasti saatiin vastauksia. Sovin teemahaastattelun jälkeen jokaisen kanssa erikseen palautusajan kyselylomakkeelle ja toivoin, että haastateltavat varaisivat aikaa noin tunnin verran, jotta voin tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty ja voin myös keskustella lomakkeen täyttämiseen tai tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. Lomakkeeseen sisältyy myös vastaajia itseään koskevia taustakysymyksiä, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja työkokemus.

Kahdeksasta tutkittavasta seitsemän palautti kyselylomakkeen, jotka henkilökohtaisesti tarkistin. Yksi haastateltavista jäi virkavapaalle ja muutti vuodeksi ulkomaille, joten en saanut häneltä kyselylomaketta. Tein myös muistiinpanoja kyselylomakkeisiin ja ne täydentävät ja systematisoivat haastattelua, mutta varsinaisesti mitään "uutta" ei kyselylomakkeen kautta tullut. Palautekeskustelu kesti puolesta tunnista tuntiin. Kyselylomaketta pidettiin vaikeana, vaikka olin esitellänutkin sen. Vaikeus täyttää sitä saattaa osittain johtua jo edellä mainituista laatuun liittyvistä käsitteistä, jotka ovat vieraita, eikä niitä ollut kukaan täyttötilanteessa selvittämässä.

Henkilökohtaisesti tarkistetun kyselyn yhteydessä sain myös joka vastaanottolaitoksesta kirjallista materiaalia kehittämistyöstä, esimerkiksi tuoteistamistyön viimeisen version, päihdehaastattelulomakkeen, lapsen kehityksen arviointilomakkeen. Tätä kirjallista materiaalia en analysoi, mutta ne auttavat minua paremmin ymmärtämään sitä arkista kehittämistyötä, jota vastaanottolaitoksissa tehdään.

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto muotoutui erilaisten prosessien kautta pääaineistoksi, jota henkilökohtaisesti tarkistettu kysely täydentää.

3.3 Haastatteluaineiston analyysi

Analysoinnin aloitin sillä, että luin yksityiskohtaisesti litteroitua aineistoa läpi useaan kertaan, myös saamaani oheismateriaalia, muodostaakseni kokonaiskuvan ja saadakseni selville aineiston ominaispiirteet. Olen myös kirjoittanut tutkimuspäiväkirjaa hämmästyttävistä tilanteista ja hämmentävistä asioista.

Haastatteluaineistojen analysoinnissa aluksi etenin ensimmäisen avoimen kysymyksen tuottamista ”raakahavainnoista”, väljästi, induktiivista tutkimustapaa soveltaen. Näin menetellen olen noudattanut Grounded theory:n lähestymistavan yleisperiaatteita, jossa kerättävän aineiston teemoja ei suunnitella kovin tarkasti etukäteen. Grounded theory -lähestymistapa ei ole mikään teoria, jota esimerkiksi testattaisiin empiiristä aineistoa vasten, vaan ajattelutapa ja tutkimusmalli, jonka mukaan teoria rakentuvat empiirisen aineiston pohjalta. (Vrt. Strauss & Corbin 1990.) Lähestymistapaa luonnehtii prosessimaisuus. Tutkimuksen alkuvaiheessa ei laadita tarkkaa suunnitelmaa vaan kiinnostus ilmiökentästä riittää, kysymyksenasettelu laajentuu ja täsmentyy tutkimusprosessin edetessä. (Strauss & Corbin 1990, 36-37.)

Vaikka tutkimus käynnistyi avoimin lähtökohdin, niin kuitenkin minua ohjasi mielenkiintoni, tietoni ja kokemukseni tutkittavasta substanssialueesta. Strauss & Corbin (1990, 37) tunnustavatkin sen, että empiirisen aineiston kerääminen ei koskaan voi tapahtua ilman etukäteistietoa ja havaintoja jäsentäviä kategorioita. Strauss & Corbin (1990, 37) korostavat monessa eri yhteydessä erilaisten kirjallisten aineistojen merkitystä aineiston ymmärtämisessä, grounded theory -lähestymistavassa ei voida puhtaasti puhua induktiivisesta tutkimuslogiikasta. Tutkimustehtävä täsmentyy empiirisen aineiston ja kentällä tehtyjen havaintojen myötä, induktiivinenkin tutkimus on aina jossain määrin myös deduktiivinen.

Grounded theory -lähestymistapa osoittautui vaikeasti sovellettavaksi tutkimukseni tarkoituksiin, mutta joitakin piirteitä tässä siitä on. Lopullisen aineiston käsittelyn räättälöin aineiston olemuksen ja muotoutuneen tutkimustehtävän pohjalta. Ensimmäistä avointa kysymystä laadukkaasta työstä tarkastelin hyvinkin induktiivisesti, mutta teemahaastattelussa ja henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä otin tietoisesti, teoreettisesti perustellun näkökulman, jonka perusteella olin tehnyt kyselylomakkeen kysymykset, jolloin analysointi eteni osittain myös deduktiivisesti (vrt. Alasuutari 1995, 72-172).

Analysoinnin toisessa vaiheessa aineiston järjestely ja luokittelu perustui haastattelurunkoon. Teemahaastattelun teemat muodostivat eräänlaisen ai-

neiston jäsenyyksien, josta lähdin liikkeelle, ja jota myös kyselyn tuottama aineisto täydensi. Teemahaastattelun runko oli koodauksen hyvä apuväline. Karkeiden luokkien, teemojen hahmotuttua, aineiston järjestelyssä käytin numerointia, jossa eri teemat merkitsin juoksevilla numerolla ja kirjaimella; h1(= haastattelun ensimmäinen teema) ja k 1 (=kyselyn vastaava teema). Tässä vaiheessa analysoin litteroitua aineistoa sisällön erittelyn keinoin. Seuloin teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisestä asiasta. Tietysti jo tässä yhteydessä tehdään vahvasti tulkinnallista työtä; mikä kertoo, että juuri tuo tekstikohta tarkoittaa tai merkitsee juuri sitä miksi sen merkityksen tulkitset? Aineiston pääkategoriat ovat laadukas työ, laatutyön sisältö ja laatutyön arviointi, joista tuli myös tutkimustulosten alustavia sisältöluokkien otsikoita.

Laatutyön sisällön alakategorioina ovat toiminta-ajatuksista laatupolitiikkaan, työprosessien kuvaaminen ja kehittäminen, laatuvaatimusten ja -kriteerien tekeminen, hyvän toimintakäytännön kehittäminen, työssä esiintyvien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja laadun parantamiskohteiden täsmentäminen sekä työn kehittäminen tuotteistamisen avulla. Laatutyön arvioinnin alakategorioina ovat asiakkaat arvioimassa laatua, työyhteisön itsearviointi, laadun mittaaminen, vertaisarviointi ja auditointi. Alustava koodausrunko alkoi elää itse koodausprosessin aikana, muuttua ja täydentyä.

Analyysin seuraavassa vaiheessa luin näin hahmottuneet sisältökategoriat moneen kertaan uudelleen läpi, yhdistelin joitakin lähikategorioita sekä täsmensin niille antamiani nimikkeitä. Sen jälkeen analysoin näin muodostuneiden sisältökategorioiden välisiä suhteita ja poistin joitakin sellaisia kategorioita, jotka eivät olleet oleellisia analyysin kannalta. Näiden menettelyjen jälkeen aineiston sisältö jäsenyi lopulta seuraaviin kategorioihin.

Laatutyön sisällön sisältökategoriat ovat

- toiminta-ajatuksista laatupolitiikkaan,
- työn kehittäminen tuotteistamisen avulla
- prosesseja parantamalla ja laatukriteerejä laatimalla
- laatuhankeet

Laatutyön arvioinnin sisältökategorioiksi muodostui

- asiakkaat laatua arvioimassa
- itsearviointi
- laadun osoittaminen ulkopuolisille.

Näistä kategorioista, jonkin verran muokattuina, tuli myös tutkimustulosten jäsenytyneemmät sisältöluvut, koska ne hyvin antavat vastauksia tutkimustehtävän kysymyksiin. Tutkimustulosten esittelyä ja niiden tulkintaa

olen monipuolistanut tukeutumalla kirjallisuuteen, joka liittävää tulokset laajempiin näkökulmiin ja täsmennyksiin.

Haastateltavien anonymiteettiä suojatakseni olen merkinnyt haastatteluisista ja kyselyistä lainaamani sitaatit kutakin haastateltavaa kuvaavalla nimittunnuksella, jotka olen sattumanvaraisesti valinnut kullekin tutkittavalleni.

Seuraavaksi esittelen haastateltavat sattumanvaraisessa järjestyksessä.

- Anneli; noin 40-vuotias, sosiaalikasvattaja, joka on ollut yli kymmenen vuotta lastensuojelutyöntekijänä.
- Berit; alle 40-vuotias lastenhoitaja, joka on työskennellyt lastensuojelussa alle kymmenen vuotta.
- Cecilia; alle 40-vuotias erityisnuoriso-ohjaaja, joka on työskennellyt laitoksessa viisi vuotta.
- Martta; yli 50-vuotias, kokenut lähikasvattaja, jolla on yli kymmenen vuoden lastensuojelutyökokemus.
- Eeva; yli 40-vuotias sosiaalialan ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut, yli kymmenen vuotta lastensuojelutyötä tehnyt vastaava ohjaaja.
- Matti; yli 50-vuotias, yli kymmenen vuotta lastensuojelutyötä tehnyt.
- Mikko; alle 40-vuotias sosiaalikasvattaja, joka on ollut lastensuojelutyössä alle kymmenen vuotta.
- Timo; alle 40-vuotias nuorisotyönohjaaja, joka on ollut lastensuojelutyössä alle kymmenen vuotta.

Validiteettikysymys on kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen ja monivaiheinen. Validiteetissa on kysymys tutkimusasetelman toimivuudesta. Voidaanko kyseisellä aineistolla ja menetelmillä vastata tutkimusongelmaan?

Aineistollani voidaan mielestäni hyvin vastata tutkimustehtävän asettamiin kysymyksiin, kun vastauksia etsitään työntekijöiden subjektiivista käsityksistä ja kokemuksista. Teemahaastattelulla saadut työntekijöiden käsitykset eivät välttämättä kerro vastaanottolaitosten kehittämistoiminnan todellisuudesta vaan kuvaavat enemmänkin työntekijöiden tapaa käsittää laatusisältö ja sen arviointi.

Reliabiliteetillä tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Se kulminoituu tutkimuksen siihen vaiheeseen, jossa siirrytään empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Tärkeä kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuteen liittyvänä seikkana on aineiston käsittelyn ja analyysin avaaminen ja näkyväksi tekeminen siten, että lukija pystyy seuraamaan ja arvioimaan myös intuitioon ja assosiaatioon perustuvia ajatusketjuja. Analyysi on arvioitavissa, kun tutkimuksen luokittelu- ja tulkintasäännöt on määritelty siten, että lukijalle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai olla niistä erimieltä. Analyysin läpinäkyvyys mahdollistaa myös tutkimuksen periaatteellisen toistettavuuden ja mahdollisten virhelähteiden jäljittämisen. (Strauss & Corbin 1990, 249-258; Mäkelä 1990, 53.)

Tässä tutkimuksessani olen varmistanut sen luotettavuutta kuvaamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti aineiston käsittelyn ja analysoinnin vaihteita, jolloin lukijalla on mahdollisuus seurata ja arvioida tutkimusprosessini etenemistä.

4 LAATU JA SEN ARVIOINTI SOSIAALITYÖSSÄ

4.1 Kehittämistyöstä yleensä

Sanat kehittää ja kehittäminen sisältävät usein innovatiivisia ja myönteisiä mielleyhtymiä. Niihin liittyy ajatus muutoksesta, nykytilasta siirrytään kohti jotakin parempaa, kehittyneempää. Kehittämistyössä on pohjimmiltaan kysymys sellaisten uskomusten luomisesta, jotka pystyvät jäsentämään ihmisten maailmaa myönteisellä tavalla. (Jalava & Virtanen 1996, 99.)

Kehittämistyötä on tarkasteltu tutkimuksen piirissä pääasiassa kahdesta näkökulmasta. Kehittämistä on pohdittu evaluaatio- ja toimintatutkimuksen piirissä. Näissä on kuvattu erilaisten tutkimusotteiden kautta kehittämistä jollakin kohdealueella. Fokus on kiinnittynyt kehittämisen kohteena olevaan asiaan, kuten palvelumuodon tai työtavan kehittämiseen. Toisena varsin vahvana kehittämistyön kirjallisuudessa on erilaiset lähestymistavat, jotka esittävät omat ”kehittämisoppinsa”. Näissä taustatieteenala tai orientaatio vaikuttavat siihen, millaisena kehittämistyö näyttäytyy ja miten se ajatellaan toteutettavan. Esimerkiksi kehittävä työntutkimus on tietynlainen psykologis-oppimisteoreettisesti orientoitunut kehys käsitteineen antava oppi työn kehittämisen tarkasteluun ja toteuttamiseen. (Vrt. Seppänen-Järvelä 1999a, 59-60.)

Seppänen-Järvelän (1999a) mielestä kehittämisopit harvoin tuovat eksplisiittisesti esille taustaoletuksiaan tai näkemyksiään kehittämisen tavoitteista tai merkityksistä. Esimerkiksi laatuajattelu tämänpäivän kehittämisoppina ei suoranaisesti tuo esille taustafilosofiaansa, mutta sen alkujuurat ovat teollisessa tuotantoelämässä. Usein myös nykyisessä laatu keskustelussa käytetään taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta myös toistensa synonyymeinä. Laajoina ja epämääräisinä ne pikemmin tarjoavat näkökulmia kehittämistyöhön.

Kehittämisen toimintatapa, konteksti ja aikaulottuvuus kuitenkin vaikuttavat keskeisesti siihen, miten kehittämisen todellisuus muotoutuu. Kehittämisen virtaukset tai trendit ovat sidoksissa laajempaan yhteiskunnalliseen viitekehykseen, yhteiskunnanäkemykseen, maailmankatsomukseen ja ideologiseen ajatusrakennelmaan. Eri aikoina esitetään erilaisia trendejä, jotka kuvaavat kyseiselle ajalle tyypillistä kehittämisajattelua. Godfrey (1997) on esittänyt tämän vuosisadan trendinä laatuajattelua ankaran kansainvälisen kilpailun, tuotteiden monimutkaistumisen, turvallisuusriskien ja kuluttajaliikkeen nousun takia (Tuurala 1998, 8). Tätä näkökulmaa tukee myös Alasoinin (1996, 16-17) näkemys siitä, että työelämän kehittämiselle on asetettu niin Euroopan Unionissa kuin Suomessakin suuria odotuksia. Usko-

taan, että laajoilla kehittämis- ja innovaatio-ohjelmilla voidaan auttaa työorganisaatioita - lähinnä yrityksiä - ja sitä kautta ihmisiä menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä.

Alasoini (1996, 16) tarkastelee kiinnostavalla tavalla, miten teknologia- ja koulutuskeskeinen kehittämisnäkemys on muuttunut enemmän organisaatioiden toimintatapojen merkitystä korostavaksi kehittämisnäkemykseksi. Tämä muuttaa myös hänen mukaansa kehittämisen tarkasteluvälineitä, tarvitaan sellaisia keinoja, joilla päästään sisälle organisaation toimintaan, kulttuuriin ja työkäytäntöihin. Mielenkiintoiseksi kysymykseksi nousee, mahdollistaako laatuajattelu kehittämistrendinä tämäntyypin kehittämistyön.

Seppänen-Järvelän (1999a) kannanotot kehittämistyöstä tukevat Alasoinin (1996) näkemyksiä. Seppänen-Järvelä (1999a) tulkitsee kehittämistyön suurimmaksi osaksi hyvinkin käytännölliseksi, ei-akateemiseksi. Praktista suuntausta voidaan kutsua myös kehittämiseksi osana arkityötä tai käytännölliseksi kehittämiseksi. Tässä praktisessa suuntauksessa kehittämisen intressi ja usein myös aloite lähtevät organisaation sisältä ja kehittämistyön tavoitteet sitoutuvat tiiviisti työprosesseihin. Kehittäminen on siinä mielessä praktista, että siihen harvoin liittyy systemaattista suunnittelua ja toteutusta evaluaatioineen ja raportointeineen. Tätä käytännöllistä kehittämistyötä vastaanottolaitoksissa tässä tutkimuksessa lähdän tarkastelemaan.

4.2 Laatu ja sosiaalityön kehittäminen

Sosiaalialalle kehittämisestä on tullut vahva ilmiö ammatillisessa työssä ja organisaatioiden elämässä. Mistä kehittämisessä oikeastaan on kysymys ja miten kehittämistyö ja kirjallisuudessa moninaisesti ymmärretty laatu ja sen arviointi liittyvät sosiaalialan kehittämiseen?

Jo muutaman vuoden ajan on käyty keskustelua laadusta ja sen kehittämisestä sosiaalialalla (esimerkiksi Sosiaaliturva (13-14/1994, 18/1998, 10/1999) Dialogi (4-5/ 1996, 7/ 1997, 2/1999), FinSoc News 1998-1999, Lapsen maailma (5/ 1999)). Sosiaalityön tutkijat pohtivat laatuajattelun ja -käsitteistön sopivuutta sosiaalityöhön, kun taas sosiaalialan ammattilaiset tekevät laaturyötä jo osana arkea. Ehkä siihen välimaastoon sijoittuvat tutkijat, jotka ovat tehneet tutkimustyötään sosiaalialan laadusta (esimerkiksi Tenkanen 1995) sekä sosiaali- ja terveysministeriön alaisen Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen, Stakesin, näkyvä rooli tutkimus- ja kehittämisyksikkönä käytännön sosiaalityön ja tutkimustyön välillä sekä verkostojen luojana.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen tehtävänä on seurata ja arvioida sosiaali- ja terveysalan toimintaa ja kehitystä. Stakes on vahvasti ottanut kantaa siihen, että sosiaali- ja terveysalan kehittämistyön viitekehys on ajanhengen mukaisesti laatu ja sen arviointi. Keväällä 1999 Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus on uusinut suosituk-

sensa laadunhallinnan kehittämisestä. Stakesin julkaisussa Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000 - luvulle korostetaan laatutyön järjestelmällisyyttä, asiakkaiden osallisuutta, johdon mukanaoloa ja koko henkilöstön sitoutunutta työpanosta. Julkaisun suositukset ovat lyhyesti seuraavat:

- 1. Asiakaslähtöinen toiminta ja asiakkaiden osallistuminen laatutyöhön on tärkeää.*
- 2. Johdon ja henkilöstön sitoutumista pidetään hyvän laadun edellytyksenä.*
- 3. Laatutyö perustuu sisäisten ja ulkoisten prosessien hallintaan järjestelmällisellä menetelmällä kehittämällä.*
- 4. Tiedon merkitys laadun arvioinnissa nähdään keskeisenä laatutyössä (kts. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000 -luvulle. Valtakunnallinen suositus 1999, 7-9.)*

Laatuajattelu ei ole mikään helppo ratkaisu organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämiseen. Laatutyöskentelyn alussa työyhteisön on luotava selkeä käsitys siitä, mitä laatu tarkoittaa juuri omassa työyksikössä. Outinen ym. (1994,16) määrittelevät laatutyön työyhteisön systemaattiseksi kehittämistyöksi, jonka tavoitteena on työyhteisön toiminnan ja laadun parantaminen. Laatuajattelun avulla työ arvioidaan ja jäsennetään uudelleen.

Mäntysaari ja Maaniittu (1995,11) kuvaavat laadun tiivistelmäkäsitteeksi, joka yhdistää minkä tahansa toiminnan tai minkä tahansa rakenteen mihin tahansa

ominaisuuteen. Laatu pitää sisällään erilaisia määriteltäviä ominaisuuksia; hyvää, huonoa, korkeaa, matalaa, riittävän hyvää jne. Ongelmana on se, että sanaan laatu voidaan tiivistää vähintään vuosisadan keskustelu hyvästä palvelusta, hyvästä organisaatiosta, hyvästä hallinnosta, hyvästä politiikasta, hyvästä työntekijästä ja hyvästä koulutuksesta. Laadun ulottuvuuksia on rajattomasti siksi laatu onkin määriteltävä kunkin substanssin olemuksen mukaan. Laatu on myös kokemuksellinen käsite ja aina myös siten subjektiivinen; rakkauden tai ystävyuden kaltainen kokemus. Laatu on aina myös sopimuskysymys.

Sosiaalityön laadun määrittelemine voi merkitä Mäntysaaren ja Maaniittun (1996, 11) tulkinnan mukaan yhteiskunnallista keskustelua holististen yleistysten tasolla tai organisaatioiden sisäistä, työprosessin parempaan ymmärtämiseen liittyvää kysymyksenasettelua.

Yhteiskuntatasoisessa laatu keskustelussa tarkastelunäkökulma on esimerkiksi sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kysymyksissä, palvelujen priorisoinnissa, työelämän muutoksissa, kun taas organisaation laadun kehittämisen välineet ovat erikoistuneita työvälineitä, joilla kehitetään työprosessia ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tämän työn näkökulma liittyy organisaatioiden sisäiseen, työprosessin ymmärtämiseen ja kehittämiseen liittyvään kysymyksenasetteluun, joka on myös tämän tutkimuksen tarkastelutapa.

Sosiaalityön laadun määrittämisen problemaattisuuden takia Mäntysaari (1994, 57) varoittaaakin loputtomasta laadun luonteen filosofoinnista. Toisena varottavana asiana tietysti on Mäntysaaren (emt.) mukaan teknisluontoinen laatukontrollin ja laadunvarmistuksen lähestymistavat.

Osittain laatuun liittyvät ristiriidat ovat myös poliittisia (laatuajattelun voimakas läpivienti liittyy sekä Yhdysvalloissa että Isossa-Britanniassa konservatiivien poliittisiin ohjelmiin) että laadun kehittämisen seurausvaikutuksiin liittyvä. Vaikka useimmat kirjoittajat pitävät laadun seurauksia yleensä myönteisinä, ilmestyy myös puheenvuoroja, joissa laatutyöhön liittyy työtahdin kiristymistä, psyykkisen kuormituksen lisääntymistä. (Mäntysaari 1996, 69.)

Suhonen (1996) toteaa, että sosiaalityössä laatu keskusteluun ja laadun kehittämiseen liittyy usein turhaakin kiirehtimistä analyttisen laatu keskustelun lähtökohdat sivuutetaan ja siirrytään suoraan laatu kriteereihin. Laatu kriteereitä kehiteltäessä ”lopputuotteen” laatu ohjaa koko kehittämisprosessia jo valmiina mielikuvina. Näin suunnataan ja nopeutetaan laatu prosessia tehokkaasti ohi ideologisten kysymysten. Harvoin keskustellaan erilaisista laatu käsityksistä ja niiden tulkinnoista. Suhonen (1996) väittää, että laatuun liittyvät eettiset, ideologiset ja yhteiskunnalliset sitoumukset olisivat sosiaalityössä vaiettu asia. Toisaalta laatu keskusteluun on jatkuvasti siirretty uusia asioita, mikä merkitsee laatu käsitteen erottelukyvyn heikkemistä.

Laatua on lähdetty kehittämään käytännössä vahvasti hallinnollisesta näkökulmasta käsin, sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisen sekä alueen kuntien kehittämispolitiikan näkökulmasta. Sosiaalipalvelujen yksiköt ovat hyvinkin eri vaiheessa omassa laatu työssään tarkasteltaessa sitä hallinnollisesta kehittämisen intressistä. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan lääninhallituksen asettama sosiaali- ja terveydenhuollon yhteinen laatu työryhmä teki vuonna 1997 kyselyn laatu työskentelyn tilasta Pohjois-Karjalan alueella koskien koko julkista ja yksityistä sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Lähes kaikissa sosiaalihuollon yksiköissä oli keskusteltu toimintaa ohjaavista periaatteista, toimintafilosofiasta ja toiminta-ajatuksista. Mutta kuitenkin sosiaalihuollon palvelujen laadun järjestelmällinen arviointi on melko vähäistä, oli kyse sitten laatu vaatimusten tekemisestä, laatu kriteerien hallinnasta, laadun mittauksesta, auditoinnista tai säännöllisestä vertaisarvioinnista. Yleisin laadun arviointimenetelmä tutkimuksen mukaan on toimintayksikköjen sisäinen tilastojen tarkastelu. Näissä vertaillaan todennäköisemmin määriä kuin laadullisia asioita. Suurimpina haasteina tutkimuksen mukaan tuntuivat olevan laatu työskentelyssä moniammatillisuuden ymmärtäminen ja käytön otto sekä asiakaslähtöisen ajattelun syvälinen ymmärtäminen ja teoreettinen hallinta. (Laatu pamaus 1998.)

4.3 Laadun arviointi ja sosiaalityö

Mäntysaaren ja Rostilan (1997a, 399) näkemyksen mukaan laatutyö ja evaluointi liittyvät kiinteästi toisiinsa, mutta eivät ole samansisältöisiä käsitteitä:

” Kärjistäen voimme sanoa, että evaluoinnin peruskysymyksenä on, ettemme tiedä, mikä on mahdollisista toimintastrategioista paras – emme siis tiedä, miten toimia. Laatutyössä taas periaatteessa tiedämme, miten tulisi toimia, mutta emme tiedä missä määrin tavoitteeksi asetettu toiminnan tapa käytännössä toteutuu.” Evaluointi on siten laatutyön edellytys.

Arviointi ja arviointitutkimus on tullut monessa muodossa osaksi sosiaalityötä. Voidaan puhua jopa eräänlaisesta muoti-ilmiöstä (Albaek 1997, 371). Arvioinnin vertaaminen muoti-ilmiöön herättää kuitenkin monia vastakysymyksiä arvioinnin perimmäisestä luonteesta. Merkitseekö arvioinnin muodostuminen muoti-ilmiöksi sitä, että evaluoinnin tekemisen syy sosiaalityössä on nykyaikaisuuden tavoittelussa ja muodissa mukana olemisessä? Mikä oikeastaan on arvioinnin oikeutus ja merkitys sosiaalityössä?

Arviointi -käsitteellä voidaan tarkoittaa sekä arviointitutkimusta että käytännön työhön liittyvää arviointitoimintaa (Rostila & Mäntysaari 1997a, 398). Arviointi ei ehkä ole kaikissa suhteissa hyvin toimiva käännos englannin evaluation -sanalle, mutta tässä yhteydessä käytän sitä arvioinnin yleiskäsitteenä. Käytän tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnissa laadun arvioinnista puhuessani myös käsitettä quality assessment, joka tarkoittaa englanninkielessä usein mikrotason ilmiöiden arviointia esimerkiksi työtehtävien arviointia. (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 54-59.) Arvioinnista ei ole mahdollista antaa yksiselitteistä ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa määritelmää, toteavat Sinkkonen ja Kinnunen (1997, 37). He jatkavat, että arvioinnissa on kuitenkin aina kyse havaittavan kohteen arvottamisesta tiettyjen kriteerien perusteella (emt. 37).

Pattonin (1997, 24) mukaan arviointia ja arviointitutkimusta tehdään ensisijassa päätöksenteon ja kehittämistyön tueksi, eri vaihtoehtojen kartoittamiseksi ja toimintaohjelmien rajoitusten selventämiseksi. Patton (1997, 24) korostaa arviointiin liittyvää systemaattista tiedonkeruuta. Sen ei tarvitse kuitenkaan välttämättä olla tieteellistä; arviointia tekevät voivat tieteellisten menetelmien ohella hyödyntää muita systemaattisia tiedonkeruumenetelmiä. Myös Mäntysaaren (1997, 370) mukaan olisi ehkä syytä erottaa arviointitutkimus ja ammattilaisten tekemä arviointi työnsä kehittämiseksi selkeämmin toisistaan.

Arviointi ja arviointitutkimus on tullut monessa muodossa osaksi sosiaalityötä.

Kananojan (1998) FinSocNews:n artikkelissa pohtii sitä, miten sosiaalityöntekijöiden suhtautuminen arviointiin on jäsentymätöntä ja ristiriitaista. Yhtäältä ymmärretään sen tärkeys ja suhtaudutaan siihen myönteisesti, mutta toisaalta vähätellään sen merkitystä, koska ” ei sosiaalityön tuloksia voi mitata”.

Kulunut vuosikymmen on ollut hallinnon hajauttamisen sekä valtakunnallisen resurssi- ja normiohjauksen purkamisen aikaa. Ohjaussysteemit eivät ole kuitenkaan kokonaan hävinneet. Oikeastaan on tapahtunut päinvastoin, sillä tilalle on tullut informaatio- ja tulosohtaukseen perustuva järjestelmä, joka nojaa ennen kaikkea julkisen palvelujärjestelmän toiminnan arvioinnin kautta saatavaan tietoon. (Uusikylä 1999, 17-22.) Tulosohtausjärjestelmä laatujärjestelmien rakentamisineen on hyvin tuttu asia myös sosiaalityössä. Sosiaalityön ammattikäytäntöjä tarkastellaan yhä useammin toiminnan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laadukkuutta arvioivasta näkökulmasta. Tulosohtaukseen perustuvassa maailmassa pärjätäkseen sosiaalityöllä tulisi olla entistä enemmän näyttöjä siitä, että ammatillinen toiminta on laadukasta ja tuottaa toivottuja tuloksia. Millä tavalla näitä näyttöjä sitten on mahdollista antaa?

Ian ja Alison Shaw väittävät artikkelissaan ”Keeping Social Work Honest: Evaluating as Profession and Practice (1997), että sosiaalityön evaluatio tarvitsee radikaaleja vaihtoehtoja. He peräänkuuluttavat sosiaalityön sisäisestä olemuksesta nousevaa evaluatiomallia, evaluointi pitäisi nähdä kiinteänä osana käytännön työtä. He ajattelevat myös, että evaluatiomallin pitäisi pohjautua työntekijöiden omiin kokemuksiin ja lähteä liikkeelle käytännön realiteeteista ja arkiarjasta. Käytännön evaluointi voi olla palvelujen ”käyttäjää varten” tai ”käyttäjän kanssa”, ”varten” kun ajatellaan sen tavoitetta, ”kanssa” kun ajatellaan sen prosessia. Yhtenä näkökohtana he pitävät myös sitä, että evaluatio osana käytäntö-metologiaa tulee hyödyntämään kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja käytäntöön sovellettuina.

Esittelen kolme evaluatiostratogiaa, jotka perustuvat erilaisiin uskomuksiin evaluoinnin tarkoituksesta. Tässä ei erikseen käsitellä evaluatiota ideologisenä kysymyksenä eikä teknisenä toteutuksena vaan evaluatiota osana työntekijöiden työtä. Arviointi nähdään työntekijöiden omana toimintana, joka liittyy osaksi työorientaatiota. Lähtökohtanani on tarkastella näiden strategioiden ominaispiirteitä ja vahvuuksia.

Näyttöön perustuva käytäntö (evidence-based evaluation) on pääpiirteissään sitä, että ”siirrytään epämääräisestä, epävalidista ja sattumanvaraisesti johdetusta tiedosta kohti systemaattisempaa, rationaalisempaa ja empiirisesti orientoitunutta kehitystä ja tiedonkäyttöä” (Fischer 1993, 19). Näyttöön perustuvassa evaluatiossa uskotaan, että evaluointiin osana käytännön työtä liittyy hyvinvointipalveluissa tapahtuvien asioiden mittaamiseen. Arvioinnin avuksi on kehitelty lyhyitä, helposti tehtäviä ja tulkittavia mittareita. Tämän näkemyksen mukaan käytännön työtä kuvataan usein kvantitatiivisin termein. Näyttöön perustuvilla lähestymistavoilla on useita etuja. Ne tarjoavat tarkan tavan mitata prosesseja ja edistystä ja ne opettavat käytännön työntekijää tuottamaan jatkuvaa palautetta omasta suorituksestaan. Näyttöön perustuva evaluatio voi vähentää myös johdon paineita vaatia näyttöä työn tuloksista. (Shaw 1999, 17- 21.)

Näyttöön perustuva evaluaatio saattaa haitata työntekijöiden reflektiivistä työtöitä, arvioivat Rostila ja Mäntysaari (1997a, 406). Rostila ja Mäntysaari (1997b) ovat kehittäneet näyttöön perustuvana evaluaationa tapauskohtaisia arviointia. Tapauskohtaisella arvioinnilla tarkoitetaan asiakassuhteeseen sovellettavaa arviointimenetelmää, jonka tarkoituksena on osoittaa, miten asiakas on edennyt sovitun tavoitteen mukaisesti. Täsmällisesti sanottuna tapauskohtaisella arvioinnilla tarkoitetaan niin sanottua tapauskohtaisen asetelman (eng. single system design) käyttöä arviointimuotona. Esimerkiksi asiakkaan alkoholinkulutuksesta voidaan piirtää kuvaaja, joka osoittaa kulutuksen kehityssuunnan. Kyseessä on voimakkaasti empiriaan perustuva arvioinnin muoto, jonka juuret ovat behavioristisessa tutkimuksessa. (Rostila & Mäntysaari 1997b.) Tapauskohtainen evaluaatio sallii kuitenkin Rostilan ja Mäntysaaren (1997a, 406) mielestä reflektiivisen työtöiden, mikäli sitä sovelletaan muuttuvissa tilanteissa joustavasti ja mittaustuloksia tulkitaan laadullisen tiedon näkökulmasta.

Toisena evaluaatiostrategiana esittelen empowerment evaluaation. Empowerment evaluaatio eli valtaistava, vahvistava evaluaatio keskittyy evaluaation prosessiin (Shaw 1999, 18). Vahvistava arviointi tarkoittaa arviointikäsitteiden ja -tekniikoiden käyttöä siten, että ne edistävät yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden kehitystä ja itsemääräämistä. Vahvistavan evaluaation arvo-orientaationa on pyrkimys auttaa ihmisiä auttamaan itseään ja kehittämään organisaatioita itsearviointin ja reflektion keinoin. (Fetterman ym. 1996, 4-6.) Shaw:n (1999, 18) näkökulman mukaan feministit ovat vaikuttaneet merkittävästi vahvistavan arvioinnin kehitykseen. Olennaista arvioinnissa on evaluaatioprosessi eikä evaluaation lopputulos. Empowerment evaluaatiota on mahdollista soveltaa osana jokapäiväistä työtä ja näin evaluaatiota ei pitäisi nähdä erillisinä sosiaalityön käytännön kokonaisuudesta. Vahvistavassa arvioinnissa on kolme erityistä tehtävää: syrjinnän vastainen evaluaatio, käyttäjäytyytyväisyys sekä yhteistyö palvelujenkäyttäjien kanssa. Kaikkien erilaisten vahvistavien arviointien tarkoituksena on auttaa arvioijaa toimimaan asianajajana palvelun käyttäjän kanssa tai hänen puolestaan.

Kolmanneksi tuon esiin Ian Shaw:n kehittämän arviointimallin, jota hän kutsuu reflektiiviseksi evaluaatioksi. Reflektiolla tarkoitetaan niitä mielen ja tunteiden toimintoja, joiden kautta tutkimme kokemuksiamme saavuttaaksemme uuden ymmärryksen asiasta. Tutkijat ja käytännön työntekijät, jotka painottavat reflektiivisen arvioinnin tärkeyttä, eivät väheksy teorioiden merkitystä vaan ovat aidosti kiinnostuneita siitä, kuinka teoria voisi olla käyttökelpoista käytännön työssä. He korostavat kahta toisiinsa liittyvää asiaa. Ensinnäkin tieto nousee toiminnasta ja on toimintaa varten. Toiseksi tietoa testataan elävän elämän kanssa. (Shaw 1999, 19-21.)

Reflektiivisessä evaluaatiossa on kolme tärkeää piirrettä, jotka on syytä tunnistaa. Ensinnäkin tämä lähestymistapa tunnistaa sekä työntekijöiden että palvelujen käyttäjien hiljaisen tiedon merkityksen. Hiljainen tieto eli tacit

knowledge on alun perin Polanyin (1967) käsite. Hänen mukaansa arvioimme ja tunnistamme asioita spontaanisti, erikseen ajattelematta. Usein emme edes muista oppineemme näitä asioita. ” Hiljainen tieto on olemassa silloin kun toimitaan ilman, että sitä ymmärretään, silloin kun ymmärretään asia ilman, että se sanotaan ääneen ja silloin kun lopputulokset hyväksytään ilman erityisiä todisteita.” (Shaw 1997,104) Scott (1990) ja Sheppard (1995) käyttävät hiljaisesta tiedosta lähellä olevaa käsitettä ”practice wisdom” eli käytännön viisaus.

Toiseksi reflektiivinen käytäntö hyväksyy niin sanotun maallikkotiedon merkityksen. Kahtiajako asiantuntevan professionaalisen tiedon ja naiivin maallikkotiedon välillä suhtaudutaan usein skeptisesti. Reflektiiviset evaluoijat ymmärtävät, että tavalliset ihmiset voivat asiantuntijoiden ohella harjoittaa hyvää käytännön arviointia. Tämä liittyy kolmanteen reflektiivisen evaluoinnin piirteeseen, arviointi on usein osallistuvaa evaluointia, joka tarkoittaa palvelujen käyttäjien äänen kuuntelemista. (Shaw 1999, 18-21.)

Karvinen (1993, 1999) on myös sosiaalityön arviointikeskusteluissa korostanut reflektiivisyys -käsitettä sosiaalityön ammatillisen työn jäsentäjänä. Karvinen (1993, 17) määrittelee reflektiivisyyden valmiudeksi sekä työn että ammatillisten ja henkilökohtaisten lähtökohtien tiedostamisen ja arvioinnin. Reflektiivisyyden tehtävänä Karvinen (1993) näkee eettisistä velvoitteista nousevan oman työprosessin, työn tavoitteiden ja tuloksen jatkuvan uudelleen arvioinnin.

Tutkivassa reflektiivisessä työotteessa arviointi on luonnollinen osa työtettäviä ja ammatillista kehitystä.

Keskustelu yhdistyy saumattomasti toiseen sosiaalityökeskusteluun, jossa on kysymys tiedosta ja asiantuntijuudesta. Millaista on sosiaalityössä tarvittava tieto? Millaista on sosiaalityön uusi asiantuntijuus? Ulla Mutka (1998, 168) kirjoittaa: ”Tämän päivän näkökulmasta katsottuna yksi sosiaalityöntekijöiden ammatillisen itseymmärryksen kehittymisen kannalta kohtalokkaimmista menetyksistä sosiaalityön modernisaatioprojektissa on ollut ammatin kokemukselliseen perinteeseen sisältyvän tiedon menettäminen”. Mutka on etsimässä sosiaalityön uuden asiantuntijuuden ydintä: ” Ellei ole mitään kokoavaa meta-sanastoa mahdollista löytää, silloin lisätäksemme ymmärrystämme sosiaalityöstä tarvitsemme uudenlaista tietoa ammatillisesta arjesta ja siellä elävien ihmisten toiminnasta.” (Mt.)

Käytännön arviointitoimintaa voidaan kehittää ylhäältä, johtamiseen ja hallinnointiin liittyvänä toimintana tai alhaalta, työntekijöiden omista innovaatioista käsin. Tähän on olemassa erilaisia mahdollisuuksia ja menetelmiä, joita voidaan soveltaa käytännön toiminnan organisoimisessa ja palvelujen laadun varmistamisessa. (Mäntysaari 1995, 73-77.) Menetelmän valinta on yhteydessä arvioinnin tarkoitukseen ja tavoitteisiin.

Holman (1997, 12) mukaan käytännön arviointitoiminnan pitäisi koostua monenlaisesta arvionnista muun muassa itsearviointista, asiakasarvioinnista, vertaisarviointista ja ulkopuolisesta arvionnista eli auditoinnista. Holma

(1997,12) näkeekin käytännön arviointitoiminnassa yksittäisen työntekijän oman työn refleктоivan arvioinnin osana organisaation itsearviointia.

Holman (1997) kirja ITE – menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa edustaa selkeästi näyttöön perustavan evaluoinnin strategiaa, jolla on hyvät puolensa, mutta joka myös helposti asettuu hallinnointiin, joka pyrkii arvioimaan sosiaalialan työtä ulkoisten tehokkuusrationaliteettien mukaisesti. Esimerkiksi käsite auditointi on tyypillinen hallinnointiin liittyviä käsite. Auditoinnilla tarkoitetaan virallista tarkastusta, jossa selvitetään järjestelmällisesti jonkin organisaation laatutoiminnot ja niiden tulokset suunnitelmien tai muiden annettujen kriteerien mukaisesti (Outinen ym. 1999, 40-41). Pulmana arvioinnissa on edelleenkin se, että sosiaalialan työllä ei ole oman työn sisällöistä nousevia käsitteitä, joilla jäsentää ja arvioida työprosesseja ja niiden reunaehtoja.

Hallinnon arviointikieli on tullut sosiaalityöhön siksi, että se on yhteiskunnallisessa keskustelussa niin hegemonisessa asemassa. Sen ohittaminen tekisi sosiaalityön epäuskottavaksi ja pahimmillaan (tehottomuutensa vuoksi) tarpeettomaksi yhteiskunnalliseksi toiminnaksi. Kyseessä ei ole sosiaalityön oma kieli vaan uuden kielen käyttäjiä on kaikilla yhteiskunnan toimintasektoreilla. Tämän hegemonisoituneella kielellä puhumisen seuraus voi olla, että sosiaalityön oma ääni jää jälleen kerran kuulumattomiin, hallinnointiin liittyvän kielen varjoon. (Juhila 2000, 160.)

Tässä työssä arviointia ei liitetä arviointitutkimus -käsitteeseen vaan sitä tarkastellaan käytännön työhön liittyvänä arviointitoimintana. Tutkielmassa arviointi ymmärretään arkiseksi, praktiseksi työn kehityksen seuraamiseksi ja siihen liittyväksi tiedonkeruuksi ja sen analysoinniksi ja reflektoinniksi. Arvioinnin suorittajana voi olla työntekijä itse, asiakas tai ulkopuolinen arvioitsija. Näin tässä työssä sitoudutaan Shaw:n ajatteluun, jossa evaluointi nähdään osaksi käytännön työtä, ja jossa reflektiivinen arviointi nousee työntekijöiden toiminnasta ja on toimintaa varten. Arviointi on näin perusedellytys käytännön kehittämistyölle.

5 LASTENSUOJELUTYÖ JA LAATU

Laadulla käsitteenä ei ole itsenäistä sisältöä lastensuojelutyössä vaan sitä on lähdettävä tarkastelemaan niistä lähtökohdista, joita kirjallisuudessa esitetään hyvästä lastensuojelutyöstä ja toisaalta käytännössä toteutuista lastensuojelutyön kehittämishankkeista.

Lastensuojelutyöhön sovellettuna laadun määrittely tarkoittaa Holman ym. (1999) mielestä sitä, että ollakseen hyvää palvelujen on pystyttävä täyttämään niille asetetut vaatimukset ja niihin kohdistuneet odotukset. Tärkeäksi kysymykseksi nousee, kenen hyvästä on kysymys lastensuojelutyössä ?

Rousun ym. (1999, 8) näkemyksen mukaan lapset, nuoret sekä heidän perheensä ja lähiyhteisönsä, palvelujen rahoittajat, lainsäädäntöntö, tutkimustieto sekä ammattiryhmien eettiset periaatteet ovat esimerkkejä tahosta ja näkökulmista, jotka on otettava huomioon hyvässä lastensuojelutyössä ja työkäytännöissä.

Lastensuojelutyön oikeutus kuitenkin nousee aina lapsen edun toteuttamisesta.

Kananoja ja Turunen (1996, 81-92) ovat raportissaan jäsentäneet lastensuojelun strategisesti tärkeitä kysymyksiä. Heidän mielestään lastensuojelutyössä on nykyistä selkeämmin lähdettävä lapsen lähtökohdista ja vahvistettava työskentelyä lapsen kanssa. Toiseksi arviointia on kehitettävä ja lastensuojelun työskentelyyn tarvitaan arkielämään tuotuja käytännöllisiä lähestymistapoja. Lastensuojelutyön dokumentointi vaatii Kananojan (1997, 91) mielestä kehittämistä, erityisesti ammatillisen työn tavoitteiden, ratkaisujen ja toteutuksen tulee olla siten dokumentoituja, että ne antavat edellytyksiä myös työn ja sen vaikutusten arvioinnille. Kananoja (1998, 91) pitää erityisen tärkeänä lastensuojelutyön vaikutusten seuraamista systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Lastensuojelun laadussa korostuu nykyisen toiminnan tekeminen mahdollisimman avoimeksi. Läpinäkyvyys ja avoimuus koskee toiminnan perusteita ja lähtökohtia. Heinon (1997) tulkinnan mukaan lastensuojelutyössä on tullut esiin käsite ” hämäryys”, kuvaamaan lastensuojelutyön avoimuuden astetta ja asiakkuuden olemusta. Tämän hämäryyden purkaminen ja lastensuojelutyön sisällön ja tavoitteiden esiin tuominen on keskeinen osa laadukkaasti hallittua työtä.

Lastensuojelun työvälineiden ja –menetelmien tutkiminen ja kehittäminen (esim. asiakasprosessin laadun kehittäminen LASSO-projektissa, lapsilähtöisen työskentelyn kehittäminen perheväkivaltaa kokeneiden lasten auttamisessa Lapsen aika -projektissa) sekä yleensäkin tutkimuksen lisääminen ovat keskeisiä keinoja lastensuojelun toimintamahdollisuuksien kehittämisessä. Suomen Kuntaliiton Lasso-hanke käynnistyi keväällä 1997 ja päättyi syksyllä 1999. Siinä paneuduttiin vanhusten kotihoito- ja asumispa-

veluihin sekä lastensuojelutyöhön. LASSO:n lastensuojeluosiossa keskityttiin erityisesti lastensuojelun asiakasprosessien eri vaiheiden työmenetelmiin, kuten arvioinnin jäsentämiseen ja työvälineiden kehittämiseen. (Holma 1999.)

LASSO-hankkeessa nähtiin lastensuojelutyössä tärkeäksi asiakas- ja lapsilähtöisen palvelujen suunnittelun ja prosessiajattelun. Lastensuojelupalvelu nähtiin tiettyjen, usein säännönmukaisten työvaiheiden räätälöitynä tuloksena. Asiakaslähtöisyys ja prosessien hallinta ilmaisevat siis nykyaikaisen laatutyöskentelyn keskeisiä tavoitteita lastensuojelutyössä. Prosessien toimivuutta LASSO-hankkeessa tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta. Laadun arvioinnissa on tärkeää, miten hyvin ja millaisessa ilmapiirissä asiakas saa palvelunsa ja mitä mahdollisuuksia hänellä on vaikuttaa palveluprosessiinsa. (Mt.)

Tuurala (1998) näkee myös, että asiakastyössä autetaan yksilöä ja perhettä tulemaan tietoiseksi tarpeistaan, valinnoistaan ja niiden vaikutuksista ja lisäksi laatumenetelmille analogisia työmenetelmiä kehitetään ja tätä kautta tutkivaa työtä vahvistetaan. Työhön liittyvä dokumentaation kehittäminen on tärkeää laadun arvioinninkin takia.

Mikkola (1999, 13) toteaa, että koko lastensuojeluprosessissa tarvitaan yhtenäisiä arviointimenetelmiä ja dokumentointitapoja. Kananoja (1998) mielestä sosiaalityön dokumentaatio ei nykyisessä muodossa anna kovin kaan hyviä välineitä ammatillisen työn arviointiin, ei edes muutosten kuvaamiseen. Hänen mielestään lastensuojelun dokumentaatioperinne on hallinnollinen ja kohdistuu ensisijaisesti toimenpiteiden ja niiden perusteiden kirjaamiseen. Nekin ovat tärkeitä, mutta eivät sellaisenaan palvele arviointia.

Palvelupolkujen ja hoitoketjujen tunnistaminen ja niiden muotoutumismekanismit vaativat tutkimista ja kehittämistä lastensuojelussa. Tunnistamalla asiakasprosessien kriittiset solmukohdat ja varmistamalla erityisesti näissä kohdissa tapahtuvaa asiakastilanteen arviointia sekä ammatillisen työn laadun arviointia. Tämä edellyttää strategisesti tärkeiden asiakasprosessien tutkimista ja kehittämistä. Lastensuojelutyössä asiakasprosessien laatua ei ole systemaattisesti tutkittu ja kehitelty. (Holma 1999, 17-21.)

Lastensuojelutyön laatu ei riipu Tuuralan (1998) näkökulmasta vain asiakastyöstä vaan laatuajattelun pitäisi näkyä myös lastensuojelussa kokonaisvaltaisesti. Yhteiskuntatasoisessa vaikuttamisessa toimenpiteiden kohteena voisivat olla rakenteelliset ja järjestelmätasoiset asiat, esimerkiksi lainsäädäntötyö, yhteiskunta- ja yhdyskuntasuunnittelu, päätöksenteko ja tietojärjestelmä. Lastensuojelupalveluja voitaisiin taas kehittää nykyistä integroidumpia esimerkiksi verkostojen kautta. Tärkeänä Tuurala (1998) näkee myös, että osana lastensuojelujärjestelmää kehitetään tietotuotantoa ja asiakasrekisteriä.

Tämän tutkimuksen näkökulma on vahvasti sidoksissa asiakastyöhön. Tämän työn kannaltahan on kiinnostavaa, miten vastaanottolaitokset ovat

lähteneet työskentelemään Sijaishuollon laatu-projektin jälkeen, kuinka kehittämistyössä laatumenetelmille analogisia työmenetelmiä on kehitelty, miten tutkivaa työtä on näin vahvistettu ja miten laadun arvioinnissa on päästy eteenpäin esimerkiksi dokumentoinnin kehittämisessä?

5.1 Laadun elementit sijaishuoltoyksiköiden työssä

Lastensuojelulaitosten työtavat ovat muuttuneet viime vuosina. Laitokset ovat avautuneet, niiden tarjoamat palvelut ja kasvatusmenetelmät ovat monipuolistuneet. Yhä useampi laitos työskentelee perhekeskeisesti. Rajoittavasta laitosperinteestä on siirrytty erilaisiin uusiin toimintakäytäntöihin, esimerkiksi laitosten avoimuuteen perhetyöhön. Työkäytäntöjen muutos on tarkoittanut entistä tarkemmin räätälöityjä palveluja tietyille ryhmille ja tiettyihin tarpeisiin kohdennettuja toimintoja. Niitä on kehitelty paitsi laitoksissa myös kunnissa yli hallintokuntien yhteisissä projekteissa. (Heino 1999, 18-23.)

Projektit ovat tuoneet toimintaan joustavuutta ja liikkuvuutta, mutta niiden heikkous on saman asian kääntöpuoli: määräaikaisuus tuo syklistä toimintaa, toiminta loppuu juuri kun se on päässyt hyvään alkuun, tai kun vetäjä väistyy ja toiminta loppuu (Virtanen 1999, 23). Senkin takia tarvitaan tavoitteellista, pidempiaikaista kehittämistyötä. Onko laatuajattelussa riittävästi teoreettista ja käytännöllistä näkökulmaa, jotta se voisi olla viitekehyksenä sijaishuoltolaitosten kehittämistyölle yksittäisten, impulsiivisten projektien sijaan?

Mikkola (1997) on lähtenyt tarkastelemaan sijaishuollon laatua lainsäädännön, asiakkuuden, hyvän hoidon ja profiloinnin näkökulmasta. Lainsäädännön näkökulmasta hän esittää pohdittavaksi sijaishuoltoyksikön laatuun liittyviä kysymyksiä: Tulisiko sijaishuoltoyksiköille laatia laatustandardit tai kriteerit? Kuka ne asettaisi? Kuka niiden toteuttamista valvoisi?

Asiakkuuden laatuksikysymyksiä hän esittää: Miten lapsen mielipidettä kuullaan? Miten lapsi voi osallistua häntä koskeviin päätöksiin? Millä tavoin lapsi voi arvioida saamaansa hoitoa? Hoidon ja kasvatuksen laatuksikysymyksiä hän ottaa esiin: Mitä hyvä hoito ja kasvatus merkitsee hoitoyksikössä? Mitä on hyvä elämä? Mistä ja kenen arvoista nämä käsitteet määritellään? (Mikkola 1999, 40.)

Kananoja (1998) pohtii samaa asiaa siten, että esimerkiksi lapsen etu yleisenä tavoitteena ei riitä ohjaamaan työskentelyä sen paremmin kuin arviointiakaan, ellei yksilöidä sitä, mitä lapsen etu kunkin asiakkaana olevan lapsen kannalta merkitsee. Tämä yksilöiminen ja konkretisoiminen ovat sosiaalityön osaamisen keskeisiä asioita, sanoo Kananoja.

Vaikeita, monimutkaisia kysymyksiä, mutta erityisen tärkeitä mietittäessä sijaishuoltotyön kehittämistä. Myöhemmässä julkaisussaan Mikkola

(1999) tarkastelee sijaishuollon laatua laadunhallinnan menetelmien, rakenteiden, prosessien ja tulosten näkökulmasta. Nämä laatutermistöön kuuluvat laadunhallinnan menetelmät hän kytkee osaksi laatukäsikirjaa, joka on keskeinen laadunhallinnan väline. Laatukäsikirjan tarkoituksena on kuvata asiakkaille ja yhteistyötahoille organisaation toimintatapoja ja periaatteita. Julkaisussaan Mikkola (1999, 87-90) kuvaa melko tarkasti laatukäsikirjan sisällön; miten kuvata organisaation laatu politiikkaa, hoitoyksikön rakennetta, sijoitus- ja hoitoprosessia ja tuloksen laadun arviointia.

Kiinnostavaa on, että tämäntyyppisen laatuajattelun näkökulman juuret ovat terveydenhuollon keskeisen laadunmäärittäjän ja laatumenetelmien kehittäjän Avedis Donabedian (1980), joka toteaa, että laadun arvioinnissa on tunnistettava valittu arviointitaso, arvioijan näkökulma ja arvioinnin kohteena oleva laadun osatekijä. Vuorovaikutuksellista palvelua Donabedian (1980) mukaan arvioitaessa voidaan tarkastella rakenteen, prosessin ja lopputuloksen laatua. Tämäntyyppinen laatuajattelu on selkeä ja se tietysti mahdollistaa konkreettista laatu työtä sijaishuoltoyksiköissä.

Mikkolan (1999, 31) näkee rakenteen laadun muodostavan perustan kaikelle laatu työs kentelylle sijaishuoltoyksiköissä. Rakenteiden arvioinnissa kiinnitetään yleensä huomiota taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin sekä johtamistapaan. Rakenteelliset tekijät tarkoittavat Mikkolan (1999) mukaan sijaishuoltoyksikön toimintaedellytyksiä, esimerkiksi sijaintia, tiloja, henkilökunnan määrää ja koulutusta sekä johtamistapaa. Rakenteellisia tekijöitä voidaan arvioida yksikön perustehtävän sekä sijoitettujen lasten ja nuorten tarpeisiin vastaamisen näkökulmasta.

Tietyt kasvatus- ja hoitoprosessin piirteet mahdollistavat asiakkaan tai hänen elämäntilanteensa muutoksia sijaishuoltoyksiköissä. Kasvatus- ja hoitoprosessi on yleensä vuorovaikutusprosessi, jota työntekijä ohjaa asiakkaan tarpeiden mukaan yhdessä suunnitellun tavoitteen tai päämäärän suuntaisesti. Prosessin hallinta ja kyky asiakkaan tarpeiden mukaiseen vuorovaikutukseen ovat Tuuralan (1998) mukaan prosessin laadun keskeisiä osatekijöitä.

Sijaishuoltoyksikön hoitoprosessin laatu rakentuukin Mikkolan (1999) mukaan toisaalta hoitoprosessista ja sen osaprosesseista ja toisaalta perustehtävän määrittelystä. Hoitoprosessin kuvauksessa tulisi Mikkolan (1999) mielestä selvittää prosessin tarkoitus, siihen osallistuvat henkilöt, miten usein se tapahtuu sekä prosessin dokumentointi ja kuka dokumentoinnin suorittaa. Tämä liittyy mielestäni laatukäsitteistön termistöön, laadunhallinnan palvelu- ja työprosessien tunnistamiseen ja analysointiin (vrt. esimerkiksi Holma 1999). Prosessin kuvauksessa voidaan kertoa kuvallisesti ja sanallisesti prosessin keskeiset asiat ja niihin liittyvät laadun piirteet (Tuurala 1998, 26).

Perustehtävän toteutumisen arviointi on myös erittäin tärkeä asia hoitoprosessin laatua arvioitaessa. Kiinnostavaa tässä on se, että Mikkola (1999) ottaa uudelleen esiin perustehtävän selkiyttämisen tähän vaiheeseen, sekä

myös arvokeskustelun hyvästä kasvatuksesta, hyvästä hoidosta, hyvästä elämästä.

Työskentely vastaanottolaitoksessa tapahtuu aina monien eri tekijöiden vaikutus kentässä, se on polveilevaa ja prosessinomaista. Työskentelyä on vaikea asettaa laatutermistön käsitteistöön. Sijaishuollon laadun arviointi Mikkolan (1999) mielestä tarkoittaa sen arvioimista, miten hoidolle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet ja miten hyvin sijoitettujen lasten ja nuorten tarpeisiin on pystytty vastaamaan. Kasvatuksen ja hoidon tulosten arvioinnin välineenä ovat erilaiset lomakkeet, raporttivihot, sekä erilaiset huolto-, hoito- ja kasvatussuunnitelmat sekä tavoitesuunnitelmat

Mikkola, kuten edellä olen kirjoittanut, julkaisuissaan Laadun aakkoset sijaishuollossa (1997) ja Laadun elementit (1999) on yrittänyt yhdistää laatutermistöön liittyviä käsitteitä lastensuojelun, sijaishuoltolaitosten kehittämistyöhön. Sijaishuoltolaitosten työn kehittämisen keskiöön nousee, kuinka arkisessa kehittämistyössä laatumenetelmille analogisia työmenetelmiä kytetään kehittämään. Laatutermistöön liittyvät käsitteet ovat vaikeita ja seka- viakin eivätkä helposti avaudu eivätkä kytkeydy vastaanottolaitosten työn sisällöistä nouseviin käsitteisiin. Yksi tämän työn tarkastelun lähtökohta onkin, miten työntekijät ymmärtävät laatutyölle analogisten työmenetelmien sopivuuden vastaanottolaitosten arkiseen kehittämistyöhön. Haasteellista on työkäytäntöjen muuttaminen laatuajattelulle analogisiin työkäytäntöihin, jossa asiakas on asiantuntijuudellaan mukana toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa.

6 LAADUKKAAN SIJAISHUOLTOTYÖN PIIRTEITÄ VASTAANOTTOLAITOKSISSA

Haastatteluni ensimmäinen, avoin kysymys, minkäkaista on laadukas työ, tai mitä ymmärrät työn laadulla (omassa työssäsi), haastateltavat vähän hämmentyivät; mihin tutkimuksella oikein pyritään, mitä tutkimus oikeastaan käsittelee? Haastateltavista Mikko ja Berit kommentoivat:

”Ajattelenko mä tätä asiaa meidän työryhmän kannalta vai omalta kannaltani” (Mikko)

”Ei nämä mitään Ceausescun lastenkoteja ole” (Berit)

Haastattelun alun kankeuden jälkeen vastaanottolaitosten työntekijät liittivät laadukkaaseen sijaishuoltotyöhön asiakaslähtöisyyden, erityisesti lapsilähtöisyyden, työntekijöiden ammatillisuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset sekä työntekijöiden oman jaksamisen, johon liittyy oma ja muiden tyytyväisyys. Seuraavassa katkelmassa vanhempi, kokenut vastaanottolaitoksen työntekijä Martta kuvaa omaa ammatillisuuttaan ja siihen liittyviä eettisiä periaatteitaan:

”Laadukasta työtä on vaikea mitata ja se on laaja käsite, jotenkin se olis niin, että lapset vois hyvin ja vanhempien tilanne muuttuis kun tää on vastaanottokoti. Mun oma ajatus on tästä vanhempien tilanteesta, että pitäis löytyä vanhemmista myönteiset voimavarat ja siinä täytyis kunnioittaa vanhempia, koska ne on kriisissä ja niillä on vaikeata, enkä mä voi sanella, miten ne myönteiset voimavarat löytyy. Kun ajattelee vielä näin jos kärjistän, että kun joku on kriisissä, niin sitä voi auttaa kun se menee koppeeroonsa, sulkeutuu ihmisiltä ja kuusi vuorokautta itkee tai toista voi auttaa se, että lähtee kuudeksi vuorokaudeksi ulkomaille. Sitä ei voi tietää miten ne voimavarat löytyy, että se elämä muuttuis. Jotenkin toivoo aina että lapset pääsis palaamaan omien vanhempiensa luo, haluais työskennellä niin, että jotain positiivista muutosta niitten elämäntilanteeseen tulis. Mä haluaisin, että osastollakin vanhemmat vaistois, että mä kunnioitan heitä ja että ne saa olla lapsilleen ykkösiä koko elämän ajan.”

Sama työntekijä tarkentaa asiakaslähtöisyyttä, jossa toteutuisi lastensuojelutyön peruslähtökohta lapsen kokemusten ja tunteiden huomioiminen:

” Tää on yksi puoli asiasta ja toinen puoli asiasta on, että lapset sen aikaa kun ne ovat täällä, vois hyvin ja että niillä olis hyvä olla, mutta ei esim. niin, että annettais lasten kattoo aamusta iltaan väkivaltavideoita vaan, että jollakin lailla omalla esimerkillä ja keskusteluilla ja kaikella mitä täällä tapahtuu vois vaikuttaa niin lapsiin, että niille syntyis jonkinmukainen oikeudenmukaisuudentaju ja vastuullisuus elämästä.”

Muutama työntekijä kuvaa laadukasta työtä erityisesti asiakaslähtöisestä näkökulmasta pitäen asiakkaana lasta, nuorta ja heidän vanhempiaan.

Tietyt hoito- ja kasvatustilanteiden piirteet ja erityisesti asiakkaiden kokemus muutoksen elämäntilanteestaan kuvataan laadukkaana työn elementeiksi.

”Laatu merkitsee varmaan, ensinnäkin asiakkaan näkökulmasta sitä, että asiakkaan edut toteutuis, se hoito mitä asiakas meiltä saa, et siitä olis hyötyä ja sitä että me oltais sitouduttu tähän työhömmä täysipainoisesti ja silloin kun ollaan työvuorossa niin hoidetaan työasioita” (Mikko)

”Laatu on sellasta, et olosuhteet olis sellaset, että asiakkaat lähtis täältä sillä tavoin hyvillä eväin omaan elämäänsä, että me annettais sellaset resurssit, että ne pärjäävät sitten omillaan” (Timo)

Pari haastateltavaa analysoi laadukasta työtä työyksikön toiminta-ajatuksen ja perustehtävän sekä työntekijän oman mission, unelman tai arkielämän työtavoitteen kautta.

”Sanotaan nyt näin, kun lähdetään miettii työn laatua, niin periaatteessa mä ajattelen laadukkaasta työstä, et se on globaalinen asia ja että siihen liittyy monta tekijää. Työn laadussa pitää tavallaan tietää se oma, mitä itse asiassa on tekemässä eli mission state, johon osaaminen perustuu, mikä on sun oman työn missio, intentio, se ei ole vaan työn tuloksia tai prosessin mittaamista. Voi olla kun tekee tätä duunia, että on osa jotain henkilökohtaista suurempaa unelmaa.” (Matti)

”Tämän syksyn aikana meillä on uudelleen alkanut työnohjaus ja me ollaan mietitty sitä meidän perustehtävää, siltä kannalta, että koska hirveän usein tulee sellainen turhautuminen, ei pysty eikä voi ja kuitenkin tietää, että haluaisi vielä tehdä tässä asiassa enemmänkin.” (Anneli)

Lastensuojelupalveluja tuottavassa organisaatiossa ilmaistaan oma tehtävä ja toiminnan tarkoitus usein toiminta-ajatuksessa. Se kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja minkälaisia palvelutarpeita sen on tarkoitus tyydyttää. (Rousu & Holma 1999, 16.) Lillrankin (1998) mukaan organisaation toi-

minnan tarkoitus voidaan ilmaista missiona, jolla tarkoitetaan huolellisesti mietittyä ja muotoiltua toteamusta organisaation toiminnan oikeutuksesta. Toisaalta myös Mikkola (1999) näkee perustehtävän selkiyttämisen hyvin keskeiseksi kaikelle laatutyöskentelylle.

Matti, joka on pitkään ollut lastensuojelutyössä ja erityisesti oman työyksikkönsä kehittämistyössä analysoi ammatillisuutta, työn eettisyyttä ja osaamista seuraavasti:

”Osaaminen, jos laadukkaasta työstä pitää huolehtia, on sitä, että sulla on kompetenssit, ja esimerkiksi keskustelutyötaidot, miten sä esimerkiksi vastentahtoisen asiakkaan kanssa pystyt työskentelemään, pystyt kunnioittamaan ja näkemään hänet sillä lailla arvokkaana ihmisenä, jolla on kokemuksia, vaikka hänellä olisi kuinka dramaattinen juttu takana, mutta hän on kuitenkin ainutkertainen ja mahdollisuuksia omaava, osaaminen liittyy kunnioittavan asiakastyön menetelmiin, et lähde syyttämään vaan tulevaisuutta designaamaan (suunnittelemaan, MS.), jos sen hienosti sanois ja se tulee osaamisesta.”

Hyvän, laadukkaan työn edellytyksenä haastateltavat painottivat omaan jaksamiseensa liittyviä asioita. Tarkemmin niitä ei määriteltä, mutta muutamia ”johtolankoja” haastatteluista ilmeni. Stakesin valtakunnallisessa, hyvin suunnitellussa, systemaattisessa kehittämissuunnitelmassa ollut haastateltava analysoi jaksamiseen liittyviä asioita:

”Laadukkaan työn mä näen siitä, että mun asiakkaat on tyytyväisiä ja että mä ite oon tyytyväinen, työtoverit ovat tyytyväisiä, johtaja on tyytyväinen. Olis ihanaa tehdä laadukasta työtä, hyvää työtä ja kehittää itseään, mutta aina törmää siihen totuuteen, että aika ei riitä, henkilökuntaa on liian vähän. Sä et pysty toteuttamaan kaikkia niitä proggiksia. Tieto lisää tuskaa, tavallaan kun koko ajan oppii itsestään, mitä pitäis, mitä vois, ja mitä jopa osais tehdä, mut sitä ei ehdi, se on aika tuskallista.” (Berit)

Kun haastateltavat kuvasivat minkälaista on vastaanottolaitoksen laadukas työ, niin sitä ei tarkasteltu yhteistyökumppanien näkökulmasta eikä laajemmin esimerkiksi alueen sosiaalityöntekijän kannalta. Kiinnostavaa kylläkin on, että useimmat haastateltavat tunnistavat kyselyssä asiakkaikseen toimintayksikön muut osastot ja yleensäkin yhteistyökumppanit. Lapset ja heidän vanhempansa olivat itsestään selvinä asiakkaina.

7 TYÖNTEKIJÄT TYÖN LAATUA PARANTAMASSA

Kehittämistoiminnassa on monia lähestymistapoja ja perinteitä. Seppänen-Järvelä (1999a) kirjoittaa kirjassaan Luottamus prosessiin siitä, että merkittävä osa kehittämistyöstä on hyvinkin käytännöllistä, kun osassa taas tutkimuksellisella otteella on vankka asema. Kehittämisen intressi lähtee organisaation sisältä ja tavoitteet sitoutuvat tiiviisti työprosesseihin. Kehittäminen on siinä mielessä praktista, että siihen harvoin liittyy systemaattista suunnittelua ja toteutusta evaluaatioineen ja raporteineen.

Kehittämistyötä voi lähteä tarkastelemaan ja toteuttamaan hallinnosta käsin johtamiseen liittyvänä toimintana, jolloin tehokkuusrationaliteetti tulee voimakkaasti esiin.

Tätä toisaalta hallinnosta käsin johtamiseen liittyvää kehittämistyötä sekä toisaalta praktista kehittämistyötä, jonka intressi lähtee organisaation sisältä, lähden tässä tulosten analysoinnissa tarkastelemaan. Erityisen kiinnostavaa on, miten kehittämistyö asettuu laatuajatteluun ja ovatko eri tahojen kehittämisintressit ristiriidassa keskenään.

7.1 Toiminta-ajatuksesta laatu politiikkaan

Kaikki haastateltavat kertoivat haastattelussa ja kyselyssä, että perustehtävää yritetään selkiyttää koko ajan. Toimintaa ohjaavia periaatteita mietitään lapsen tai nuoren tilannetta pohdittaessa joko päivittäisissä tilanteissa tai raporttien yhteydessä, viikottaisissa osastokokouksissa, työnohjauksessa tai muissa koulutus-/ kehittämistilaisuuksissa.

Asiakkaiden tarpeiden, työyhteisön ja työn arvojen sekä työyksikön resurssien pohtiminen näkyy selvästi seuraavassa katkelmassa elävästi ja monitahoisesti:

”Me ollaan tätä meidän perustehtävää mietitty useampaan otteeseen yhdessä. Jokaisen raportin yhteydessä mietitään uudelleen ja uudelleen mikä on tän nuoren kohdalla järkevää. Tässä viime keväänä alettiin käydä pitkällä tähtäimellä läpi meidän sääntöjä ja rakenteita, et mitä täällä ihan konkreettisesti tapahtuu ja miten me vastataan siihen jos täällä tulee ongelmia.”(Mikko)

Mikkolan (1999) mukaan sijaishuoltolaitosten perustehtävän selkiyttämiseen liittyy aina työyhteisön arvojen määrittäminen. Tämä sopii erittäin hy-

vin yleisen laatuajattelun näkökulmaan, jossa arvot liitetään organisaatiokulttuuriin ja jossa toiminta- ja käyttäytymistavat sekä työyhteisön ulkoiset puitteet kuvastavat organisaation kulttuuria ja ovat sen näkyvä taso. Vuoro-vaikutusta asiakkaaseen ohjaavat sekä epäviralliset, kirjoittamattomat pelisäännöt että virallinen rakenne, kirjalliset määräykset ja ohjeet. Syvimmällä ovat käyttäytymistä ja ajattelutapoja ohjaavat perusoletukset, jotka on opittu arkipäivässä organisaation historian kuluessa. (Outinen ym. 1999, 52.)

Lastensuojelupalveluja tuottavassa yksikössä toiminta-ajatuksen tai toimintaa ohjaavien periaatteiden selkiyttäminen on avain kaikelle laatutyös-kentelylle. Työyhteisön perustarkoitus - miksi se on olemassa ja mitkä ovat sen perustehtävät - määräytyy toimintaympäristöstä. Työyhteisö tarvitsee yksimielisyyttä toiminta-ajatuksesta ja perustehtävästä, tavoista tehdä työtä, käytettävistä työvälineistä, tuloksen mittaamisesta jne. (Outinen ym. 1999, 53.)

Perustehtävän muuttumisen, laajentumisen raskautta kuvailee Berit haastattelussa näin:

”Meidän perustehtävä, se työnkuva on laajentunut hirveästi, se ei ole pelkästään tän lapsen hoito ja kasvatusta. Välillä käy mielessä, kuinka me tästä kaikesta selvitään, tekemään sitä työtä niin laadukkaasti kuin pitäisi. Me ollaan porukalla mietitty tätä perustehtävää ja varmaan sitä pitäisi vielä laadukkaammin tehdä.”

Eräs vastaanottolaitoksista, joka oli tehnyt laatutyötä jo 1990-luvun alusta, on jatkuvasti joutunut miettimään perustehtäväänsä, toimintaa ohjaavia periaatteitaan, ja ne on myös selkeästi kirjattu ja niistä käydään jatkuvaa keskustelua työnohjauksissa. Käytännön tasolla vastaanottoyksikön työstä on selkeät esitteet sekä kirjallinen esite toiminta-ajatuksista ja tuotteista. Toisen, erityyppisen vastaanottoyksikön toiminnasta sain myös esitteen, joka kuvaa yksikön toimintaa. Tämän vastaanottolaitoksen työntekijä, Cecilia, kertoi kyselyssä, että heillä käydään arvokeskustelua ainakin kerran vuodessa toimintasuunnitelmanteon yhteydessä. Ensimmäisenä mainitun yksikön työntekijä Matti kiteyttää ja toisaalta laajentaa käsitystä perustehtävän merkityksestä toimintayksikössä.

”Tämä työorganisaatio on pyrkinyt vastaamaan ns. kentän huutoon ja sitä mukaan joustavasti muuttamaan toimintaa nimenomaan perustehtäväänsä. Meillä on käynnistynyt uusi osasto ja organisaatio on määritellyt sen perustehtävän. Sitten on tää mun duuni, et onks tää nyt elegantisti kassassa sit tietysti tää mitä suurempaa kokonaisuutta tää yksikkö vielä on. Sit tullaan tähän lastensuojeluun ja lastensuojelun perustehtävään ja sosiaaliviraston perustehtäviin. Mun mielestäni tää keskustelu on ollut hyvin pientä, nyt varsinkin kun eletään muutoksen aikaa, puhutaan rakennemuutoksesta, rakennemuutosseminaareja ja täntyypisiä on, tuotteistet-

tukin on yms. Kyllähän nää kaikki lähtee perustehtävän määrittelystä, mut jos tarkastellaan sitä puhetta mitä näissä seminaareissa on, niin kyllä siellä rahoista ja viroista puhutaan, mut missä se rakennemuutos näkyy? Jos rakenteet muuttuu, niin siitä seuraa välttämättä se, että osaaminen muuttuu, arvot muuttuu. Mitä se merkitsee, et rakenne muuttuu osaamiselle, arvoille ja täntyyppisille asioille? Siitä on hyvin vähän käyty keskustelua.”

Lillrank (1998) pitää arvokeskustelua organisaation rakentamisen ja johtamisen välineenä, koska arvokäsitys vaikuttaa erityisesti valintatilanteissa. Toisena tärkeänä perusteluna arvokeskustelulle hän esittää, että vahvan ammatillisen peruskoulutuksen saaneille työntekijöille (hän käyttää esimerkkinä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä) arvojen antaminen ylhäältä käymättä keskustelua henkilökunnan kanssa ei ole mahdollista. Tuolloin myös varmistetaan henkilökunnan sitoutuminen arvoihin ja sitä kautta myös laadukkaaseen työhön.

Laatuajattelun keskeisiä piirteitä on myös oman työn ja yleensäkin palvelujen tekeminen näkyväksi: näkyväksi niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneille kuin itsellekin. Näkyväksi tekeminen tarkoittaa arvojen, tavoitteiden, ajatusten ja periaatteiden kirjaamista. Toiminta-ajatus ilmenee arkisimmin esimerkiksi esitteissä. Erittäin tärkeä edellytys laadukkaalle työlle on, että toimintaa ohjaavat periaatteet, perustehtävän määrittäminen eivät jäisi korulauseiksi vaan olisivat työn perustana ja tukena ja apuna kehittämistyötä tehtäessä. (Rousu & Holma 1999, 17.)

Laatupolitiikka oli vieras käsitteenä ja sisältönä haastateltaville. Toimintayksikön laatupolitiikkahan on tietysti yhteydessä kunnan, sen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden laatupolitiikkaan ja on enemmän toimintayksikön johtajan vastuulla. Laatupolitiikka voi olla myös sisäänkirjoitettuna toiminta-ajatukseen tai muuhun toimintaa ohjaavaan näkemykseen. (Rousu & Holma 1999, 17.) Ehkä kiinnostavinta tässä on se, että haastatetuille laatukäsitteistö ei ole tuttua. Muutama kommentti laatupolitiikasta tuli:

” Ehkä tuotteistamisen pohjalta joskus tulevaisuudessa tehdään” (Anneli)

”Johtajalla on laatukansio.” (Cecilia)

”Ei, ei suunnitella ainakaan laatupolitiikka nimellä.” (Eeva)

7.2 Tuotteistaminen

Jokaisessa tutkimuskohteena olevassa vastaanottolaitoksessa on meneillään tai on jo ollut palvelujen tuotteistaminen osana laatutyötä.

Julkisen sektorin palveluja ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Käsitteenä ja sanana tuote on enemmänkin liike-elämän termistöä. Ensimmäinen ajatukseni olikin, kun kuulin sanan tuotteistaminen, mitä ihmettä lastensuojelun laitoshuollossa tuotteistamisella tarkoitetaan käytännössä. Ja se olikin kysymys, johon lähdin hakemaan vastausta.

”Tuotteistaminen ainakin meillä tarkoittaa sitä tällä hetkellä, että joudumme arvioimaan työtämme, kuinka paljon me voidaan siitä laskuttaa ja meillä se käytännössä tarkoittaa, että olemme joutuneet miettimään omaa työtämme tuotteina ja toimintoina. Jokainen tuote pitää sisällään paljon toimintoja ja nämä toiminnot ovat päivittäisiä tehtäviä, kaikki on jaettu useaan eri kohtaan, mä itse olen tässä työryhmässä mukana.” (Mikko)

”Kunpa joku olisi lähtenyt kertomaan meille mitä tuotteistaminen on kun me lähdettiin siihen. Me ollaan pilkottu tätä työtä mitä me tehdään, kuka sitä tekee, kenen kanssa sitä tehdään. Nyt me ollaan siinä vaiheessa, että meillä on toimintoja ja tuotteita, seuraava tulee sitten olemaan työajan seuranta. Monenlaisilla työryhmillä on kerätty tietoa, mutta nyt yksi työntekijä on ottanut vastuun tästä jutusta, kun hän meni sellaiseen koulutukseen jossa oli tuotteistamisesta. Se on aika laaja paperi, noin 20 sivua ja siinä on kuvattu meidän tuotteena esim. kiireellisen huostaanottojakso ja sen mittari olisi hoitovuorokausi. Mitä se hoitovuorokausi pitää sisällään, lähdetään ihan perushoidosta; ruoka, vaatteet ja sitten se työaika-seuranta vielä ja sen perusteella tehdään kustannuslaskelma.” (Anneli)

Tuotteistus voidaan tehdä hyvinkin eriasteisesti. Tuote voi olla täysin standardituote, joka voidaan tuottaa samanlaisena asiakkaalle. Vastaanottolaitosten palvelut voidaan taas pitää räätälöitynä tuotteena eli erilaisista toiminnoista muodostuneena lasten ja nuorten yksilöllisiin tarpeisiin vastaavana palveluna. (Vrt. Rousu & Holma 1999, 39.)

Haastateltavat suhtautuivat hyvin eri tavoin tuotteistamiseen, osa ei nähnyt tuotteistamisen merkitystä juurikaan omaan työhönsä tai sen tekeminen koettiin työlääksi. Toiset pitivät tuotteistamista tärkeänä oman työnsä kehittämisessä ja kiinnostavanakin. Osa pohti tuotteistamisen sekä hyviä että huonoja puolia. Huonoina puolina nähtiin tuotteistamiseen liittyvä lisätyö, johdon epävarmuus siitä, miten tuotteistamistyötä käytännössä tehdään sekä liike-elämän piirissä käytettävien käsitteiden soveltamisesta sosiaalialalle. Hyvinä puolina nähtiin se, että joudutaan miettimään perusteellisesti omaa

työtä, ja työyksikkö pystyy tarvittaessa osoittamaan työn sisältönsä ja resurssitarpeensa.

Toisaalta nähdään, että tuotteistamisessa yhtyvät monet eri tekijät. Vaikka tuotteistamiseen kuuluu hinnoittelu, se on keskeisiltä osin palvelun kehittämistä, ja se on työn täsmentämistä ja määrittelyä sekä jäsentämistä hallitumpaan muotoon. Toisaalta myös tuotteistamiseen liittyy markkinointi ja tiedonvälitys tarjottavista palveluista. (Kilponen & Toiviainen, 2000.)

Kokenut, pitkään lastensuojelutyössä ollut Martta arvioi tuotteistamista seuraavasti:

”Mulla kun on merkonomin tausta, niin mä olen koko ajan suhtautunut hirveän kriittisesti siihen, että meidän toiminta laitetaan sellaisiksi palasiksi, kun mitkä on tuotteet ja miten me voidaan markkinoida sitä. Itse mä suhtaudun tähän niin kriittisesti, että mun on ihan vaikea puhua siitä. Mutta tavallaan olen ajatellut niin, että jos tämä olisi yksityislaitos, niin silloin olisi pakkokin tuotteistaa, että taloudellisesti toiminta vois olla sen verran tehokasta, että se kannattais.”

Nuori työntekijä Anneli, joka on ollut vastaanottolaitoksessa jo muutamia vuosia, kummasteli tapaa, jolla tuotteistaminen aloitettiin noin vuosi sitten hänen työyksikössään. Kun tuotteistuksessa määritellään palvelujen sisältöä saatetaan huomata, että tarvittaisiin enemmän tietoa siitä, miten palvelun tuotteistaminen etenee.

”Se, miten se tuotteistaminen lähti liikkeelle tässä talossa, on kans yks lähes farssi, laittaisinko ton sun nauhuris kiinni vai en? Meitä ohjattiin aluksi tekemään prosessikuvausta, mitä me ei koskaan saatu valmiiksi, koska se suunta muuttui, että pitikin tuotteistaa, mitä se sit onkaan. Ei se prosessikuvausten laatiminen nyt turhaa työtä ollut tän tuotteistamisen kannalta, vaan se oli turhauttavaa, mitä kautta sitä asiaa lähestyttiin. Jos me oltais tiedetty, mitä meiltä odotetaan, mutta me ei voida tietää, jos sitä ylemmät ja ylemmät tasot ei tiedä.”

Eräs työntekijöistä, Berit kertoi suorasukaisesti, ettei tiedä tuotteistamisesta ”hölkäsen pöläystä”, koska työt on jaettu osastolla ja hän itse ei kuulu siihen työryhmään, eikä hän ole ehtinyt, eikä ole ollut kiinnostunutkaan lukemaan työryhmän muistiinpanoja. Timo kuvaili tuotteistamista hankalana asiana, joka ei ole vaikuttanut hänen käytännön työhönsä suoranaisesti millään tavalla.

Mikko tilitti tuntojaan tuotteistamisesta lähinnä ammattieettisestä näkökulmasta:

”Mä olen kokenut tuotteistamisen hankalana. Mä ite en ota sitä sellaisena työnantajan kontrollina. Jokainen ottaa sen omalta kannaltaan. Joku voi kokea sen hyvinkin tulevana uhkana, työmäärä tulee lisääntymään ja työnantaja kontrolloi. Mutta on hirveän ikävää, että me joudutaan kilpailemaan tämmösessä työssä rahasta, pitäis olla jokaiselle perusoikeus, että tähän olis satsattu riittävästi resursseja.”

Anneli, joka kriittisesti analysoi tapaa, jolla tuotteistaminen oli alkanut heidän yksikössään, kuitenkin pohti myös myönteisesti tuotteistamista oman toiminnan tutkimisen ja perustehtävän sekä työn näkyväksi tekemisen kannalta. Tuotteistaminen on keskeisiltä osin myös palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaitten tarpeita.

”Mitä mä sitten siitä saan, kun mä näen sen päiväni siinä paperilla, mä katon, että ahaa, mä teen tota ja tota, olisinko mä voinut tehdä ne toisin. Mehän tehdään monta työtä kerrallaan päivän aikana, saadanhan me ainakin näytettyä muillekin, mitä kaikkea me ehditään ja pystytään tekemään kahdeksassa tunnissa. Sitä ajattelee, jos haluaa rahaa lisää, silloin pitää olla perusteita, ja kuinka painava peruste on, että lapsilla olisi parempi olla, me tarvitsemme yhden ihmisen lisää. Mitä se on, että lapsella olisi parempi olla? Ja myös se, että vastaanottoyksikkö on täynnä, hirvittävästi jopa lapsia ylipaikoilla. Jossakin tulee se raja vastaan ja sitten pitää sijoittaa lapsia johonkin kaupungin ulkopuolisiin laitoksiin ja sehän on kallista. Tuotteistamisen avulla me pystyittäis näyttämään, että jos meillä olis henkilökuntaa enemmän, me pystyittäis nää arvioinnit ja muut tekemään lyhyemmässä ajassa ja se tarkottais, että vastaanottokotiin vois aina tulla ja sehän olis kunnalle säästöä.”

7.3 Prosesseja parantamalla ja laatukriteerejä laatimalla

Sosiaaalialalla on pitkät perinteet työn sisällön ja toimintatapojen kehittämässä vaikei laatuun liittyvää termistöä olekaan käytetty. Oman työn tutkiminen ja kehittäminen sekä sosiaalityössä käyty keskustelu työn tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta käytiin jo 1980-luvun lopulla. Eräs haastateltavista, Matti muisteli kriittisesti niitä aikoja:

”Kyllähän se on ollut pitkä vääntö, tätä työtä tähän on kehitetty 1990-luvun alusta lähtien, ei nää mitään uusia juttuja ole, tietysti pitää asioita tutkia ja selvittää. Kyllähän tää oman työn arviointi ja tutkiminen on ollut 1980-luvun puolivälissä lastensuojelussakin. Oli tämmönen vaikuttavuusprojek-

ti, se oli hirvittävän laaja projekti ja maksoi aivan älyttömästi, mutta se kuivui kasaan. Mitä tulosta siitä sit saatiin, samassa vaiheessa ollaan”

Osa haastateltavista oli kuvannut työprosessia ja oli myös kehittämässä sitä, osa oli kuvannut sijoitusprosessia, neljä haastateltavista ei tunnistanut työprosessien kuvaamista osana omaa tai työyksikön kehittämistyötä. Eeva, joka oli ollut aloittamassa omassa työyksikössään uutta toimintaa kertoo työprosessin kuvaamisesta seuraavaa:

”Me ollaan laadittu osaston prosessit ja toimintaperiaatteet ja siinä on myös vuokaavio, me tehtiin ne uuden osaston perustamisvaiheessa. Kyllä ne prosessikuvaukset tuli aika luontevasti, vaikka mä olen kuullut että joku vuokaavio on hirveen vaikea tehdä, se syntyi kuitenkin helposti. Sosi-aalivirastolta tuli tavallaan viesti, että kaikki laitokset tekee. Mä olen ollut yhdessä koulutuksessa, jossa on mietitty työprosessien kuvaamista”

Outisen mielestä (1998) vuokaavio muodostaa eräänlaisen prosessikartan, jonka avulla nähdään, mistä hoitoprosessi koostuu, miten se sujuu ja keitä ihmisiä eri osaprosesseissa on. Vuokaavion käytön tarkoituksena on työprosessin ymmärtäminen: millainen on sen sisäinen logiikka, tehdäänkö turhaa tai jopa virheellistä työtä, mitä tarkastelemalla voitaisiin esittää uusi, parannettu työskentelymalli.

Matti, joka on paljon tehnyt omassa työyksikössään kehittämistyötä, pohdi pitkään ja syvällisesti työn laadun kehittämistä työprosessien kautta. Haastattelutilanteessa hän esitti minulle työprosessin vuokaavion kautta ja hän oli kehittämissään vuokaaviosta tietokonesovellutuksen, jolla mahdollisesti olisi käyttöä myös valtakunnallisesti.

”Tää liittyy nyt siihen prosessiin, tää kuvio, kun tehdään laadukasta työtä. Se auttamiskonsepti tai mitä tapahtuu, menee näin, et ensin on ongelmatilanteen arviointi, siinä on tärkeää, onks lasten turvallisuus niin uhattuna, et tarvitaan lasten kriisiauttamista interventiona, jos se on all right kriisiauttamisella, sit se loppuu. Jos ei niin toinen interventio on nää ratkes-keskustelut, tietysti on asioita, jolloin se ei ole riittävä. Sit on seuraavana se palveluasiamiesrooli, se liittyy tähän kun arvioidaan ja koetetaan saada asiakkaan ääni kuuluviin. Mun mielestä laadukas työ on semmosta, että se tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa ja työskentelyprosessissa varmistetaan, että asiakkaan ääni on siellä ja hän on osallisena siinä.”

Anneli kommentoi kyselyssä esittämäni kysymystä työprosesseista ja niiden hallinnan selvittelystä, että he ovat tuotteistamista varten keränneet työprosesseihin liittyvää materiaalia ja, että he aloittivat Sijaishuollon laatu

-projektin yhteydessä sijoitusprosessin kuvaamisen, mutta totesivat sen liian työlääksi projektin aiheeksi. Saman työyksikön työntekijä Berit toisaalta kommentoi asiaa niin, että prosessikuvaukset ovat vielä kesken. Yksi haastateltavista, Martta kertoi, että työprosesseja käsitellään työnohjauksessa, muttei laatuviitekehityksen kehikossa. Laatuksiteerien käyttämistä kehittämistyön apuna ei yksikään haastateltavista maininnut.

Yksi tapa lähteä liikkeelle laatuutyössä on palvelu- ja työprosessien tunnistaminen ja analysointi tai laatuksiteerien laatiminen. Nykyisin on yleistynyt käytäntö tarkastella sosiaalityötä prosessina ja tätä kautta löytää työn parantamisen kohteet ja toimivat työkäytännöt. Kehittämistyö perustuu yhä useammin työprosessien parantamiseen. Työprosessien hallintaan kannustetaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisessa suosituksessa (1999). Prosessikuvaukset ovat myös keskeinen osa laatuksjärjestelmää. Prosessikuvauksessa kerrotaan kuvallisesti ja sanallisesti prosessien keskeiset asiat ja niihin liittyvät laadun piirteet. (Tuurala 1998, 26.)

7.4 Projektit osana laatuutyötä

Jokaisessa tutkitussa organisaatiossa on paljon kehittämishankkeita käynnissä, jotkut hankkeet ovat pienimuotoisia, toiset laajoja, valtakunnallisia projekteja. Laajemmat projektit ovat esimerkiksi osana Sosiaali- ja terveysministeriön aloitteesta ja vuonna 1997 Stakesin käynnistämää huostaanottoprojektia. Kaikki tutkittavat organisaatiot ovat olleet myös mukana Sijais- huollon laatu -projektissa, ja kaikki haastateltavat mainitsevat myös sen, vaikeivätkä olisi itse henkilökohtaisesti osallistuneet siihen. Osa haastateltavista mainitsee myös LASSO-projektin, joissa oma organisaatio on ollut mukana. LASSO-projekti oli Suomen Kuntaliiton ja kuntien yhteinen laatu- projekti.

Työelämän toiminta- ja ajattelutapojen muuttumisesta kertoo myös projektien tai laajemmin projektiorganisaatioiden yleistyminen. Projektista on tullut kehittämistoiminnan toteuttamisen formaatti. Projekti ei välttämättä muuta vallitsevaa organisaatorakennetta vaan se määritellään kertaluontoiseksi, määräaikaiseksi tehtäväksi, jossa ajallinen rajoitus vahvistaa tavoitetietoisuutta.

Projekteja perustellaan usein sillä, että ne antavat mahdollisuuden poiketa totutuista käytännöistä. (vrt. Kaasalainen 1994.) Kehittämisprojekti on organisaation kokonaisuuden kannalta marginaalista toimintaa, ja se tarjoaa- kin suotuisan ympäristön uusille ajattelu- ja toimintatavoille.

Eräs vastaanottoyksikkö kehitti Sijaishuollon laatu -projektissa yhdenmu- kaista dokumentointia ja Anneli kuvailee elävästi kehittämisprojektin työtä:

”En muista, mitä vaihtoehtoja siinä oli, mutta me otettiin tää dokumentointi. Siinä semmosena ajatuksena, koska tällaisessa talossa on paljon lapsia ja paljon työntekijöitä, tietoa tulee ja menee, että kartoitetaan nyt mihin ja minkämuotoisena sitä tietoa kerätään. Miten se olis yhdenmukaista kaikilla osastoilla, mitä siihen kirjaamiseen liittyy sellaista, mikä on lakien ja asetusten ja määräysten mukaista. Ja muistetaan, että näissä vastentahtoisissa huostaanotoissa me tehdään sitten selvityksiä lapsen täällä olemisesta ja kaikki mitä me kirjaamme, on sitten vanhemmille heidän niin halutessaan luovutettava. Meillä on jokaisesta lapsesta osastolla raporttikansio ja me mietittiin raporttikansion nimilehteä, mitä asioita siinä yleensä on, minkälaisia selvityksiä huostaanottoon tarvitaan, miten kirjataan neuvotteluja, palaverreja, joissa lapsen asioita käsitellään. Dokumentoinnin miettiminen jäseni asioita ja me huomattiin, että me kirjaataan paljon asioita päällekkäin.”

Projekti voi toimia suhteessa perusorganisaatioon ”puskurina” tai ”skannerina”.

Puskuri-idean mukaan organisaatio käynnistää projekteja ottamaan vastaan ympäristöstä tulevia haasteita ja muutoksia. Tällaisen puskuriprojektin avulla organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti ympäristön muutoksiin ilman, että perusorganisaatiossa tarvitsee tehdä suuria ja pysyviä muutoksia. Se voi olla myös imagotekijä organisaation kyvystä vastata ympäristön muutospainaisiin. Toisaalta liiallisesta puskuroinnista voi tulla tapa vältellä koko organisaation muutoksia. Skanneri-tyyppisen projektin tehtävänä on hankkia, skannata, organisaatiolle uutta tietoa ympäristöstä. Projekti luo verkoston, jolta se saa sellaista informaatiota, jota varsinainen ydintoiminto ei tavoita eikä välttämättä haluakaan, se on väline aistia ulkoisen maailman tapahtumia. (Jalava & Virtanen 1998, 90-93.)

Eräs haastatelluista on ollut mukana kahdessa laajassa kehittämishankkeessa, jossa on käytetty ulkopuolisia asiantuntijoita uusien työmenetelmien kehittämiseksi. Kehittämishankkeet ovat saaneet myös paljon julkisuutta, niistä on tehty opinnäytetyö sekä hankkeista on julkaistu parissakin ammattilehdessä artikkeleja, joskin konsultoitvien asiantuntijoiden kirjoittamina. Berit esitteli minulle tämän projektin vaiheita ja pohdiskeli tuntojaan projekteista:

”Projekti lähti liikkeelle siitä, että oli puhetta meidän päivittäisen raportoinnin puutteellisuudesta. Raportoinnissa ei tule esiin lapsen kehitys eikä yleinen oleminen osastolla. Me otettiin käyttöön lapselle oma vihko, siinä aina sovittiin psykologin kanssa konsultaatiossa, mihin asiaan missäkin lapsessa keskitytään ja kiinnitetään enemmän huomiota ja sitten ne kirjataan ylös ja käydään läpi konsultaatiossa psykologin kanssa kerran kuukaudessa. Monet muutkin työntekijät sanovat, että siitä on ollut hyötyä ja

meidän raportointi on sillallailla kehittynyt, että lapset tuodaan paremmin näkyväksi. Se toinen projekti oli sellaista vuorovaikutuksen kehittämistä lapsen kanssa, 18:sta eri liikettä apuna käyttäen. Me videoidaan se ja sitä kautta me tutkitaan ja kehitetään omaa työtämme. Nää tämmöset ideat on tulleet aikalailla meidän osaston ulkopuolelta, kehitystarpeet toki ollaan itsekkin tiedetty, että tarvetta olis kehittää. Henkilökunta on lähtenyt ihan innolla mukaan, mutta se on aina se, että törmää siihen ajan puutteeseen, mahdollisuuksien vähyyteen, kun lapsiakin on aika paljon osastolla.”

Karvinen (2000, 27) on todennut myös, että ammattikäytäntöjen kehittämiseen liittyvät erilaiset pienetkin projektit ja yksittäiset kokeilut tulevat yleistymään. Karvinen uskoo, että teorian ja käytännön kohtaaminen mahdollistaa työmenetelmien systemaattisen kehittämisen ja toiminnan vaikutusten arvioinnin.

Projektiosaaminen tarvitsee monesti koulutusta. Koulutus voi liittyä ”virikekoulutukseen”, joka liittyy projektin käynnistämiseen tai se voi olla laajamittaista koulutusta. Laajaa koulutusta tarvitaan erityisesti silloin kun projektissa käytetään esimerkiksi sellaista työtapaa, josta työyhteisöllä ei ole aikaisempaa kokemusta. Myös eri alojen asiantuntijoiden ja konsulttien käyttö voi olla tarkoituksenmukaista, jotta voidaan turvata asiantuntemuksen riittävyys ja toiminnan kriittinen tarkastelu ja varmistaa myös projektin eteneminen. (Outinen ym. 1998, 75-80.)

Työorganisaatioiden kehittäminen sisältää paljon erimuotoista ja eri tavoin toteutettua toimintaa. Tyypillinen ratkaisu on järjestää kehittämistyö projektityyppisesti: tietty tehtävä asetetaan kertaluontoiseksi ja määräaikaiseksi. Kehittämiprojektien ottaminen koulutuksen ja muutoksenhallinnan välineiksi saattaa johtua osaltaan perinteisen henkilöstökoulutuksen kykenemättömyydestä vastata organisaatioiden muutospaineisiin. Kun projektityyppinen työmuoto nähdään ainoaksi kehittämistyön välineeksi, on se aiheuttanut projektikaaosta ja koko kehittämisajattelun turtumista. (Vrt. Arnkil & Eriksson 1998,182.) Kehittämistyön organisointi määräaikaiseksi rajatuksi projektiksi auttaa kuitenkin systemaattisen laatutyön alkuun.

8 TYÖN LAATUA ARVIOIMAAN

Onko arviointi vierasta kehittämistyölle tai mitä kehittämisen evaluaatio oikein on? Tutkitut vastaanottolaitokset tekivät kaikki paljon monenlaista kehittämistyötä, Anneli kuvasi osuvasti kehittämisväsymystään:

”Tässä talossa eletään niin monen uuden asian kanssa. Tulee aina jotain uutta, tän vois tehdä näin, toivois, ettei olis niin montaa eri juttua meneillään, jolloin vois joku juttu olla sellainen, johon palattais ja katsoittais, toimiiko nää käytännössä, onko asiat niin kuin me ollaan sovittu. Saatais enemmän palautetta itsellemme tästä työstä. Kehittäminen tuntuu semmoselta isolta pallolta, jossa velloo monta asiaa, ehkä se karsiminen olisi tärkeää; mitä kehitetään ja kuinka kehitetään.”

Haastatelluista Matti kritisoi mielenkiintoisesti objektiivisen arvioinnin mahdollisuutta sosiaalityössä, hän mietti sitä tieteen filosofisesta näkökulmasta hyväksyen kuitenkin laatukäsitteistöön liittyvän arvioinnin päätöksentekijöitä varten.

”Kaikki on subjektiivista, tässä on tällainen tieteen filosofinen ongelma, jos mietitään työn laadun arviointia, onko sillä toiminnalla ollut jotakin vaikutusta, nämä asiat on aika monimuotoisia. Tää x-y-logiikka aiheuttaa sen oletuksen, että minun toimintani, minun interventioni, tai mitä me yhdessä tehdään, että siitä sitten seuraa juuri se asia, ei päde noissa sumeissa tilanteissa, sä et voi sitä kausaalisuhdetta sieltä löytää. Tää ei oo faktojen maailma vaan on kyse elämästä.”

Matti jatkaa pohdiskeluaan:

”Mä olen yrittänyt tätä dilemmaa ratkoa. Kyllä mä sen ymmärrän, että täällä sen verran rahaa pyörii. Mun mielestä sen verran kustannustietoinen pitää olla, että evaluaatiota pitää olla. Se on myös eettinen kysymys, sitä muka vaan autetaan ja pelastetaan ikäänkuin tehdään töitä ilman, että tiedetään onko siitä hyötyä muuta kuin palkkana työntekijöille.”

Perinteisen rationaalisen arviointiajattelun rinnalle on voimistunut konstruktionistinen ja toimijoiden vahvistamista (empowerment) korostava näkemys. Niissä pohditaan ennen kaikkea sitä, miten arviointitietoa tuotetaan ja ketkä sitä tuottavat. (Seppänen-Järvelä 1999b, 90-91.)

8.1 Asiakkaat laatua arvioimassa

Tutkimuksessani haastateltavat, yhtä poikkeusta lukuunottamatta määrittelevät asiakkaikseen lapset/nuoret, heidän perheensä, toimintayksikön muut osastot sekä muut yhteistyökumppanit kuten esimerkiksi alueen sosiaalityöntekijät. Yksi työntekijöistä ei katsonut toimintayksikön muita osastoja eikä yhteistyökumppaneita asiakkaiksi.

Kyselyn kysymykseen kuka laatua on ollut määrittelemässä, vastattiin hyvin vaihtelevasti, osassa lapset ja heidän perheensä on ollut laatua määrittelemässä, osassa ainoastaan yhteistyökumppanit. Haastattelussa selkiytyy se, miten lapset ja heidän vanhempansa sekä yhteistyökumppanit ovat olleet määrittelemässä laatua. Seuraavassa kuvaan asiaa tarkemmin.

Työyksikön palvelujen laadun ehkä tärkein arvioija on asiakas. Arvioitaessa palvelun laatua, on määriteltävä, kuka on asiakas. Asiakkaita voivat olla palvelujen käyttäjät, heidän omaisensa, toinen työntekijä tai toinen toimintayksikkö (tilaaja) tai rahoittaja, puhutaan sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista. (Holma 1997, 10.)

Matti pohtii syvällisesti asiakaslähtöisyyttä suhteessa laadun arviointiin näin:

”Nää ilmiöt, joiden kanssa me ollaan tekemisissä on niin monimuotoisia. Mun filosofiani mukaan ei selittävää tekijää saada sieltä ulos, onko se huono kokemus lapsuudessa tai jotain muuta. Tuo asia on tärkeä tässä laatusuhteessa, varsinkin jos tarkastellaan näitä vaikuttavuusmittareita, jotka perustuvat x-y-logiikkaan. Mun ajatukseni mukaan on mahdotonta löytää selittävää tekijää, voidaanhan tietysti jotain suuntia saada. Me ollaan mietitty tällaista kertomuksellista lähtökohtaa, että tavallaan otetaan lähtötarinoita, sitten kuunnellaan, mitä ääniä sieltä kuuluu ja laitetaan ne ylös, sitten meidän toimintakertomus on kuvaus koko siitä prosessista. Se on niin kuin tällainen narratiivinen, eihän tällaista voi kenellekään päätöksentekijälle sanoa.”

Vastaanottolaitoksissa tehtävä työ, osana lastensuojelutyötä, on vaativaa työtä usein hyvinkin ristiriitaisissa tilanteissa. Kun tilannetta vastaanottolaitoksissa tarkastellaan lapsen tai vanhemman näkökulmasta todellisuus näytetään erilaiselta. Todellisuus muodostuu havaittavista teoista: faktoista mitä on tapahtunut ja tapahtuu sekä tekojen ja niiden taustalla vaikuttavista tulkinnoista. Elämä esittäytyy subjektiivisesti merkityksellisenä, emotionaalisesti ja moraalisesti koskettavana. Se esittäytyy yhtenäisenä maailmana, kunkin ihmisen omana elämän kertomuksena. (Heino 1997)

Miten asiakkaat tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi ja miten he voivat vaikuttaa vastaanottolaitosten toimintaan, siellä tehtävään työhön? Nämä kommentit kuvastavat sitä, miten työntekijät mieltävät asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet laadun määrittämisessä.

Monet tutkimukseni kyselyyn vastanneista antoivat seuraavan tyyppisiä kommentteja asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksiin:

”Keskustelemalla, toivomalla, kyselemällä ja tuomalla toiveitaan esiin.”
(Anneli)

”Perustelemalla omia näkemyksiään, yritämme välttää laitosmaisuuksia ja mietimme asiakkaita yksilöinä.” (Mikko)

”Asiakkaat voivat esittää toiveita, keskustelemme niistä yhdessä ja mahdollisuuksien mukaan toteutamme niitä.” (Berit)

Asiakkaista puhutaan sosiaalipalveluissa hyvin monella tavalla, jolloin se saa erilaisia merkityksiä, jotka voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Asiakkuuteen liitetään subjektiivisuus, itsemääräämisoikeus, osallistuminen ja valintojen tekeminen. (Sipilä 1996)

Asiakkaan kokemus palvelusta on erittäin tärkeä kehittämistyön kulmakivi; kokeeko hän tulevansa autetuksi ja onko hän tarjottuun apuun tyytyväinen. Asiakkaan arvio ja palaute saamansa palvelun laadusta on pohjana työn kehittämiseksi. Tärkeänä pidetään asiakaspalautteen hankkimista ja hyödyntämistä. Palaute asiakkailta ymmärretään keinoksi lisätä asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia sekä välineeksi arvioida omaa toimintatapaa. Hyvin oleellista on palautteen hankkimisen tavat ja palautteen hyödyntäminen. (Rousu & Holma 1999, 23)

Haastattelussa ja kyselyssä ilmenee, että kahdessa työyksikössä käytetään kirjallista asiakaspalautelomaketta, mutta systemaattista asiakaspalautemietelmää ei ole. Toisen haastateltavan mielestä asiakaspalautetieto ei ole heidän työnsä kehittämisen väline, vaan paine palautteen hankintaan tulee rahoittajalta, mutta haastateltava suhtautuu siihen kuitenkin myönteisesti:

”Ei kerätä systemaattisesti palautetta, tuolla on yhdellä hattuhyllyllä kaupungin yleinen palaute, asiakaspalaute, mä olen joskus miettinyt, että kun riittäisi aikaa ja energiaa niin siitähän tulis myös yksi väline arvioida tätä työtä, olkoon se paperi sitten valmiina tai sitten joku muu, jonka vois antaa vanhemmille sijoituksen alkuvaiheessa ja sijoituksen loppuvaiheessa. Mutta sekin pitäisi olla jonkun hallinnassa, jotenkin niin, että osittain sitä itse käsiteltäisiin, mutta sitten vois olla joku muukin. Mutta kun tää on jotenkin kiihkeää noitten lasten ja vanhempien kanssa, et kaikki tämmönen vaatis sen ihan oman ajan ja sitten se on pois perustehtävästä, vaikka

onhan tääkin semmonen asia joka sit auttais sen perustehtävän täyttämistä.” (Anneli)

Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen voi olla hallinnollisen päätöksenteon näkökulmasta tärkeä ja toisaalta se voi myös olla osa kehittämistyötä.

Sipilä (1996) suhtautuu hyvin kriittisesti asiakaskyselyihin ja näkee, että asiakaskyselyt ilmentävät tiettyä kontrollimentaliteettiä, onko tärkeää, että ylin johto saa jatkuvasti raportteja siitä, mitä lähityössä tapahtuu. Shaw (1997, 29) on tutkinut asiakaspalautteen merkitystä sosiaalityöntekijöille tutkimuksessaan. On olemassa laajaa näyttöä siitä, että tyytyväisyyskyselyt tuottavat epätotuudenmukaisen määrän positiivisia vastauksia. Ne eivät erottele, ketkä palvelujen käyttäjistä ovat tyytyväisiä. Tyytyväisyyskyselyt eivät useinkaan ohjaa työntekijöitä muutosten tekemiseen.

Shaw (1997, 29-30) määrittelee asiakaspalautteen keräämiselle kriteereitä. Palvelujen käyttäjiä tai heidän edustajiaan tulisi konsultoida siitä, kuinka he toivoisivat, että heidän mielipiteitään kerätään. Rutiininomaista tyytyväisyysinformaatiota tulisi täydentää perusteellisimmilla tehtävillä. Nämä tulisi tehdä jonkun, joka ei asemansa vuoksi käytä sanktiota, todellisia tai kuviteltuja, palveluja kritisovia asiakkaita vastaan.

Tyytyväisyyskyselyt rajoitetaan usein mielipiteitten keräämiseen palvelujen antamisesta ja niistä saaduista hyödyistä. Työntekijöiden ei tulisi luottaa yleisiin arvioihin asiakastyytyväisyydestä. Tyytyväisyys tulee ymmärtää palvelujen käyttäjien toiveiden ja odotusten näkökulmasta. On erotettava toisistaan toivotut (tai ideaalit) odotukset, ja käytännölliset (realistiset) odotukset. Asiakastyytyväisyyttä, ilman muuta näyttöä, ei tulisi vielä pitää osoituksena käytännön työn onnistumisena. Tyytyväisyysmittarit liittyvätkin ensisijaisesti työntekijän ja asiakkaan kohtaamisen laatuun, ei sen tulokseen.

Vastaanottolaitokset ovat kaikki hyvin alussa systemaattisen asiakaspalautteen hankkimisessa, eikä sitä nähty työn kehittämisen kannalta merkittävänä. Omasta työstä olisi kuitenkin hyödyllistä saada palautetta, sen takia asiakaspalautteen antamisesta tulisi tehdä mahdollisimman joustava ja työorientaatioon liittyvä. Evaluoivassa työtöteessä systemaattinen ja monipuolinen asiakaspalaute, asiakasarviointi, tulisi olla luonnollinen osa työtä.

8.2 Reflektioiva arviointi

Vastaanottolaitosten työntekijöille oman työn reflektioiva arviointi oli kaikkein yleisin ja luontevin arviointitapa. Ammatillisessa lähestymistavassa laadun arviointi on usein jaoteltu rakenteiden, prosessien ja tulosten arviointiin (vrt. Donabedian 1982 ja Mikkola 1999). Haastatellut arvioivat omia työkäytäntöjään hoito- ja kasvatusprosessin näkökulmasta. Arvioinnit tapah-

tuivat joko työnohjauksessa, osastokokouksissa, raporttien yhteydessä tai päivittäisissä epävirallisissa keskusteluissa.

”Meillä on niinku jatkuvaa arviointia, et me arvioidaan jokaista nuorta vuorollaan työnohjauksessa ja osastokokouksissa, jokaisessa työvuorossa raporttien kohdalla, mikä on toiminut ja mikä ei. Myös hoito- ja kasvatussuunnitelmien yhteydessä mietitään näitä asioita.”
(Mikko)

Anneli kuvasi hyvin arkipäiväistä reflektiokeskustelua:

”Me ollaan keskenään puhuttu, et hei tämän toimii, mikä tässä on kun tämä ei toimi. Lapsilta me saadaan palautetta niin hyvää kuin huonoakin, samaten saadaan vanhemmilta niin hyvässä kuin huonossa. Kyllä se miettiminen on hyvin pitkälle itsearviointia ja sitten tietysti jutellaan työkaverien kanssa. Että välttämättä ei ole edes mielessä, että tässä nyt arvioidaan työtä vaan puhutaan siitä, mikä tässä on. Esimerkiksi saatetaan puhua näin; et mä sanoin sille äidille ensiksi näin ja se lähti puhumaan näin, tää käytäntö toimii ton äidin kanssa, mutta ei ton toisen, mä huomasin, et se suutahti, sille äidille varmaan kannattais tarjota ensin kahvia ja jutella vasta sitten.”

Sosiaalialan henkilöstölle oman työn refleктоiva arviointi on luonteva tapa tarkastella työtä, vaikka sanaa laatu ei ole käytettykään. Tämä liittyy laajempaankin keskusteluun sosiaalityön reflektiivisyyskvalifikaatiosta. Karvisen (1993, 17) mielestä reflektiivisyys on ” valmiutta sekä työn että ammattillisten ja henkilökohtaisten lähtökohtien tiedostamiseen ja arviointiin.” Reflektiivisyyden tehtävänä on Karvisen (1993) mukaan oman työn tavoitteiden, työprosessin ja tulosten jatkuva uudelleen arviointi.

Kaikki haastatelluista kokivat työnohjauksen merkittävänä tilanteena omien työkäytäntöjensä miettimisessä. Nykyisessä sosiaalialan työssä työnohjauksella on vakiintunut sijansa, mutta myös uudet mahdollisuudet työnohjauksessa ovat avautumassa. Sosiaalialan työnohjauksen tärkein lähtökohhta on pyrkimys oman toiminnan kriittiseen arviointiin ja kehittämiseen (Karvinen 1996, 7). Työnohjaus reflektion mahdollistajana on itsearviointia parhaimmillaan mikäli siinä ei paneuduta vain asiakkaan psyykkiseen toimintaan vaan kiinnitetään huomiota työntekijän toimintaan ja ajatteluun. Työnohjauksen soveltuvuus itsearviointiin riippuu näin ollen myös siitä, teoreettiseen viitekehukseen työnohjauskäytännöt perustuvat.

Osalla haastatelluista oli työyksikön sisäisiä arviointikeskusteluja, osalla ei. Arviointikeskustelut olivat koko työyksikön kehittämispäiviä, joissa ar-

vioitiin työyksikön toimintaa. Eräs haastatteluista sanoi osuvasti kyselyn kysymykseen, miten arvioitte yksikkönne toimintaa:

”Pääsääntöisesti kahvikuppikeskusteluissa.” (Martta)

Tässä tutkimuksessa ei tullut tarkemmin esille, minkälaisia työyksiköiden kehittämispäivät ovat sisällöltään ja kuinka suunnitelmallisesti ne on järjestetty osaksi työyksikön kehittämistoimintaa. Haastattelusta ja kyselystä voi löytää ”johtolankoja” siihen, että arviointikeskusteluja käydään, mutta systemaattista, jatkuvaa työyksikön toiminnan itsearviointia, esimerkiksi erilaisten mittareiden avulla, ei ole. Holman (1997, 12-13) mukaan työyksikön itsearviointi on välttämätön edellytys laatutyöskentelylle. Vain itsearvioinnin kautta yksikkö pystyy tunnistamaan oman tilansa ja johdonmukaisesti valmistautumaan ulkoisen arvioinnin paineille.

8.3 Laadun osoittaminen ulkopuolisille

Tutkimusaineistossa on edellä käsitelty vastaanottolaitosten työntekijöiden näkemyksiä asiakasarvioinnista sekä heidän näkemyksiään työyksikön ja yksittäisen työntekijän itsearvioinnista. Laatukäsitteistöön ja -työskentelyyn kuuluu usein myös vertaisarviointi ja auditointi.

Haastattelussa että kyselyssä tiedusteltiin työntekijöiltä: a) käytättekö vertaisarviointia oman työnne tai työyksikkönne arvioinnissa b) käytättekö auditointia työn laatua arvioidessanne? Vertaisarviointi ja auditointi olivat käsitteinä epäselviä ja niin jouduinkin niitä selittelemään ja antamaan käytännön esimerkkejä sekä haastattelussa että vielä henkilökohtaisesti palautetun kyselyn yhteydessä.

Vertaisarvioinnistani esittämäni käytännön esimerkin jälkeen Cecilia kommentoi sitä näin:

” Ei ole käytetty vertaisarviointia, mutta se olisi aika mielenkiintoista, mutta tavallaan tota keskustelua me käydään kahvipöydässä ja sitten myös tykepäivillä tuon meidän yksikön toisen osaston kanssa. Se ei ole mitenkään systemaattista, ihan keskustelun tasolla ja siinä tilanteessahan voidaan vähän kaunistellakin asioita.”

Myös Martta kertoi mielenkiintonsa vertaisarvioinnista:

”Se on hirveen harvinaista, mutta se olisi mielenkiintoista joskus kokeilla.”

Vertaisarvioinnissa kahden koulutukseltaan tai taidoiltaan samanlaisessa asemassa olevan kollegan tai vertaisten muodostama ryhmä arvioi kriittisesti ja järjestelmällisesti toistensa toimintaa (peer review) (Holma 1997, 11).

Holman (1997, 12-13) mukaan työyksikkö tai organisaatio tarvitsee itsearvioinnin lisäksi muidenkin tahojen suorittamaa arviointia. Muuten voi syntyä harhaanjohtava käsitys yksikön vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Vertaisarviointi ja ulkopuolinen arviointi ovat myös arviointimuotoja, jotka ovat tavanomaisia laatutyössä.

Yhdessäkään vastaanottolaitoksessa ei käytetä ulkopuolista arviointia oman työn ja työyksikön kehittämiseksi. Ulkopuolinen arviointi on niin sanotun riippumattoman tahon suorittamaa arviointia, jonka perusteella organisaatiolle voidaan myöntää esimerkiksi tunnustusta. Tämyntyyppisestä arvioinnista käytetään myös termiä auditointi, joka tarkoittaa virallista tarkistusta. Auditoinnissa selvitetään järjestelmällisesti, ovatko organisaation laatutoiminnot ja niiden tulokset suunnitelmien tai muiden annettujen kriteerien mukaiset. Auditoinnin suorittaja on yleensä auditoitavasta kohteesta riippumaton ulkopuolinen henkilö. Sisäiseksi auditoinniksi kutsutaan menettelyä, jossa saman organisaation eri yksiköt arvioivat toisiaan. (Holma 1997, 10-11.)

9 MONISÄRMÄINEN LAATU

Tarkastelin tässä tutkimuksessa kehittämistyötä ja sen arviointia vastaanottolaitoksissa sekä miten laatuajattelu on sidoksissa kehittämistyöhön. Erityisen kiinnostavaa on, oliko Sijaishuollon laatu -projektissa mukana olleille vastaanottolaitoksille kehittynyt laatuajattelulle analogisia työmenetelmiä? Onko laatuajattelu aikalaisvirtauksena, trendinä, sisäistynyt osaksi työntekijöiden omaa kehittämisajattelua? Mistä oikein on kyse kun sosiaali- ja terveysalan kehittämispolitiikka sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ainakin vahvasti on sitoutumassa laatuun ja sen arviointiin?

Aineiston perusteella kuva kehittämistyön laajemmista tavoitteista on työntekijöille melko epämääräinen, heille kehittämistyön maailma aukeni oman työalueen ja sen kehittämisen kautta.

Työntekijöiden praktisessa, arkisessa kehittämistyössä, perustehtävän selkiyttäminen ja toimintaa ohjaavien periaatteiden jatkuva pohtiminen lapsen tai nuoren tilanteen yhteydessä, koettiin tärkeäksi. Päivittäisissä keskusteluissa, osastokokouksissa, työnohjauksessa tärkeitä kysymyksiä ovat: Mitä hyvä hoito ja kasvatus merkitsee lapsen ja hänen perheensä näkökulmasta? Ja mitä tämä tarkoittaa minun työssäni ja meidän työssämme?

Vastaanottolaitosten erilaisuudesta huolimatta kaikissa työyksiköissä käytettiin kuitenkin samantyyppisiä kehittämisorientaatioita.

Arkisen kehittämistyön keskiöön tuli reflektiivinen arviointi ja projektityyppinen

työskentely. Marilyn Daubelin (1996) kiinnittää huomiota siihen, että organisaatiossa on paljon reflektiota – osaksi siksi, että se on ihmiselle luontaista toimintaa. Tyypillisesti reflektio on luonteeltaan spontaania ja osittain tiedostamatontakin. Sen hyödyntäminen esimerkiksi päätöksenteon tueksi tarvittaisiin enemmän tietoisia ja muodollisempia reflektiökäytäntöjä, joiden sisältöjä voitaisiin systemaattisesti dokumentoida.

Toinen keskeinen tulos liittyy siihen, että erilaisista kehittämisprojekteista on tullut kehittämistoiminnan toteuttamisen formaatti, ja joka myös koetaan luontevaksi tavaksi kehittää omaa ja organisaation työtä. Projektimuoto tuo näin kehittämiseen omat piirteensä. Kehittämistyön toteuttaminen projektityyppisesti tuo monia etuja mutta siihen saattaa liittyä myös haittoja. Vastaanottolaitoksissa kehittämisprojektit koettiin myönteisinä ja omaa ammatillista kehitystä edistävinä, joskin työläinä.

Arviointikysymykset eivät yllätyksekseni nousseet mitenkään keskeisimmiksi teemoiksi haastatteluissa. Tämä saattaa johtua siitä, että evaluaatiokysymykset laajemmin eivät vielä ole ajankohtaisia arkisessa kehittämistyössä sijaishuoltolaitoksissa. Arvioinnista ei haastattelussa juuri puhuttu ja systemaattista arviointia toteutettiin niukasti. Vastaanottolaitoksen työntekijät kokivat selvästi haastattelujen perusteella systemaattisen palautteen kerää-

miseen asiakkailta liittyvän hallinnolliseen päätöksentekoon, joka tarvitsee palautetta toiminnan tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Asiakaspalaute ei niinkään toiminut heidän oman työnsä kehittämisen välineenä.

Kiinnostava kysymys arvioinnissa on myös vertaisarvioinnin ja ulkoisen arvioinnin merkityksestä ja tehtävästä. Yhdestäkään tutkituista organisaatioista haastattelujen perusteella ei oltu vielä niin pitkällä työntekijöiden mielestä, että oman toiminnan laatua olisi osoitettu ulkopuolisille vertailukehittämisen tai auditoinnin avulla.

Työntekijöiden reflektiivinen arviointi muodostui keskeiseksi arviointimuodoksi. Se muodostui arviointimuodoksi, jota on mahdollista soveltaa osana jokapäiväistä työtä. Työntekijät arvioivat reflektiivisesti hoito- ja kasvatustöiden työkäytäntöjä joko arkisesti päivittäisissä epävirallisissa keskusteluissa, jotka tähtäsivät hoito- ja kasvatustoiminnan suunnitteluun ja tapahtuneen arviointiin tai systemaatisemmin työnohjauksessa tai osastokokouksissa. Reflektiivinen arviointi on vallitseva arvioinnin muoto, jonka haastateltavat itsekin mielsivät arviointiksi.

Reflektio liittyy uuden oppimiseen (Shaw 1997, 9). Keskeistä tämän tyyppisessä työotteessa on työn sisäisen logiikan ja työprosessien avaaminen, mikä parhaiten tapahtuu työnohjauksessa lasten ja nuorten asioita käsiteltäessä. Reflektiivisyys arvioinnin perustana antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää, olla kriittinen, ja tehdä näkyväksi työtään. Sosiaalityöhön liittyvä eettinen velvoite oman työn reflektiivisestä arvioinnista ei kuitenkaan riitä ellei se saa aikaan työntekijän ja koko työyhteisön ammatillista kehittymistä.

Arvioinnissa tulee mietittäväksi kysymykseksi; kenen tavoitteet, intressit ja arvot ovat evaluaation taustalla. Olennaista on siis se, kuka tai ketkä vastaanottolaitosten työtä arvioivat ja määrittelevät sekä miten se tehdään. On olemassa monia subjektiivisia todellisuuksia, jotka jäsentävät sekä arvioivat työprosesseja ja niiden reunaehtoja, siksi on tärkeää, että arviointitapoja kehitetään ja monipuolistetaan. Keskeistä on vastaanottolaitosten työskentelyssä kysyä, ketä tai keitä evaluaatio palvelee tai pitäisi palvella?

On paljon puhuttu siitä, että palvelujen pitäisi perustua asiakkaiden tarpeisiin ja palautteeseen. Näyttäisi kuitenkin siltä, että asiakkaiden rooli, asiakkaana tässä ymmärrettynä vastaanottolaitoksissa olevat lapset, nuoret ja heidän perheensä tai vaikkapa alueen sosiaalityöntekijä, on kehittämistyön arvioinnissa vielä jäsentymätön. Epävirallista arviointia, suullista palautetta, pidettiin toki tärkeänä. Arviointi pitäisi tehdä kuitenkin suunnitelmallisemmaksi, unohtamatta reflektiivistä arviointia eli arviointikäytäntöjen sitomista osaksi työntekijän ammatillista kehittymistä. Vastaanottolaitosten työ tarvitsee kehittyäkseen uusia, monitasoisia arviointitapoja.

Vastaanottolaitosten yksittäisten koulutusinterventioiden tällä hetkellä ei ole mahdollistakaan olla laajemmän kehittämistyön tukena. Esimerkkinä voisi mainita yhden vastaanottolaitoksen tuoteistamiskoulutuksen, joka ei koskettanut kuin osaa työntekijöitä ja muu henkilökunta ei tiennyt asiasta

juuri mitään. Vastaanottolaitosten henkilöstökoulutuksessa pitäisikin siirtyä koko työyhteisöä koskevaan kehittämiseen tukien työntekijöiden oman kehittämisaajatun sekä tutkivan ja reflektioivan työotteen vahvistamista.

Nykyisin yleistynyt käytäntö tapa tehdä kehittämistyötä työprosessien tunnistamisen ja analysoinnin avulla esimerkiksi vuokaaviotyöskentelyssä ei tullut mitenkään keskeiseksi kysymykseksi haastattelujen perusteella. Yleensäkin kehittämistyössä laatumenelmille analogisia työmenetelmiä ei juurikaan oltu kehitelty. Ainoastaan yhdessä työyksikössä prosessikuvaukset ovat osana kehittämistyötä.

Kehittämistyössä näyttäytyivät useat erilaiset ja risteilevät intressit. Kiinnostavaksi näkökulmaksi tämän tutkimuksen perusteella nousi arkisen, praktisen kehittämistyön ja tulosorientoituneen, manageristiseen päätöksentekoon ja johtamiseen liittyvä ristiriita. Hallinnollisesta näkökulmasta lähtevässä kehittämistyössä oli sitouduttu laatuun ja sen arviointiin, mikä näkyi myös työntekijöiden mielestä tehokkuusrationaliteetin vahvistamisena. Viestittämällä muille – käyttämällä tässä tapauksessa laatuksitteita (esimerkiksi tuotteistamista) – organisaatio yritti varmistaa paikkansa muuttuvassa, tehokkuutta korostavassa ympäristössä

Jokaisessa tutkimuskohteena olevassa vastaanottolaitoksessa on ollut tai on meneillään kaikkia sijaishuoltoyksiköitä koskeva palvelujen tuotteistaminen osana laatutyötä. Työntekijöiden näkemysten mukaan se ei ole antanut mahdollisuuksia arkisen kehittämistyön eteenpäin viemiseksi vaan on enemmänkin palvellut hallinnollisia päätöksentekijöitä. Osa haastatelluista näki tuotteistamisen tarkoituksenmukaisena kehittämistyötä laajemmin ajateltuna. Osa totesi sen olevan pelkästään hyödyllistä organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta

Haastatteluissa työntekijät ottivat useaan otteeseen esiin vastaanottolaitosten rakenteellisia tekijöitä miettien omaa jaksamistaan. Se, miten organisaatiossa saadaan todellisia muutoksia aikaan on hyvin kiinnostavaa. Keskeistä on organisaation kehittämiskulttuuri ja toisaalta työntekijöiden kehittämisaajatun ja sen toteutuminen käytännössä. Tämänhetkinen ristiriita hallinnollisen kehittämisen ja arkisen kehittämistyön välillä ei ole hedelmällinen, se vie työntekijöitä enemmänkin hämmennykseen kuin kehittymään. Toisaalta työntekijöiden on otettava myös strategisesti omaan käyttöönsä hallinnon laatu-/arviointikieli. Sitä käyttämällä he tulevat todennäköisesti paremmin kuulluksi.

Nykyisin kehittämisoppeja tuodaan esiin kaupallisista tai valtasyistä muutamana vuoden välein. Seurauksena voi olla, että kehittämismallit ja niiden termistö vaihtuvat ennen kuin edellisen mallin soveltamisessa on päästy kovinkaan pitkälle. Tällöin todellinen kehittämistyö pinnallistuu, käsitteet ja retoriikka vaihtuvat, mutta jokapäiväisen toiminnan tasolla lähes kaikki jatkuu samanlaisena. Tällä hetkellä vastaanottolaitoksissa, kuten yleensäkin sosiaalialalla, on käynnissä runsaasti erilaisia kehittämishankkeita, ollaanko suuren muutoksen edessä jää nähtäväksi. Kiinnostavaksi kysymykseksi nou-

see, miten laatu ja sen arviointi ”istuisi” vastaanottolaitosten kehittämistyöhön eikä olisi vain uusi hallinnollinen ”kielipeli” vaan vakavasti otettava työn kehittämisen väline?

Lopussa on syytä myös todeta aineiston luonteesta johtuen, ettei tässä tutkimuksessa tarkastella vastaanottolaitosten kehittämistyön todellisia vaiheita ja ominaisuuksia vaan haastateltavien käsitysten kautta muodostunutta kuvaa kehittämistyön yleisistä piirteistä ja merkityksestä.

Jatkotutkimusaiheita voisikin olla, kuinka erilaiset kehittämisprojektit esimerkiksi hoito- ja kasvatussuunnitelman tai dokumentointijärjestelmän kehittäminen tai reflektiivinen itsearviointi laadun arviointimallien kokeilussa, muuttavat todellisuudessa arkista työtä tai kuinka saatuja tuloksia hyödynnetään työn ja työyksikön kehittämisessä.

LÄHTEET

Alasoini, Tuomo (1996) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa yhteiskunnassa. Näkökulmia uuteen työpoliittiseen ajatteluun. Työpapereita 1. Työministeriö. Helsinki.

Alasoini, Tuomo (1998) Työelämän kehittäminen osana kansallista innovaatiopolitiikkaa. Teoksessa : Alasoini, Kyllönen (toim.) Aallon harjalla. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja. Työvoimaministeriö. Helsinki.

Albaek, Erik (1997) Miksi kaikki evaluoivat? *Janus* 5(4), 371-397.

Arnkil, Robert & Arnkil, Tom & Eriksson, Esa (1998) Paikallishallinnon strateginen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen – tapausesimerkkinä *Cities Tomorrow* – kapupunkiverkosto, Hämeenlinnan kaupunki ja kaksi henkilöstön kehittämisprojektia. Teoksessa: Alasoini & Kyllönen (toim.) Aallon harjalla. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja 4. Helsinki: Työvoimaministeriö.

Crosby, Philp B (1986) *Laatu on ilmaista*. Helsinki: Laatuteema Oy.

Daubelin, Marilyn (1996) Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics* 3, 13-36.

Donabedian, Avedis (1982) An Exploration of Structure. Process and Outcome as approach to quality assessment. In Selbman & Uberla (eds.) *Quality Assessment of Medical Care*. Gerlingen: Bleicher Verlag.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fischer, John (1993) *Empirically Based Praticce: The End of Ideology?* Teoksessa Bloom, M *Single System Design in the Soscial Services*. New York: Haworth.

Fetterman, David & Kaftarian, Shakeh & Wandersman, Abraham (toim.) 1996 *Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*. Thousand Oaks: Sage.

Haverinen, Riitta & Maaniittu, Maisa & Mäntysaari, Mikko (1995) (toim.) *Tuloksetsi laatu*. Stakesin raportteja 179. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

- Heino Tarja (1997) Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa. Sosiaalityöntekijän tuottama määrittely lastensuojelun asiakkaaksi. Jyväskylä: Gummerus, Stakes. Tutkimuksia 77.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1998) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Holma, Tupu (1997) ITE menetelmä työyksikön itsearviointii ja laadunhallintaa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, Tupu (1999) (toim.) Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. LASSO -projekti. Helsinki: Kuntaliitto.
- Hyvärinen, Matti (1994) Viimeiset taistot. Tampere: Vastapaino.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri (1996) Laatu, innovaatio ja projekti. Hyvinvointipalvelujen ydinkysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Juhila, Kirsi (2000) Sosiaalityön luokittelu ja ohjeistaminen – ristiriidassa refleksiivisyyden kanssa. Janus 2, 150-163.
- Kaasalainen, Marja (1994) Projektin mahdollisuudet toiminnan kehittäjinä ja muuttajina. Teoksessa: Linqvist, T & Rajavaava, M.(toim) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja 8. Stakesin raportteja 147. Helsinki: Helsingin yliopisto ja Stakes.
- Kananoja, Aulikki & Turunen, Merja-Maaria (1996) Tähän suuntaan lastensuojelu. Aiheita 4. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Karvinen, Synnöve (1993) Reflektiivinen ammatillisuus sosiaalityössä. Teoksessa Granfelt, Riitta & Jokiranta, Harri & Karvinen, Synnöve & Matties, Anna-Liisa & Pohjola, Anneli. Monisärmäinen sosiaalityö. Jyväskylä: Sosiaaliturvan Keskusliitto, 17-51.
- Karvinen, Synnöve (1996) Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Karvinen, Synnöve (2000) Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. Jyväskylä: SoPhi (48).

Kilponen, Marja-Riitta & Toiviainen, Sari (2000) Aluesosiaalityö Helsingissä- raportti.Helsingin kaupunki. Sosiaaliviraston julkaisusarja A 1 / 2000

Kortteinen, Matti & Tuomikoski, Hannu (1998) Miten työttömät selviytyvät? Yhteiskuntapolitiikka 63 (1), 5-13.

Laatupamaus, 1998. Tulokset Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisesta laadunhallinnasta 1997. Joensuu: Itä-Suomen lääninhallitus, Sosiaali- ja terveysosasto, Joensuun palveluyksikkö.

Mikkola, Pirjo (1997) Laadun aakkoset sijaishuollossa. Johdatus sijaishuollon laatuajatteluun. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 10. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.

Mikkola Pirjo (1999) Laadun elementit sijaishuollossa. Sijaishuollon laatu -projektin loppuraportti. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 14. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Mutka, Ulla (1998) Sosiaalityön neljäs käänne. Jyväskylä: SoPhi.

Mäntysaari Mikko (1995) Laadun kehittämisen ristiriidat. Teoksessa Haverinen Riitta & Maaniittu Maisa,& Mäntysaari Mikko. Tulokseksi laatu. Helsinki: Stakesin raportteja 179, 129-138.

Mäntysaari, Mikko & Maaniittu, Maisa (1995) Ajankohtaistuva laatu. Teoksessa Haverinen, Riitta & Maaniittu, Maisa & Mäntysaari, Mikko (toim.) Tulokseksi laatu. Helsinki: Stakesin raportteja 179, 129-138.

Outinen, Maarit & Holma, Tupu & Lempinen, Kristiina (1994). Laatu ja asiakas. Laatutyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Outinen, Maarit (1998) Vuokaaviokoulutus. Stakes 15.11.1998.

Outinen, Maarit & Lempinen, Kristiina & Holma, Tupu & Haverinen, Riitta (1999) Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Patton, Michael Quinn (1997) Utilization Focused Evaluation.The new Century Text. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage.

Polanyi Michael (1983) The Tacit Dimensions. Gloucester: Doubleday & Company, Inc.

Rajavaara, Marketta (1999) Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marjatta (toim) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Rostila, Ilmari & Mäntysaari, Mikko (1997a) Tapauskohtainen arviointi sosiaalityössä. *Janus* 5 (4), 398-415.

Rostila, Ilmari & Mäntysaari, Mikko (1997b) Tapauskohtainen evaluointi sosiaalityön välineenä. Helsinki: Stakesin raportteja 212.

Rousu, Sirkka & Holma, Tupu (1999) Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön. Toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laaturyöhön. LASSO-projekti. Helsinki: Kuntaliitto.

Schön, Donald A (1983) *The reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. London: Bacis Books.

Scott Dorothy (1990) Practice Wisdom: The Neglected Source of Practice Research. *Social Work* 35 (6), 564-568.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999a) Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Stakes. Tutkimuksia 104.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999b) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa: Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Mikko (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Shaw, Ian (1997) *Be Your Own Evaluator. A Guide to Reflective and Enabling Evaluation*. Prospects Publications.

Shaw, Ian & Shaw, Allison (1997) Keeping Social Work Honest: Evaluating as Profession and Practice. *British Journal of Social Work* 27, 847-869.

Shaw, Ian (1999) Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluation opas. Työpaperita 4. Helsinki: Stakes, FinSoc.

Sheppard, Michael (1995) Social Work, Social Science and Practice Wisdom. *British Journal of Social Work*. 25, 265-293.

Sinkkonen, Sirkka & Kinnunen, Juha (1994) Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 2. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Sipilä, Jorma (1996) Käyttäjänäkökulma – tärkeä mutta ongelmallinen. *Sosiaaliturva* 14, 6-7.

Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Helsinki 1999 : Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes, Suomen Kuntaliitto.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1990a) *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.

Suhonen, Heikki (1995) Reflektiivisyys sosiaalityön laadun mahdollistajana. Teoksessa Haverinen, Riitta & Maanittu, Maisa & Mäntysaari, Mikko. *Tulokseksi laatu*. Helsinki: Stakesin raportteja 179, 41-56.

Tenkanen, Raija (1995) Vanhusten avopalvelujen laatu Espoon Tapiolassa 1994. Asiakaslähtöinen kotiin järjestettävien palvelujen laadun arviointi. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitos. Helsinki: Vanhustyön Keskusliitto.

Tuurala, Timo (1998) *Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu*. Aiheita 18 / 1998. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Uusikylä, Petri (1999) *Politiikan ja hallinnon arviointi*. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 17-30.

Vaarala, Vesa & Outinen, Maarit & Leisti, Seppo (1992) *Työterveysyksikön laatujohtaminen ja laatujärjestelmä SFS-ISO 90004-2- standardin mukaan*, Helsinki: Työterveyslaitos.

Vuorela, Terho (1990) *Toiminnan arvioinnin tutkimusotteiden kehitys*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Vapokustannus.

Yliruka, Laura (2000) *Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto*. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos.