

Maarit Sulavuori

Kehittämistyöllä pallo haltuun

Kehittämiprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja
voimavaroja työssä jaksamiseen



Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus

postimyynti: Stakes / Asiakaspalvelut PL 220, 00531 Helsinki
puhelin: (09) 3967 2190, (09) 3967 2308 (automaatti)
faksi: (09) 3967 2450 • Internet: www.stakes.fi

Maarit Sulavuori

Kehittämistyöllä pallo haltuun

Kehittämiprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja
voimavaroja työssä jaksamiseen



Sosiaali- ja terveysalan
tutkimus- ja kehittämiskeskus

Helsinki 2007

Maarit Sulavuori. Kehittämistyöllä pallo haltuun
Kehittämiprojektin avulla ideoita lastensuojeluun
ja voimavaroja työssä jaksamiseen
Raportteja 3/2007. Helsinki 2007.
94 sivua, hinta 18 €

© Kirjoittaja ja Stakes

Taitto: Raili Silius

ISBN 978-951-33-1922-9 (nid.)

ISSN 1236-0740 (nid.)

ISBN 978-951-33-1923-6 (PDF)

ISSN 1795-8210 (PDF)

Stakes, Helsinki 2007

Valopaino Oy

Helsinki 2007

Saatteeksi

Tämän tutkimusraportin keskiössä on kehittämistoiminta. Vaikka kehittämisestä puhutaan ja kirjoitetaan varsin paljon, on se tutkimuksen kohteena kuitenkin edelleenkin suhteellisen harvinainen. Tutkimuksellisesta haasteellisuudestaan huolimatta kehittäminen on sekä erittäin luonteva että relevantti tutkimuskohde sosiaalityön käytäntö- ja arviointitutkimukselle.

Maarit Sulavuori on kiinnostunut sitä, kuinka sosiaalityöntekijät ottivat uuden työmenetelmän vastaan ja miten se juurtui käyttöön ja mitä merkitystä menetelmän käyttöönoton prosessilla oli työntekijöiden jaksamiseen. Tapaustutkimuksen tyyppisesti hän analysoi yhden työyhteisön lastensuojelutyön menetelmäkehittämiseen liittyvän prosessin. Kehittämisprosessia arvioidaan sen mukaan, miten kehittämistyö onnistuu työpaikalla, jossa työtä on paljon ja työtahti on kiireinen.

Arviointitutkimuksen käsitteistöä hyödynnetään käytäntöyhteyteen kiinnittyvän kehittämisprosessin analysoinnissa: tutkija on soveltanut erityisesti prosessiarvioinnin ajattelutapaa. Kehittämisprosessin eri vaiheissa kerätyn monipuolisen aineiston avulla tutkija rekonstruoi prosessin etenemisen. Lopputuloksena lukijalle esitetään uskottava ja realistinen analyysi.

Tutkimus kuuluu Maarit Sulavuoren ammatilliseen lisensiaatintutkintoon. Tutkijan haasteellinen päämäärä onkin yrittää viedä tutkimustulokset käytäntöön ja löytää rakenteita, jotka auttaisivat kehittämistyössä hektisen sosiaalityön keskellä. Tutkija on myös tiivistänyt aineistonsa pohjalta kehittämistyön hyvän käytännön (katso: <http://www.hyvakaytanto.fi>).

Maarit Sulavuoren tutkimus on kiinni erittäin ajankohtaisessa teemassa ja lisäksi se on taitavasti tehty: sen vahvuuksia ovat ennen kaikkea teoreettisten ja metodologisten lähtökohtien tarkastelu. Näemme, että tutkimus vie eteenpäin niin sosiaalityön kuin kehittämisen käytäntötutkimusta ja julkaistuna se hyödyttää alansa tiedonmuodostusta. Samalla se antaa työkaluja kehittämisprosessien analysoimiseksi.

Riitta Seppänen-Järvelä
kehittämispäällikkö
Stakes, FinSoc

Ilse Julkunen
professor i praktikforskning
Helsingfors universitet

Sisällys

1. Johdanto	7
2. Kunnallisen sosiaalityön haasteet ja työssä jaksaminen	8
2.1. Sosiaalityön tieto- ja taitoperusta	8
2.2. Työssä jaksaminen.....	10
2.3. Sosiaalityön raskaan raatajat.....	12
2.4. Lastensuojelun arjesta nousevat tarpeet	13
2.5. Kehittämistyö työn ohessa tapahtuvana prosessina	16
2.6. Sosiaalityön haasteet ja sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi.....	18
3. Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat.....	18
3.1. Arviointitutkimuksen moninaisuus ja siirtymät ajassa.....	19
3.2. Tämän tutkimuksen arviointiparadigma	21
3.3. Tutkimuskysymykset.....	25
3.4. Tutkimuskontekstina sosiaaliasema, jossa vallitsee kehittämistyön perinne.....	25
3.5. Tutkimusaineistot.....	26
3.6. Käytetyt analysointi- ja tulkintatavat.....	28
3.7. Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	31
4. Turvaa arkeen -menetelmän käyttö	34
4.1. Lapsi riittävän turvassa	34
4.2. Soveltuvat perheet.....	37
4.3. Menetelmän käytön mahdollisuudet lastensuojelutyössä.....	38
5. Turvaa arkeen menetelmän -kehittämisprosessi	40
5.1. ”Miksei vois kokeilla”	40
5.2. ”Ei opi kuin puurtamalla”	42
5.3. ”Harjoitus tekee mestarin”	44
5.4. ”Jonkun pitää vaan potkia”	48
5.5. ”Vaihtumiseen nähden kohtuullisesti”	50
6. Jaksaminen projektin aikana	52
7. Prosessin kokemukset kokonaisuudessaan	55
7.1. Tavoitteisiin pääseminen	55
7.2. Arvosana projektille	56
7.3. Prosessin etenemisen arviointia	57
7.4. Työntekijöiden persoona ja muutosherkkyys.....	58
7.5. Projektin kokonaisarviointi	61
8. Kehittämistyön mielekkyyden kiireen keskellä	65

Lähteet	68
Liitteet	
Liite 1. Sosiaaliaseman arvot ja tavoitteet	73
Liite 2. Kysymyksiä sosiaalityöntekijöille	74
Liite 3. Turvaa arkeen -arviointilomake	75
Liite 4. Aikajana projektille/prosessille	79
Liite 5. Haastattelukysymykset/runko ja ohjaus	80
Liite 6. Jaksamisarviointi	82
Liite 7. Haastattelumateriaalin jakaminen alaotsikoihin	87
Liite 8. Turvaa arkeen -menetelmä	90
Liite 9. Asiakas esimerkki	91
Liite 10. Arviointi	93

1. Johdanto

Sosiaalityö on monelta osin yhteiskunnan marginaalissa elävien tai syrjäytymässä olevien kanssa työskentelyä – erityisesti sosiaaliasemilla. Yhteiskunta muuttuu ja samalla myös sosiaalityön tulee kulkea kehityksen mukana. Nykypäivän syrjäytynyt on hyvin erilainen kuin 19:n vuosisadan alun yhteiskunnan reunalla eläjä. Sosiaalityön on etsittävä ja kehitettävä uusia ja toimivampia menestyksellisiä keinoja auttaa ja tukea yhä monimutkaisempien ja vaikeutuvampien ongelmien kanssa kamppailevia asiakkaita. (ks. esim. Haverinen 2005, 109.)

Sosiaalityön ammattikäytäntöjen ja uusien työmuotojen kehittäminen tulee yhä enemmän osaksi työn kehittämistä. Sosiaalityössä on jatkuvasti kriittisesti tutkittava käytäntöjä, löydettävä parantamisen alueet ja tuotettava uutta (Lisman 1998, 99–100). Tämä tulee esille myös sosiaalityön eettisissä periaatteissa, joihin on kautta aikojen kuulunut vastuu oman työn kehittämisestä (ks. esim. Yliruka 2000, 4).

Vaikka kehittäminen on tärkeä osa sosiaalityön kokonaisuutta, työntekijät sosiaalitoimistossa tekevät töitä kovien paineiden alla eikä kehittämistyö ole työntekijöiden priorisointilistalla ensimmäisenä. Sosiaalityön käytännön kehittäminen ja palveluiden tuottaminen on kuitenkin kaikkien sosiaalityöntekijöiden vastuulla (Lisman 1998, 99–100). Sosiaalityön keskeinen haaste on vastata kasvaneisiin palvelutarpeisiin. Pelkkä resurssien määrän lisääminen ei riitä, vaan tarvitaan myös laadullista muutosta mm. työtapoja kehittämällä (Raunio 2000, 37–39). Sosiaalityön kehittämisen keskeinen strateginen tavoite on sosiaalityön vahvistaminen sosiaalisena muutostyönä, joka tähtää sekä vaikeiden elämäntilanteiden ja elinolojen parantamiseen että ihmisten sosiaalisten toimintaedellytysten ja elämänotteen vahvistamiseen. Toimintaedellytysten ja sosiaalityön vahvistaminen edellyttää sosiaalityön ammatillisen tietopohjan ja osaamisen vahvistamista sekä innovaatioedellytyksiin panostamista. (Kanoja 1997, 71–73.)

Kehittäminen lähtee usein liikkeelle oman työn arvioinnista. Kun arvioimme tekemäämme työtä, saamme vastauksia kysymyksiin, mitä ja miksi jotakin teemme ja sitä kautta sanoittuu sosiaalityön ammatillinen kokemus ja osaaminen (Karvinen 2000, 27). Arviointi ei vie tilaa perustyöstä vaan antaa meille mahdollisuuksia vaikuttaa työn kokoonpanoon ja siihen, millä on vaikutusta eli keskittyä olennaiseen (Yliruka 2000, 16). Työn kehittämisen kannalta on tärkeää arvioida jo olemassa olevia käytäntöjä. Mutta on myös tärkeä arvioida, kuinka hyvin uusi tapa toimii. (Lisman 1998, 100–101.) Arviointi on jo osa sosiaalityön arkea ja työn kokonaisuutta.

Korson sosiaalitoimistossa Vantaalla on jo usean vuoden ajan pyritty kiireestä huolimatta pitämään yllä kehittämisvirettä. Kehittämistyö on toimistossa edennyt prosessinomaisesti askel askeleelta edeten. Yhtenä osana tätä jatkumoa sosiaaliasemalla toteutettiin lastensuojelun *Turvaa arkeen* -kehittämiprojekti. Keväällä 2000 kolme sosiaaliaseman sosiaalityöntekijää kävi koulutuksen Australiassa kehitetystä lastensuojelun *Signs of Safety* -menetelmästä, jossa arvioidaan perheen tilannetta turvallisuus- ja turvattomuustekijöiden avulla sekä lapsen että vanhemman näkökulmasta. Uusi konkreettinen, juuri lastensuojelun sosiaalityöhön kehitetty työmenetelmä innosti koulutuksesta olleita niin, että he kertoivat menetelmän periaatteista muille toimiston sosiaalityöntekijöille ja saivat nämäkin innostumaan asiasta. Pohdittuaan asiaa yhdessä työhajaajansa kanssa sosiaalityöntekijät päättivät syksyllä 2000 harjoitella työmenetelmän käyttöä työhajauskerroilla todellisten lastensuojelutapausten kautta. Ajatus eteni niin, että tavoitteeksi asetettiin opetteluun ohessa kehittää menetelmää suomalaiseen lastensuojelutyöhön sopivaksi.

Tässä lisensiaatintutkimuksessani tarkastelen tätä kehittämisprosessia seuraamalla prosessin kulkua projekti-idean alusta, läpi kehittämisvaiheen projektin loppuun saakka. Tutkimus on prosessin arviointitutkimus. Arvioinnin tarkoituksena on varmistaa, että toiminnalla tavoitellaan tarkoitettua hyvää (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 3). Monesti tämä tarkoittaa projektien tai

ohjelmien tuotosten ja vaikuttavuuden arviointia. Tämän lisensiaattityön tarkoituksena on paneutua arvioimaan itse kehittämisprosessia ja sitä, miten kehittämistyö itsessään onnistuu. Nostan esille niitä kysymyksiä, jotka ovat olleet oleellisia projektin onnistumisen kannalta. Tavoitteena sosiaalityön kehittämistyössä on asiakastyön parantaminen ja kehittäminen. Mutta miten tämä kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen onnistuu sosiaalityössä vallitsevan kiireen ja muutoksen keskellä? Millaisia vastuksia kehittämistyö joutuu kohtaamaan? Millä edellytyksillä voi omassa työssä sanoa olevan kehittävän työnnotteen?

Sosiaalityössä resurssit eivät riitä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin vaan työntekijöitä on vähemmän kuin asiakkailla on tarpeita. Työtä on liikaa ja työntekijöitä vaivaa jatkuva riittämättömyyden tunne. Painetta työn tekemiseen tulee niin sosiaalityön teorioista kuin sosiaalityön ulkopuolisilta tahoilta. Uupumisen tunne on monella sosiaalityöntekijällä lähellä.

Työnilon ja jaksamisen löytyminen on omien ponnistusten aikaansaannosta ja into löytyy tekemisen ja ponnistelujen kautta. Tämän vuoksi projektin aikana seurattiin toimiston työntekijöiden hyvinvointia. Työn arvioinnilla ja itsearvioinnilla on myös työn mielekkyyttä lisäävä ja työuupumusta vähentävä vaikutus. Itsearviointi voi nostaa esiin kysymyksiä, jotka muutoin jäisivät kiireessä huomioimatta (Yliruka 2000, 11). Myös tämä tutkimus painottaa yleistä työssä jaksamista ja hyvinvointia. Koska kiire ja työpaine ovat osa sosiaalityötä, tarkoituksenani on tässä työssä selvittää, onko työn arvioinnilla ja kehittämisellä vaikutusta työssä jaksamiseen. Miten sosiaalityöntekijät ottivat uuden työmenetelmän vastaan ja mitä merkitystä työmenetelmän käyttöönottoprosessilla oli työntekijöiden jaksamiseen. Tavoitteenani on pohtia, onko ylipäänsä järkevää ja mahdollista toteuttaa sosiaalityön kehittämishanke kiireisen työtahdin vallitessa ja jääkö työntekijöille kehittämisestä mitään käteen.

Tämän työn alussa pohdin sosiaalityön reunaehtoja työhyvinvoinnin ja jaksamisen kautta. Teoreettisten ja metodologisten lähtökohtien jälkeen kerron lyhyesti Turvaa arkeen -menetelmästä, jota projektin aikana kehitettiin. Tämän jälkeen paneudun kehittämisprosessin eri vaiheisiin ja arvioin projektin onnistumista. Omana kappaleenaan arvioin prosessin aikaista työssä jaksamista. Lopussa pyrin arvioimaan prosessin kokonaisuutta sekä kehittämistyön mielekkyyttä kiireen keskellä. Koska kyseessä on ammatillinen lisensiaattitutkimus, pyrin viemään tulokset käytännön tasolle ja löytämään niitä rakenteita, jotka auttavat kehittämistyössä kiireisen työn keskellä.

Kehitetyn lastensuojelumenetelmän suomenkieliseksi nimeksi vakiintui Turvaa arkeen -menetelmä, mitä nimeä käytän myös tässä tutkimuksessa. Projektista puhuessani käytän nimeä *Turvaa arkeen* -projekti. Puhun silloin nimenomaan projektista ja sen toteutuksesta. Kyseessä ei kuitenkaan ollut pelkästään toteutettava projekti vaan tavoitteena oli myös vahvasti kehittymisprosessi. Viitatessani prosessiin ja kehittymiseen käytän ilmaisua Turvaa arkeen -prosessi.

2. Kunnallisen sosiaalityön haasteet ja työssä jaksaminen

2.1. Sosiaalityön tieto- ja taitoperusta

Koska sosiaalityön tehtäväkenttä on laaja-alainen ja moniaineksinen, sosiaalitoimistossa tehtävä työ ja siinä tarvittavat taidot ovat monipuolisia. Hallittavan tiedon määrä samoin kuin aikapula tuottavat ongelmia. Työ edellyttää työntekijöiltä laajaa yhteiskuntatieteellistä ja psykologista tietämystä ja kykyä tämän tiedon soveltamiseen. Sosiaalityö vaatii oma-aloitteisuutta, palveluolttiutua

ja kykyä ymmärtää toista ihmistä. Lisäksi tarvitaan tarkkuutta, keskittymis- ja yhteensovittamistaitoa, järjestelykykyä ja yhteistyötaitoja. On entistä haasteellisempaa ottaa huomioon kaikkien tahojen työhön kohdistamia odotuksia. Tämä voi johtaa siihen, että pyritään täyttämään vain ammatillisen selviytymisen kannalta olennaisimpien tahojen työhön kohdistamat vaatimukset, mikä köyhdyttää työn sisältöä. Tietojen ja taitojen riittämättömyys yhdessä hankalien asiakkaiden ja epärealististen odotusten kanssa ovat psyykkisesti kuormittavia tekijöitä. Tiedon hallinta ja hankinta onkin periaatteessa jatkuva prosessi. (Elovainio 1992, 1; Korvajärvi 1990, 80–81; Raunio 2000, 52.)

Sosiaalityö on aina keskittynyt toimimaan niiden asiakkaiden kanssa, joilla menee huommin kuin muilla. Työ on muuttunut yhä enemmän ensisijaisesta (esimerkiksi ainoasta rahallisesta tuesta) viimesijaiseksi työksi (autetaan kun muu sosiaaliturva ja -palvelu ei enää pysty tarjoamaan tukea ja apua). Sosiaalityön perustehtävät määrittävät paljolti naapuriprofessionien myötä: sosiaalityön asiakkaiksi tulee paljon niitä, jotka muut rajaavat pois omalta alueeltaan. Yhteiskunnassa ihmiset syrjäytyvät sosiaalisten muutosten ja ongelmallisten rakenteiden vuoksi, koska heidän tarpeitaan ei huomioida tai niitä ei tiedosteta. Sosiaalibarometreissa tulee esille se, että vaikka yleinen hyvinvointi on kohentunut niin pitkäaikaistyöttömien, mielenterveys-, päihde- ja huumeongelmaisten asema on pysynyt ennallaan tai heikentynyt. Samalla myös väestöryhmien välinen polarisaatio on syventynyt. (Sosiaalibarometri 2003, 6.) Sosiaalityön tehtävänä on selvittää näiden ryhmien puuttuvia resursseja ja organisoida niitä yhdessä asiakkaan kanssa. Materiaalisten tarpeiden lisäksi tarvitaan mm. sosiaalipalveluita, joita puuttuu esimerkiksi nuorilta ja ylivelkaantuneilta. (Kemppainen et al. 1998, 24–25 ja 67–69; Jaksamme yhdessä 1996, 14.)

Hyvän sosiaalityön tulisi perustua selkeälle suunnittelulle, määritellyille tavoitteille ja kokonaisvaltaiselle asiakkaan elämäntilanteen kartoitukselle. On tiedettävä, mitä yritetään saavuttaa, miten tavoite saavutetaan ja milloin tavoite on saavutettu. Jotta tavoite voidaan sopia yhdessä asiakkaan kanssa, tarvitaan asiakkaan elämäntilanteen tiedollista ja käsitteellistä hahmottamista. On tunnistettava ongelma ja jäsennettävä, mistä tarkemmin ottaen on kyse. On mietittävä, mitä tulisi tehdä ja miten pidetään oikea suunta. (Rostila 2001, 35–36 ja 59–60.)

Sosiaalityö ei kuitenkaan tee mitä tahansa. Kun sosiaalityöntekijälle tarjotaan jotakin työksi, hän arvioi, mikä tuo ongelma on hänen kannaltaan (Arnkil & Eriksson 1996, 196). Tässä arvioinnissa hän käyttää apunaan useita ns. binaarikoodeja, kuten medikaalinen (sairas/terve), juridinen (laillinen/laiton), taloudellinen (omistaa/ei omista), psykologinen (normaali/epänormaali) ja pedagoginen (kehittyvä/taantuva). Sosiaalityöntekijän tulee pystyä osoittamaan toimintansa legitimiisyys usealle taholle ja varautua koko ajan antamaan tehtyjen päätösten oikeutuksesta näyttöä. Tällöin tarkkaillaan myös koko ajan asiakkaan suostumusta ehtoihin (näyttöä). Asiakkaan suostuminen ehtoihin on myös suostumusta kontrolloiviin toimenpiteisiin, jossa hän ei itse pysty katkaisemaan kontaktia sosiaalityöntekijään. (mt., 234–235.)

Työssä erilaisten menetelmien käyttö riippuu paljolti työntekijöiden sisäistetyistä käsityksistä sosiaalityöstä, asiakassuhteen toimivuudesta ja organisaation toimintatavoista. Vaikka sosiaalityöntekijät kokevat olevansa pääasiassa perheiden tukijoita, asiakassuhteen toimivuuteen vaikuttaakin se, miten asiakkaat tulevat palvelujen piiriin. Toimivan asiakassuhteen luominen on vaikeaa, varsinkin kun asiakassuhde on pakon sanelemaa. Mukana työssä on kontrollielementti, erityisesti silloin kun yhteisistä pelisäännöistä poiketaan. (Forssén 1993, 113 ja 115.) Sosiaalityöntekijän on vakuutettava asiakas, että tehtävä sosiaalityö on asiakkaan parhaaksi. Jotta pystyisi vakuuttamaan asiakkaan, sosiaalityöntekijän on uskottava asiakkaaseen. Luottamussuhde rakentuu yleisinhimillisen tunnesuhteen pohjalta eli sosiaalityöntekijän henkilökohtaiseen omaan persoonalliseen tapaan rakentaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. (Rostila 1990, 40 ja 263.)

Sosiaalityöntekijän tulee olla tietoinen omasta roolistaan ja vallastaan. Tekemällä sopimuksia asiakkaan kanssa pyritään vähentämään auttamistyön epämääräisyyttä ja lisäämään asiakkaan valtaa. Tavoitteellinen sopimus selventää asiakkaalle, mihin työllä pyritään, mitä hän voi työn-

tekijältä odottaa ja mitä häneltä itseltään odotetaan. (mt., 17.) Työn onnistumisen kannalta asiakkaan arvojen kunnioittaminen on tärkeää. Ellei työntekijä pysähdy selvittämään asiakkaan arvomaailmaa, hän vie tilan asiakkaan omilta valinnoilta ja loukkaa tämän itsemääräämisoikeutta. Vaikka asiakas myötäilisin työntekijän toivomuksia, saattaa hän silti tuntea itsensä huonommaksi. Työntekijän tulee kunnioittaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta niin kauan kuin asiakkaan toiminta ei saata häntä tai muita vaaraan. Asiakkaan vahvistaminen tapahtuu parhaiten yhteistoiminnassa ja kumppanuudessa. Työntekijän tulee olla mahdollistaja, joka auttaa asiakasta tarkastelemaan ongelmiaan realistisesti ja pohtimaan eri vaihtoehtoja sekä näkemään omat voimavaransa ja vahvuutensa. Joskus asioita ei voi kuitenkaan jättää asiakkaan vastuulle, varsinkaan silloin kun kyseessä on lapsi ja hänen hyvinvointinsa (mt., 29–33.)

2.2. Työssä jaksaminen

Hyvinvointiin työssä vaikuttaa ihmisen *työhön sitoutumisen* aste sekä *työkyvyn* ja *-tyytyväisyyden tunteet*. Työtyytyväisyys on henkilön omakohtainen, kokonaisvaltainen arvio työn tyydyttävyydestä. Siihen vaikuttavat työn sisältö, työmäärä, työryhmä, esimiehet, organisaatiossa omaksutut toimintatavat ja se missä määrin työntekijä voi käyttää tietojään ja taitojaan hyväksi työtehtävissään. Työkyvyssä puolestaan on kysymys yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten vastaavuudesta. Työkyky on subjektiivista toimintakykyä ja terveyttä sekä sopivaa objektiivista toimintakykyä ja terveydentilaa. Lisäksi se on työelämän kulttuurin ja arvojen sopuutta omien arvojen kanssa. Yksilön arvio omasta työkyvystä muodostuu niistä tunteista ja kokemuksista, jotka liittyvät työn sujumiseen, omaan jaksamiseen, riittämiseen, onnistumiseen ja mielekkyyden kokemiseen. Mielikuva omasta työkyvystä ohjaa käyttäytymistä, asenteita ja suhtautumista työkykyyn, työhön ja ympäristöön. (Romana 1999, 4–6.)

Työhön sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä hyväksyy työn tavoitteet ja pyrkii parhaansa mukaan saavuttamaan ne. Sitoutuminen on tunneasia: ihminen sitoutuu niihin asioihin, joita pitää tärkeinä ja näkee tavoitteiden saavuttamisen mahdollisena. Kun sitoutuminen on aitoa, ihminen sietää vastoinkäymisiä eikä uskon puute yllätä häntä kovin helposti. Sitoutuminen säilyy, kun työntekijällä on hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. (Aro 2001, 23–24.)

Aunola & Laitinen (2002) ovat analysoineet erään sairaanhoitopiirin tuottaman materiaalin avulla sitä, mitä hyvä vointi työssä on. Tulokseksi he saivat:

1. Hyvän voinnin ja jaksamisen perustana on toimintakulttuuri, jonka lähtökohdانا on päämäärätietoinen toiminta asiakkaiden parhaaksi. Työpaikalla kunnioitetaan niin asiakasta kuin työntekijää. Jokainen työntekijä voi käyttää taitojaan ja tietojään työhönsä sitoutuen.

2. Johtajat tavoittelevat avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja inhimillisyyttä. Taitavaan asioiden ja ihmisten johtamiseen sisältyy työntekijöiden tukeminen, kuuleminen ja tarvittaessa jämerä puuttuminen ongelmatilanteisiin. Vastuu työstä kuuluu työntekijöille ja työstä saa asiallista palautetta.

3. Toimintojen organisointi tehdään ihmistä kunnioittaen niin, että voimavarat suunnataan aina asiakkaiden parhaaksi. Yhteistyön vaaliminen, avoin tiedottaminen ja turvallinen työympäristö edistävät hyvää vointia.

4. Työntekijöiden keskinäiset suhteet yhteisössä ovat jaksamisen kannalta merkittäviä. Tavoitteellisuus työyhteisössä mahdollistuu, kun työyhteisön ilmapiiri on avoin, keskusteleva ja huumorintajuinen. Kollegiaalisuus, rohkea asioiden käsittely ja toinen toisensa tukeminen sisältävät voimaantumista edistäviä aineksia.

5. Jokainen työskentelee oman ihmisenä ja ammattilaisena kasvamisensa hyväksi. On asioiden kehittämistä kiinnostunutta uteliaisuutta ja valmiutta oppia uusia asioita. (ks. Kiikkala 2002, 13–14.)

Yksilön kuormittumiseen vaikuttavat välittävinä ja säätelevinä tekijöinä yksilölliset tekijät, yksilön suoritusedellytykset yleensä, erityisesti motivaatio ja aktiivitaso (Romana 1999, 6). Kaikki pahanolon tunteet eivät ole yhtä huolestuttavia, koska lähes kaikki työntekijät ovat joskus väsyneitä, turhautuneita ja jännittyneitä työssään. He kokevat normaaleja kielteisiä tunteita työtilanteissa, jotka ovat heidän tarpeidensa, arvojensa tai ominaisuuksiensa kannalta epätyytyttäviä. Läheskään kaikki eivät kuitenkaan päädy uupumustilaan tai kielteisiin työasenteisiin. (Vartiovaara 1996, 77–79.) Kun Kaarinan kaupungin sosiaaliviraston 19 työntekijältä kysyttiin näkemystä heidän omasta työkyvystään verrattuna elinikänsä parhaimpaan (0 = täysin työkyvytön, 10 = työkyky parhaimmillaan), työkyvyn keskiarvo oli 8,3. Valtaosa (78 %) piti työkykyään hyvänä. (Romana 1999, 19.)

Psyykinen kuormittaminen työpäivän aikana aiheutuu psyykkisistä kuormitustekijöistä, joita ovat työn sisältö ja vaatimukset, tuotannonohjausjärjestelmä, työpaikan ihmissuhteet, työympäristötekijät ja fyysiset kuormitustekijät (mt., 6). Psyykinen väsyminen on tila, jossa voimia on kulutettu yli varojen riippumatta siitä, onko työ ihmiselle tärkeää vai ei. (Kääriäinen 2003b, 5).

Kunnissa työ on usein pakkotahtista. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat varsin vähäiset. Laman jälkeen asiakkaiden määrä on kaksinkertaistunut ja ongelmat vaikeutuneet, mutta työntekijöiden määrää ei ole lisätty (ks. esim. Järnefelt 2002, 24–26.) Muutos ilmenee vaihtelevina tuntemuksina työtä kohtaan: oma työ ei tunnu muuttuvan, paitsi että työhön on tullut monenlaisia ylimääräiseltä tuntuvia asioita, jotka tekevät työpäivästä kiireisen tilanteesta toiseen rientämisineen. Asiakkaat käyvät vaativimmiksi, palaverit yhteistyökumppaneiden kanssa lisääntyvät, työtä pitää arvioida jne. Toisaalta muutokset haasteineen kiinnostavat mutta toisaalta ahdistavat riittämättömyyden tunteen kasvaessa. (Launis 2002, 4.)

Kuntatyöntekijöistä monet ovat määrällisesti ja laadullisesti ylikuormitustilassa: kun ei kyetä sinnittelemään ja hoitamaan työtä yhtä hyvin kuin ennen, loppuun palaminen on lähellä. Kiire on alituinen seuralainen. Kuopion yliopistossa tehty työuupumukseen ja sen lievittämiseen liittyvä tutkimus osoitti, ettei psyykkistä kuormitusta aiheuta työyhteisö tai työn sisältö vaan kiireinen työtahti, liian suuret työ- ja asiakasmäärät, pakkotahtisuus, itsensä hajottaminen moniin työtehtäviin sekä palkan pienuus. Näiden tekijöiden aiheuttama ylikuormitus stressasi sillä tavoin, ettei se enää ollut hallinnassa. (Työuupumuksen...2002, 1; Jaksamme yhdessä 1996, 14; Laine & Töyry 2001, 2.)

Hyvin koulutetut henkilöt kokevat kiireen aiheutuvan työtehtävien vaikeutumisesta ja osaamistason lisääntymisestä ja siitä, että työstä selviytyminen vaatii jatkuvasti uusiin asioihin perehtymistä ja uusien taitojen hankkimista, mihin ei kuitenkaan työssä ole aikaa. Työtehtävien monimutkaistuminen tarkoittaa myös sitä, että niiden tekemiseen kuluu enemmän aikaa. (Järnefelt 2002, 35–36.)

Jaksamattomuus voi muuttua loppuunpalamiseksi silloin, kun työn vaatimukset ovat jatkuvasti kohtuuttomia käytössä oleviin voimavaroihin nähden (Aro 2001, 22) ja silloin, kun ihminen uurastaa yli voimiensa, mikä on tyyppillistä vahvan ammattitaidon omaaville, kutsumustietoisille puurtajille, kun heidän ihanteensa törmäävät arjen pysähtyneisyyteen (Jaksamme yhdessä 1996, 13). Jaksamattomuuteen liittyy työn määrän kuormittavuuden ja työtavoitteiden monimutkaisuuden ja epäselvyyden lisäksi myös liian usein tehdyt organisaatiomuutokset. Pohjimmiltaan on kyse työn ilon ja työmotivaation häviämisestä. (Aro 2001, 19.)

Ihmissuhdeammateissa työskenteleville uupumus ilmaantuu keskimääräistä nuoremmalla iällä. Ensimmäinen vaihe tulee, kun työntekijä on ollut vasta lyhyen aikaa uudessa työpaikassaan. Nuoruus merkitsee kokemattomuutta työelämässä, liiallista idealismia ja selvää haavoittuvuutta. Iän myötä saavutettu kypsyyden ja kokemus puuttuu ja nuorena koettu uupumus voi johtaa siihen, että henkilö vaihtaa kokonaan uraa. Samoissa työpisteissä toimivat vanhemmat työntekijät sen sijaan ovat kukin omalla tavallaan selvinneet alkuaikojen karikoista, ohittaneet pahimmat kriisit ja hankkineet panssarin väsymistä vastaan. Heillä uupumus onkin harvinaisempaa kuin nuorilla.

Moni on ehtinyt kokea jo pahimmat kriisit, ja pystynyt muuttamaan ne suojaavaksi elämänviisaudeksi. (Vartiovaara 1996, 107–108; Lehto 2002, 10.)

Mikäli ihminen on altis palamaan karrelle, voi riittävän vaikea työasetelma toimia ratkaisevana laukaisijana. Keskeinen tekijä tässä on työntekijän oma asennoituminen ja siihen liittyvät selviytymiskeinot. Työntekijä, joka pyrkii järjestämään ympäristöönsä selkeisiin kokonaisuuksiin, on vähemmän altis stressioireille. Työntekijä, joka reagoi kielteisesti ympäristön ennakoimattomuuteen, rasittuu helpommin. Yksilöllinen taipumus reagoida kielteisesti epävarmuuteen lisää stressiä ammateissa, jotka vaativat paljon monimuotoisia taitoja ja joita kuvaa tietynlainen epävarmuus. (Elovainio ym. 2001, 42.)

Työntekijä saattaa uuvuttaa itseänsä oma-aloitteisesti silloin, kun hän on sisäistänyt työn tavoitteet, kokee ne haastaviksi ja siksi yrittää niistä selvitä. Kuuliaisien ihmisten on hyvin vaikea oikoa mutkia ja jättää suorittamatta toiselle osapuolelle tärkeitä asioita. Kun on liian paljon asiakkaita ja liian vähän aikaa varattuna heille, uhkaa uupumus ja sen tunnusmerkit: väsyminen, emotionaalinen tyhjeneminen, kielteiset asenteet autettavia kohtaan ja tunne oman työpanoksen heikkenemisestä. Liian korkein tavoittein liikkeelle lähteneen auttajan ja omat auttamismahdollisuutensa yliarvioineen voi olla vaikea hyväksyä, että työn tulokset niin usein ovat vaatimattomia ja että ne saattavat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. (Vartiovaara 1996, 77–79, 89 ja 148.)

On myös muistettava, että ihmisillä on erilaiset perustaipumukset kohdata työn vaatimuksia. Monet psyykkistä väsymistä aiheuttavat tekijät ovat toisaalta myös työn voimavara ja peruste alalle hakeutumiseen: esimerkiksi vastuu, tunneherkkyys ja ihmisten kohtaaminen. (Kääriäinen 2003b, 6.) Työyhteisöjen käymät prosessit, keskustelut toiminnasta ja ongelmien tietoisuudesta, edistävät jaksamista. Yhteisen toimintasuunnitelman tekeminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista. Työpaikalla käydyt keskustelut ja asiakkaiden ongelmien analysoinnit helpottavat merkittävästi stressioireita. (Työuupumuksen...2002, 2.)

Loppuunpalamisen ehkäisy on hyödyllistä, koska silloin sitoutetaan henkilökuntaa työhön. Sitoutumista edistetään kehittämällä henkilöstöä, työprosesseja ja organisaatiota pitkäjänteisesti. Tällainen toiminta ei vaadi massiivisia uusia projekteja vaan sitä, että loppuunpalamisen mahdollisuus otetaan huomioon ja ryhdytään toimimaan esiin tulleiden ongelmien suhteen. Jaksamisen edistäminen on tärkeää nähdä prosessina, jonka työyhteisö itse rakentaa ja jota se itse ohjaa, Prosessia ei voi suunnitella etukäteen, mutta prosessin eteneminen vaatii johtajaa, joka huolehtii siitä. (Aro 2001, 29–30; Työuupumuksen...2002, 3.)

2.3. Sosiaalityön raskaan raatajat

Sosiaalialalla työtahdin, työmäärän ja työn vaativuuden on koettu lisääntyneen. Sosiaalityöltä vaaditaan entistä enemmän entistä vähemmän resurssein. Sosiaalityö on joutunut vaiheeseen, jossa työn stressaavuus ja työelämän laatu ovat joutuneet poikkeuksellisen kovalle koetukselle. Työ on muuttunut entistä haastavammaksi, mutta työn organisointimuodot eivät ole kehittyneet yhtä nopeasti kuin vaatimukset uudelleenlaiseen työotteeseen. (Cavén 1999, 164.)

Jo 1980-luvulla tuli työelämän tutkimuksissa esille, että työn henkinen rasittavuus oli kasvanut erityisesti sosiaalityöntekijöillä eikä työtä ollut aikaa tehdä kunnolla (Elovainio & Lindström 1993, 3 ja 43; Sinervo 1993, 13). 1990-luvulla sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työoloja ja hyvinvointia tutkittaessa tuli esiin, että varsinkin sosiaalipuolella oman työn vaikutusmahdollisuuksien koettiin kasvaneen, mutta kiire kuormitti työtä huomattavasti aiempaa enemmän. Kuopiossa tehdyssä tutkimuksessa sosiaalityöntekijät kokivat, ettei heistä ollut kerta kaikkiaan tekemään kaikkea tehtävänä olevaa työtä. Asiakkaiden määrä oli selvästi liian suuri. Osittain työn rasittavuuteen vaikutti se, että raskaat lastensuojeluasiat eivät tuntuneet koskaan päättyvän. Raskautta lisäsi myös se, että ei ollut aikaa tehdä työtä niin hyvin kuin olisi halunnut. Kiire tuntui nimenomaan tekemättöminä töinä

ja henkilöstön määrällisenä riittämättömyytenä. (Laine & Töyry 2001; Kauppila 1999, 83–84.) Kemppaisen ym. (1998) tekemässä sosiaalityön tutkimuksessa neljä viidestä sosiaalityöntekijästä ilmoitti, että työtä oli ainakin ajoittain liikaa. Joka neljännellä sitä oli liikaa jatkuvasti. Kolme neljästä sosiaalityöntekijästä koki työnsä stressaavaksi. Koska sosiaalityö on henkisesti rasittavaa, se kuormittaa myös vapaa-aikana. Yli 40 %:lla sosiaalityöntekijöistä asiakkaiden asiat askarruttavat vielä vapaa-aikanakin. (Kemppainen et al. 1998, 125–127.)

Vuonna 1998 aloitetussa työsuojelurahaston tuella toteutettavassa projektissa työuupumuksen ehkäisemiseksi työtahdin koettiin sosiaalialan asiantuntijatehtävissä kiristyneen ja työmäärän kasvaneen huomattavasti 1990-luvulla. Psykkinen kuormittavuus koettiin suureksi ja kuntien sosiaalityöntekijöistä kolme neljäsosaa ei enää olisi valinnut sosiaalityöntekijän ammattia, jos olisi nyt ammattia valitsemassa. (Raunio 2000, 54–55.)

Vuonna 2000 tehdyn Työ ja terveys Suomessa -haastattelun mukaan 53 % sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä piti työtään henkisesti rasittavana, kun se koulutuslallalla oli 50 % ja julkishallinnossa muutoin 39 % (Lindström 2003 6). Kaarinan kaupungin sosiaaliosaston työntekijöiden jaksamista tutkittaessa lähes kaikki vastaajat (94 %) olivat sitä mieltä, että työ oli henkisesti raskasta ja 29 % oli sitä mieltä, että työmäärä oli koko ajan liian suuri (Romana 1999, 14). Psykkistä kuormitusta ja uupumusta on lisännyt erityisesti taloudellisista syistä johtuneet henkilöstön supistukset ja toiminnan leikkaukset. Myös sosiaalialan huono yhteiskunnallinen arvostus aiheuttaa ammatillista kuormitusta. Sosiaalialalla vallitseekin ristiriita lisääntyvien vaatimusten ja vaikeutuneen työn sekä yhteiskunnallisen heikon arvostuksen ja huonon palkan välillä. (Työuupumuksen...2002, 1–2.)

Sosiaalityön todellisuutta sävyttää ongelmallisuus: työn raskastekijöinä korostuvat asiakkaiden tilanteiden vaikeus, tunteiden hallinta näissä tilanteissa sekä riittämätön aika paneutua asiakkaiden asioihin. Vaikeita ongelmia on kohdattava pakkotahtisella kiireellä. Vastuu asiakkaiden tilanteista on suuri, mutta keinoja ja valtaa on vähän. (Kemppainen et al. 1998, 50; Jaksamme yhdessä 1996 13–14; Lindström 2001, 2; Sinervo 1993, 12–13 ja 115–116.)

Sosiaalityössä psykkinesti raskaaksi koetaan asiakkaiden moniongelmaisuus, yhteistyöhälyttömyys ja motivoimattomuus. Sosiaalityöntekijät kokevat myös raskaaksi sen, ettei asiakkaille ole aikaa tarpeeksi ja että asiakkaita on liikaa. Raskaaksi koetaan myös vastuu, laaja ja jatkuvasti muuttuva tehtäväkenttä sekä monimutkainen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Työntekijöiden vaihtuvuus ja henkilöstön määrällinen riittämättömyys ovat myös psykkinen rasituksen aiheita. (Elovainio 1992b, 141; Sinervo 1993, 1 ja 8–9.)

Työuupumus johtaa rutinoitumiseen ja turtumiseen. Sosiaalityöntekijöitä huolettaa oma riittämättömyyden ja avuttomuuden tunne, ettei kykene auttamaan asiakkaita tarpeeksi. Resurssit eivät riitä syvempään perehtymiseen ja sosiaalityön ammatillinen osaaminen jää hyödyntämättä kiireen keskellä. (Kemppainen et al. 1998, 131–134.) Vaikka kiinnostus oman työn kehittämiseen auttaa jaksamaan silloin, kun työ on erityisen raskasta ja kehittäminen antaa uusia ulottuvuuksia työhön, sosiaalityön menetelmien systemaattiseen käyttöön ja kehittämiseen ei ole riittävästi aikaa (mt., 93–94 ja 135–138).

2.4. Lastensuojelun arjesta nousevat tarpeet

Lastensuojelun tehtävän toteuttaminen edellyttää lapsen hyvän tilanne- ja yksilökohtaista konkretisoimista (Hurtig 2003, 189). Lastensuojelutyö näyttää painottuvan perheiden pitkäaikaiseen tukemiseen ja ongelmien lievittämiseen. Lastensuojelun vastuulla on tällöin huolehtia, että riittävä vanhemmuus ja elämänhallinta pysyy perheessä. Monessa perheessä lastensuojelutoimet ovatkin tiettyyn elämänvaiheeseen kuuluva vaihe, jonka tavoitteena voi olla, ettei perheen tilanne pahene. (Forssén 1997, 19–171 ja 179.)

Lastensuojelussa periaatteena on lapsen etu, mutta arkipäivän tilanteissa arviointi on hankalaa. Siksi lastensuojelun asiakassuhteissa ilmenee kärjekkäimmin sosiaalityön päämääräasettelun ristiriitaisuudet. (Rajavaara 1992, 137.) Sosiaalityöntekijä käyttää, soveltaa ja valikoi työssään erilaisia teorioita, joiden hän kokee toimivan. Hän huomioi ja vertaa eri seikkoja aiempaan kokemukseensa ja rakentaa sen pohjalta mahdollisen toiminta- ja tapausstrategian. Luovat sovellutukset tulevat tapauskohtaisesti esiin. Huoli perheestä saattaa nousta joidenkin seikkojen perusteella, mutta sosiaalityöntekijä ei ryhdy toimiin ennen kuin hänellä on riittävästi tietoa ja luottamusta tiedon oikeellisuuteen. Tarja Heino käyttää määritelmää ”naksaus” siitä vaiheesta, jolloin lapsen asia määrittyy lastensuojelun asiakkuudeksi ja sosiaalityöntekijä aloittaa työskentelyn perheen kanssa. (Heino 1997, 38, 43–44, 347–348 ja 362–363.)

Lastensuojelun ensisijaisena tehtävänä on edistää lapsen parasta. Tarja Heino puhuu lastensuojelusta ammatillisena tunnustelutyönä tarkoittaen, että sosiaalityöntekijä tutkii ja arvioi tilannetta, päättää asiakkuudesta sekä tukee ja järjestää palveluja tulkitsemansa tarpeen mukaan asiakkaille. Luottamuksen luominen ja pitäminen erilaisten tehtävien keskellä on vaikeaa. Tästä ristiriidasta ja vastuusta sosiaalityöntekijä ei pääse irti. Tunnustelu on kokonaisvaltaista. (Heino 1997, 365 ja 370–371.) Jos lastensuojelun työntekijöillä ei ole vuorovaikutuksellista suhdetta vanhempiin, voivat nämä kokea oikeuksiaan loukatun. Erja Saurama kuvaa tilannetta lastensuojelun kiistakolmiolla (suljetulla triangelilla, jossa ääni ei pääse kulkemaan, koska se on suljettu). Kun tämä kolmio ei toimi, seurauksena on vuorovaikutuksen ja keskinäisen ymmärryksen puute. (Saurama 2002, 36–37.)

Sosiaalityöntekijät kokevat työn lastensuojeluasioissa koettelevalta, sillä puolet asiakkuuksista koetaan sekavina ja n. 33 %:ssa tilanne jatkuu alun jälkeen sekavana. Sosiaalityöntekijät kuvaavat tilannetta sanomalla ”ei saa otetta”: asiakkaat vaihtavat mielipidettä eikä heidän puheisiin voi luottaa. Asiakkaat ovat näennäisesti yhteistyöhaluisia, mutta eivät sitoudu tavoitteisiinsa. (Heino 1997, 108.)

Järjestelmällisen ja monipuolisen arvioinnin merkitys on siinä, että se kertoo, miten työntekijä ymmärtää tilanteen, miten kunkin lapsen yksilöllinen etu on määritelty ja miten työntekijä ennakoii muutosta saatavan aikaan (Kananaja & Turunen 1996, 82). Sosiaalityössä työntekijät rakentavat malleja työssään siltä pohjalta, mikä on heidän teoreettinen orientaationsa, käytännön toiveensa, hiljainen tietonsa ja kokemuksensa siitä, mikä toimii, kenelle ja missä tilanteessa. Lähtemällä liikkeelle olemassa olevasta käytännöstä, työntekijä tekee arvion siitä, mikä saattaisi toimia. Havainnoimalla ja keräämällä tietoa jo olemassa olevista tiedostoista, mekanismeista ja yhteyksistä, työntekijä tekee päätöksen toiminnasta ja interventioista tarkemmin, korostamalla toimivia käytäntöjä ja poistamalla niitä, jotka eivät toimi. Monelta taholta kerätty tieto osoittaa mikä todella toimii. (Kazi & Spurling 2000, 6; Kazi & Ward 2000, 3–4; Kazi 2002, 4.)

Lastensuojelussa useimpien perheiden asiakkuus alkaa viranomaisten toimesta. Marketta Rajavaaran (1992) tutkimuksessa asiakkaat pitivät tärkeimpinä syinä lastensuojeluasiakkuuteensa omia puutteitaan, epäonnistuneita valintojaan ja voimattomuutta selviytyä arkielämän haasteista. Asiakkaat myös sisällyttivät näkemyksiinsä sen, että lapset olivat turvattomia ja hoitamattomia. Vanhemmat eivät suoraan määritelleet, mikä oli lastensuojelun tarkoitus heidän perheessään, mutta kontrollin yhteistyösuhteissa he nostivat esiin. Toisaalta mitä vaikeammassa elämäntilanteissa perheet elivät sitä tyytyväisempiä he olivat vähäisenkin avun saamiseen. (Rajavaara 1992, 110–119.)

Tyytyväisimpiä lastensuojelun asiakkaista ovat ne, jotka ovat itse hakeneet apua. Näiden perheiden kanssa työskennellessään myös sosiaalityöntekijä kokee eniten onnistumisen tunteita. Kontrollia on vaikea puolestaan poistaa niistä asiakassuhteista, jotka ovat alkaneet muiden viranomaisen ilmoitusten perusteella. Siten joidenkin perheiden kohdalla sosiaalityö saattaa lisätä perheiden ristiriitoja, ei poistaa niitä. Jo pelkästään lastensuojelun asiakassuhteen olemassaolo saattaa vaurioittaa asiakkaan kuvaa omasta tavallisuudesta ja omasta tilanteesta. Näin asiakkaan toimintaedellytysten parantaminen ei onnistu. (mt., 169 ja 178–179.)

Sosiaalityössä joudutaan säätämään yhteiskunnan sosiaalisia jännitteitä. On vaikea sanoa, onko tehdyllä sosiaalityöllä ollut vaikutusta asiakkaan elämään, kun ongelmat ovat muille sektoreille soveltumattomia tai mahdottomia. Sosiaalityöntekijä joutuu työssään tekemään moraalisia kannanottoja, muun muassa ottamaan kantaa siihen, millä edellytyksillä oletetaan ihmisten toimivan: onko vanhemmasta huoltajaksi, mikä on lapsen etu ja mitkä ovat sen toteutumisen esteet. (mt., 55–62.) Sosiaalityön onnistuneisuudesta asiakastyössä voitaisiin puhua silloin, kun sekä asiakas että työntekijä ovat kokeneet ymmärtäneensä ongelmien syntyprosesseja ja yhdessä laatineet toimintastrategiat (Kääriäinen & Iivari 1989, 16).

Työn haasteeksi sosiaalityössä on noussut perheiden ja lasten elämäntilanteeseen liittyvien ongelmien lisääntyminen ja vaikeutuminen. Lasten huolenpitoon liittyviin ongelmiin joudutaan entistä useammin puuttumaan sosiaalityön toimenpitein. Sosiaalityö on entistä vähemmän pelkkä viimesijainen turvaverkko. Paradoksi on siinä, että tarpeiden lisääntyessä ovat tuloksellisen sosiaalityön edellytykset kuitenkin heikentyneet: asiakkaiden ongelmien vaikeutuminen ja koveneva työpaine vievät pohjaa laadukkaalta työltä. (Raunio 2000, 27 ja 34.) Sosiaalityöntekijät sanoivat Tarja Kauppilan tutkimuksessa (1999), että laadukas sosiaalityö on suunnitelmallista ja linjattua ja siinä lähdetään liikkeelle asiakkaan ilmaisemista tarpeista. Työn tulisi olla myös oikea-aikaista eli palvelua olisi pystyttävä tarjoamaan silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Hyvään sosiaalityöhön kuuluu myös se, että työntekijällä on riittävästi aikaa paneutua asiakkaan asioihin. (Kauppila 1999, 49–50.)

Koska sosiaalityön resurssit ovat rajalliset suhteessa puuttuviin ongelmiin, sosiaalitoimiston asiakastyö on tuottanut pettymyksiä sekä asiakkaille että työntekijöille. Lastensuojelutyö on paljon korjaavaa, ennaltaehkäisevään ja perheen kokonaistilanteen kartoittavaan työhön ei ole riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Sosiaalityöntekijät kaipaavatkin uusia tapoja työskennellä perheiden kanssa. (ks. esim. Rajavaara 1992, 19 tai Kauppila 1999, 69, 74–75 ja 83–87.)

Toimivat työmenetelmät antavat aikaa paneutua asiakkaan asioihin suunnitelmallisemmin, koska lastensuojelutyö on lakisäätöistä ja ensisijaista eikä sitä voi jättää tekemättä. Asiakkuuden aloittamisvaiheeseen ja arviointiin halutaankin lisää työvälineitä, jotta voidaan arvioida perheen voimavaroja ja kykyä selvittää lapsen/nuoren kasvatukseen ja kehitykseen liittyvistä haasteista. (ks. esim. Virtanen 1995, 11.) Lastensuojelutyön alkuvaihetta kuvaa hämäryys ja oleellista on, miten aktiivisesti sosiaalityöntekijä kerryttää tietoa ja kokeilee sen luotettavuutta. Tämä vaatii avointa dialogia ja strukturoitua haastattelua asiakkaan kanssa. Asiakkaalle olisi esim. hyvä koota kaikki faktoiksi tulkittavat asiat, jotta hän voi niitä kommentoida. Tältä pohjalta voi yhdessä asiakkaan kanssa laatia suunnitelmaa. (Heino 1997, 379–380.)

Viime vuosina vanhemmuuden ja perhetilanteiden arviointimalleja on pyritty kehittämään. Yhteistä eri arviointimalleille on ollut se, että työ on perustunut käytännössä koettuihin tarpeisiin ja on lähdetty etsimään jotakin toimivampaa työvälinettä lapsen ja perheen tilanteen arvioimiseen sekä lastensuojelun tarpeen tutkimiseen. Tavoitteena on pidetty, että asiakkaan olisi aikaisempaa helpompi hahmottaa oma osuutensa prosessissa sekä osallistua oman asiansa hoitoon. Tällaisia arviointimenetelmiä ovat mm. Kotkassa kehitetty Pylpyrä, Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän lastenkodeissa kehitetty roolikartta tai Tervalammen kuntoutuskeskuksen perheosaston malli. Arvioitavat asiat kussakin menetelmässä ovat hiukan erilaisia. Osa on kehitelty alkuarviointiin, osa taas loppupään arviointiin. Osa arvioi perheessä tapahtuvia muutoksia, osassa arvioidaan hoidon vaikutuksia. (Heino & Kulometsä 2000, 1–7 ja 15–16.)

Työntekijät, jotka käyttävät ja harjoittelevat hyviä menetelmiä, ovat innostuneita ja kiinnostuneita työstään. Lastensuojelussa on myös muistettava erottaa hyvä käytäntö onnellisesta lopusta, koska lastensuojelussa onnelliset loput ovat harvinaisia (Turnell 1999, 182–183).

2.5. Kehittämistyö työn ohessa tapahtuvana prosessina

Työyhteisön kehittämisen tulee lähteä toiminnan tarpeista ja yksilöiden kehittämishaluista ja kohdistaa huomio sekä tulokeskeisyyteen että ihmisläheisyyteen. Tällöin puhutaan prosessikeskeisyydestä, joka tarkoittaa jatkuvaa, yhteisön sisältä nousevaa kehitystä (Murto 1992, 11 ja 26). Vaikka työn laatu syntyy niistä työprosesseista, joissa ovat mukana innovatiivisuuden ja projektitoiminnan elementit, innovatiivisuus ja uusien työtapojen kehittäminen ei kuitenkaan ole helppoa eikä nopeaa. Kehittämistyöhön tarvitaan sosiaalityöntekijöiden työpanos, mutta työkiireiden keskellä on vaikea löytää aikaa ja motivaatiota työn kehittämiseen. (ks. esim Alho 1995b, 147; Yliruka 2000, 3; Jalava & Virtanen 1996, 19–20.)

Kehittämisen onnistumisen ehtona on, että kaikki intressiryhmät ja toimijaosapuolet ovat mukana jo suunnitteluvaiheessa ja että kehittämistarpeet ja tavoitteet tunnustetaan, analysoidaan ja asetetaan työyksikkötasolla. Kehittämisessä on edettävä pienistä askelista laaja-alaisempaan toimintaan, esimerkiksi työyksikkökohtaisista piloteista koko organisaatioon. (Hytönen 2002.)

Tarve kehittämiseen tulee siitä, että työntekijät ovat tyytymättömiä nykytilaan ja heille nousee tarve selvittää asioita ja muuttaa niitä. Riitta Seppänen-Järvelän (1999) tutkimuksessa haastattelemat kehittäjät toivat esille, että riippumatta siitä, onnistuiko vai epäonnistuiko uudistus, esille nousee uusia ongelmia ja kysymyksiä, joiden ratkaisemiseksi aloitetaan uusi hanke. Kehittämishankkeista tulee näin osa organisaation toimintaa, jolla pyritään ylläpitämään työmotivaatioita. Toimijalähtöisyys projektissa tekee työntekijöistä oman työnsä asiantuntijoita ja kehittäjiä. Taustalla on usko paikallisiin ratkaisuihin. (Seppänen-Järvelä 1999, 106 ja 125.)

Kehittämisen tulee auttaa työntekijöitä saavuttamaan sellaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita he tarvitsevat työssään nyt ja tulevaisuudessa vaatimusten muuttuessa. Jotta yhteisö todella kykenisi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin hyvin, tulee perustason henkilöstöä kuulla ja hyödyntää sieltä saatua tietoa yhdessä esimiesten tiedon kanssa. Työpaikan todelliset muutokset alkavat niistä ihmisistä, jotka muuttuvat ja alkavat toimia toisin. Näitä ihmisiä on organisaation joka tasolla. (Peltola 2000, 8; Hytönen 1998, 26; Hytönen 2002.) Prosessikeskeisen kehittämisen periaate onkin kokonaisvaltaisuus, mikä tarkoittaa jatkuvaa koko yhteisön tasolla tapahtuvaa eri toimijaosapuolet ja hierarkiatasojen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteet ja strategiat ovat jatkuvan tutkimuksen ja muokkaamisen kohteena ja siihen osallistuu koko yhteisö. (Murto 1992, 31–32.)

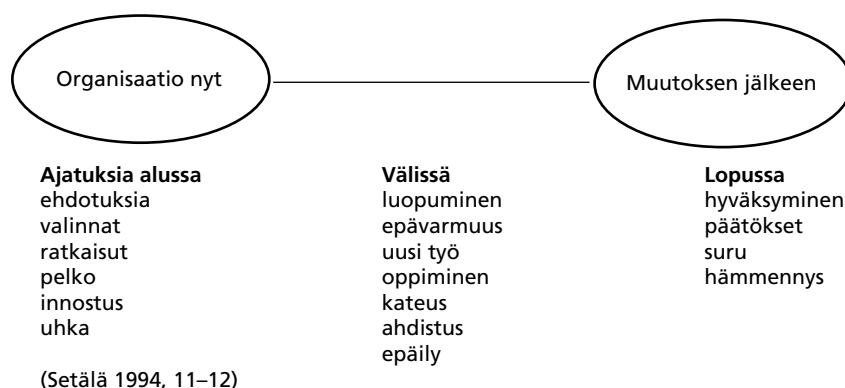
Kehittämistyölle on ominaista prosessinomainen eteneminen ja etenemissuuntien monet mahdollisuudet (Seppänen-Järvelä 2003, 7). Prosessin piirteitä ovat avoimuus, ennakoimaton vaihteellisuus ja rönsyilevyys. Koska prosessi ei ole etukäteen tarkasti formuloitu tavoitteiden ja menetelmien suhteen, se antaa mahdollisuuden prosessin varassa etenevälle kehitystyölle. Yhteinen tavoite, johon ollaan pyrkimässä tulee kuitenkin lausua julki, vaikka tähän tavoitteeseen ei välttämättä suoraviivaisesti kuljeta (Seppänen-Järvelä 1999b, 115–117.)

Kehittämistyöllä aikaansaadut muutokset ja kehittyminen riippuvat paljon työympäristöstä ja sen kulttuurista. Ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö antaa siihen mahdollisuuden ja tukea. (Kauppila 1999, 95.) Tavoitteena on, että kehittäminen tuottaa tulevaisuuteen viitoittavia tarinoita ja uskomuksia (Seppänen-Järvelä 2004a, 256). Oppivassa organisaatiossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamia asioita. Oppiminen ei ole vain tiedon varastoinnista vaan yhteisön jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan ja ponnistelevat yhteistuumien tavoitteita kohti. (Sarala 2003, 8.) Oppiminen vaatii tosiasioiden tunnistamista ja visiointia, joustavuutta, yhteistoimintaa, laadun ja prosessien kehittämistä sekä avointa työskulttuuria ja ilmapiiriä. Visio auttaa muodostamaan päämääriä ja konkreettisia työn tavoitteita ja antaa suunnan silloinkin, kun syntyy stressiä, turhautumista ja kärsimättömyyttä etenemisestä. Työkulttuurin osalta tärkeää on yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen ja työntekijöiden osallistuminen työn suunnitteluun. Joustavuudella varmistetaan selviytyminen ja nopea reagoiminen yllättäviin tilanteisiin. (mt., 9–11 ja 21.)

Yhteisöä kehitetään alhaalta ylöspäin kunkin oman yksikön tarpeista lähtien. Tavoitteena on luoda yhteisöä uudelleen niin, että sekä yksilön että yhteisön tarpeet voidaan sovittaa yhteen. Prosessikeskeisen kehittämisstrategian painopiste on yhteisön arkipäivän tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa työstä, työyhteisöstä ja niihin liittyvistä ongelmista puhumista. Puhuminen mahdollistaa konkreettisten kokemusten ja tunteiden jakamisen. Yhteisesti koetut ongelmat nostavat yhteisiä tavoitteita. Ratkaisuvaihtoehdot tuntuvat omilta, kun ne on yhdessä mietitty. (Murto 1994, 107–108.)

Jos projektin toteuttamisen tavoitteet on tarkasti suunniteltuja ja ennakoituja, ne saattavat rajata uusien ajattelutapojen etsimistä ja kokeilemistä (Seppänen-Järvelä 1999b, 119). Jos muutosprosessi etenee liian nopeasti, on vaarana, että se epäonnistuu. Jokaisen työntekijän onkin tiedettävä tehtävänsä muutoksen eri vaiheissa. Tämä edellyttää yhteisössä jatkuvaa keskusteluyhteyttä, jotta jokainen tietää muutoksen edistymisestä. (Rissanen, Säski & Vornanen 1996, 47–48.)

Muutostyössä valtaosa on ihmisen mielen sisäistä. Jokainen joutuu käymään mielessään erilaisia tuntemuksia. Muutos laittaa henkilökunnan mielessä liikkeelle monenlaisia ajatuksia ja tunteita:



Koulutus, tiedottaminen, yhteiset keskustelut, tavoitemielikuvien rakentaminen, oman toiminnan arviointi ja omakohtainen muutokseen osallistuminen ovat tavanmukaisia foorumeita, joilla sisäistä muutostyötä tehdään (Setälä 1994, 27).

Kehittämistoiminta on tilanne-ehtoista ja saattaa merkitä sitä, että prosessi kääntyy yllätykselliseen suuntaan tai siihen voi tulla mukaan ennakoimattomia aineksia (Seppänen-Järvelä 1999b, 116). Timo Keski-Petäjä (1999) käyttää käsitettä prosessirohkeus, jolla hän tarkoittaa projektiin heittäytymistä ilman tiukkaa toteuttamista ohjaavaa suunnitelmaa. Rohkeudella viitataan kykyyn ottaa vastaan ennakoimattoman prosessin mukanaan tuomia tilanteita ja käänteitä. Hyvä kehittäjä sietää epävarmuutta ja havaitsee epävarmuustekijät pikemminkin kehittämistilanteina ja mahdollisuuksina, joilla voi edistää uusien ideoiden ja ratkaisujen esilletuloa. (mt., 181–182.)

Työyhteisön jatkuvan kehittämisen lisäksi tarvitaan myös erillisiä kehittämishankkeita. Niiden avulla voidaan tarvittaessa käynnistää tai vauhdittaa jotakin työyhteisön uudistusta ja panostaa tärkeänä pidettävään asiaan tai muutokseen. (Järvinen 2001, 152.) Kun työpaikalla toteutetaan projektimaista toimintaa, on tärkeitä hyödyntää siitä tulevat hyvät asiat, mutta samalla pitää huolta, ettei projekti liika eriydy perustyöstä ja muusta toiminnasta. Tämä mahdollistaa projektissa kehitetyn asian jatkuvuuden. (Seppänen-Järvelä 2003, 3.)

Kehittämisprosessi on ainutkertainen, kullekin projektille ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. Prosessi on alkanut ennen kuin projekti ja jatkuu sen päättymisen jälkeen. (mt., 9.) Työhön sitoutuminen ja työn kehittäminen liittyvät usein toisiinsa: työhön sitoutuminen innostaa kehittämään työtä ja työn kehittäminen puolestaan lisää työhön sitoutumista. Kehittämisessä ja työprosesseissa mukana olevien voi toisaalta olla vaikea huomata,

millaista kehittymistä työn eri tasoilla on saatu aikaan. Tämän vuoksi tarvitaan systemaattista arviointia. Muuten saattavat myönteiset muutokset ja onnistumiset jäädä huomiotta. (Kauppila 1999, 87.) Arviointi on ehdoton edellytys sille, että projektin kokemuksia voidaan hyödyntää myöhemminkin (Seppänen-Järvelä 2003, 10).

Lopputuloksen arviointia ei tulisi tehdä ilman jonkinlaista prosessinarviointia, sillä lopputuloksen ymmärtäminen vaatii tietoa siitä, miten tulokset on tuotettu (Seppänen-Järvelä 2003, 15). Tavoitteet saattavat olla epämääräisiä ja epärealistia toteuttaa annetussa ajassa ja resursseilla. Tällöin hyvänkin kehittämistoiminnan toteuttaminen saattaa näyttää tavoitteiden saavuttamisen valossa vaatimattomilta. Hankkeet usein lupaavatkin enemmän kuin, mihin ne asetetussa määräajassa pystyvät. (Seppänen-Järvelä 2003, 19–20.) Ilman arviointia jää piiloon prosessin hedelmällisyys (Eskola & Suoranta 1998, 223): millaisia uusia näkökulmia ja uutta tietoa tutkimus on tuottanut.

2.6. Sosiaalityön haasteet ja työntekijöiden hyvinvointi

Tässä luvussa toin esille sosiaalityön vaatteet ja nykyisen työtilanteen. Sosiaalityön asiakaskunta on moniongelmaista ja auttaminen vaatii paneutuvaa työtettä. Sosiaalityön tekemiseen vaaditaan moninainen tieto- ja taitoperusta. Resurssit eivät aina kohtaa tätä asiakkaiden esiin tuomaa tarvetta vaan kiire on jatkuvana osana päivittäistä työtä. Kiireen myötä tuleva riittämättömyyden tunne aiheuttaa sosiaalityöntekijöissä uupumusta. Työssä jaksamiseen, työkyvyn ja työtyytyväisyyden ylläpitoon tuleekin panostaa jokaisella työpaikalla.

Osana työhyvinvointia ja työn mielekkääksi kokemista on työn kehittäminen. Kiireisessä ja paineita sisältävässä työssä ajan ottaminen kehittämiseen on vaikeaa, mutta siihen satsattu aika luo kuitenkin pohjaa omalle ja työyhteisön hyvinvoinnille. Työtyytyväisyys lisääntyy, kun tunne työn hallinnasta kasvaa, mikä vaikuttaa vahvasti työssä jaksamiseen.

Kehittämisen tulee lähteä työn ja työntekijöiden tarpeesta ja toiveesta löytää uusia näkökulmia. Siksi paras ja ainoa tuottava kehittäminen on sitä, joka lähtee toiminnan tarpeista ja kulkee työntekijöiden toivomaan suuntaan. Kehittämisessä on hyvä edetä prosessinomaisesti koko toimijakuntaa kuullen.

3. Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat

Tieteellinen tieto ei voi saavuttaa absoluuttista varmuutta tosiasioista puhuttaessa, koska havainnointi on sekä teoria- että arvoperusteista: tämän päivän tieto muuttuu kehityksen edetessä. Näin ollen ei ole olemassa sellaista realistista tilannetta, jota voidaan pitää standardina vaan on olemassa useita todellisuuksia, jotka ovat tasavertaisesti totta vaikka ne olisivat vastakkaisiakin. (Kazi 2000, 4.) Vaikka kokemuksemme vaikuttavat havaintoihimme, niiden perusteella ei tutkimuksessa kuitenkaan tehdä ennakko-oletuksia tai ainakin ne pyritään tiedostamaan ja ottamaan tulkinnassa huomioon. Tutkijalla ei saa olla lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia tutkimustuloksista, siksi pyrin tässä tutkimuksessa nostamaan esille ja tulkitsemaan vain niitä asioita, joita aineistosta nousee. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

Tämä tutkimus on prosessin arviointitutkimusta ja metodisesti laadullista tutkimusta. Laadulliset menetelmät kertovat tarinan yhdistämällä eri osallistujien tarinat yhteen: mitä tapahtui, kenelle ja mitkä olivat seuraukset (Patton 2002, 10). Laadullisella evaluaatiolla tarkoitetaan sitä vaikutusta, joka saadaan analysoimalla sanoja ja käyttäytymisen havainnointia. Siinä reflektoidaan oppimisen prosessia asiantuntijajymärryksen ja uudelleen määrittelyn kautta. (Gould 1999, 63–64.)

Käyn seuraavassa läpi oman tutkimukseni kannalta olennaista arviointitutkimusta ja siihen liittyviä teoreettisia lähtökohtia. Käytän rinnakkain nimityksiä arviointi ja evaluaatio, jotka miellän synonyymeiksi.

3.1. Arviointitutkimuksen moninaisuus ja siirtymät ajassa

Evaluaatio on olennainen osa tietoista ja muutoshakuista toimintaa. Arviointitutkimuksen avulla arvioidaan ja tulkitaan erilaisten interventtioiden tuloksia. Arvioimalla saadaan tietoa vaikuttavuudesta ja siitä, mihin suuntaan edelleen kehittää menetelmiä. (Lishman 1999, 4; Seppänen-Järvelä 1999b, 153–155.) Arviointitutkimus on sosiaaliteieteellisten tutkimusmenetelmien systemaattista soveltamista arvioitaessa sosiaalisten ohjelmien ja projektien käsitteellistämistä, suunnittelua, toteutusta ja hyödyntämistä (ks. esim. Jalava & Virtanen 1996, 107–108; Rossi, Freeman & Lipsey 1999, 20 ja 28; Rajavaara 1999, 37).

Vaikka arviointitutkimus kuuluu laadun todentamiseen, innovaatioiden tuottamiseen ja projektimuotoiseen toimintaan (Jalava & Virtanen 1998, 155), projektissa ei kuitenkaan pystytä arvioimaan kaikkea. Siksi etukäteen on mietittävä, mitkä ovat ne ydinalueet, joita halutaan tarkastella ja suhteutettava arviointi käytettävissä oleviin resursseihin (aika, henkilöstö, rahoitus jne.). Tämä on kussakin projektissa mietittävä erikseen. Koska evaluoijat joutuvat usein olemaan innovatiivisia etsiessään arviointikeinoja, hyvät arviointiasetelmat ovat periaatteessa ainutkertaisia, suhteellisia ja kontekstisidonnaisia. Tuloksia voidaankin tulkita vain suhteessa toimintaympäristöön, josta aineisto on kerätty ja josta johtopäätökset kertovat. Arvioinnista tulee arviointitutkimusta, kun tietoa kerätään systemaattisesti, kun aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja johtopäätökset suhteutetaan olemassa olevaan tietoon. (Jalava & Virtanen 1998, 124, 128–129 ja 155–156 sekä 2000, 110–113; Rossi, Freeman & Lipsey 1999, 22–24.)

Osallistuvassa evaluaatiossa osallistujat itse oppivat arvioimaan ja tekevät itse johtopäätökset. Oleellista on, että työyhteisön sisältä lähdetään kehittämään vaikuttavuutta arvioivia mittareita, jolloin työyhteisö samalla oppii. Kehitysevaluaatiossa taas tarkoituksena on tukea ohjelmaa, projektia tai henkilökuntaa kehitystyössä. Toiminnan arvioinnissa korostetaan myös, että asiakkaat voivat osallistua selvitystyöhön. Myös tutkija osallistuu prosessiin, jotta interventiot saadaan toteutetuksi (Kääriäinen & Iivari 1989, 60–61 ja 73; Laitinen 2000, 29; Näsänen 1998, 23–24.)

Evaluaatiotutkimuksen pääparadigmat ovat Ian Shaw'n mukaan positivismi, post-positivismi, kriittinen evaluaatio ja konstruktivistinen evaluaatio. Toisaalta nykyisten evaluaatiotutkimusten suunnat ovat ristiriitaisia, koska niiden näkökulmissa on huomattavia yhteneväisyyksiä. Mansoor Kazi jaottelee sosiaalityön evaluaatiossa vaikuttavat pääsuunnat seuraavasti:

- 1) empiirinen käytäntö
 - 2) pragmatismi tai metodologinen pluralismi
 - 3) tulkitsevat näkökulmat sisältäen kriittisen teorian ja sosiaalisen konstruktivismin
 - 4) post-positivistiset näkökulmat, kuten tieteellinen realismi
- (Kazi 2000, 2-3.)

Jokaisella näistä paradigmoista on etunsa ja rajoituksensa, jokainen antaa jotakin käytännön evaluaation tutkimuksen kehittämiseksi. Empiirisen käytännön näkökulmassa kiinnitetään huomio tapauksen tulosten tarkkailuun ja yksittäisen mallin evaluointiin soveltamalla tieteellistä

näkökulmaa ja metodeja käytäntöön. Vaikuttavuutta mitataan tutkimuksen avulla ja uutta tietoa kehitetään käytännön tutkijoiden avulla. Kazi erottaa englantilaisessa sosiaalityön empiirisessä käytännön tutkimuksessa kaksi pääsuuntaa: yksittäisen tutkimuksen, jossa käytännön työntekijä mittaa asiakastuotoksia seurataksaan toimintansa vaikutuksia sekä sattumanvaraisesti kontrolloidut tilanteet. Suurin empiirisen käytännön rajoitus on siinä, että se keskittyy konkreettisiin vaikutuksiin ja jättää huomioimatta ja pohtimatta intervention sisällön: se ei selitä, mistä hypoteesit ovat tulleet. (Kazi 2000, 4-5 ja 7.)

Pragmaattiselle otteelle on keskeistä tehokkuus: toimia käytännössä ja jättää teoreettinen pohdinta sivuun. Ohjelman toteutettavuus on tärkeä tekijä metodin valinnassa: ensin valitaan evaluoitavat kysymykset ja sitten metodit sen toteuttamiseen. Mittaamista tehdään sekä laadullisin että mitattavin keinoin. Samalla kuitenkin mennään syvemmälle sosiaalityön moninaisuuteen kuin empiirisessä tutkimussuunnassa: objektiiviset ja subjektiiviset tiedonkeruumenetelmät yhdistyvät ja tilanneyhteys otetaan myös jossakin määrin huomioon. Pragmatismi tuo prosessien välisten yhteyksien lisäksi esille myös arvot, etiikan ja osallisten asenteita. Toisaalta se saattaa liiaksi keskittyä tilaajien tarpeisiin ja näin ollen epäonnistua mittaamaan sosiaalityön kokonaisvaikutusta. Samoin kuin empiristiset tutkijat myös pragmatistit tekevät useimmiten tulkintansa menneen käytännön eikä kehittyvän käytännön perustalta. (mt., 8–9.)

Tulkitsevat menetelmät menevät syvemmälle kuin empiiriset menetelmät, koska niissä pyritään tekemään arvoista osa prosessia. Tulkitsevat arvioijat ottavat mukaan myös dialogisen näkökulman, joka auttaa osallistujia saavuttamaan suuremman itsetuntemuksen ja itsereflektion. Ymmärtäminen lähtee vaihdosta ja vaihto tapahtuu ymmärtämällä. Metodiin saattaa sisältyä sekä empiirisiä analyysejä että historiallista hermeneutiikkaa, mutta ns. kovat tiedot eivät ole sen parempia kuin pehmeäkään. Kvalitatiivisia näkökulmia kuitenkin suositaan, koska niiden avulla päästään syvemmälle osallisten arvoihin, tarkoituksiin ja tulkintoihin. Tämänkin tulkintatavan rajoituksena on keskittyminen tilaajien tarpeisiin eikä siinä kuvailla sosiaalityön käytäntöjä kokonaisvaltaisesti. (mt., 10–11.)

Arviointi on lähtenyt liikkeelle kokeellisesta evaluaatiosta, jossa oli sekä koe- että kontrolliryhmä ja tilannetta arvioitiin ennen ja jälkeen kokeen. Taustalla oli ajatus syy-seuraus -suhteesta. Kausaalisuus ei kuitenkaan koetilanteissa toiminut. Nousi tarve tutkia, mikä toimii missäkin tilanteessa ja siirryttiin panos-tuotos -malliin. Näin toivottiin saatavan mahdollisimman tehokkaita tuloksia. Seuraava kehitysvaihe oli konstruktivismi, jonka mukaan sosiaalinen toiminta on muodostunut monimutkaisessa inhimillisessä kanssakäymisessä. Katse siirtyi kaikkiin niihin tekijöihin, jotka ovat saattaneet aiheuttaa muutoksen. Konstruktivismi ei kuitenkaan kyennyt ymmärtämään niitä yhteiskunnan rakenteellisia ja institutionaalisia piirteitä, jotka ovat jossain määrin riippumattomia yksilöiden järkeilystä. Sosiaalinen maailma muodostuu enemmästä kuin ihmisten uskomusten, toiveiden ja odotusten summasta. Evaluaation tulisikin lähteä siitä, että on olemassa tiedon, kontrollin ja ohjelmien erilaisuuksia ja tämä on pysyvä tila. (Pawson & Tilley 1997, 4–23.)

Tätä puutetta paikkaamaan on kehitetty realistinen arviointi ja ajatus, että tulos syntyy kontekstin ja mekanismien yhteisvaikutuksena. Ohjelmat eivät toimi vaan ihmiset saavat ne toimimaan. Arvioinnissa on ymmärrettävä ne olosuhteet, joissa mahdollinen muutos voi tapahtua ja arvioida, onko muutos tapahtunut. Evaluaatiossa on mentävä pinnan alle ja havainnoitava sekä panoksia että tuotoksia. Evaluoijan tulee myös ymmärtää toiminnan mekanismeja ymmärtääkseen, miten ohjelma toimii. Mekanismit ovat aina kontekstisidonnaisia: näkyvän toiminnan aiheuttaa ei-helposti havaittavat piilossa olevat toiminnot. (mt., 215–219.) Tämä tarkoittaa, että ohjelmat toimivat vain, mikäli niissä on sopivia ideoita ja mahdollisuuksia (mekanismeja) sopivissa sosiaalisissa tilanteissa (konteksti). Tulokset tapahtuvat tiettyjen mekanismien toiminnoilla tietyissä tilanteissa. Toiminta on kausaalista vain tietyssä kontekstissa, jossa tulokset saa aikaan tietty mekanismi. (mt., 57–59; Kazi 2002, 6–7.)

3.2. Tämän tutkimuksen arviointiparadigma

Pidän tutkimukseni johtajatuksena Ilmari Rostilan esittämää ajatusta, että projektien arvioinnissa on painotettu liikaa kysymystä, onnistuiko projekti. Hänen mukaansa olisi hedelmällisempää kysyä, mikä projektissa onnistui. Tällainen lähtökohta auttaisi hänen mukaansa jäsentämään projektia toimintamalleiksi ja paremmin yleistämään kokemuksia. (Rostila 2000, 16.)

Koska tarkoitukseni on arvioida ja tutkia kehittämisprosessin toimintaa yhden sosiaalitoimiston prosessin pohjalta, etsin tutkimukselle paradigmat konstruktivistisesta arviointitutkimuksesta: ajatusta että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut eikä ole olemassa havainnoitsijasta riippumattomasti objektiivista totuutta. Ilmiön voi ymmärtää vain siinä yhteydessä, jossa sitä on tutkittu. Tutkijaa ei myöskään nähdä ulkopuolisena tarkkailijana vaan korostetaan, että tutkija ja tutkittava luovat yhdessä tietoa (ks. esim. Gould 1999, 70). Ajattelin näin saavani näkökulmaa siihen, miten kehittämisprosessi rakentui juuri tässä tutkittavassa sosiaalitoimistossa.

Koska konstruktivistinen arviointitutkimus edellyttää, että kohteet suostuvat arviointiin, konstruktivistinen arviointiteori mahdollistaa toimijoiden kokemusten autenttisen esiintulon ja edesauttaa kehittämistoimintaa. Konstruktivistisessa tutkimuksessa tutkija/arvioija ei yksin tuota totuutta vaan se on tutkijan ja tutkittavan yhtenäinen näkemys. Konstruktivistinen ote auttaa työntekijöitä kehittämään toimintaansa, koska tutkimuksessa edellytetään olevan selvät yhteydet arvioitavaan toimintaan liittyviin arvoihin ja käsityksiin. Ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset itse rakentavat ja jäsentävät arvostuksensa ja odotuksensa. Tutkijaa ei pidetä ulkopuolisena toimijana. Tutkijan tehtävänä on tuoda yhteen ja nostaa näitä käsityksiä vuoropuheluun ja edistää näin yhteisymmärrystä toimijoiden kesken. Egon G. Guba ja Yvonne S. Lincoln (1989) ovat mallittaneet konstruktivistisen arviointitutkimuksen neljäksi vaiheeksi: osallisten tunnistaminen, osallisten kokemusten ja vaateiden erittely, aineiston keruu ratkaisemattomissa kysymyksissä ja neuvottelu syntyneestä tiedosta. (Guba & Lincoln 1989, 44–45 ja 259; Forsberg 2000, 16; Mäntysaari 1999, 56; Rajavaara 1999, 48–49.)

Minua viehätti konstruktionismissa myös ajatus, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta eikä yhtä totuutta ole olemassa. Arviointitutkimuksen tehtävä on selvittää osapuolten erilaisia versioita ja näkemyksiä rakenteista sekä saattaa ne vuoropuheluun keskenään. Toiminnan vaikuttavuus ja tulosten arviointi jäävät sivuosaan. (Rostila 2000, 10; Owen & Rogers 1999, 87; Guba & Lincoln 1989, 12 ja 43–44.) Omassa kehittämisprosessin tutkimuksessani pyrin juuri saamaan aikaan tätä vuoropuhelua eikä arvioinnin painotus ole tulosten selvittämisessä. Kokonaiskuvan saamiseksi liitän tutkimukseen pragmaattisen näkökulman kuvaamalla sosiaalityöntekijöiden kokemuksia menetelmän käytöstä (ks. Rostila 2000, 11).

Konstruktivistinen lähtökohta-ajattelu ei ole yksiselitteistä. Kritiikki sitä kohtaan nousee tiedon yleistettävyydestä ja ajatuksesta, että rakenteet ovat muodostuneet tietyissä yhteydessä. Ei ole mahdollista löytää ratkaisuja sosiaalisiin ongelmiin tai siirtää tuloksia muihin yhteyksiin. Mutta vaikka universaaleja ratkaisuja ei ole mahdollista löytää, paikallisia kyllä on. Konstruktivismiin avulla voidaan vertailla eri rakenteita ja määrittellä, mikä niistä on sopivin. Tutkijan on oltava koko ajan valmis etsimään uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia vallitseville rakenteille ja oltava valmis määrittelemään uudelleen niitä asioita, jotka tutkimuksen valossa näyttävät järkevämmiltä. (Guba & Lincoln 1989, 46–47; Rajavaara 1999, 49.) Ylipäänsä tehdyt yleistykset muuttuvat tai käyvät ajan kuluessa vajavaisiksi. Yleistettävyydellä on myös yhteyteensä liittyvät riippuvuutensa (Guba & Lincoln 1989, 94–96).

Konstruktionismi ei kykene ymmärtämään niitä yhteiskunnallisia ja rakenteellisia piirteitä, jotka ovat jossain määrin riippumattomia yksilöiden järkeilyistä ja toiveista. Sosiaalinen maailma muodostuu enemmästä kuin ihmisten uskomusten, toiveiden ja odotusten summasta. Pawson ja Tilley kritisoivat Gubaa ja Lincolnia siitä, että nämä eivät huomioi vallan epäsymmetriaa: toisten ihmisten toiveet toteutuvat kun taas toisten valinnat ovat rajalliset (Pawson & Tilley 1997, 23).

Mirja Satkan mukaan toimijat eivät pelkästään itse rakenna maailmaansa vaan hän pitää toimintaa sosiaalisena konstruktiona, jolla on myös eksistentiaalinen puolensa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että todellisuus rakentuu niin vuorovaikutuksellisesti kuin kausaalisestikin. Toiminta rakentuu tietyissä yhteiskunnallisissa suhteissa, mutta toisaalta nämä suhteet ovat toiminnan edellytys. (Satka 1999, 376.)

Konstruktivismissa todellisuuden katsotaan rakentuvan yksilön ja yhteisön välisestä vuorovaikutuksesta ja rakenteesta. Sosiaalinen yhteistoiminta tuottaa riippuvuuksia, jotka sitten kehittyvät tavoiksi ja käytännöiksi, jotka ovat riippumattomia siitä, mitä yksittäinen ihminen haluaisi niiden olevan. Realismissa puolestaan näkökulmana on, että toiminnan tulokset syntyvät kun mekanismit toimivat tietyssä sopivassa yhteydessään. (Pawson & Tilley 1997, xiii.) Realistisessa arvioinnissa pyritään selvittämään mikä toimii, kenelle ja missä tilanteissa. Kussakin tilanteessa tulokset ovat erilaiset, koska selvitetään tilanteiden ja tulosten välisiä yhteyksiä. (ks. esim. Pattonin teokset) Päädyin ottamaan mukaan konstruktivistisen ajattelun lisäksi realistisen arvioinnin periaatteet.

Tieteellisen realismin ontologia tulee kriittisestä realismista. Reaalinen maailma on havainnoitsijalle ulkoista, ja vaikka havainnoitsija ei voi ymmärtää sitä sellaisena kuin se on, vaan suodattaa sen oman teoreettisen orientaationsa kautta, hän voi silti yrittää saada siitä arvion. Tieteellinen tieto kehittyy: se mikä on arvio todellisuudesta tänään, ei välttämättä ole sitä enää huomenna. Tieteellinen realistinen näkökulma sisältää niin empiirisen, pragmaattisen kuin konstruktivistisen näkökulman. Lisäksi se huomioi, että maailma on avoin systeemi, jossa on erilaisia rakenteita, mekanismeja ja sisältöjä. Tieteellisessä realismissa etsitään vastauksia kysymyksiin, miksi jokin ohjelma toimii, kenen kohdalla se toimii ja missä tilanteissa se toimii. Tarvitaan kokonaisvaltaista usealla eri menetelmällä kerättyä tietoa, jotta saadaan suuntaa sille, mikä missäkin tilanteessa toimii ja jotta voidaan parantaa ja kehittää itse käytännön toimintaa. (Kazi 2000, 11–12; Kazi & Spurling 2000, 3–5; Kazi & Ward 2000, 2–3.) Realistinen arviointitutkimus ei pyri arvioimaan koko projektia yhdellä kertaa vaan vähitellen täydentyvänä, syy-yhteyksiä selvittävänä ketjuna. Tavoitteena on selvittää, mikä on muuttunut ja mitkä muutokset ovat suhteellisen pysyviä. (Ros-tila 2000, 11, 13–14.) Realistisen evaluaation tavoitteena on pyrkiä kehittämään tulevaa työtä sen ymmärryksen pohjalta, mitä saadaan jo tehdyn työn arvioinnilla. On ymmärrettävä, mistä tulokset ja vaikutukset muodostuvat. (Lindqvist 2005a, 14; Lindqvist 2005b, 21.)

Yksi realistisen evaluaation esiin nostama seikka on, että kausaaliset voimat eivät ole peräisin jostakin tietystä tapahtumasta tai käyttäytymisestä, muuttujista tai yksilöistä vaan sosiaalisista suhteista ja organisaationaalista rakenteista, jotka toimivat avoimessa järjestelmässä. Koska toiminta on osa kokonaisuutta, yksi toiminto johtaa toiseen. Realistiset evaluaatiostrategiat yrittävät selittää, kuinka ohjelman kausaaliset mekanismit toimivat toistensa kanssa palvelunkäyttäjien olosuhteissa, ja nostaa esiin ne olosuhteet ja kontekstit, joihin ne ovat kiinnittyneet. (Kazi 2002, 7.)

Realistisessa arvioinnissa on tarkoitus tutkia luonteita, faktoreita ja mekanismeja, jotka johtavat onnistuneisiin tai epäonnistuneisiin tuloksiin ja tunnistaa olosuhteita, joissa kausaaliset mekanismit auttavat tuottamaan tuloksia. Realistisen tutkimuksen tavoitteita ovatkin seuraavat:

1. mitkä ovat tulokset ja *kuinka* ne on tuotettu
2. kuinka kausaaliset mekanismit, jotka synnyttävät sosiaalisia ja käyttäytymisen ongelmia, on siirretty ja voitettu vaihtoehtoisten ohjelmassa käytettyjen mekanismien avulla
3. sisällöt, joissa ohjelman mekanismit aktivoituvat ja joissa mekanismit toimivat onnistuneesti

Realistisella tutkijalla tulee olla nämä kysymykset mielessään kerätessään tietoa, vaikka tieto ei olisikaan helposti eikä heti saatavilla. Realistinen tutkija ei saa koskaan olla tyytyväinen siihen selitykseen, mikä toimii, vaan hänen tulee etsiä koko ajan syvempiä selityksiä asioille. Tavoitteena on aina ymmärtää, miten ilmiö reagoi ja muuttuu muiden ilmiöiden ollessa mukana tai puuttuessa. (Kazi 2002, 9.)

Realistisen tutkijan on oltava tietoinen siitä, että jos toistettavuus olisi mahdollista se ei tuottaisi vahvistusta intervention vaikuttavuudesta eikä todistaisi, ettei se olisi vaikuttava. Koska toimimme avoimessa järjestelmässä, on hyväksyttävä, että toimimme mahdollisuuksien ja pyrkimysten kanssa. Kausaaliset prosessit saattavat toisinaan johtaa tiettyyn tulokseen, mutta joissakin tilanteissa, ja joissakin olosuhteissa eivät. Hypoteesina on, että ei ole yhtä eikä useakaan mekanismia, jotka tuottavat tuloksia, ja että on olemassa muita mekanismeja, jotka vaikuttavat niin, että tulosta ei synny. (Robson, 2002; Kazi 2002, 10.)

Mansoor Kazi puhuu mustan, harmaan ja valkoisen laatikon evaluaatiosta. Mustan laatikon evaluaatioissa tutkija keskittyy arvioimaan ohjelman vaikutuksia tuomatta esille niitä osia, jotka vaikuttivat ohjelmaan. Harmaassa laatikossa ohjelman osat ja vaikutukset tuodaan esille, mutta niiden sisäisiä toimintoja tai operaation sisäisiä periaatteita ei lopullisesti tulkita. Valkoisen laatikon evaluaatio tuo vaikutusten lisäksi esille myös erilaiset sisäiset toiminnot, niiden väliset suhteet ja kuinka ne vaikuttavat tuloksiin. Siinä pyritään tuomaan esiin ne monimutkaiset vuorovaikutusprosessit, jotka sisältyvät sosiaalityön interventioihin, ja joiden tutkiminen vaatii monia tulkinnallisia metodologisia näkökulmia. Kun tutkitaan kausaalisia yhteyksiä ja niiden välisiä vaikutuksia, päästään käytännön prosessien tulkinnassa syvemmälle. (Kazi 2000, 13; Kazi & Spurling 2000, 4; Kazi 2002, 4.) Tämänlaatuisten monimutkaisten merkitysten selvittäminen oli juuri sitä, mitä tältä tutkimukseltani halusin. Selittävät strategiat voivat johtaa tiedon kasvuun (Pawson & Tilley 1997, 55–56). Koin, että prosessin kuvauksessa tietyn toimiston osalta on oleellista realistisen evaluoinnin ajatus, että tulokset ovat niitä, jotka syntyvät mekanismien toimiessa tietyssä yhteydessään (Pawson & Tilley 1997, 58–59).

Koska kyseessä on prosessin tutkimus, on konstruktivismiin ja realismiin yhdistettävä prosessin arviointitutkimus. Kehittämistyössä prosessievaluaatio tarkoittaa muutosprosessien tarkastelemista ja keskeisimpien piirteiden esille nostamista. Prosessievaluaation tavoitteena on avata kulloisenkin projektin toteuttamistapaa ja tarkastella toimintaa, jonka kautta pyrkimyksiä toteutetaan. Tämä perustuu paljolti itsearviointiin. Prosessin evaluointi antaa palautetta projektin kulusta. Tarkoituksena on tuoda esille projektin toimintatapa: millaisia taitekohtia on ollut, milloin ne on ollut ja mikä merkitys niillä on ollut. Tavoitteena on lisätä itseyttä ja virittää kehittämisprosessia. Arvioinnin tavoitteena on tuoda esille sitä, kuinka toimintaa voisi parantaa. (Forsberg 2000, 18; Seppänen-Järvelä 1999a, 91–92 ja 2003, 7 ja 2004b, 19; Patton 1990, 95.)

Vaikuttavuuden osalta arviointitutkimus ei ole toistettavissa, koska kukin tilanne ja kontekstitalanne on omanlaisensa. Tuotettuja hyviä käytäntöjä halutaan kuitenkin siirtää muillekin avuksi. Tulos ja käytäntö ei kuitenkaan ole siirrettävissä kuin esine vaan vaatii oppimista ja sovittamista siirryttäessä kontekstista toiseen. Vaikka käytäntö olisi kuinka hyvä ja tutkimuksessa todistettu, se ei välttämättä istu toiseen kontekstiin. Ydin tässä siirtämisessä on kyvyssä oppia omasta toiminnasta. Hyvä idea siirtyy vain olosuhteisiin sovelletun oppimisprosessin kautta. Näin ollen kehitetyt menetelmät on siirrettävissä paikasta toiseen, mutta vain mikäli uusi yhteisö kokee tarvitsevansa uutta tietoa ja voi soveltaa sen omaan toimintaansa sopivaksi, tarvitaan käytännöllistä viisautta. (ks. esimerkiksi Arnkil ym. 2005, 639–641 ja 645–646.)

Kun konstruktivistinen evaluaatio yhdistyy prosessievaluaation kanssa eikä arviointia tehdä vain prosessin sisäisenä pohdintana vaan se analysoidaan kattavasti, se saattaa edistää kehittämistyön kokemusten leviamistä. Koska prosessievaluaatio perustuu paljolti reflektivaan tarkasteluun, se antaa mahdollisuudet oppimiseen: kehittäminen ja kehittyminenhan ovat oppimisen prosessi. Aina tämä ei suinkaan ole helppoa, koska omien päätösten kriittinen arviointi voidaan kokea liian paljastavana tai loukkaavana. Jotta evaluaatiolla saatavaa tietoa pystyy hyödyntämään oppimisessa, tulee tiedon keruu ja prosessointi kytkeä tiiviisti työprosesseihin. Tällöin puhutaan evaluoivasta työotteesta. (Seppänen-Järvelä 1999, 92–94.)

Prosessikeskeisen kehittämistyön painopisteenä on työyhteisön arkipäivän tutkiminen, sillä yhteisöä kehitetään parhaiten, kun koko työyhteisö osallistuu tavoitteiden ja keinojen ana-

lysointiin ja muokkaamiseen (Alho 1995b, 150). Owen ja Rogers (1999, 44–45) puhuvat yhtenä projektien arvioinnin osana vuorovaikutuksellisesta arvioinnista, missä muun muassa kuvataan, mitä projektissa on tapahtunut ja autetaan ymmärtämään, miksi toiminta tapahtuu tietyllä tavalla. Tällaisen arvioinnin tekemisessä tarvitaan dokumenttien analysoinnin, haastatteluiden ja havainnoinnin yhteenvetoa.

Vuorovaikutuksellisessa evaluaatiossa keskitytään paljolti prosessiin ja prosessin toiminnan kuvaukseen. Vaikka huomio on myös saavutettavissa tuloksissa, tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Kysytään, mitä ohjelma pyrkii saavuttamaan ja miten se onnistuu, onko tuloksia saavutettu ja mitä tulisi tehdä, jotta saavutetaan paremmat tulokset. Tiedot hankitaan havainnoimalla ja haastattelemalla. (Owen & Rogers 1999, 222–223.) Vaikuttavuutta arvioitaessa esille nousee seuraavat kysymykset: Onko tärkeimmät tavoitteet saavutettu? Mitkä olivat tarkoittamattomat vaikutukset ja ohjelman edut suhteessa kustannuksiin? Mitkä ovat ohjelman vahvuudet ja heikkoudet osallisten näkökulmasta katsoen? Mikä on työntekijöiden osallistumisen aste? (Patton 2002, 159–160; Owen & Rogers 1999, 264–266.)

Prosessievaluaation kohde voi suuntautua joko kehittämisinterventioiden vaikutuksiin prosessin aikana tai interventioiden toteuttamiseen. Jälkimmäinen näkökulma merkitsee ”toiminnan mustan laatikon” avaamista eli arvioivaa tarkastelua siitä, miksi, miten ja mitä kehittämisenä on tehty. Kyse on siis kehittämistoiminnan itsearvioinnista. Saadaan aikaan palautetta, jota voidaan käyttää kehittämisprosessin ohjaamisessa haluttuun suuntaan. (Seppänen-Järvelä 1999a, 93.)

Pelkästä lopputulosten kuvaamisesta ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, miten toiminta ja tulokset ovat keskenään yhteydessä toisiinsa (Seppänen-Järvelä 2003, 7). Kehittämisprosessi on luonteeltaan hidas, ei-lineaarinen, jatkuvasti muuttuva, yhteen liitettyistä palasista koostuva ajallisesti kulkeva jatkumo: asiat seuraavat toisiaan, mutta ne eivät välttämättä liity toisiinsa. Se ei etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen vaan sitä leimaa ennakoimaton vaihteellisuus. Prosessit rakentuvat aina erilaisista yhteyksistä. Todellisuus on alati liikkeessä oleva tila. (Seppänen-Järvelä 1999b, 113–115.)

Prosessin arvioinnissa keskitytään sisäiseen dynamiikkaan ja yritetään ymmärtää ohjelman vahvuuksia ja heikkouksia. Korostetaan enemmän sitä, miten tulos on syntynyt kuin itse tulosta sekä etsitään selityksiä onnistumisille ja epäonnistumisille ja ohjelman muutoksille. Tutkittavana on muodollisen toiminnan lisäksi epäviralliset asiat ja odottamattomat tapahtumat siinä yhteydessä, missä ohjelma pannaan täytäntöön ja kehittyy. Prosessievaluaatio sisältääkin niiden ihmisten havainnot, jotka läheisesti seuraavat ohjelmaa ja sen kehittymistä. (Patton 1996, 197 ja 206–207; Näsänen 1998, 25–26.)

Kehittämistyö on paljolti intuition ja hiljaiseen tietoon perustuvaa toimintaa, eivätkä asiat näin ollen näyttäytyä välttämättä selkeinä arkisessa työssä. Tyypillistä on, että asiat ajautuvat tiettyyn suuntaan. Jos arvioinnissa keskitytään vain tavoitteiden saavuttamisen kuvaamiseen, pimentoon voi jäädä kehittämisen kannalta tärkeitä tuloksia ja vaikutuksia eikä esille tule niitä valintoja, joita projektiin osallistuneet ovat tehneet. Mitä muuttuvammassa ja epävakuummassa ympäristössä hanketta toteutetaan, sitä ongelmallisempaa on tavoitteiden käyttäminen arvioinnin mittapuuna, koska tavoitteiden mitattavuus ja täsmällisyys vaihtelee projektin aikana. Prosessievaluaatio auttaa näkymättömiin jäävien tilanteiden havaitsemisessa. (Seppänen-Järvelä 2003, 19.)

Ilmari Rostilan mukaan toimintakäytäntöjen kehittämisen ja arvioinnin kannalta on yksittäisen projektin onnistuneisuutta tärkeämpää selvittää toimintatapojen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä kokemusten ja hyvien käytäntöjen siirrettävyyttä. (Rostila 2000, 9). Tämän vuoksi ja vaikka tässä tutkimuksessa on kyse prosessin evaluoinnista, painopiste ei ole prosessin onnistumisessa, vaan prosessin esiin nostamisessa hyvissä käytännöissä ja kokemusten siirrosta muille.

3.3. Tutkimuskysymykset

Prosessievaluuaation tekemiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa. Se on räätälöitävä kussakin projektissa omanlaisekseen. Tässä Turvaa arkeen -projektissa prosessiarviointi tapahtuu jälkikäteisarviointina. Siinä tarkastellaan koko projektikokonaisuutta ja pyritään rekonstruoimaan sitä tapaa, jolla projekti on toteutettu ja prosessi edennyt.

Tässä tutkimuksessa etsin *vastauksia kysymyksiin*:

1. miten työntekijät ottivat menetelmän vastaan ja miten se juurtui käyttöön ja
2. mitä merkitystä menetelmän käyttöönottoprosessilla oli työntekijöiden jaksamiseen.

Projektin arvioinnissa haluan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millaisia taitekohtia projektin aikana oli, millaisia toimintatapoja projektin aikana käytettiin ja miksi, millainen oli niiden laatu, toteutuivatko jotkut toiminnot paremmin/huonommin kuin toiset, miksi toiset omaksuivat käytännöt paremmin kuin toiset, millaisia ennakoimattomia asioita ilmeni ja kuinka ne käsiteltiin, millaiset asiat edesauttoivat tai estivät tavoiteltavaan suuntaan etenemistä, mitä projekti merkitsi siihen osallistuville yksilöinä ja yhteisönä. (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2003, 13 ja 18.)

Ammatillisena lisensiaatintyönä haluan antaa materiaalia ja valmiuksia arkityön ohella kehittämiseen. Tutkimuskohteena on kehittämistyön prosessi ja halu tarkastella lastensuojelun kehittämistyötä yhden prosessin kautta. Koska sosiaalityön arki on kiireistä, voimavaroja vievää ja kehittämistyölle jää arjessa vähän aikaa, nousi jaksamisen näkökulman oleelliseksi osaksi prosessin tutkimusta. Halusin tutkimuksessa yhdistää kysymykset kehittämistyön prosessin onnistumisesta, työntekijöiden projektiin sitoutumisen ja työssä jaksamisen. Onko ylipäänsä mahdollista kehittää työmenetelmiä nykyisessä sosiaalityön kiireisessä työtahdissa?

3.4. Tutkimuskontekstina sosiaaliasema, jossa vallitsee kehittämistyön perinne

Tutkimuksen kohteena oleva Korson sosiaaliasema sijaitsee Vantaalla alueella, jossa asukkaiden työttömyysaste on kaupungin korkein eivätkä sosiaalityön resurssit vastaa tarpeeseen. Korson työttömyysaste on 9,3 %, pitkäaikaistyöttömiä on enemmän kuin alueen väestöosuus edellyttäisi ja erityisesti nuoria pitkäaikaistyöttömiä on paljon. Perheillä on monia ongelmia ja lastensuojelun tarve on koko ajan suuri (huostaanottoja tehdään vuosittain n. 50). Sosiaalityöntekijöitä toimistossa on 13 ja he toimivat kahdessa johtavien sosiaalityöntekijöiden vetämässä ryhmässä. Kun Turvaa arkeen -kehittämisprosessi alkoi kaikki sosiaalityöntekijät tekivät yhdennettyä sosiaalityötä. Syksyllä 2002 jakautui toinen työryhmistä aikuis- ja perheiden sosiaalityön linjoihin. Toinen ryhmä siirtyi tähän työnjakoon vuoden 2004 alussa. Sosiaalityöntekijöiden lisäksi toimistossa on 5 etuuskäsittelijää, sosiaalineuvoja (alle 25-vuotiaiden aktivointi), asumisohjaaja ja 3 perhetyöntekijää. Myös koulukuraattorit ovat osa sosiaalitoimiston henkilöstöä.

Kehittämistyö on joustavaa ja monisisältöistä. Siinä on kyse systemaattisesta työn parantamisesta tavoitteena toiminnan kehittäminen. (Haverinen 2005, 101.) Kehittämisessä on kysymys vähittäisestä uudistamisesta ja muokkaamisesta, joka tapahtuu jatkuvuuden ympäristössä. Koska työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja heillä on juuri ne ratkaisut, jotka ovat relevantteja, tarve ja ideat lähtevät itse työntekijöistä (Seppänen-Järvelä 1999b, 106). Vahvistamisella tavoitellaan sitä, että työntekijöistä tulee parempia työntekijöitä ja tuetaan sitä, että työyhteisö kehittyy ja tulee paremmaksi ja vahvemmaksi työn tekemisessä (mt., 74–75, 81 ja 124).

Tarja Kauppilan (1999, 74–75) Kuopion sosiaalityöntekijöille tekemässä kyselyssä kehittämistyön esteinä nostettiin esiin työpaineet ja työn uuvuttavuus. Sama näkyi Korson sosiaaliasemalla: työkiireissä painiskelevat työntekijät tuntuivat olevan väsyneitä ja puhti pois aina, kun tuli

puhe kehittämisestä. Työyhteisö haki kipinää kehittämiseen liittymällä mukaan Stakesin FinSoc -sosiaalihuollon arviointiprojektiin.

Kaikkien työyhteisöjen kehittämisen tarpeet vaihtelevat tilanteesta toiseen. Jotta tiedetään, mihin kehittämässä kannattaa keskittyä, tulee tehdä tilanneanalyysi (Nakari & Valtee 1995, 66). Vuonna 1999 sosiaalitoimistossa aloitettiin työskentely miettimällä, mikä toimistossa toimii ja mikä ei. Vastaukset kerättiin yhteen ja muotoiltiin väitteiksi sekä koottiin neljäksi evaluaatioympyräksi (lastensuojelu ja päihdehuolto, toimeentulotuki, työn sujuminen ja yleinen keskustelu sosiaalityöstä). Jokainen toimiston työntekijä arvioi kunkin ympyrän väittämän merkitsemällä kuinka hyvin asia toimistossa toimi. Vastaukset vedettiin yhteen.

Samaan aikaan sosiaaliasema sai aiemmin tehdystä jaksamiseen liittyvästä kyselystä vastaukset. Siinä tuli esiin toimiston työntekijöiden uupuneisuus. Yhtenä syynä uupumiseen oli työn tavoitteiden puuttuminen. Evaluaatioympyröiden vastaukset avattiin arvioiden, mitä pitäisi tapahtua, jotta uupumus vähentyisi ja työntekijät jaksaisivat omassa työssään. Tämän keskustelun pohjalta työtä jatkettiin neljässä ryhmässä:

1. Ajanvaraaminen, työn rajaaminen ja muistiinpanot
2. Arvo- ja tavoitekeskustelu
3. Lastensuojelun avotyön kehittäminen
4. Toimeentulotuen hakemisen kehittäminen

Ryhmiä tarkoituksena oli miettiä ja esittää ajatuksia, joita pyrittiin toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Tavoitteena oli välttää viisasteluansa (Pfeffer ja Sutton 1998): tarkoituksena oli keskittyä selkeyteen, mielenkiintoisten ideoiden esittämiseen ja toteuttamiseen eikä liiaksi kielteisiin seikkoihin ja abstraktien asioiden esittämiseen.

Arvo- ja tavoiteryhmän alustusten ja yhteisten keskusteluiden kautta toimistolle saatiin tavoitteet ja arvot.¹ Työn rajaamista pohtiva työryhmä kehitti lastensuojelun arviointitapaa, jonka se nimesi ”arviksi”. Kyseessä on lastensuojelun jälkiarviointi, jonka avulla oli tarkoitus selkeyttää omaa työtä.²

3.5. Tutkimusaineistot

Reflektoivaan evaluaatioon sisältyy työntekijöiden ja palvelun käyttäjien hiljaisen tiedon tunnistaminen, se hyväksyy maallikkotiedon merkityksen ja se on osallistavaa arviointia (Shaw 1999, 20).

Kaikilla toteuttavilla ohjelmilla on sekä välittömiä että pitkän tähtäimen vaikutuksia (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 7). Näiden molempien esille saamiseksi pyrin yhdistämään monia aineistoja. Kyseessä on aineiston triangulaatio eli tutkimuksessa yhdistetään useammanlaisia aineistoja keskenään tai käytetään useita menetelmiä aineiston keräämiseen (Eskola & Suoranta 1998, 69;

¹Tavoitteita oli kolme: 1. Sosiaaliasemalla asiakas on tärkein, 2. Henkilöstö on ammattitaitoista, 3. Sosiaaliasemalla tehdään laadukasta työtä. Kukin näistä kohdista avattiin niin, että ne sisältävät useamman tarkemmin määritellyn kohdan. Arvoina ryhmä yleisen keskustelun jälkeen päätyi kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon arvoihin oikeudenmukaisuus, luovuus, avoimuus, tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys ja vastuullisuus. (ks. tarkemmin liite 1)

²Kun jokin lastensuojelutapaus on käsitelty loppuun, työpari piirtää aikajanelle tapahtumat, esittelee asian toisen ryhmän johtavalle työntekijälle ja kahdelle muulle sosiaalityöntekijälle ja saa sitä kautta palautetta työn onnistuneista ja vähemmän onnistuneista kohdista. Ryhmä kokeili ”arvia” keväällä parissa lastensuojelutapauksessa, minkä pohjalta kehitti työtappaa eteenpäin. Ryhmä päätyi siihen, että työparin on tärkeää itse miettiä etukäteen kysymyksiä, jotka heitä oli jäänyt tapauksessa mietittävään ja siten ohjata palaverin kulkua. Lisäksi on tärkeää antaa tapauksen runko etukäteen arvioijille, koska muuten asian esittelemiseen kuluu liikaa aikaa. Ryhmän kanta oli, että tunti on riittävä aika koko asian käsittelyyn ja siitä korkeintaan 20 minuuttia tulisi käyttää tapauksen esittelyyn. Kokeilujen kautta syntyi toimiva sapluuna ”arvi” -toiminnalle, mutta työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi menetelmää ei ole saatu juurrutettua pysyväksi arviointimenetelmäksi.

Patton 1990, 178–188). Sosiaalityön tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi edellyttää tietoa, jota voidaan kerätä monella tavalla: mm. haastatteluiden, dokumenttiaineistojen ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Sosiaalityön asiakkaiden osalta vapaamuotoiset teemahaastattelut soveltuvat parhaiten aineiston keruuseen, jotta vastauksissa vältyttäisiin määrämuodoilta. (ks. esim. Jalava & Virtanen 1996, 131.) Tällöin johtopäätösten ja analyysin tekemisessä ei tarvitse nojautua liikaa yhteen aineistoon tai menetelmään (Patton 1990, 193 ja 464–468). Koska kyseessä on yhden sosiaalitoimiston kehittämisprojektin arviointi, usean eri aineiston käytöllä haluan turvata tulosten uskottavuuden ja luotettavuuden sekä mahdollistaa asioiden siirron muiden samantyyppisissä tilanteissa olevien sosiaalitoimistojen käyttöön.

Prosessievaluaatiossa tiedon keräämiseen soveltuu haastattelu, koska se mahdollistaa kullekin osalliselle tapahtumien yksityiskohtaisen ja omakohtaiseen kokemukseen perustuvan kuvauksen (Patton 1990, 94–95). Sosiaalityöntekijöiden näkökulmat menetelmän toimivuudesta eri asiakastilanteessa kartoitettiin haastatteluin. Projektin aikana kuuden lastensuojeluperheen kohdalla prosessi menetelmän käytöstä päättyi. Kunkin prosessin päättyessä haastattelin näiden perheiden sosiaalityöntekijöitä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoidun haastattelun keinoin ja siinä selvitettiin sosiaalityöntekijöiden kokemuksia menetelmästä ja näkemyksiä sen toimivuudesta kyseessä olevassa asiakastilanteessa (Haastattelukysymykset liitteessä 2). Samalla sosiaalityöntekijöillä oli mahdollisuus reflektoida omaa toimintaansa ja pysähtyä miettimään ja tutkimaan omia sisäisiä tuntejaan ja kokemuksiaan menetelmästä ja omasta asiantuntijuudesta (ks. esim. Jalava & Virtanen 1996, 75–76; Heino 1997, 53). Haastattelutilanteet kestivät n. 30–45 min/kerta. En nauhoittanut näitä haastatteluita vaan kirjasin ylös sosiaalityöntekijöiden vastaukset kuhunkin kysymykseen. Käsin kirjoitettuna tekstinä kunkin sosiaalityöntekijän vastauksista kertyi kaksi sivua, yhteensä 16 sivua.

Näistä haastatteluista saatua tietoa käytetään kehittämisprosessin kuvauksen taustamateriaalina ja esimerkkeinä. Menetelmän käyttöönotto on kuitenkin toisen ja tarkemman tutkimuksen aihe eikä siksi paneudu siihen tässä tutkimuksessa muutoin kuin siltä osin kun se liittyy koko prosessin arviointiin. Tässä tutkimuksessa keskityn prosessin etenemisen kuvaamiseen: miten prosessi lähti liikkeelle, miten se eteni, mitä prosessin aikana tehtiin, mitä paineita matkan varrella tuli eteen ja mitä muutettiin prosessin aikana.

Tutkimuksen materiaalina käytetään myös asiakastapaamisista asiakastietojärjestelmään kirjattuja muistiinpanoja, suunnitelmia sekä Turvaa arkeen -lomakkeita (liite 3), jotka työntekijät ovat yhdessä asiakkaiden kanssa täyttäneet. Näitäkin käytetään ja tulkitaan taustamateriaalina ja arvioidaan laadullisin käsittein. Yksittäisiin asiakastapauksiin ei paneuduta tarkemmin vaan asiakastilanteet on mukana antamassa kuvaa menetelmästä ja sen käytöstä.

Prosessin arvioinnissa tärkein tutkimusmateriaali on 15 sosiaalityöntekijän, 2 johtavan sosiaalityöntekijän ja kehittäjä/konsultin teemahaastattelut, joissa käytiin läpi projektin koko prosessi ja tuotiin esille projektin/prosessin aikana nousseita kysymyksiä. Sosiaalityöntekijöistä valitsin haastatteluun mukaan ne, jotka olivat olleet mukana prosessissa alusta saakka tai muuten pidempään mukana. Haastatelluista sosiaalityöntekijöistä 11 ja molemmat johtavat sosiaalityöntekijät olivat töissä sosiaaliasemalla haastatteluhetkellä, yksi oli äitiyslomalla ja 3 vaihtanut juuri työpaikkaa. Haastatteluissa reflektoitiin taaksepäin: mitä projektissa minäkin ajankohtana tapahtui, mitkä seikat vaikuttivat prosessin suuntaan, mikä toimi, mikä ei jne. Koska haastattelun tavoitteena oli käydä läpi prosessikokonaisuutta, haastatteluissa oli muistimateriaalina ja reflektion herättäjänä prosessin aikajana (liite 4), johon oli kirjattu projektin tapahtumien lisäksi muut toimiston tapahtumat. Näin pystyimme vertaamaan/reflektoimaan tapahtumien mahdollisia vaikutuksia prosessiin. Haastattelu eteni kronologisessa järjestyksessä teemoittain eteenpäin (Haastatteluteemat liitteessä 5). Kukin haastattelukerta kesti tunnista kahteen tuntiin ja litteroitua tekstiä kertyi 182 sivua ykkösvälillä kirjoitettuna

En haastatellut niitä sosiaalityöntekijöitä, jotka olivat tulleet töihin varsinaisen projektin jälkeen, vaikka heille menetelmästä kerrottiin. Mikäli olisin ottanut mukaan uudemmat sosiaalityöntekijät, olisi heille suunnatut kysymykset pitänyt olla toisenlaisia ja katson sen olevan toisen tutkimuksen aihe.

Arvioinnissa on tärkeää kerätä tieto kaikilta asiaan osallistuneilta eikä näin ollen voida lähteä liikkeelle kylläntymisen käsitteestä aineistoa kerätessä. Kullakin asiaan osallisella on oma mielipiteensä ja näkökulmansa asiaan. Kylläntymistä tulee sitten hakea vasta analysointivaiheessa, jolloin aineistosta hakee ja löytää kiinnostavia asioita: etsitään lisää samanlaisia lausumia (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Haastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden käyttää niitä sanoja, jotka ovat heille ominaisia asioiden kuvaamisessa ja nostaa esille niitä asioita, jotka heidän mielestään olivat oleellisia ja liittyivät asiaan. Haastatteluja voi luonnehtia reflektiivisiksi, koska niissä muisteltiin tapahtumia taaksepäin ja kukin haastateltava arvioi tapahtumia omien kokemustensa kautta ja loi näin ymmärrystä asiaan. (Esim. Shaw 1999, 20.)

Lisäksi materiaalina prosessin tutkimuksessa on käytetty olemassa olevia kirjallisia dokumentteja: koulutusmateriaalia, kokousten, palaverien ja kehittämispäivien muistioita sekä muista keskusteluista muistiin kirjattuja asioita.

Työntekijöiden työssä jaksamista, työn ilo kokemusta ja uuden menetelmän vaikutusta työmotivaatioon seurattiin ja selvitettiin täyttämällä arviointilomakkeita projektin aikana. Lomakkeen kysymykset suunniteltiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Mietimme niitä kysymyksiä, jotka parhaiten antaisivat juuri sitä tietoa, jota sosiaaliammattilaisella tarvittiin. Arviointi tehtiin kahden viikon välein syksyisin ja keväisin, neljänä jaksena. Vaikka uusi työmenetelmä on sosiaalityöntekijöiden työmenetelmä, työssä jaksamisen arviointikyselyyn vastasi koko työyhteisö. Näin pyrittiin saamaan kokonaiskuva, miten koko toimiston henkilökunta jaksaa ja pystyttiin vertaamaan sosiaalityöntekijöiden vastauksia muiden työntekijäryhmien vastauksiin.

Lomakkeessa oli yhdeksän kysymystä, joissa kussakin annettiin arvio asteikolla 0–10. Vastaukset olivat vaakatasossa vierekkäin, jolloin pisteestä pisteeseen pystyi vetämään kullekin oman arviointikäyrän. Lomakkeeseen vastattiin nimettömästi, mutta kaikki toimiston työntekijät vastasivat aina samana päivänä. Koska ihmiset käyttävät asteikkoa hyvin eri tavoin, kukin työntekijä määritteli lomakkeeseensa oman vastauksissa käyttämänsä arviointivälin. Tämä tehtiin, kun arviointijaksoja oli tehty kaksi. Samalla kukin kirjasi lomakkeeseen, mitä hänen mielestään on työnilo. Lisäksi jokainen reflektoi taaksepäin omaa arviointikäyräänsä ja merkitsi suuriin muutokseen (käyrän suunta vaihtui ylös- tai alaspäin), mikä mahdollisesti oli vaikuttanut muutokseen. (Jaksamisarviointin kysymyslomake liitteenä 6)

Taulukkoon 1 olen koonnut tutkimuksessa käytetyt aineistot ja sen, miten aineistoa analysoinnissa on käytetty.

3.6. Käytetyt analysointi- ja tulkintatavat

Tämän arviointiprosessin tutkimuksen lähtökohta on siis konstruktionistinen, mutta koska se ei tiedon keruun ja saadun tiedon käsittelyn kannalta ole riittävä perusta, haen siihen realistisesta arvioinnista lisää tulkintakuvioita. Konstruktivistinen ja realistinen arviointi liitettyinä prosessievaluatioon antaa mahdollisuuden mahdollisimman monipuolisen kuvan saamiseen kehittämisprosessista.

Eskola & Suoranta (1998, 66) sanovat, että oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole samalla lailla kuin tilastollisessa tutkimuksessa tarkoitus tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen. Aineisto toimii tutkijan apuna ja idealähteenä, kun hän

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytetyt aineistot

Aineisto	Määrä	Keräämisajankohta	Analysointitapa	Käyttö analyysissa
Projektin asiakirjat:				
• projektimoniste	3	syksystä 2000	laadullinen analyysi: kuvailu teemat	prosessin kuvaus ja arviointi
• apurahahakemukset	4	syksyyn 2003		
• raportit	2			
• yhteispalaverit	6			
• seurantaryhmä	9			
• koulutuspaperit				
Asiakasdokumentit ja asiakirjat	6	vuosi 2002	laadullinen analyysi: teemat	<ul style="list-style-type: none"> • menetelmän käyttökokemukset • menetelmän toimivuus
Sosiaalityöntekijöiden haastattelut menetelmän käytöstä	6	vuosi 2002	laadullinen analyysi: teemat tyypittely	<ul style="list-style-type: none"> • menetelmän käyttökokemukset • menetelmän toimivuus
Sos.työntekijöiden lähtöhaastattelut	2	kesä 2002 syksy 2002	laadullinen analyysi: teemat	menetelmän käyttökokeemukset
Haastattelut: • sosiaalityöntekijät	15	kevät 2003	laadullinen analyysi: teemat tyypittely	<ul style="list-style-type: none"> • kehittämisprosessin kuvaus • menetelmän käyttö ja toiminta • kokemukset
• kehittäjä	1	syksy 2003		
Jaksamisarviointi	46	kevät 2001 syksy 2001 kevät 2002 kevät 2003	laadullinen analyysi: teemat ja tyypittely tilastolliset yhteenvedot	<ul style="list-style-type: none"> • jaksamisen arviointi • yhteys <i>Turvaa arkeen</i> -projektiin

rakentaa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta eikä vain kuvaa todellisuutta. Kattavaa aineisto on silloin, kun tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 60–62 ja 216.)

Hankkeen arvioinnissa käytän apuna Terveyden edistämisen keskuksen hankkeiden arvioinnissa käyttämiä kriteereitä.

1. *Kehyskriteerit* ilmaisevat rungon, jonka ympärille hanke rakentuu. Kriteerit selittävät olemassaolevat muutostarpeet, tavoitteet, mahdolliset odotukset ja vaatimukset. Ne ilmaisevat osallistujien mahdollisuudet, halun, kyvyn, tiedot ja taidot osallistua ja vaikuttaa hankkeen eri vaiheisiin.

2. *Rakennekriteerit* ilmaisevat muutosta ohjaavat tekijät eli toteuttamisen edellytykset ja mahdollisuudet. Ne sisältävät tiedon panoksista, joita ohjelma edellyttää: hyödynsaajat, tarvittavan tiedon ja koulutuksen, toiminnan ja vastuun sekä aikaresurssit.

3. *Prosessikriteerit* ilmaisevat tavoitteena olevan muutoksen hallinnan eli kuinka tavoitteiden mukaiset tapahtumaketjut tuottavat ennakoitua tuotoksen. Ne kuvaavat toimenpiteitä, joiden avulla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Ne kertovat, kuinka hankkeeseen osallistuvien vaikuttaminen mahdollistuu.

4. *Tuloskriteerit* ilmaisevat muutoksen todentumisen. Ne ilmaisevat sekä odotetut tapahtumat että ei-odotetut tuotokset.

5. *Sovelluskriteerit* ilmaisevat kuinka käytännöt ja menettelytavat ovat toteutettavissa niin, että niiden jatkuvuus ja kehittämisedellytykset ovat hankkeen jälkeen turvattu. (Hanketuki 2002, 16–17.)

Taulukko 2: Tutkimuksessa käytetyt prosessin arvioinnin kriteerit

Kehyskriteerit	Rakennekriteerit	Prosessikriteerit	Tuloskriteerit	Sovelluskriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • omien voima varojen käyttö • tarve on perusteltu • uusien tietojen hyödyntäminen • riskit on ennakoitu • tavoitteet arvioitavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • hyödyn saajat on määritelty • osallistujien odotukset on huomioitu • aikataulu • kustannuslaskelma 	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaprosessit on määritelty • työnjako on selvä • viestintä on suunniteltu • osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintojen kehittämiseen • vaiheiden etenemistä seurataan ja arvioidaan 	<ul style="list-style-type: none"> • odotetut tuotokset on kirjattu • ennakoitujen tulokset on kirjattu • ei-odotetut vaikutukset on ennakoitu • kustannusvaikutavuutta ennakoitu 	<ul style="list-style-type: none"> • sovellukset hyödynnettävissä

Empiirisen tutkimuksen havainnot eivät itsessään ole tuloksia vaan ne ovat johtolankoja ja niitä tulkitsemalla pyritään pääsemään havaintojen taakse (Alasuutari 2001b, 81). Aineiston analyysissä on tärkeää päästä syvemmälle eikä vain kuvailla aineistoa järjestelemällä sitaatteja eri teemojen perusteella. Sitaatit ovat usein mielenkiintoisia, mutta ne eivät ole kovin pitkälle menevää analysointia ja johtopäätösten tekoa vaan tutkittavien kommentit ovat aina paikkaan ja aikaan sidottuja. Tavoitteena analysoinnissa on päästä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin tiivistämällä aineisto samalla kuitenkin kadottamatta informaatiota, päästä aineiston taakse. (Eskola & Suoranta 1998, 82–83 ja 138 ja 176 ja 181; Silverman 2001, 287–289; Coffey & Atkinson 1996, 30.) Tämän vuoksi (ja hahmottamisen helpottamiseksi) olen kirjannut tutkimustulokset, tulkinnat ja arviot eri otsikoiden alle ja käyttänyt sitaatteja vähän, vain kuvaamaan keskeisiä asioita.

Perinteiset laadullisen aineiston analyysit ovat usein olleet kuvailevia eivätkä tulkinnallisia, siinä on etsitty yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia, uudemmissa keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Kerrotut asiat kertovat kulttuurista ja kieltä käytetään kuvaamaan asioita eri tavalla riippuen siitä, mikä on päämäärä. Se mitä ihminen sanoo, on sidoksissa siihen, mihin sanominen kuuluu. Puhuja ottaa huomioon, kenelle hän puhuu ja missä suhteessa kuuntelija on asiaan, josta puhutaan. Haastattelussa haastateltava tekee jo yhden tulkinnan asiasta ja tutkija tekee seuraavan tulkinnan käsitellessään aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 140–142; Silverman 2001, 86.) Tieteelliseen ajatteluun kuuluu arkiymmärryksestä eroava reflektioiva ajattelu. Tutkijan tulee pyrkiä kohoamaan subjektina tutkittavan asian yläpuolelle ja koettaa ymmärtää kohdetta luoden siitä mielekkäitä teoreettisia tulkintoja. Tutkijan tulee jatkaa näistä ensisijaisista tulkinnoista eteenpäin ja antaa niille uusia merkityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 149; Coffey & Atkinson 1996, 30 ja 156.)

Laadullisen aineiston analyysissä on mahdollista pitäytyä tiukasti aineistossa ja rakentaa tulkintoja tiiviisti aineistosta lähtien (grounded-mallin mukaisesti) tai sitten pitää aineistoa teoreettisen ajattelun ja tulkintojen lähtökohtana (ns. hitaan ajattelun apuväline). Yksityisestä yleiseen etenevän tulkintojen tekemisen fenomenologiassa pyritään oivaltamaan yksittäinen ilmiö ja etsimään sille syvempiä merkityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 146–147.) Pyrin tässä tutkimuksessa lähtemään aineiston analyysiin mahdollisimman avoimin kortein niin, ettei minulla olisi ollut teoreettisia etukäteisoletuksia (esim. Eskola & Suoranta 1998, 153). Analyysi tapahtui teemojen kautta, ei yksittäisten sanojen tai lauseiden kautta. Teemat ovat kokonaisrakenteita, jotka koostuvat eri ihmisten sanomisista. Lukiessani haastatteluita, merkitsi tekstin sivuun löytämäni teemat. Analyysin edetessä vertailin ja yhdistin teemoja yhteen kokonaisuuksiksi. (ks. esim. Kääriäinen 2003a, 88–91.)

Haastatteluaineiston olen aluksi ryhmitellyt karkeasti. Teemahaastattelurungon pohjalta nousi esiin osa alustavia ryhmiä/teemoja, kuten arvosana projektille tai koulutukset. Osa teemoista nousi esille ensimmäisillä lukukerroilla: ne olivat asioita, jotka useampi haastateltava nosti esiin (esim. johtavan sosiaalityöntekijän rooli tai uusien työntekijöiden perehdytys). Purin ja jaoin haastattelut teemoittain otsikoiden alle. Tässä vaiheessa oli tarkoitus selvittää, kuinka haastateltavat itse käyttivät ja loivat erilaisia teemoja ja kategorioita (Ks. Silverman 2001, 12; Alston & Bowles 1998, 200; Patton 1990, 390–391.) Eli tein tässä vaiheessa jo ensimmäisiä tulkintoja (ks. Esim. Eskola & Suoranta 1998, 152–153).

Tutkittavien omat kategorisoinnit eivät ole itsestäänselviä, vaan ensimmäisen ryhmittelyn jälkeen luin haastattelutekstejä lisää ja jaoin teemat pienempiin osiin (liite 7). Lopuksi yhdistin näin saadun materiaalin havainnointi- ja kokousmateriaalin kanssa tavoitteenani luoda linkkejä, yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia eri kategorioiden välille. Nämä ovat perustana lopullisille tulkinnoille. Pyrin hakemaan vastauksia kysymyksiin milloin, kuinka ja miksi. (ks. esim. Silverman 2001, 84–85; Coffey & Atkinson 1996, 26–29.)

Analyysejä voi jatkaa teemoista aineiston tyypittelyyn rakentamalla esim. tyypillisen tilanteen tai kokonaisuuden (Eskola & Suoranta 1998, 182). Tyypittelyssä on kuitenkin oltava varovainen, koska tyypittelemällä on vaikea muotoilla sellaista poikkeuksetonta sääntöä, että se ottaa huomioon kaikki aineistossa ilmenevät eroavuudet (Alasuutari 2001b, 43). Tavoitteena on luoda koko aineistoa kuvaavia sääntöjä (Alasuutari 2001b, 52) ja siksi otin tyypittelyn mukaan analysoidessani eri työntekijöiden kokemuksia prosessista sekä arvioidessani eri työntekijöiden prosessiin osallistumista tarvitsemaa tukea.

Joitakin asioita oli mielekästä asian havainnollistamiseksi tuottaa tilastollisessa muodossa. Näin varsinkin silloin, kun tieto muutoin olisi kadonnut aineistoon (Eskola & Suoranta 1998, 165–166; Silverman 2001, 37 ja 236). Olen kuvannut tuloksia tilastollisesti mm. jaksamisarviointiosuutta analysoidessani

3.7. Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on yksi sosiaalitoimisto ja siellä tapahtunut kehittämisprosessi. Koska kyseessä on yhden prosessin kuvaus ja arviointi sekä rajattu tutkimusjoukko, kaikilla osallisilla oli oikeus tulla kuulluksi (Alston & Bowles 1998, 159). Tämän vuoksi yksittäisiä työntekijöitä on suojeltava niin, etteivät heidän lausumansa ole tunnistettavissa tulosten tulkinnassa.

Koska prosessi on jatkuvasuuntainen ja jatkuu tutkimuksen teon jälkeenkin, on myös tutkimuksessa otettava huomioon eettiset näkemykset. Kunkin työntekijän on saatava tuntee olevansa mukana prosessissa ja olevansa merkityksellinen. Tutkijan tehtäväksi jää analysoida aineistoa, yhdistellä asioita ja tehdä johtopäätöksiä. Prosessiarvioinnissa ei kuitenkaan voida olettaa, että tutkija yksinomaan vetää johtopäätökset ilman, että on vuorovaikutuksessa tutkittavan yhteisön kanssa, sillä tutkijan omista näkökulmistaan vetämät johtopäätökset eivät välttämättä vastaa kokijan näkemyksiä. Johtopäätöksiä tulee peilata työyhteisön kanssa vuorovaikutuksessa ja ottaa tarvittaessa huomioon heidän näkemyksensä ja mielipiteensä. Tämä on tehty antamalla työntekijöiden lukea ja kommentoida tekstiä. Mutta tulkinnat ovat aina tutkijan, tutkittavat voivat olla sokeita kokemukselleen ja tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 1998, 212; Satka 1999, 375.)

Sulkusen mukaan yleistyksiä ei voi tehdä aineistosta vaan siitä tehdyistä tulkinnosta. Jotta yleistyksiä voi tehdä, on aineisto kerättävä järkevasti. Yleistettävyyttä lisää mahdollinen vertailu muihin tutkimustuloksiin ja muiden tulkintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa voitaisiin puhua olemuksellisesta yleistettävyydestä, jolloin keskeistä on aineistosta tehtävät tulkinnat ja niiden syvyys. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 66–68.)

Vaikka aineisto on kerätty ja arviointi tehty vain yhdessä sosiaalitoimistossa, voidaan tuloksia yleistää muihin sosiaalitoimistoihin. Tähän antaa mahdollisuuksia huolella tehty realistinen arviointi, joka kuitenkin huomioi tilanteen ja sen millaisessa ympäristössä työtä tehdään. Kiire, työntekijöiden vaihtuvuus ja suuri asiakasmäärä on osa kaikkien suomalaisten sosiaalitoimistojen arkea, jolloin sosiaalitoimistoissa jaetaan yhteinen todellisuus ja ongelmat. Kaikissa toimistoissa työ tuo eteen samanlaisia ongelmia, joihin on tarvetta etsiä ratkaisuja. Kaikissa mietitään voimavarojen riittävyttä. Koska yleiset kehittämisen linjat ja resurssit ovat samat paikallisista eroavuuksista huolimatta, saadut tulokset on yleistettävissä muihinkin sosiaalitoimistoihin ja niiden mahdollisiin tarpeisiinsa. Siirrettävyys ei kuitenkaan ole välttämättä helppoa vaan kukin joutuu miettimään sitä, millä resursseilla ja millaisen toiminnan avulla halutut päämäärät saadaan omassa yksikössä aikaan. Jotta kehitetty menetelmä toimii muuallakin kuin arvioidussa kontekstissa, on tehtävä työtä menetelmän istuttamiseksi. (Lindqvist 2005, 22.; Koivisto 2004, 7.)

Osa aineistosta on tapahtumien havainnointia prosessin aikana. Koska olen osa työpaikkaa ja lähellä prosessia, havainnointini ovat olleet subjektiivisia ja valikoivia. Näillä havainnoilla on kuitenkin merkitystä siinä mielessä, että pystyn yhdistämään asioita paremmin. Pystyn myös huomioimaan ja yhdistämään tunnelmia ja projektin ulkopuolisia tapahtumia asioihin, joita ulkopuolinen haastattelija ei välttämättä saa selville. Olen myös omalla toiminnallani vaikuttanut toimiston toimintaan. (Eskola & Suoranta 1998, 102–103; Silverman 2001, 1–2.) Näiden asioiden vaikutusta tutkimukseen olen vähentänyt pyrkimällä välillä asettumaan aineiston ulkopuolelle tarkastelemaan asiaa ns. lintuperspektiivistä. Esimiehenä en ole ollut aktiivinen Turvaa arkeen -menetelmän käyttäjä enkä ole osallistunut työnohjauksiin ja kaikkiin koulutuksiin. Siltä osin olen ulkopuolinen tutkija.

Tutkijalta vaaditaan herkkyyttä tutkimuksen ongelmakohtien huomioimiseen (Eskola & Suoranta 1998, 60). Tärkeä huomio on otettava tämän tutkimuksen kannalta on, että olen osa tutkittavaa työyhteisöä. Olen yksikön esimies ja näin ollen osa tutkittavaa maailmaa (Eskola & Suoranta 1998, 58). Olen joutunut pohtimaan prosessin ja tutkimuksen aineiston keräämisen ajan sitä, mikä vaikutus on sillä, etten ole ulkopuolinen vaan osallistun ja vaikutan koko ajan tapahtumiin: joko tietoisesti tai tiedostamatta. Perinteinen tutkimustraditio pitää yllä näkemystä objektiivisesta tutkijasta, joka pysyy kaukana tutkittavistaan ja tarkastelee tilannetta ulkoapäin ja puolueettomana. Tässä prosessin tutkimisessa se ei ole ollut mahdollista. Minun on ollut koko aineistoni keräämisen ajan pidettävä yllä esimiesasemaani ja sen mukanaan tuomia velvoitteita. Tämä ristiriitaisuus on näkynyt toisaalta esim. haastattelutilanteissa ja toisaalta silloin, kun olen vetänyt palaveriteita ja herätellyt keskusteluita. Esimiesasemani on joidenkin kohdalla vaikuttanut siihen, miten ja millaisia asioita he nostavat esiin. Esimiehenä myös tunnen alaisiani sen verran, että minulla on etukäteistieto siitä, miten kukin asioita ilmaisee, millaisiin asioihin he kiinnittävät huomiota sekä tieto, mistä asioista heillä on vaikeampi puhua. Tätä tietoa olen kuitenkin yrittänyt välttää käyttämästä. En ole muuntanut haastattelutilannetta haastateltavien mukaan vaan pyrkinyt olemaan oma itseni kaikissa tilanteissa. Myös sosiaaliaseman työntekijät tunsivat minut ja tapani toimia, olisi ollut väärin esittää haastattelijana jotain muuta kuin itseään, tilanne olisi ollut hämmentävä puolin ja toisin.

Jos objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuksen tekoon, voisin sanoa onnistuneeni asiassa. Asenteistani ja arvostuksistani en esimiesasemassa pääse kokonaan eroon, vaikka niiden kanssa onkin koko ajan kamppailtava ja pyrittävä pitämään ne sivussa. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt menemään omien asenteideni ja arvostusteni taakse yrittämällä tunnistaa ne ja tekemällä arviota siitä, missä nämä näkemykseni tulevat esille (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 17.)

Koska evaluoinnin tulokset vaikuttavat arvioinnin kohteena oleviin ihmisiin, on arviointia käytettävä vastuuntuntoisesti ja ihmiset huomioiden (Rajavaara 1999, 65). Tässä tapauksessa ei voida niinkään puhua tutkimuskohteesta vaan tutkimussuhteesta ja on tarkoin pidettävä mielessä,

etten loukkaa työyhteisön ja sen ihmisten arvokkuutta ja ihmisarvoa (Eskola & Suoranta 1998, 58). Olen huomoinut tämän seikan omassa työssäni pitämällä huolta, ettei yksittäinen työntekijä tule esiin esimerkeissä tai sanonnoissa. Olen pyrkinyt kaikissa analyysin vaiheissa tarkastelemaan asiaa usealta kannalta enkä ole pitäytynyt ensimmäisessä oletuksessa.

Aktiivisessa haastattelussa lähdetään liikkeelle siitä, että ei ole olemassa parasta eikä autenttista vastausta, jonka tutkija voisi kommentillaan pilata. Haastattelu nähdään vuorovaikutustilanteena, joka tuottaa uutta tietoa asiasta. Tämän uuden tiedon tuottamiseen osallistuvat sekä haastateltava että haastattelija. Haastattelijan tehtävä on virittää keskustelua, rohkaista ja kannustaa haastateltavaa vaihtamaan näkökulmaa ja tutkimaan erilaisia ennako-oletuksia ja tietovarastoja, jotka hänellä on käytettävissään. Näin haastateltavaa autetaan näkemään itsessään ja tilanteessaan erilaisia mahdollisuuksia. Aktiivisen haastattelun voimana voi pitää haastattelutilanteiden kykyä luoda haastateltavissa itsereflektiivisyyttä. Haastattelujen vuorovaikutuksen ymmärtäminen ja kertominen on tulosten ymmärtämisen kannalta tärkeää. Tutkimus pakottaa tutkijan myös omien ennako-oletusten aukikirjoittamiseen. Nämä vaikuttavat analyysiin ja tulkintoihin. (Filander 2000, 60–62.)

Haastatteluun vaikuttavat kaikki normaalit vuorovaikutukseen liittyvät seikat ja osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 86–87; Silverman 2001, 92). Haastattelijana minun tehtäväni oli saada esille haastateltavien tulkintarakenteet projektista ja prosessista. Jos olisin haastattelijana ehdottanut asioiden käsittelyä tietystä näkökulmasta, haastattelu olisi vääristynyt (Alasuutari 2001a, 151–153). Minä haastattelijana tunsin kaikki haastateltavat etukäteen, jolloin haastattelutilanteet eivät voineet olla jäykkiä vaan haastattelua luonnehti paljolti keskusteleva ilmapiiri. Oli hyvin vaikea pidättäytyä vain haastatteluteeman ympärillä. Esimiehen roolini oli koko ajan olemassa haastattelussa enkä voinut jättää sitä huomioimatta. Jos olisin tiukasti pitäytynyt vain haastattelijan roolissa, olisin kieltänyt työntekijä-alaisuuden esille tuomat muut keskusteluaiheet. Esimiehen roolissa minun oli kuunneltava myös niitä muita ajatuksia, jotka nousivat esille liittyen työyhteisön tai haastateltavan muihin työtä koskeviin asioihin. Välillä puhuimmekin muista työpaikan toimintaan liittyvistä tai haastateltavan omista asioista. Puhumalla ja vastaamalla näihin kysymyksiin pyrin luomaan ilmapiiriä, jossa keskustelu oli avointa ja kaikki mielipiteet oli sallittua tuoda esille. Mikäli olisin rajannut tällaiset keskustelunavaukset tiukasti pois, haastateltava olisi saattanut tuntea itsensä loukatuksi ja tällöin myös vastaaminen tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin olisi saattanut tuottaa väärää tietoa. Haastattelut olivat siis siinä mielessä haastateltavalähtöisiä. Tutkijan roolin näissä keskusteluissa otin siinä, että vein keskustelua eteenpäin niin, että kaikki haastatteluteemat tuli käytyä läpi ja palautin keskustelun jälleen teemaan.

Outi Cavén kirjoittaa, että omien haastatteluiden kuuleminen paljastaa ne kohdat, jolloin tutkijana on malttamaton ja yrittää johdatella haastateltavaa puhumaan asioista, joista hän on epävarma tai haluton puhumaan (Cavén 1999, 37). Toisaalta haastattelijan rooli on saada ihmiset puhumaan ja tällöin tarvitaan myös johdattelua, provosointiakin. Tämä täytyy vain muistaa analyysintekovaiheessa ja miettiä, mikä merkitys on sillä, onko tieto noussut esiin spontaanisti vai muilla tavoin.

4. Turvaa arkeen -menetelmän käyttö

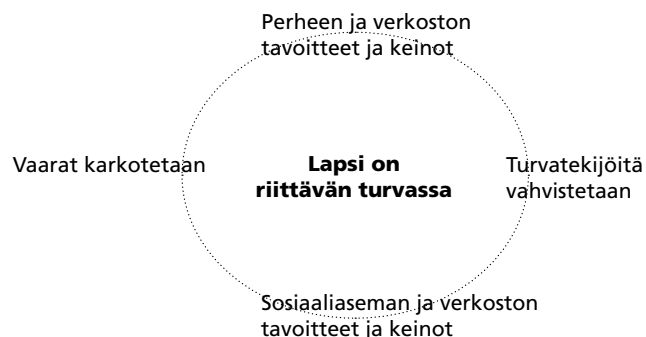
4.1. Lapsi riittävän turvassa

Asiakastyötä tekevällä on usein ongelmakeskeisestä työskentelyotteesta johtuen oletuksena, että hänen on kerättävä kaikki mahdollinen tieto asiakkaasta ja hänen ongelmastaan, jotta voidaan työskennellä. Hän olettaa saavansa täydellisen tiedon ja sitä kautta tekevänsä oikean päätöksen. Tällainen ajatus johtaa kuitenkin epäröintiin: työntekijällä on jatkuvasti sellainen olo, että on vielä jotain, jota hän ei tiedä. Työntekijä tuntee itsensä ylikuormitetuksi: on tunne, että on aina enemmän tehtävää eikä osaa tehdä päätöksiä. Työntekijän on vaikea erottaa, mikä on tarpeellista tietoa eikä hän tiedä, milloin hänellä on tarpeeksi tietoa edetäkseen ja miten käsittelee olemassa olevaa tietoa. Työntekijää halvaannuttaa ajatus väärästä valinnasta eikä hän saa tehtyä päätöstä. (Berg & Kelly 2000, 59–61.)

Sosiaalityössä merkitsee saadun tiedon laatu enemmän kuin tiedon määrä. Tietoa kerätessä ja asiakkaan kontaktissa ollessa on pidettävä mielessä, mitä tuloksia asiakas ja työntekijä haluavat, mitkä ovat tässä tapauksessa turvallisuuden merkit, mitä turvallisuuden merkkejä on jo olemassa, mihin työntekijä asettaisi turvallisuuden rajan, miten perhe on toteuttanut turvallisuutta aiemmin, kuinka varma perhe on, että he saavuttavat turvallisuuden rajan, mitkä ovat helpoimmat keinot nostaa turvallisuutta yhden asteen verran, kuinka varma työntekijä on, että perhe kykenee saavuttamaan turvallisuuden rajan, mitkä ovat onnistumisen merkit. (Berg & Kelly 2000, 59–61.)

Turvaa arkeen -lastensuojelun arviointimenetelmässä on pyritty löytämään ratkaisu tähän ongelmaan. Menetelmä kokonaisuutena ei ole mitään uutta lastensuojelussa, mutta asiat on pyritty saamaan uuteen konkreettiseen muotoon, joka helpottaa työskentelyä perheen kanssa. Menetelmä perustuu *tasapainoiseen riskien kartoitukseen*, jossa kartoitetaan yhdessä perheen kanssa heidän perheessään olevat vaara- ja turvallisuustekijät sekä perheen verkosto ja toimintakulttuuri, johon liittyy myös menneiden tapahtumien ja tilanteiden kerääminen (Turnell 1999, 101). Sosiaalityöntekijän ammatillinen tietämys on sitä, että hänen tehtävänsä on arvioida olemassa olevat riskit lapsen kannalta (Turnell 1999, 102–103).

Riskien arvioiminen ei anna riittävää näkemystä perheen tilanteesta. Tarvitaan myös niiden rakenteiden selvittämistä, jotka tuovat esille perheen vahvuuksia ja voimavaroja, jo olemassa olevaa turvallisuutta ja perheen päämäärät turvallisuuden lisäämiseksi. Turvaa arkeen -menetelmä perustuu siihen, että jokaisessa perheessä on vahvuuksia ja voimavaroja, jotka ovat perheen turvatekijöitä. Näitä turvatekijöitä nostetaan esiin yhdessä perheen kanssa. Yhdistämällä vaara- ja uhkatekijät perheessä tulee tehtyä ns. tasapainotettu riskien kartoitus: (Ks. tarkemmin liite 8)



Riskien arviointi on asiantuntijoiden tehtävä, mutta jotta ei jyrättäisi systemaattisesti asiakkaiden näkemyksiä omasta tilanteestaan, perheen oma näkemys on otettava mukaan. Turvaa arkeen perustuu tähän tasapainoon. (Turnell & Edwards 1999, 4 ja 48–103)

Kootusti Turvaa arkeen -menetelmässä on seuraavia periaatteita:

1. Yhteistyö on mahdollista vaikka pakkokeinoja on käytettävä
2. Palvelun saajia kohdellaan yhteistyöhön kykenevinä ihmisinä.
3. Tehdään yhteistyötä henkilön kanssa, ei väärinkäytön
4. Kaikissa perheissä on turvallisuuden merkkejä
5. Opetellaan mitä asiakas haluaa
6. Keskitytään pieniin muutoksiin
7. Tarjotaan vaihtoehtoja
8. Ymmärretään jokaisen perheenjäsenen tilanne erikseen
9. Löydetään poikkeukset huonoon kohteluun
10. Löydetään perheen vahvuudet ja voimavarat
11. Keskitytään tavoitteisiin
12. Mitataan turvallisuutta ja edistymistä

13. Arvioidaan perheen halukkuutta ja kyvykkyyttä toteuttaa suunnitelmia ennen niiden toimeenpanoa. (Turnell & Edwards 1999.)

Ongelmat ovat aina jonkun tulkintoja ja ne tehdään aina jostakin näkökulmasta. Ongelmat ovat myös ongelmia suhteessa johonkin pyrkimykseen, eivät neutraaleja. Määriteltessään ongelmaa, työntekijä samalla määrittää omaa asemaansa suhteessa ongelmaan ja samalla omansa ja toisen voimavarat suhteessa ongelmaan. Nämä määrittäykset ovat oman toiminnan tai vetäytymisen legitimointia. Jos työntekijä ei näe asiakkaalla olevan sellaisia puolia, jotka auttaisivat ammattilaista auttamaan, työntekijä juuttuu ongelmakeskeisyyteen eli hän ajattelee asiakkaan vajavuuksien olevan vajavuuksia suhteessa työntekijän tarkoitukseen (Arnkil & Eriksson 1996, 143–144 ja 186). Ongelmalle lakataan antamasta ongelman merkitys vasta sitten, kun ammattilainen on varma, ettei tilanne ole rysähtämässä syliin ja työntekijällä on riittävästi uskoa, että asiakkaalla on tarpeeksi voimavaroja ratkoa pulmiaan ilman häntä. Esimerkiksi työntekijä voi määrittää, että asiakkaalla on päihdeongelma ja samalla hän viestittää, että se on ongelma sosiaalityölle ja sosiaalityötä velvoittava, koska asiaa määritetään lastensuojelun ilmoituksen kautta. (Arnkil & Eriksson 1996, 173 ja 198–199.)

Sosiaalityöntekijän pääasiallinen tehtävä on miettiä, mikä kussakin perheessä on toimiva ratkaisu. Tämä edellyttää, että kussakin asiakastilanteessa etsitään tietoa, mikä puolestaan korostaa sosiaalityöntekijän omaa kykyä reflektoida tilannetta. (Satka 2000, 38.) Asiakkaan voimavaroja tulee realisoida suhteessa ongelmaan. Työntekijä auttaa ja osallistuu omalla toiminnallaan voimavarojen ilmaantumiseen tai ilmaantumattomuuteen. Voimavarojen löytyminen on siis sidoksissa työntekijän toimintaan ja pyrkimykseen. (Arnkil & Eriksson 1996, 178 ja 189.)

Työskentelyssä kohti asiakkaan hyvää ei pelkillä tekniikoilla pärjää. Myöskään visio ilman menetelmää ei ole tarpeeksi. Kokonaiskuva on se, mikä ratkaisee. (Berg & Kelly 2000, 7.) Sosiaalityöntekijä ohjaa yksilöä omien voimavarojen hyödyntämiseen ja henkilökohtaiseen selviytymiseen ja elämänhallintaan ja valintojen tekemiseen tilanteissa, joihin sisältyy sekä mahdollisuuksia että riskejä. On löydettävä tasapaino riskien, tarpeiden ja voimavarojen välille. Lastensuojelussa on tasapainoitava perheen riskien ja vahvuuksien kanssa. Työntekijän tulee arvioida kuhunkin tilanteeseen liittyviä riskejä ja kyettävä erottamaan korkean riskin tapaukset muista. Perinteisesti kiinnostus on kohdistunut enemmän tarpeiden kuin riskien analysoimiseen, nyt painopiste on enemmän riskien arvioimisessa ja hallinnassa. (Raunio 2000, 74–75.) Riskit eivät kuitenkaan saa olla ainoa keskittymisen kohde eikä tilannetta saa katsoa joko vain lapsen tai vain vanhempien näkökulmasta (Berg & Kelly 2000, 9).

Turvaa arkeen on menetelmä, jossa tavoitteena on luoda kumppanuus perheen kanssa silloinkin, kun on olemassa epäily lapsen huollon puutteesta. Laura Ylirukan ja Tero Meltin vetämällä Helsingin yliopiston sosiaalityön asiakastyön kurssilla opiskelijat näkivät asiantuntijan tietävänä, osaavana ja neuvoja antavana. Asiakaslähtöisyyden turvaamiseksi asiakas on kuitenkin nähtävä yhteistyökumppanina, jolloin työskentelyn ajatteluprosessi siirtyy työntekijän ”pään sisältä” kohti yhteisesti jaettua ymmärrystä. (Yliruka 2003, 13.) Vanhemmat pyritään ottamaan mukaan perheen ongelmien ja vahvuuksien määrittelyyn. Sosiaalityöntekijän on tasapainoteltava paternalismin ja kumppanuuden välissä: alussa työntekijä voi joutua käyttämään arvovaltaansa ja pakkoa saada kumppanuuden tulemaan tapaamiseen, mutta työskentelyn edetessä hän siirtää painopistettä kumppanuuden suuntaan. (Turnell & Edwards 1999, 18–21 ja 35; Turnell 1998, 3.)

Kun luottamussuhde on syntynyt, on suhteessa kumppanuuden elementit. Kumppanuus tarkoittaa sitä, että otetaan lapset ja vanhemmat mukaan lapsen hyvinvoinnin määrittelyyn, jaetaan perheelle tietoa ja pidetään perhe tietoisena prosessin etenemisestä. Se sisältää myös vastuullisuuden ja valta-suhteen huomioimisen: sosiaalityöntekijän rooli tulee tuoda selkeästi esille, muuten ei ole edellytyksiä avoimelle keskustelulle. (Waterhouse & McGhee 1998, 285–286.)

Kumppanuutta on se, kun perhe ja sosiaalityöntekijä työskentelevät yhdessä ja pyrkivät muodostamaan yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita. Kumppanuus ei kuitenkaan ole tasapuolinen vallan suhteen: sosiaalityöntekijällä on aina enemmän valtaa. Hän miltei aina päättää milloin suhde alkaa ja milloin se päättyy. Kumppanuus tarkoittaa sitä, että työntekijä tarkoituksellisesti pyrkii vähentämään valtansa merkitystä rakentamalla luottamusta ottamalla perheen mukaan tavoitteiden asettamiseen niin paljon kuin mahdollista sekä antamalla toimintavaihtoehtoja aina kun se on mahdollista. Tähän sisältyy perheen voimavarojen ja näkemysten huomioon ottaminen. Kumppanuus ei kuitenkaan tarkoita, että perhe ja työntekijä tuntevat olonsa kotoisiksi toistensa seurassa vaan sitä, että perhe ja työntekijä molemmat ymmärtävät, mitä he yrittävät saavuttaa ja molemmat suuntaavat toimintansa siihen suuntaan. (Turnell & Edwards 1999, 3, 18–21 ja 35; Turnell 1998, 3.)

Liitteessä 10 on esimerkiksi tilanteessa, jossa äidillä on vaikeuksia saada perheen arki pyörimään ja ottaa vanhemman rooli lastensa kanssa. Sosiaalityöntekijöiden kuvaamina riskitekijöinä on muun muassa äidin jaksamattomuus, muksujen pomoilu ja raha-asioiden sekavuus. Äidin mielestä riskitekijöitä ovat muksujen pomoilun lisäksi pojan huono kaveripiiri ja äidin huoli vuokrasopimuksen uusimisesta. Turvatekijöiksi äiti ei pysty ilmoittamaan kuin koiran kanssa ulkoilun, minkä koki vähentävän stressiä. Sosiaalityöntekijät tuovat lisäksi esille turvatekijöinä äidin ja lasten käynnit psykiatrian poliklinikalla, kotipalvelun käynnit sekä pojan yksityisopettajan. Sosiaalityöntekijät arvioivat perheen turvallisuuden janalla (0–10) olevan 3, kun 0 = on vakavin sosiaaliasemaa kohdannut riskitilanne ja 10 kun mitään toimenpiteitä ei tarvita. Äiti arvioi perheen turvallisuuden olevan tasoa 5 ½, kun 0 = tilanne jossa lasten riskit toistuu varmasti ja 10 = tilanne on täysin turvallinen.

Työskentelyn tavoitteena sosiaalityöntekijät näkevät arjen ja lasten koulunkäynnin sujumisen ja pojan kaveripiirin kuntoon saattamisen. Äiti puolestaan toivoo pääsevänsä takaisin työhön ja saavansa paremman kontaktin poikaan. Konkreettisina toimina sovittiin äidin ja tyttären käynnit psykiatrian poliklinikalla, perhekuntoutusjakso ja kotipalvelu.

Luottamus asiakkaaseen on tärkeää. Ennen kuin luottamuksen saavuttaminen on mahdollista, asiakas on saatava ymmärtämään sosiaalityön ajatus tuesta ja auttamisesta (Cavén 1999, 107). Valta on läsnä jokaisessa asiakastilanteessa. Tapaamisessa käydään molemminpuolisia neuvotteluja tavoitteena löytää ratkaisuja, jossa molempien tavoitteet tulisivat edes osittain saavutetuksi. (Cavén 1999, 150.) Eräässä asiakastapauksessa äidin luottamus kasvoi tapaamiskerrasta toiseen: ensimmäisellä kerralla äiti ei nähnyt ainoatakaan riskitekijää ja turvatekijöinäkin vain itsensä, nallen ja turvakaukalon. Sosiaalityöntekijät olivat kuitenkin huolissaan poliisin tekemistä koti-

hälytyskäynneistä sekä asunnosta kuuluvasta metelistä ja lapsen itkusta. Kun asioita oli käsitelty riski- ja turva-akselilla, äiti uskalsi viikon päästä palaverissa listata isän riskitekijöihin.

Liitteessä 9 on esimerkki siitä, miten yhteistyö kehittyi vaara- ja turvatekijöiden osalta kerasta toiseen. Työskentely lähtee paljolti sosiaalityöntekijöiden määrittelemistä riskitekijöistä ja tavoitteista saada äiti lääkevierotukseen. Työskentelyn edetessä perheen omat riski- ja turvatekijät sekä tavoitteet tulevat voimakkaammin esille ja työskentely siirtyy enemmän konkreettisten arkiasioiden ympärille. Riski- ja turvatekijöiden kartoituksella luotiin pohjaa paneutuvaan perhetyöhön ja konkreettisiin toimiin.

Koska kaikki toiminta on perusluonteeltaan kokeilevaa, voimavarakeskeisyyden ottaminen työhön mukaan on toteutettavissa (Arnkil & Eriksson 1996, 190). Työskentelyn ratkaisukeskeinen lähtökohta auttaa laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja konkretisoimaan asiat mahdollisimman käytännönläheiseksi toiminnaksi. Tekemällä konkreettinen suunnitelma asioita viedään eteenpäin eikä aina puhuta ideoiden tasolla. (ks. Jaatinen 1996, 82 ja 90–92). Turvaa arkeen -menetelmässä kirjataan perheen kanssa yhdessä tehdyt tavoitteet, joihin halutaan päästä ja sen jälkeen konkreettiset toimenpiteet, jotka suuntaavat kohti tavoitetta. Kun asiakas osallistuu tavoitteiden asettamiseen, hän on todennäköisesti valmiimpi myös pyrkimään niiden suuntaan. (Berg & Kelly 2000, 193)

4.2. Soveltuvat perheet

Turvaa arkeen -menetelmä auttaa kokoamaan asiat yhteen ja selkeyttämään tilannetta niin perheelle kuin työntekijällekin. Se antaa mahdollisuuden katsoa tulevaisuuteen, mitkä keinot ja mahdollisuudet on vielä olemassa. Työntekijät olivatkin sitä mieltä, että menetelmä sopii erityisen hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa perheessä on paljon ongelmia, tilanne on solmussa tai jossa ongelmat ovat jatkuneet jo pidempään (8 haastatelluista 15 sosiaalityöntekijästä mainitsi tämän). Menetelmän käyttö tuntui luonnolliselta tavalta edetä ja koota yhdessä perheen kanssa vaara- ja turvatekijöitä.

Jos työntekijät olivatkin yksimielisiä siitä, että menetelmä soveltuu vaikeisiin tilanteisiin ja niiden kartoittamiseen, yhtenäistä näkemystä ei sen sijaan ollut siitä, millaisiin perheisiin menetelmä ei sovi lainkaan. Mitä enemmän työntekijällä oli lastensuojelun työkokemusta sitä valmiimpi hän oli käyttämään menetelmää perheen kuin perheen kanssa työskennellessään. Kahden pitkään lastensuojelun työtä tehneen sosiaalityöntekijän mukaan menetelmä oli käyttökelpoinen, missä tahansa perhetilanteessa ja kenen kanssa vain: se vaati vain työntekijältä lastensuojelun kokemusta, jotta pystyy soveltamaan menetelmää kuhunkin tilanteeseen. Yksittäisinä esityksinä tuotiin esiin, että menetelmä ei sovi mieleltään epävakaa henkilön kanssa käytettäväksi tai ulkomaalaisen kanssa, koska tulkin välityksellä asiat voivat olla vaikeita käsitellä. Toisaalta myös kaksi työntekijää toi esille, että menetelmä oli vaikea ottaa käyttöön vanhan asiakasperheen kanssa, koska siinä on totuttu tiettyyn työskentelytapaan ja tuntuisi vaikealta aloittaa uusi tapa. Mikäli näillä työntekijöillä olisi ollut mielessään joku vanhan asiakkaan monimutkainen tilanne, jossa olisi ollut tarpeen asioiden yhteenveto ja kertaus, olisi mielipide voinut olla toinen, sillä molemmat näistä työntekijöistä käyttivät menetelmää perheen solmussa olevien asioiden selvittämiseen.

Asteikko ja esimerkiksi fläppipaperille asioiden kirjaaminen koettiin hyvinä ja konkreettisina menetelminä. Niihin oli helppo palata seuraavalla kerralla. Näin myös edistettiin työskentelyn arviointia. Myös perheen kannalta työskentelysuhde oli vastavuoroisempi.

4.3. Menetelmän käytön mahdollisuudet lastensuojelutyössä

Vaikka sosiaalityön työmenetelmien siirrettävyys ei aina ole helppoa, sosiaalityössä on kuitenkin tilanteita, joissa tarvitaan strukturoitujakin menetelmiä. Strukturoitukaan menetelmä ei tarkoita sitä, että se on muuttumaton vaan sitä tulee muokata tilanteesta toiseen ja tarpeen mukaan. Turvaa arkeen -menetelmä on esimerkki strukturoidusta menetelmästä. (Haverinen 2005, 115.)

Sosiaaliasemalla työskennelleistä sosiaalityöntekijöistä jokainen oli ollut mukana ainakin yhdessä asiakastilanteessa, jossa menetelmää oli käytetty perheen kanssa. Vaikka menetelmää oli lomakkeen kanssa käytetty 1.11.2001–30.4.2003 välisenä aikana yhteensä 38 perheen kanssa, aina ei käytön soveltaminen ollut ns. oikeaoppista. Joskus oli kartoitettu vaara- ja uhkatekijät ja asetettu tavoitteet yhdessä perheen kanssa, mutta ei välttämättä oltu käytetty asteikkoa tilanteen arvioinnissa. Vaikka työntekijä oli käyttänyt menetelmää vain työparin kanssa tai vain kerran perheen kanssa, hän oli usein sen lisäksi käyttänyt menetelmää apunaan kartoittaessaan itselleen perheen tilannetta ja miettiessään jatkotoimia. Perheen turva- ja vaaratekijöiden kirjaaminen paperille auttoi hahmottamaan kokonaistilannetta ja sitä, mihin suuntaan oltiin menossa. Vaikka työntekijät eivät perheen kanssa käyttäneet lomaketta, saattoivat he ennen palaveria kartoittaa perustiedot itselleen juuri lomaketta käyttäen ja palaverissa edetä jossain määrin menetelmän kysymysten kautta asiakkaiden kanssa: erityisesti kaikissa tapauksissa tuli esiin uhkaavien ja suojaavien tekijöiden kerääminen

Tällaista etukäteiskartoitusta tehtiin myös niissä tapauksissa, joissa Turvaa arkeen -menetelmää käytettiin perheen kanssa tapaamisessa. Paperille tai fläpille koottiin etukäteen se tosiasiatieto, mikä työntekijöillä oli tilanteesta ja asioita lisättiin paperille palaverin aikana. Menetelmän käytön kannalta oleellista ei olekaan itse lomake, vaan asiat, jotka systemaattisesti kerätään ja kirjataan niin, että niihin voidaan myöhemmin palata. Puutteellisinta menetelmän käytössä oli tämä asioihin palaaminen. Vain muutaman perheen kanssa oli menetelmää käytetty tietoisesti useamman palaverin runkona. Syinä jatkuvuuden puutteeseen oli mm. asiakkaan asian kertaluonteisuus, lasten huostaanotto (asia siirtyy muille työntekijöille) tai ylipäänsä työkiire.

Kukin menetelmää käyttänyt työntekijä kertoi menetelmän selkiyttäneen perheen tilannetta niin työntekijöille kuin perheellekin: sai kokonaiskuvan siitä, mitä perheessä oli tapahtunut niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä, mitä keinoja, apuja ja verkostoja perheessä oli käytetty ja miten ne olivat vaikuttaneet. Kun tilanne hahmottui molemmille osapuolille, se antoi ryhtiä tapaamiseen. Tärkeää oli myös, että kumpikin osapuoli sai käsityksen siitä, miten toinen osapuoli tilanteen näki. Tämä laajensi tilannekuvaa ja antoi pohjaa työstää asioita eteenpäin: olivatko työntekijät ja perhe lainkaan samoilla linjoilla asioita hahmottaessaan. Myös työntekijä saattoi pysähtyä miettimään kokonaiskuvaa ja sitä, missä itse asiassa menttiin. Perheissä, joissa oli paljon asioita, kirjaaminen auttoi pysymään asiassa ja esti eksymästä harhapoluille

Työntekijät kertoivat, että käyttökokemukset perheiden kanssa olivat olleet onnistuneita. Lomakkeen avulla saatiin puhuttua tilanne auki ja vaikeita asioita oli helpompi ottaa esille. Kirjoitettuna asia oli vahvempi kuin vain puhuttu asia ja kun siihen vielä seuraavalla kerralla palattiin, vaikutus oli pidempikestoisempi. Oleellista oli, että saatiin selville, mitä asiakas halusi. Vaikka menetelmä näytti kaavamaiselta, se toimi ”kivasti”, kuten eräs työntekijä sanoi. Työntekijät, jotka olivat käyttäneet menetelmää jo pitkään lastensuojelun asiakkaina olleiden perheiden kanssa, sanoivat että tästä sai sellaisen rungon, että jaksoi taas työskennellä perheen kanssa eikä tullut sitä turhautumisen tunnetta, mikä saattaa tulla, kun asiat eivät etene.

Turvaa arkeen -menetelmän perusajatus on siinä, että riski- ja turvatekijöiden kartoituksen jälkeen tehdään suunnitelma ja asetetaan tavoitteet yhdessä perheen kanssa niin, että kaikki osapuolet sitoutuvat niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden ja suunnitelman tekemisessä paino oli enemmän sosiaalityöntekijöiden esittämässä asioissa, mutta asiakkaat toivat selkeästi esille myös omat tavoitteensa. Eli työ tapahtui yhdessä perheen kanssa, mutta työntekijäjohtoisesti. Tämä

olikin muutamien työntekijöiden huoli: miten saada asiakkaat vielä enemmän osallistumaan ja sanomaan mielipiteensä eli miten oppia työntekijänä tekemään sellaisia kysymyksiä, jotka motivoivat asiakasta. Antti Särkelän mukaan sosiaalityöntekijän tuleekin motivoida asiakasta muutokseen, koska työntekijän motivaatio muutokseen on vaikuttavampaa kuin asiakkaan. Motivointi on työskentelyn tavoite, ei lähtökohta. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on resurssoida asiakas riittävällä tavalla ja antaa voimaa ja ohjausta muutostyöhön. Näyttäisi siltä, että tämä motivointityö koetaan tärkeäksi ja se tehdään kunnolla. Tuleeko työn raskaus osittain tästä motivaatiotyöstä, joka ei sosiaalityössä aina ole yksiviivaista ja helppoa. Mutta motivointityö on vaativaa ja se tuo mukanaan työn raskauden tunteen. (Särkelä 2001.)

Kuten aina uuden opettelussa, alussa oli ongelmia menetelmän käytössä: käyttö ei sujunut, koska itse oli epävarma, miten edetä ja minkälaisia kysymyksiä esittää. Kysymykset on opittava vaihtamaan toisiin, kun ei saa asiakkaalta vastauksia. Vaikka asteikkokysymys hahmotettiin konkreettiseksi arviointimenetelmäksi, tuotti sen käyttö vaikeuksia niin työntekijöille kuin perheille: tämä ratkaisukeskeisen työmenetelmän yksi osa oli osalle työntekijöistä uutta ja oli vaikeaa muotoilla oikeanlainen kysymys, jotta asiakas osaa arvioida tilannetta. Asiakkailla taas saattoi alussa olla vaikeuksia hahmottaa tilanne numeroina ja hän tarvitsi siinä apua. Kun numerot hahmottuivat, se auttoi eteenpäin menoa.

Eräs työntekijöistä mietti myös sitä, että kun etenee lomakkeen mukaisesti palaverissa ja ns. rönsyilevä keskustelu jää sivuun, jääkö tällöin – erityisesti hiljaisen ihmisen kohdalla – pimentoon sellaista tietoa, joka vapaammalla keskustelulla olisi tullut esiin.

Kysyin niiltä kuudelta sosiaalityöntekijältä, jotka olivat käyneet koko asiakasprosessin menetelmän avulla läpi, miten he arvioisivat asteikolla 0–10 menetelmän käyttökelpoisuutta yleensä lastensuojelutapauksissa. Neljä työntekijöistä arvioi käyttökelpoisuuden kahdeksaksi (8), yksi seitsemäksi (7) ja yksi yhdeksäksi (9), joten keskiarvoisesti menetelmä koettiin hyväksi käytettäväksi. Kaikki olivat ehdottomasti sitä mieltä, että he tulevat käyttämään menetelmää edelleen muidenkin perheiden kanssa.

Työntekijät itse olivat sitä mieltä, että heidän osaltaan menetelmän käyttö oli hyvin puutteellista tai he eivät osanneet käyttää menetelmää. Projektin konsultti kuitenkin kertoi, että kun työntekijöitä haastatteli tarkemmin ja hajotti pienempiin osiin asiakastapaamisia ja tapaamisten yksityiskohtia, esille nousi paljon sitä positiivista ja onnistunutta käyttökokemusta, jota ihmisten on kuitenkin vaikea tuoda esiin. Sosiaalityöntekijät tuntuvat selkeästi asettavan liian kovia vaatimuksia itselleen ennen kuin voivat kertoa muille onnistumisistaan.

Ihmiset kyl käyttää ja tekee, mut ne ei edes itse miellä, kuin hyvin ne sen osaa. (konsultti)³

Se, että menetelmää on käytetty ja siitä on opittu näkyy kommentteissa, joita työntekijät antoivat menetelmästä. Menetelmä nähtiin käyttökelpoisena, mutta se vaatii rehellisyyttä myös työntekijältä asioiden kirjaamisessa. Menetelmän käytön sisäistämistä tuo esille myös se, että työntekijät, jotka ovat menetelmää käyttäneet useamman kerran, eivät enää tarvitse lomaketta: asiat voi kirjata mihin tahansa paperille. Lomakkeesta oli tullut vain apuväline eikä orjallisesti noudatettava lomakepohja ja kysymyksiä voi soveltaa tilanteen mukaan. Pitkään lastensuojelutyössä ollut työntekijä, joka on käyttänyt Turvaa arkeen -menetelmää useamman perheen kanssa, kertoi menetelmän opettaneen myös hiljentämään vauhtia lastensuojelussa. Kaikissa perheissä on myös hyviä asioita eikä olettamuksia tilanteesta tarvitse tehdä aina niin nopeasti:

Ei oo heti pakko keksiä hirveellä vauhdilla ratkaisuja vaan kun joku juttu on hankala, niin siihen voi ottaa aikalisää, kuunnella. Itse asiassa on tullut sellainen uteliaisuus kuulla, kun joku ihminen ihan oikeesti kertoo... (S6)

³Haastatteluotteissa H-kirjain kuvaa haastattelijaa eli minua ja S haastateltua sosiaalityöntekijää. S-kirjaimen perässä on haastateltujen juokseva numero. Konsultin kohdalla on merkintä, että kyseessä on hänen lausumansa asia.

Kaiken kaikkiaan sosiaalityöntekijät olivat sisäistäneet monia asioita menetelmästä: asteikkokokysymykset olivat toisille helpompia ja niitä käytettiin, toiset taas hahmottivat kokonaisuutta turva- ja vaaratekijöiden kautta (ks. myös Kiuru & Leijala 2003, 43 ja 49). Vastauksista päätellen voisi olettaa, että asiakkaan näkökulma oli tullut entistä enemmän esille ja sitä pyrittiin huomioimaan. Asiakkaat olivat asiantuntijoita omassa asiassaan, asiakkuuden hämäryyteen saatiin selkeyttä ja lapsi oli toiminnan keskipisteessä (ks. esim. Heino ym. 2005, 296–297).

Työntekijöiden mukaan asiakkaat ottivat menetelmän mielellään vastaan. Asioiden pohtiminen usealta kannalta tuotti uutta keskinäistä luottamusta ja asiakas kertoi asioita avoimemmin. Turvaa arkeen -menetelmän käytössä on havaittavissa samoja piirteitä kuin läheisneuvonpidon käytössäkin: asiakkaat ovat kokeneet tulleen kuulluiksi ja olleensa osallisia (Heino ym. 2005, 295). Merkityksellisintä asiakkaille on ollut vahvuuksien ja perheen hyvien asioiden esille nostaminen. Pitkään lastensuojelun asiakkaana ollut äiti ilahtui, koska hänelle ei ennen oltu sanottu mitään positiivista. Toinen äiti puolestaan koki, että hänet huomioitiin ja häntä kuunneltiin.

5. Turvaa arkeen -menetelmän kehittämisprosessi

5.1. ”Miksei vois kokeilla”

Kehittämisen tavoitteena on uusien toimintatapojen ja menetelmien aikaansaaminen ja se on pitkäkestoista toimintaa. Projekti perustetaan silloin, kun halutaan saavuttaa jokin muutos. Projektin aikarajallisuus on hyvä tapa viestittää tekemisen tärkeyttä. Prosessi muutoksen aikaansaamiseksi on usein alkanut jo kauan ennen kuin itse projekti. (Seppänen-Järvelä 2004a, 251–254.) Projekti käynnistyy muodollisella päätöksellä sen aloittamisesta. Lisäksi on oltava kirjallisesti tehty selkeä ja realistinen puitesuunnitelma, joka kertoo projektin vision, rajaukset, aikataulun, voimavarat ja kriteerit sekä ongelman, johon haetaan ratkaisua (Karlsson & Marttala 2002, 16–17). Sekä päämäärä että tavoite tulee olla lukkoon lyötyjä ennen kuin toteuttamissuunnitelma on vahvistettu. Ellei tavoitetta ole selkeästi määritelty, käy työskentely hankalaksi. (Karlsson & Marttala 2002, 63.)

Turvaa arkeen lastensuojelun kehittämiprojektin tavoitteena oli kehittää ja muokata Sign of Safety -menetelmä suomalaisen lastensuojelutyöhön sopivaksi menetelmäksi. Ajatus menetelmän käytön oppimisesta nousi sosiaalityöntekijöiden keskuudessa ja he lähtivät yhdessä työnohjaajansa kanssa kehittämään ajatusta yhdessä oppimisesta. Tavoitteena oli, että lastensuojelun sosiaalityöntekijät kehittäisivät menetelmää yhdessä työnohjaajansa kanssa. Työnohjaaja toimi projektissa konsulttina: hän toi yhteiseen keskusteluun menetelmän ideoita, muokkasi lomaketta sosiaalityöntekijöiden kommenttien perusteella sekä vei prosessia eteenpäin. Prosessi eteni yhteisten keskusteluiden, työnohjausprosessien sekä sosiaalityöntekijöiden käytännön harjoittelun ja kommenttien pohjalta.

Sosiaalitoimistossa oli tietoisesti jo pitkään kehitetty sosiaalityötä ja tarvetta oli edelleen kehittää erityisesti lastensuojelutyötä. Tämä tarve konkretisoitui, kun kolme sosiaalityöntekijää kävi Signs of Safety -koulutuksessa. Koulutuksessa olleet esittelivät menetelmää muille toimiston kokouksessa ja saivat muutkin toimistossa innostumaan asiasta. Sosiaalityöntekijöissä heräsi uteliaisuus saada lisää tietoa. Koska kyseessä oli yksinkertainen ja selkeä sosiaalityöhön kehitetty malli, se ”tempasi mukaansa” (S4).

H: Mikä sai teiät kertomaan siitä muille?

S3: Se oli menetelmä, joka oli kehitetty sosiaalityölle ja sehän näkyy siinä hirveesti. Ku aina ne menetelmät, joita käytetään, ne tulee pääsääntöisesti muualta. Ja tota varmaan se konkreettisuus, et siinä oli jotain konkreettista niinku miten sä saat niitä lastensuojelun vaaroja ja turvatekijöitä sitten laitettua paperille... Andrew osas esittää asian, niinku esittää mitä esimerkkejä, mitä tehdään. ja vaikka hän oli Australiasta niin ne esimerkit sopi äärettömän hyvin esimerkiks meille. Et siin tuli innostus, et hei tätä, tää on hyvä juttu. Ja vois toimia. Se konkretisoi sitä asiaa eikä meillä ollu siinä vaiheessa mitään semmosta konkreettista niinku työmenetelmää, jota vois toimistossa yhtenäisesti käyttää.

H: Mikä sai innostumaan?

S7: Jees, sosiaalityöntekijä puhuu sosiaalityöntekijälle. Ja se mikä siinä kiehto oli se, et se oli hyvin yksinkertainen, pelkistetty malli. Ei mitään monimutkaista ja tavallaan semmone mikä istu suoraan meidän duuniin.

H: Mistä se tuli se innostus?

S4: Se tuli se innostus siitä, että se tuntui toimivan ja oli erilainen ajattelutapa. Kai se oli jotakin uutta, joka tuntui toimivan. Se innosti.

H: Aattelitko, että sä haluat opetella sen?

S11: Ajattelin, joo, koska aikasemmin semmoset käytännön tilanteet, et on jokin palaveri, menee helposti semmoseksi, että se homma leviää käsiin. Siin ei oo semmosta selvää struktuuria siinä palaverissa. Niin silloin tää menetelmä pitää sen niinku tilanteen ikään kuin hanskassa. Tunti, mikä niihin on varattu, tulee käytettyä paremmin hyödyksi. Et siitä ehkä saa enemmän irti.

Koska kaikki sosiaalityöntekijät olivat innostuneita uudesta menetelmästä, työnohjaaja ehdotti projektin aloittamista tavoitteena saada uusi työväline suomalaiseen työkäytäntöön sekä menetelmän käyttökelpoisuuden arviointi. Sosiaalityöntekijöistä ajatus oli hyvä.

Joulukuussa 2000 oli projektin aloituskokous, jossa tavoitteeksi asetettiin:

1. saada lisää ideoita lastensuojelun kehittämiseen,
2. saada konkreettista apua lastensuojelun avohuollon asiakkuuden aloittamiseen ja arviointiin sekä
3. voimavarojen lisääminen ja työn ilon ylläpitäminen työssä uusiutumisen avulla.

Koska koulutus on kehittämistyön väline (Seppänen-Järvelä 1999b, 103), keväällä 2001 oli ratkaisukeskeisen menetelmän koulutusta niille, jotka eivät olleet aiemmin saaneet koulutusta. Kaikille sosiaalityöntekijöille oli Signs of Safety -menetelmän koulutusta, missä jaettiin materiaalia, käytiin läpi teoriaa ja menetelmän perusajatuksia. Koulutuspäivissä ei ainoastaan kouluttauduttu uuteen menetelmän käyttöön vaan samalla koko ajan pyrittiin muokkaamaan menetelmää ja mallinnettiin sitä soveltumaan suomalaiseen lastensuojelutyöhön.

Menetelmän kehittäjänä on ollut australialainen Andrew Turnell ja syyskuussa 2001 sosiaalityöntekijät olivat Tukholmassa hänen koulutuksessaan. Koulutukseen lähdetessä osa sosiaalityöntekijöistä oli vielä epävarmoja siitä, mitä koulutus tuo tullessaan. Toisaalta itsetuntoa kohotti, että sai lähteä ulkomaille ammattilaisen koulutukseen. Koulutusta pidettiin kuitenkin ”hirveen hyvänä” (S4):

H: Mitä jäi Tukholman matkasta mieleen?

S2: Andrew, se osas juuri hakea niitä semmosia puolia tavallaan, mitä me

tarvitaan, niitä näkökulmia. Et mä luulen, että monelle se työnohjaus oli jatkunu jo aika kauanki, ja tästä oli puhuttu, ni useampihan sano siellä, että vasta nyt ymmärtää, mistä tässä ees puhutaan.

H: Tukholman reissu, mitkä on muistikuvat?

S5: Tuli vähän semmonen tunne, että alkaa niinku päästä asian ytimeen

H: Mistä se tuli se tunne, että pääsee asian ytimeen?

S5: Varmaan siitä, ehkä se Andrew oli semmonen niinku vakuuttavan oloinen. Niin siitä tuli sellanen vaikutelma, että se jäi mieleen, ku se niin painotti, että pitää löytää se asian fokus.

Vaikka kaikki olivat Andrew Turnellin koulutuksen jälkeen epäilyksettä innostuneita menetelmästä, Tukholman käynnistä ja saadusta koulutuksesta huolimatta osa työntekijöistä oli edelleen epävarma, mitä menetelmä antaa. Paluumatkalla Suomeen pidetyssä seminaarissa ”hehkutettiin” menetelmän etuja ja halua kokeilla menetelmän käyttöä heti Suomessa. Matkasta sai rohkaisua siihen, että on mahdollista harjoitella ja oppia jotakin uutta. Ihmiset kirjasivat ylös mielialojaan seuraavasti:

- aina on toivoa oppia uutta ja tuoda uusia juttuja töihin
- ihanan innostunut olo päästä kokeilemaan
- anti oli hyvä, yritetään heti maanantaina aloittaa
- lisää innostusta, voisi yrittää soveltaa enemmän asiakastapauksiin
- usko metodin voimaan kasvoi, odotan kovasti, että pääsen kokeilemaan

Heille, jotka eivät matkaan päässeet, yritettiin antaa välittää mahdollisimman tarkoin, mutta tietoa ei voi täsmälleen siirtää ja koulutuksesta poissaolleille jäikin tunne, että he olivat jääneet paitsi jotakin tärkeää kokemusta.

Laivalla sovittiin, että tämän jälkeen käytetään ratkaisukeskeisyyttä asiakastapaamisissa edes vähän. Lokakuussa 2001 työmenetelmä otettiin käyttöön. Koska suuret kokonaisuudet koostuvat pienistä askelista ja lyhyiden askelten tie mahdollistaa myös paluun ja suunnan korjaamisen (Nakari & Valtee 1995, 124–125), tavoitteeksi asetettiin hidas kiiiruhtaminen. Uuden menetelmän käyttöönotto ei koskaan ole helppoa ja liikkeelle lähdettiin siitä, että kukin aloittaa työskentelyn yhden perheen kanssa. Lyhyet askeleet ja onnistumiset niissä rohkaisivat menemään eteenpäin: pian moni työntekijä otti mukaan useita perheitä, osalle aloittaminen oli edelleen vaikeampaa.

5.2. ”Ei opi kuin puurtamalla”

Muutoshalu edellyttää riittämättömyyden tunnustamista ja nöyryyttä sekä jatkuvaa ponnistelua. Monta kertaa oppiminen on hikistä puurtamista. Osalle ihmisistä tällainen tilanne on psyykkisesti raskasta ja he haluavat vain olla. Oppimisprosessissa osa on innolla mukana, mutta yllättävän paljon on niitä, jotka vain ovat tekevinään. (Sarala & Sarala 2001, 64.)

Havainnoinnin perusteella ja sosiaalityöntekijöiden haastatteluissa tuli vahvasti esille, että Tukholman matkan jälkeinen suuri innostus katosi pian kiireen ja arjen keskellä. Innostuksesta huolimatta ihmiset olivat vielä epävarmoja menetelmän käyttämisestä. Kun töitä oli paljon, oli helpompi jatkaa entisellä työtavalla.

Se oli sitte taas paluu tähän arkeen... siinä oli kuitenkin sellasia juttuja, joita ei välttämättä muistanu ja sitte ne katos päästä. Sitä vaan tuli se sama taantuma (S12)

Keväällä 2002 oli useita työntekijävaihdoksia (liite 4), jotka osaltaan vaikuttivat menetelmän käytön hiipumiseen. Pois lähti työntekijöitä, jotka olivat menetelmää käyttäneet ja uudet tilalle tulleet oli perehdytettävä niin sosiaalityöhön kuin menetelmänkin käyttöön. Kun työntekijät vaihtuivat, jouduttiin perehdytyksessä palaamaan menetelmän alkujuurille, mikä vei puolestaan pohjaa pidempään töissä olleiden kehittymiseltä. Prosessi hidastui ja sitä kautta latisti halua ja intoa käyttää ja edelleen opiskella menetelmän käyttöä. Menetelmä ei päässyt niin lähelle työn arkea kuin olisi ollut toive. Uuden työtavan oppimisessa työparin merkitys on tärkeä, mutta kun kerralla vaihtuu paljon työntekijöitä, ei uusille riitä vanhoja työpareja opettajiksi eivätkä vanhatkaan päässeet testaamaan ja refleктоimaan taitojaan kokeneemman työntekijän kanssa.

Tässä vaiheessa pidettiin arviointi- ja koontipalaveri, jossa oli tarkoituksena käydä läpi, missä kukin on menossa menetelmän harjoittelussa. Keskustelun alkua hämmensi syvä hiljaisuus; kukaan ei tohtinut kertoa omia kokemuksiaan ja kokeilujaan. Oli epäilyä siitä, että muut olivat käyttäneet menetelmää enemmän eikä omia kokemuksia haluttu tuoda julki. Tarkemmin kysyttäessä osa oli käyttänyt menetelmää kerran, osa kahden tai kolmen perheen kanssa. Muutama ei ollut vielä käyttänyt menetelmää lainkaan. Tavoitteeksi oli asetettu yksi perhe/työntekijä. Tähän tavoitteeseen oli kaikesta huolimatta lähes päästy. Jostain syystä työntekijöillä oli sopimuksesta huolimatta tunne, että menetelmää olisi pitänyt käyttää enemmän. Konsultti ei ollut huolissaan tilanteesta, koska ihmiset aloittavat käytön eri tahdissa. Tavoitteesta käytiin keskustelua ja sovittiin, että jokainen pyrkii ottamaan edelleen yhden perheen työn alle niin, että käyttää menetelmää ainakin kaksi kertaa samassa perheessä.

Työntekijöiltä pyydettiin myös kirjallisenä palautetta siitä, missä vaiheessa he kokevat olevansa menetelmän käytössä ja mitä toiveita heillä oli jatkotyölle. Esille nousi asian prosessointi ja menetelmään sisään pääseminen. Ennen Andrew Turnellin tapaamista pidetyistä koulutuksista pystyivät pidempään sosiaalityötä tehneet työntekijät omaksumaan asioita enemmän kun taas monelle vähän aikaa olleelle työntekijälle Turvaa arkeen -koulutus sekoittui muuhun sosiaalityön sisäänajoon ja perehdytykseen eivätkä he pystyneet erottamaan sitä muusta työhön opastuksesta. Näin ollen he eivät pystyneet myöskään jälkikäteen sanomaan, mitä he koulutuksesta olivat oppineet, koska oli niin monia uusia opittavia asioita.

Olen yrittänyt ylipäänsä päästä sosiaalityöhön kiinni, en muista mitään erityistä (S11).

Nyt työntekijät halusivat enemmän kokemusta ja oppia ennen kuin uskalsivat itse alkaa menetelmää käyttämään. Tuen lisäämiseksi sovittiin, että kevään aikana pidetään muutama koulutuspäivä, joissa konkreettisesti katsotaan menetelmän käyttöä asiakastilanteessa. Keväällä 2002 oli teoreettisen koulutuksen, asiakastapaamisten videoinnin ja niiden jälkikäteisreflektionin lisäksi tarkoitus järjestää työnohjaustilanne, jonne saapuisi asiakas ja työnohjaaja vetäisi tapaamisen. Asiakas ei saapunut tapaamiseen eikä suoraa työnohjaustilannetta saatu pidetyksi. Asiakastilanteita pyrittiin harjoittelemaan draamaharjoitusten avulla. Harjoitukset ja niiden onnistuminen jakoi työntekijät kahtia. Toisille draamaharjoitukset olivat epämiellyttäviä, jolloin harjoituksiin ei paneuduttu ja harjoitusten anti jäi vähäiseksi. Toiset taas kokivat harjoitukset erittäin antoisiksi ja kokivat saaneensa niistä monia toimintavihjeitä. Näiden kahden ääripään väliin jäivät ne työntekijät, jotka eivät pidä tällaisista harjoituksista, mutta asiaa haastattelussa kysyttäessä myönsivät niistä tässä tilanteessa olleen kuitenkin hyötyä ja saaneensa niistä ohjeita oikeiden asiakastilanteiden läpiviemiseen. Haastattelussa kysyin kokemuksia ja tunteita koulutuksesta. Koulutus koettiin onnistuneeksi, koska siinä sai konkreettisia kysymyksiä ja välineitä asiakastilanteen hoitoon.

Toisaalta hyväksi koettiin harjoitukset, joissa ryhmissä pohdittiin kysymyksiä ja niiden konkretisointia: listattiin muun muassa kysymyksiä eri tilanteisiin.

H: Muistat sä kevään 2002 koulutuksista mitään?

S13: Täältä tuli hitsin hyviä konkreettisia kysymyksiä ja kuviteltiin tilanteita ja tän jälkeen mä laitoin omalle seinälle ne kysymyspaperit. Sitä vaan sisäistää tietyn määrän ja sillä hyvä. Täällä se vaan rupesi uppoomaan paremmin.

Vaikeuksista huolimatta osa työntekijöistä sitoutui menetelmän käyttöön ja he pitivät sitä mielenkiintoisena. Myönteisestä perusvireestä ja koulutuksesta huolimatta osalle työntekijöistä menetelmän käyttöönotto ei ollut helppoa ja sen käyttöön oli vaikea sitoutua eli ”arjen hässäkössä on helpompi tehdä niin kuin on tehnyt ennen (johtava1)”.

Motivaatio ja rohkeus harjoitteluun, työstämiseen ja käyttöönottoon puuttui. Monesti tuotiin esiin, että jos olisi vähemmän asiakkaita ja enemmän aikaa, olisi helpompi paneutua ja miettiä kokonaisuutta. Menetelmän käytön omaksuneet toivat esiin, että ihmiset itse tekivät esteitä itselleen:

H: Käytittekö menetelmää jotenki työnohjauksessa syksyllä?

S7: Ihmiset innostuu uusista, mut tavallaan on semmonen vastustus ja semmone pelko osalla työntekijöistä, et miten sen oppii. Et sitä pidetään niinku liian hienona ja jotenkin ihmiset tekee siitä liian vaikean jutun itellensä, vaikkei se mitään vaikeeta oookaan. Mut siin oli hirvee se koulutusvaade ja tämmönen. Et tietty rohkeus puuttu, siit alusta.

Tässä tilanteessa painetta siirrettiin oman itsen ulkopuolelle ja toivottiin potkua ja pakotusta muilta, lähinnä esimiehiltä. Toisaalta uudet nuoremmat työntekijät toivat esiin, että jos heillä olisi jo ollut jokin oma tapa tehdä töitä, he olisivat paneutuneet Turvaa arkeen -menetelmään kehittymisensä vuoksi paremmin. Uutena työntekijänä aikaa meni monien muiden uusien asioiden ja työkäytäntöjen opetteluun.

5.3. ”Harjoitus tekee mestarin”

Yksi sosiaalityön kehittämistä jarruttava tekijä on muutospelko ja muutosvastarinta. Pieniinkin muutoksiin sitoutumista saattaa vaikeuttaa uskon puute, että muuttamalla oltaisiin menossa kohti jotakin nykyistä parempaa. Muutosta ja kehittämistä suunniteltaessa tulee kuitenkin aina kuunnella myös näitä vastustajia, koska heillä saattaa olla esitettävänä kysymyksiä, joita suunnittelijat eivät kenties ole ottaneet huomioon. (Kauppila 1999, 97–98.) Opettaessaan menetelmää Australiassa Andrew Turnell ja Steve Edwards painottivat, että oppimisprosessissa on otettava huomioon ne kokemukset ja hyvät käytännöt, joita työntekijöillä jo on ja muistaa, että oppiminen tapahtuu aina todellisten tapausten kautta (Turnell 1999, 7).

Andrew Turnell kirjoittaa Signs of Safety -menetelmän käyttöönoton aloituksesta Australiasta, että on epärealistista olettaa työntekijöiden omaksuvan menetelmän kahden päivän opetuksen aikana. Australiassa työntekijät tekivät pelkästään lastensuojelutyötä ja siellä kului kolme kuukautta ennen kuin työntekijät alkoivat käyttää menetelmää edes jollakin tasolla työssään. Andrew Turnell lisää oppineensa, että paras tapa oppia ja motivoitua menetelmän käyttöön tapahtui toisten työntekijöiden tapauskuvausten kautta. Esimerkkien rohkaisemina työntekijät tekivät yrityksiä käyttää menetelmää. He eivät suinkaan käyttäneet sitä kaikissa lastensuojelutapauksissa, mutta uutta näkökulmaa se antoi. (Turnell 1999, 6–7.)

Työntekijät, jotka tulivat sosiaalitoimistoon töihin syksyn 2000 jälkeen, kokivat aluksi uuden menetelmän hämmentävänä. Töihin tullessa aisti, että asia oli ”koko ajan ilmassa”. Koska tulijat eivät olleet osallistuneet ennen projektia käytyyn keskusteluun siitä, mikä menetelmä perustaltaan

oli ja mihin projektissa oli tarkoitus pyrkiä, ei ideasta heti saatu kiinni. Asia hahmottui heille pikku hiljaa koulutusten ja työnohjausten kautta.

Vaikka kokemukset Turvaa arkeen -menetelmän käytöstä ovat perustaltaan olleet positiivisia, ei sitä kuitenkaan käytetty niin paljon kuin siihen olisi ollut mahdollisuuksia. Käyttöönoton vaikeuteen ei tässä tutkimuksessa ole paneuduttu ja sitä asiaa olisikin hyvä selvittää lisää. Tekemissäni haastatteluissa sivuttiin aloittamisen vaikeutta jonkin verran. Työntekijät olivat Tukholmassa olleen koulutuksen jälkeen innokkaita aloittamaan käytön perheiden kanssa, mutta sosiaalityön arki nosti kynnystä eikä aloittaminen ollutkaan helppoa. Joku kertoi etsineensä sopivaa perhettä, jonka kanssa olisi voinut aloittaa, toinen oli valmis aloittamaan heti perheen kanssa, mutta perheen saaminen tapaamisen venyi asiakkaan elämäntilanteesta johtuen. Useampi toi esille, että aloittaminen oli omasta päätöksestä kiinni. On vain itse päätettävä, että nyt käytän menetelmää tämän perheen kanssa. Mutta kun yhden perheen kanssa oli saanut kynnysen ylitettyä ja kokeiltua menetelmää, saadut kokemukset olivat olleet myönteisiä ja oli voinut olla tyytyväinen itseensä.

Vaikka koulutuksissa tuntui saavan teoriasta kiinni, se hävisi arjen rutiineihin. Menetelmä on perustaltaan yksinkertainen, mutta asian hahmottaminen ei ollut aina helppoa. Tukholmassa tapahtuneen Andrew Turnellin koulutuksen jälkeen työntekijöistä tuntui, että he pääsivät asian ytimeen. Koulutuksen anti konkretisoitui, kun työnohjauksissa käsiteltiin asioita asiakastapausten kautta. Parhaiten asian kuitenkin oppi käyttämällä ja kokeilemalla. Menetelmän käyttö asiakastilanteessa on viime kädessä itsestä kiinni: siitä, että päättää aloittaa. Oleellista on, ettei aseta rimaa liian korkealle vaan kokeilee asteittain. Työparin merkitys menetelmän käyttöön oli suuri: yhdessä kokeilu antoi perustaa jatkolle ja mahdollisuuden asiakastapaamisen reflektointiin.

Työntekijät antoivat pääasiassa kaksi syytä, miksi he eivät olleet ottaneet menetelmää käyttöön: koulutuksen puutteellisuus ja vahvan vetäjän puuttuminen. Koulutusten määrää olisi haluttu suuremmaksi ja intensiteettiä toisenlaiseksi: esimerkiksi koulutusta päivä/puoli päivää kuussa ja enemmän konkreettista harjoittelua.

Uudet työntekijät eivät olleet osallistuneet projektin alkukeskusteluihin ja heiltä puuttui tieto siitä, että nyt harjoitellaan uutta menetelmää ja että tavoitteena on katsoa, soveltuuko menetelmä Suomessa käytettäväksi. Heille ei tullut tarpeeksi korostettua sitä, että projektissa jokainen osallistuja harjoittelee eikä Suomessa ole asian osaavaa täysinoppinutta opettajaksi. Projektin konsultti hallitsi kyllä ratkaisukeskeisen menetelmän ja sitä kautta teoreettisen tiedon myös menetelmästä, mutta hänelläkään ei ollut omakohtaista kokemusta ja tietoa itse Sign of Safety -menetelmästä. Kyseessä ei ollut oppilas-opettaja -asetelma vaan ennemminkin vertaisasetelma, koska kaikki projektin osalliset harjoittelivat ja opettelivat menetelmää. Uusille työntekijöille syntyi liiallisia odotuksia opettajaa eli konsulttia kohtaan. Kun he eivät saaneet suoraan selkeää opetusta osaavalta henkilöltä, he kokivat, että projekti oli turha eikä motivaatiota itsenäiseen harjoitteluun löytynyt.

Työnohjauksissa menetelmää opeteltiin ja juurrutettiin mieleen käymällä läpi asiakastapauksia. Jokainen työntekijä piti työnohjausta tärkeänä osana prosessia ja siitä sai – kuka enemmän kuka vähemmän – tietoa ja oppia menetelmän käyttöön, sen koettiin olevan työstämistä käytännön kautta. Käytäntö käydä läpi asiakasasioita Turvaa arkeen -menetelmällä ja oppia harjoittelun kautta koettiin hyväksi. Työntekijä sai vinkkejä, mihin suuntaan hän voi tilanteessa työskennellä:

H: Mitä hyötyä työnohjauksista oli?

S1: Yks tapaaminen, mikä oli oikeestaan aika käännteentekevä. Et ne kysymykset, et miten sitä kannattaa lähteä lähestyy ja ne kysymykset. Se niinku selkeytti ajatuksia, suuntas ajatuksia siihen, mikä tässä on pointti.

H: Työnohjaus, mitä sieltä sait?

S10: Kyl se siitä sit valkeni ja varsinki sit ku (konsultti) heitti joitakin kysy-

myksii. Ne oli must aika hyviä kyllä, jotka sit niinku avas, mistä täs on kyse. Niissä tavallaan oppi näkökulmia, joita ei olis ite ajatellu.

S6: Eniten tätä juttua oon oppinu käyttään työnohjauksessa, et on ollu joku konkreettinen ja sitä alkanu pilkkoo osiin. Työnohjauksissa alko hahmottuu niinku enempi. Ku otetaan joku juttu ja laitetaan se siihen lomakkeelle ni alko tajuta, että katsotaan mitä tukevia tekijöitä ja sit pitäis olla niitä lähitavoitteita ja pienein askelin.

Työnohjaukset oli yhteisellä sopimuksella sidottu projektiin niin, että niissä harjoiteltiin menetelmää asiakastapausten kautta käyttäen lomaketta mallina. Työnohjauksia ei kuitenkaan koettu koulutustilaisuuksina eikä niihin sitouduttu niin, että niihin olisi valmistauduttu etukäteen. Työntekijät eivät aina jaksaneet paneutua toisten asiakastilanteisiin eikä näin ollen osattu hyödyntää työnohjausta. Puuttui motivaatio ja tunne, että työnohjauksista olisi ollut hyötyä. Osallistuminen työnohjausiin oli ”puolisydämistä” eikä työnohjaustilanteita hyödynnetty. Puuttui myös keskusteluvalmius. Toiset kaipasivatkin lisää sitoutumista:

H: Antoks työnohjaus sulle?

S9: Olis ollu ihan hyvä, jos osallistujat olisi ollu siinä ajatuksessa, että he vois hyötyä siitä. Elikä ohjattavien asenne oli semmonen, ettei valmistauduttu työnohjaukseen, ei haluttu tuoda jotain keissiä. Mut niissä tapauksissa joissa tuotiin jokin keissi ja se oli valmiina kaikilla paperilla semmosessa muodossa, että sitä voitiin käsitellä, pohtia, niin ne oli musta ihan onnistuneita ohjaustilanteita, mut se yleinen ilmapiiri oli semmonen, ett ei kiinnostuttu tarpeeksi tai jaksettu.

Ne, jotka halusivat enemmän, olisivat halunneet jatkaa omassa ryhmässä: ”olisi ollut ne, jotka todella haluaa soveltaa menetelmää” (S9). Ohjauksessa nousi esille ristiriita: kaivattiin enemmän konkreettista ohjausta, minkä toteutuminen olisi taas vaatinut työntekijöiltä parempaa/syvempää paneutumista ja asiakastilanteiden ennakoivaa valmistelua. Kun ei oltu valmisteltu asiakastapausta etukäteen, meni ajasta turhan pitkä aika asiakkaan tilanteen selvittämiseen eikä ohjauksessa päästy eteenpäin ja konkreettiseen tilanteen miettimiseen.

Vähemmän aikaa työssä olleet kaipasivat työnohjaukseen myös enemmän suoraa kommentointia ja kritiikkiä eikä vain vahvistusta sille, mitä itse olivat jo tehneet. Eniten työnohjauksista olivat saaneet ne sosiaalityöntekijät, jotka myös eniten käyttivät menetelmää. He kertoivat, että tällöin myös muiden tapausten seurantaan ja läpikäynnin osallistumiseen liittyi oma oppiminen, koska oli pohjaa verrata tapauksia ja tapahtumia omiin asiakastapauksiin. Mutta koska sitoutuminen oli puutteellista, ei ohjauksessa päästy syvemmälle. Työntekijä, joka ei ollut menetelmää itse soveltanut, tunsu istuvansa kuin turhalla luennolla: luennostakin hyöty tulee usein jälkeenpäin, kun teorian pystyy kiinnittämään konkreettiseen tilanteeseen.

H: Mitä sait työnohjauksesta?

S11: Oon myös huomannu, että sieltä on jäänyt jotain ajatuksia kytemään. Ei siinä tilanteessa niin selkeesti ymmärrä: pieniä pointseja ja sitte se ajatus, että katse eteenpäin.

H: Pääsittekö työnohjaustilanteissa eteenpäin?

Konsultti: Ne, jotka oli sitä lomaketta käyttäny asiakkaiden kanssa, oli jotenki päättäny kokeilla sitä, heidän kanssaan ne kysymykset tarkentu. Tuntu menevän eteenpäin. Muiden kanssa se oli samanlaista.

Työnohjauksen ristiriita olikin siinä, että menetelmää käyttämättömät kokivat työnohjaukset turhauttavina. He eivät myöskään kokeneet saaneensa riittävästi potkua ja tukea työnohjauksista, jotta olisivat uskaltaneet kokeilemaan menetelmää asiakastyössä. Menetelmää käyttävät taas kokivat turhauttavina tilanteet, joissa muut eivät valmistautuneet työnohjauksiin eivätkä halunneet osallistua. Heillä olisi ollut halua ja resursseja mennä eteenpäin ja syvemmälle menetelmän käytössä ja sen soveltamisessa.

Pitäis olla niitä, jotka oikeesti haluaa kokeilla menetelmää. Jos ei viitsi yrittää soveltaa menetelmää, niin sitä on turha jälkeinpäin arvioida, miten menetelmän käyttö on onnistunut. Jos et itse lähde sitä soveltaa niin on turha olettaa, et sä voit arvioida miten onnistunut tää menetelmä on. Et jokaisen tulee se oma oivallus, miten sitä käyttää. Varsinkin sen takia, et täs on vaan menetelmä, siinä on ihminen koko sen arvomaailmansa ja asenteidensa kanssa, niin se menetelmä ei tee mitään asiakastilannetta autuaaksi vaan siihen liittyy kaikki muukin, millä tavalla sä teet työtä. Ne niinku yhdistyy siinä, et sä et voi arvioida menetelmää menetelmänä ennen kuin sä oot käyttäny just sitä ja saanut riittävästi asiakkaalta palautetta, miten ne on niinku kokenu tän tilanteen ja lähtekö ne ylipäänsä siihen mukaan. (S9)

Työntekijöillä oli myös mahdollisuus saada konsultilta sähköpostiohjausta. Tätä mahdollisuutta käytti vain kolme työntekijää. Erästä työntekijää viestin lähettäminen ujustutti, oli tunne, ”ettei viitsi tämmöisellä asialla vaivata” (S14). Konsultti itse pohti kirjoittamattomuuden syiksi mm. sitä, että toisaalta kirjoittaminen vie aikaa ja toisaalta sitä, ettei hän konsulttina ollut riittävän tuttu. Oli helpompi kääntyä johtavien sosiaalityöntekijöiden puoleen. Työpari oli myös lähellä, koska työpaikalla toisten tukeminen oli kohdallaan. Muutamat työntekijät toivatkin esille johtavan sosiaalityöntekijän ja työparin merkityksen menetelmän käyttöönoton harjoittelussa ja sisäistämisessä:

Parhaiten on päässy just sillee ku toisella työparilla on ollut se hallussa ja se on käyttäny sitä ja alettu käyttää sitä. Työparillahan siinä on suuri merkitys. Työparin kanssa ku sitä miettii asiakastapaamista ja yleensäkin sitä perheen tilannetta ni tavallaan siinä painottas sitä eli hän on avainasemassa. (S15)

Omaa aktiivisuutta tuotiin useaan otteeseen esiin, mutta samaan hengen vetoon sanottiin, että ”en tiedä miksi se oli niin vaikeaa” ja vaadittiin potkua ulkopuolelta. Harjoittelun ja kaikkien koulutusten lisäksi tarvitaan myös omaehtoista opiskelua. Kannettu vesi ei kaivossa pysy.

Teoriaosuus hahmottu enemmän vasta kun paneuduin siihen...työpari kannusti, että kokeillaan matalalla profiililla, ei aseteta liian korkeaa rimaa, ja vaan tartutaan toimeen. (S6)

Projektin konsultti toi esiin, että harjoittelua ja sisäistämistä varten olisi ollut hyväksi, että konsultti olisi ollut toimistossa säännöllisesti ja osallistunut asiakastapaamisiin ja konsultoinut suoraan työntekijöitä, ollut kentällä mukana (ks. Insoo Kim Berg, 2003). Tämä olisi varmistanut nopean ja reaaliaikaisen oppimisen sekä mallin käytön asiakastapaamisissa. Toisaalta on vaikea sanoa, olisiko kynnys kasvanut edelleen ottaa menetelmä käyttöön, kun olisi nähnyt osaavan henkilön toimivan. Työntekijät sanoivat, että osaavan Andrew Turnellin näkeminen toiminnassa nosti jo kynnystä, että ”en minä osaa”. Kenttätyöllä olisi kuitenkin varmistettu kädestäohjaaja, jota projektissa mitä ilmeisemmin olisi kaivattu.

Insoo Kim Berg ja Susan Kelly yrittivät kouluttaa ratkaisukeskeisyyteen johtavia sosiaalityöntekijöitä omissa ryhmissään ja sosiaalityöntekijöitä omissa ryhmissään, mutta tämä ei tuottanut sitoumusta eikä tulosta. Työntekijät sanoivat pitäneensä koulutuksesta, mutta työpaikalle palatessa he kokivat, etteivät voineet käyttää saatuja oppeja siellä. He eivät olleet rohkaistuneet

käyttämään menetelmää, jota olivat harjoitelleet. Kehittäjät oppivat tästä, että tärkeää oli kehittää koko työyhteisöä yhtä aikaa ja järjestää kaikille yhtäaikaista koulutusta. Lisäksi he huomasivat, että oli tärkeää, että kouluttaja oli toimistossa paikan päällä koko ajan. Ohjaajien läsnäolo koettiin symboliksi tehdä jotain toisin. (Berg & Kelly 2000, 43.)

Työnohjauksia käytettiin myös Turvaa arkeen -lomakkeen kehittelyyn. Käytännön kokemusten kautta esiin nousivat ne kulmakivet, jotka vaativat kehittelyä. Työntekijät nostivat esiin erilaisia näkökulmia ja kokivat käytännön kautta lomakkeen muokkaamisen hyväksi tavaksi: näin lomakkeesta saatiin toimivampi ja työhön istuvampi.

Koska sosiaaliasemat ovat työpaikkoja, joissa työntekijät vaihtuvat usein, on erityisen tärkeää, että uudet työntekijät saadaan rekrytoitua mukaan ohjelmaan. Tämä vaatii suunniteltua perehdytysohjelmaa, joka sisältää niin lukemista, koulutusta, keskusteluja kuin harjoitteluakin asian tiimoilta. Työntekijät toivovat perehdytykseltä luettavaa materiaalia. Koulutuksen tulee olla sekä teoreettista että konkreettista harjoittelua jaettuna useille eri päiville. Harjoittelun osalta toivottiin ryhmissä harjoittelua, mutta osa työntekijöistä ei kuitenkaan lämmennyt draamaharjoittelulle. Ihanne olisi, että kokematon työntekijä pääsisi harjoittelemaan ja seuraamaan vanhemman työntekijän mukana asiakastapaamisia. Tällöin luettu oppi ja teoria yhdistyisivät käytäntöön, jonka pohjalta keskustelunaiheet nousisivat aidosti. Pienemmät ja säännölliset keskusteluryhmät, joissa voisi käydä läpi onnistumisia ja tuoda esiin omia kokemuksia, koettiin tärkeäksi sisäajanajon muodoksi niin uusille työntekijöille kuin myös kokeneemmille.

Oleellista on miettiä, jaetaanko uudet ja vanhat työntekijät omiin ryhmiin menetelmän opettelussa ja ylläpitämisessä. Uudet työntekijät ovat mielellään vanhojen kanssa yhdessä, koska he kokevat saavansa heiltä paljon näkemyksiä. Vanhemmat työntekijät puolestaan eivät aina jaksaa olla antavana puolena. He kokevat, etteivät saa uusilta työntekijöiltä paljoakaan vaan heillä on tarve mennä eteenpäin asian tiimoilta. Koska uusia työntekijöitä tulee koko ajan, tärkeää olisi varmistaa vanhoille työntekijöille omaa aikaa niin, että heillä on mahdollisuus myös kehittää menetelmää eteenpäin ja nuoremmilla mahdollisuus omaan aikaan ja asian opetteluun ja sisäistämiseen. Uudet työntekijät eivät voi heti ”päästä asian kanssa sinuiksi” (S8), vaan vaativat napakampaa koulutusta. Lisäksi tarvitaan yhteistä reflektointiaikaa. Toisaalta eräs sosiaalityöntekijä toi haastattelussa esiin, ettei aina ole kyse siitä, onko uusi vai vanha työntekijänä: oleellista on, että osallistujalla on ajatuksia ja että hän tuo niitä esiin. Kenenkään passiivisesta läsnäolosta ei ole hyötyä (S6).

Prosessia/projektia aloitettaessa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ei paneuduttu riittävästi. Johtavien sosiaalityöntekijöiden tiedon ja taidon lisääntyä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on sittemmin lisätty Turvaa arkeen -koulutus. Tämän jälkeenkin johtavilla sosiaalityöntekijöillä on vastuu opastaa uutta työntekijää menetelmän käyttöön asiakastilanteissa.

Jotta menetelmä pysyy käytössä ja siirtyy eteenpäin tarvitaan uusien perehdyttämisen lisäksi ns. ylläpitohoitoa koko ajan. On hyvä järjestää harvakseltaan mutta säännöllisesti koulutuspäivä ”päivitystapaamisina”. Tarvitaan myös pienikestoisempia keskusteluja siitä, miten menetelmän käyttö on onnistunut, millaisia ongelmia on tullut vastaan ja välittää onnistumisen kokemuksia muille.

5.4. ”Jonkun pitää vaan potkia”

Turvaa arkeen -projektille ei asetettu selkeää vetäjää. Toimintaperiaatteeksi sovittiin alussa, että kyseessä on yhteinen oppimisprosessi ja tavoitteena yhteinen oppimiskokemus. Konsultilla oli vastuullaan koulutusten ja työnohjauksen järjestäminen. Muutoin oli tarkoitus, että oppiminen ja asian kehittyminen tapahtuisi yhteishengessä. Koska projektin lähtöidea tuli työntekijöiltä, esimieskään ei ollut projektissa vetovastuussa, vaan hänelle annettiin tehtäväksi rahoituksen

ja muiden resurssien järjestäminen. Muilta osin esimies oli ulkopuolinen eikä hän osallistunut koulutuksiin ja menetelmän käytön opetteluun. Koska kaikki sosiaalityöntekijät olivat menetelmästä kiinnostuneita ja halukkaita sitä opettelemaan, ei myöskään koettu tärkeänä määrittellä, mihin mennessä kunkin on menetelmää käytettävä. Kyseessä miellettiin olevan kehittämis- ja kehitymisprosessin, ei projektin. Projektimuotoon tavoitteet asetettiin, jotta pystyttiin saamaan kehittämiselle rahoitusta.

Uusien työmuotojen kehittäminen ja kehittämishankkeet vaativat kuitenkin jonkun tulisielun, joka piiskaa muita eteenpäin (Filander 2000, 73). Kehitettäessä toimintatapoja Helsingissä esimiehet olivat vain osittain integroitu projektiin. Tämä johti esimiesten roolin aliarviointiin ja se vaikeutti asioiden eteenpäin viemistä. (Kasvio ym. 1999, 222.) Sama ongelma tuli esiin nyt arvioitavassa kehittämisprojektissa. Vanhatkin, jo alussa mukana olleet, työntekijät unohtivat ajan kuluessa prosessin lähtöidean eli sosiaalityöntekijöiden oman kiinnostuksen ja halun asian opetteluun ja sen, ettei kukaan osannut menetelmää. Uudet työntekijät toivoivat projektin vetäjältä enemmän tietoa sekä johtavien sosiaalityöntekijöiden olevan niitä, jotka ohjaavat työssä, osaavat heitä enemmän ja muistuttavat heitä menetelmän käytöstä. Itse oli vaikea tarttua ja alkaa käyttää menetelmää ja siksi toivottiin potkua ulkoapäin.

H: Keneltä sä olisit halunnu sitä tukea?

S14: Johtavien harteilla aika tavalla et se pysyy, et pikkasen enemmän niiltä meidän potkimista ja muistuttamista.

S8: Ois tukea siihe, semmosel yleisemmällä tasolla, semmone rohkasu, et käytätte ja muuta.

Johtavien sosiaalityöntekijöiden rooli korostui mitä pidemmälle prosessia ja projektia edettiin. Asiakasprosessia ohjaavina työntekijöinä he ovat luonnollisesti niitä henkilöitä, jotka veivät asiaa eteenpäin ja pitivät yllä asiasta keskustelua. Idea projektiin nousi yhteistyössä sosiaalityöntekijöiden ja heidän työnohjaajansa kanssa. Johtavat sosiaalityöntekijät eivät olleet osallisina tässä työnohjauksessa vaan he aloittivat menetelmän opiskelun myöhemmin kuin sosiaalityöntekijät. Heillä ei ollut tietoa menetelmästä enempää kuin sosiaalityöntekijöillä. Jo projektin alkuvaiheessa oivallettiin, että johtavien sosiaalityöntekijöiden tulee osallistua samaan työnohjaukseen, koska muutoin he eivät pysty ohjaamaan asiakastilanteissa menetelmän käyttöä. Samaan aikaan alkoi myös keskustelu siitä, että johtavat sosiaalityöntekijät tarvitsevat erityistä tukea ohjaamistehtävään ja heidän osaamistaan Turvaa arkeen -menetelmässä tulee entisestään vahvistaa, koska he ovat avainasemassa työntekijöiden tukemisessa ja menetelmän eteenpäinviemisessä.

Se tuli varmaan seurantaryhmässä, et tavallaan johtavien asema on sillai tärkeä, et meidän pitää seurata sitä työskentelyä ja sitte hoksattiin, että eihän me tiedetä yhtään mitään. Me oltiin aika irti koko jutusta siinä vaiheessa (S2).

Työnohjaukseen osallistumisen lisäksi johtavat sosiaalityöntekijät aloittivat konsultin kanssa omat palaverit. Tavoitteena oli vahvistaa johtavien sosiaalityöntekijöiden osaamista niin, että he pystyisivät kannustamaan työntekijöitä ottamaan menetelmän käyttöön sekä ohjaamaan uusia työntekijöitä menetelmän ja lomakkeen käytössä. Tapaamiset konsultin kanssa koettiin tarpeellisiksi ja selkeyttivät ajatusmallia. Konsultin ja johtavien sosiaalityöntekijöiden tapaamisia ei kuitenkaan projektin tavoitteeseen nähden ollut tarpeeksi vaan tapaamisia peruuntui muiden kiireiden ja sairauslomien vuoksi. Johtavat sosiaalityöntekijät pohtivat itse, että heidän roolinsa olisi voinut olla isompi. He olisivat voineet pitää asiaa enemmän tietoisesti mielessä ja ottaa selkeästi esille työntekijöiden kanssa. Johtavien sosiaalityöntekijöiden rooli oli siis ratkaiseva ja heillä

olisi pitänyt olla enemmän aikaa paneutua menetelmään sekä olla motivoituneita seuraamaan lomakkeen käyttöä.

H: Sun osuus, oisko se voinu olla toisenlainen?

S1: Ois se voinu olla. Sillä tavalla, että sitä ois voinu enemmän käyttää ja tavallaan niinku ottaa sille selkeesti niinku esille ja et käytetääks nyt tätä ja näin ja näin, mut että sit on niin helposti menee aina siihen totuttuun tyyliin. Et se ois voinu olla isompi ilman muuta.

Haastattelussa johtavat sosiaalityöntekijät toivat esille myös, että yhteisissä sosiaalityöntekijöiden kanssa käydyissä konsultaatiotilanteissa olisi tullut käydä eri lastensuojelutapauksia läpi käyttämällä lomaketta. Lomakkeen ja menetelmän käyttöä vähensi ohjaustilanteissa myös se, että useinkaan ei käyty läpi perheen lastensuojelun kokonaistilannetta vaan ainoastaan sen hetkistä ongelmaa. Menetelmä ei aina antanut vastausta tällaiseen tilanteeseen. Kiireisessä tilanteessa ei myöskään aina maltettu pysähtyä miettimään kokonaisuutta vaan kiirehdittiin tilanteesta toiseen.

Oli hyvä, että projektissa oli ulkopuolinen innostunut ja työhönsä sitoutunut konsultti. Konsultin roolina oli päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus. Hänen kauttaan sai myös intoa teoreettiseen pohdintaan.

H: Haluaisit sä antaa jollekin erityisesti kiitoksia?

S13: Konsultti, koska ilman sitä tätä ei olis. Hirveen työhän se teki. Eikä varmasti oltu aina mukavii, ku oltiin työpäivästä väsyneitä. Siellä haukottiin ja silti se jaksaa.

Kiitoksista huolimatta vetäjältä kaivattiin enemmän sitä, että hän olisi ollut opettaja. Tässä on kuitenkin syytä pysähtyä pohtimaan osallistujien omia lähtökohtia ja motiiveja, miettiä alkuajatusta ja verrata siihen, missä tilanteessa nyt oltiin. Tärkeää olisi ollut miettiä konsultin roolia jossain vaiheessa ja muuttaa mahdollisesti toimintatapaa, jos vallitseva käytäntö ei tuntunut hyvältä. Konsultti itse toi jälkikäteen projektia arvioidessaan esille, että hänen olisi pitänyt alusta alkaen tulla kentälle eli sosiaalitoimistoon tekemään työtä yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa eli osallistua asiakastilanteisiin. Tällaista palvelua ei sosiaalitoimistosta osattu pyytää. Jos sitä olisi osattu tarjota, se olisi otettu todennäköisesti innokkaasti vastaan.

Konsultin olisi pitänyt olla yks päivä viikossa toimistossa ja olla mukana asiakastilanteissa sekä keskustella työntekijöiden kanssa (konsultti)

5.5. "Vaihtumiseen nähden kohtuullisesti"

Koulutushengen ja innostuksen ylläpitämiseksi mietittiin pidettäväksi muun muassa yhteisiä vetäytymispäiviä. Suunnitelluissa ja pidetyissä koulutuksissa oli toisten mielestä liian pitkät välit. Toiset taas korostivat oppimisessa jokaisen omaa roolia. Tietynlaista hehkutusta olisi prosessin edetessä ehkä kaivattu enemmän.

Menetelmä tuntui kaiken kaikkiaan toimivalta ja osa työntekijöistä onkin lähtenyt miettimään, voisiko sitä kehittää myös aikuisasiakkaiden kanssa käytettäväksi.

Vois antaa tohon aikuissosiaalityöhönkin jotain uutta näkökulmaa. Ehkä juuri aikuisen sitä näkemystä siitä tilanteesta ja nimenomaan siitä tulevaisuudesta... monellahan asiakkaalla on kumminki itellä, jos minkälaisessa

kunnossa, se toive paremmasta kuitenkin... mutta ne on usein vain sillai suunnitelmia, et niitä pääsis lähestymään ihan konkreettisesti. (S10)

Erityisesti sitä on mietitty apuvälineeksi alle 25-vuotiaiden nuorten aikuisten tilanteen kartoittamiseen. Kehittelyä varten perustettiin ryhmäkin, mutta työskentely kuivui kokoon sairaslomien ja työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi.

Osa työntekijöistä koki, että projektin onnistumisen kannalta työntekijöiden vaihtuminen olikin pahempi tekijä kuin kiire. Uusien työntekijöiden työnoppimiseen menee aina aikaa. Koska työntekijöiden vaihtuvuus oli suuri, toi se tunteen, että asiassa ei päästy eteenpäin vaan työntekijöiden vaihtuessa aihe hiipui ja taannuttiin aina perustasolle. Jouduttiin palaamaan alkuun eikä päästy kunnolla syventämään tietämystä.

Jos koko projektin ajan tai pidemmän jakson ajan olisi ollut sama työntekijäryhmä töissä, asiaa olisi ollut helpompi viedä eteenpäin ja varmistaa tietotaidon säilyminen. Yhteinen kokemus olisi varmistanut sen, että menetelmä olisi jatkossakin käytössä. Työntekijöillä on mielikuva, että mikäli työntekijävaihdoksia ei olisi ollut niin paljon, menetelmän käytön lisäksi olisi pystytty paremmin seuraamaan, miten menetelmä sopii lastensuojelutyöhön. Työntekijöiden pysyvyys olisi myös vähentänyt työpaineita ja tällöin olisi jäänyt enemmän aikaa paneutua menetelmään esimerkiksi lukemalla materiaalia. Mutta toisaalta ei työntekijöiden pysyvyyskään ole tae menetelmän käytöstä. Kaikki prosessissa alusta alkaen mukana olleet eivät käyttäneet menetelmää järjestelmällisesti ja toisaalta eräs myöhemmin tullut on ottanut sen omakseen.

Jos täällä olis sama porukka ko sillo, niin käyttäskö he sitä tänä päivänä, en mä tiedä (S9).

Ehkä olis vaan pitäny aatella, että uudet on uusia ja niille oma paketti ja omalla lailla eteenpäin et tavallaan nää, jotka on pidemmällä, et ne sais edetä omalla polulla. Et todeta sitte vaan, et eri ihmiset menee eri tahtiin. Ettei väkisin yritä niitä yhteen, anna muiden odottaa toisia. Silläkin tavalla se vaikutti, että eihän uutta menetelmää voi ottaa käyttöön uuden ihmisen kanssa, joka ei osaa sitä käyttää tai ymmärrä mistä on kysymys. Se varmasti vähensi sen kokeilevaa käyttöä. (S4)

Toisaalta koettiin myös, että tällainen henkilökunnan vaihtuvuus saattaa olla parempi kuin ideaalitalanne, jossa työntekijät olisivat olleet alusta loppuun saakka samat:

H: Mikä olis ollu projektin lopputulos jos koko ajan olis ollu sama henkilökunta?

S6: Sillon siltä olis voinu odottaa niinku itse asiassa aika paljon, mut oisko siinä tullu sitte paineita. Voihan olla, et tää projekti ei meiän työ... meiän organisaatio ja nää lakisäätteiset tehtävät sanelee hirveen paljon meiän työtä ja meil on hirveen paljon työtä. Et ehkäpä oli parempikin, et täs ei oo niin ideaalitekijät, koska voi olla että se lopputulos olis ollu vaikka ihan sama, koska aikaa ei oo niin paljon. Ja sit jos tekee jotain vapaaehtoisesti, niin itse asiassa se tulos voi olla parempi kuin että mun on jokaisessa pakko käyttää tätä ja pakko käyttää vielä hyvin.

Vaikka työntekijöitä vaihtui jatkuvasti prosessin ajan, prosessi kulki koko ajan kuitenkin eteenpäin. Projektin aikana 2,5 vuodessa oli neljä äitiyslomaa, joita hoitamaan tuli sijaiset. Kukin sijaisista jäi kuitenkin toimistoon töihin. Muuten samalla ajalla tuli 9 uutta sosiaalityöntekijää. Käyttö jäi enemmän yksilötasolle, kun se ideaalitalanteessa olisi voinut olla yhtenäisempää, mutta prosessi toi työhön jatkuvuutta ja ihmiset kehittivät työssään.

6. Jaksaminen projektin aikana

Työssä jaksamisen ja työn ilon arviointia varten työyhteisössä luotiin yhdessä arviointilomake (liite 6), jota täytettiin keväällä 2001 huhtikuun puolesta välistä kesäkuun puoleen väliin kahden viikon välein, kesän ajan kerran kuussa ja syksyllä 2001 taas kahden viikon välein. Samoin arviointia tehtiin keväällä 2002 ja keväällä 2003. Arviointilomakkeessa oli 8 kysymystä, jotka kunakin kertana arvioitiin asteikolla 0–10. Näin kukin työntekijä sai useamman arviointikerran perusteella arviointikäyrän, josta oli mahdollista seurata arvioinnissa tapahtuneita nousuja ja laskuja. Arviointi tehtiin ennen viikoittaisen yhteisen työkokouksen alkua. Näin varmistettiin, että kukin arvioi kysymyksiä samana päivänä ja että kukin arvioinnin täyttää.

Arviointilomakkeen lisäksi luotiin päiväkirja, jota kukin voisi täyttää halunsa ja kiinnostuksensa mukaan: Kysymys päiväkirjassa kuuluu ”Mitä juttuja toimistossa on tänään kerrottu?” Tarinoiden kautta ajateltiin saatavan kuvaa, missä mennään innostuksen tai toisaalta väsymisen kannalta. Päiväkirja ei kuitenkaan ollut toimiva tiedon keruun menetelmä: kiireisen työahdin keskellä sitä ei tullut täytetyksi eivätkä ne sen vuoksi ole materiaalina tässä tutkimuksessa.

Sosiaaliaseman kunkin työntekijän arvio omasta työkyvystään oli eri arviointikerroilla suhteellisen tasainen. Mikäli muutoksia arviointiin ilmaantui, ne olivat sidoksissa joko työntekijän omiin henkilökohtaisiin tapahtumiin elämässä tai kuormittavuuden kasvuun työssä. Tämä tulee esille kyselyssä, jossa työntekijät sanallisesti kommentoivat omissa arvioinneissaan tapahtuneita suuria muutoksia. 16 paperissa (n = 33) työn kuormittavuus oli kirjattu työkykyarvioinnissa olleen muutoksen syyksi. Henkilökohtaiset negatiiviset tapahtumat mainittiin 11 kertaa. Positiivisina syinä arviointien nousuun työntekijät kertoivat olleen muun muassa työn oppimisen mukana tullut työkyvyn lisääntyminen, hyvä työyhteisö-palkinto ja koulutus. Kun kuormittavuuden koettiin nousevan, samalla koettiin myös väsymyksen lisääntyneen. Tämä vaikutti työinnostukseen ja sitä kautta työkykyarvioon. Kunkin henkilön arviot omasta työkyvystä, työinnostuksesta ja työn ilosta olivatkin samansuuntaiset.

Taulukossa 3 on vedetty yhteen eri työntekijäryhmien arvioita omasta työkyvystään. Työkykyä arvioitaessa asteikossa 0 tarkoitti huonoa ja 10 hyvää työkykyä. Sosiaalityöntekijöiden arvio omasta työkyvystään vaihteli pääsääntöisesti välillä 5–10, suurimman osan arvioista ollessa välillä 6–8. Kaikkien sosiaalityöntekijöiden yhteenlaskettu keskiarvo oli eri kerroilla välillä 6,4–7,6. Alhaisimmat keskiarvot olivat keväällä 2002, jolloin arviot jäivät yhtä kertaa lukuun ottamatta alle 7:n, kun taas keväällä 2001 ja syksyllä 2001 arviot olivat yhtä kertaa lukuun ottamatta yli 7.

Keväällä 2002 *Turvaa arkeen* -projektissa kukin eteni omaa tahtia, koulutuksia oli kaksi. Keväälle ajoittui toisen johtavan sosiaalityöntekijän pitkä sairausloma sekä kahden sosiaalityöntekijän puolipäivätyö ja kaksi sosiaalityöntekijävaihdosta. Ilmapiiri keväällä 2002 arvioitiin arviointijaksoista korkeimmaksi. Kokonaiskeskiarvoa alentaa yhden sosiaalityöntekijän tuntema heikko työkyky.

Koulukuraattoreiden arviot työkyvystään liikkuivat koko ajan välillä 7,5–9,5 ja keskiarvot välillä 8,3–9. Pääpaino arvioinneissa oli 8,5–8,8, paitsi keväällä 2001, jolloin keskiarvo yhtä kertaa

Taulukko 3. Eri työntekijäryhmien arviot omasta työkyvystään

Työntekijäryhmä	Vaihteluväli	Suurin osa arvioista välillä	Keskiarvovaihtelut eri arviointikerroilla
sosiaalityöntekijät	5–10	6–8	6,4–7,6
koulukuraattorit	7,5–9,5	8,5–8,8	8,3–9
toimistosihteerit	4–6 tai 8–9,5	–	5,2–8,2

Taulukko 4. Työn kuormittavuuden arviointien keskiarvot eri ajanjaksoina

Työntekijäryhmä	Kevät 2001	Syksy 2001	Kevät 2002	Kevät 2003
sosiaalityöntekijät	4,4–5,4	3,5–5,2	2,9–4	2,7–3,7
koulukuraattorit	7,5–9	6,2–7,7	7,3–7,7	8,5
toimistosihteerit	4,9–6,3	6,2	6,8	5,5 tai 7,4

lukuun ottamatta oli 9. Toimistosihteerien osalta heitot työkykyarvioinneissa olivat suuria: oli niitä, joiden arvio oli enemmän 4–6-tasolla, mutta toisaalta oli niitä, joiden arvio pysyi koko ajan tasolla 8–9,5. Tämän vuoksi heidän keskiarvonsa vaihteli kerrasta toiseen 5,2 ja 8,2 välillä. Korkeimmat arviot olivat keväällä 2002, jolloin arviot olivat pääsääntöisesti lähempänä 8:aa, kun taas keväällä 2001 arviot olivat lähellä 7:ää tai alle. Ryhmän pienuuden vuoksi yhden henkilön huonovointisuus alensi keskiarvoa (vaihteluväli arvioinneissa oli 3–10).

Työtyytyväisyyttä mitattiin mm. työilon käsitteellä, jossa asteikossa 0 = ei työniloa ja 10 = paljon iloa työstä. Vaikka kuormittavuus koettiin olevan tasolla 0–5 (kun 0 = kuormittaa paljon ja 10 = kuormittaa vähän) työnilon tuntemukset liikkuivat kuitenkin 6–8 välillä. Taulukossa 4 on koottu yhteen eri työntekijäryhmien kokemat työn kuormittavuudet.

Mitä pienempi arvio, sitä kuormittavammaksi työ koettiin. Kuormittavuuden koettiin tasaisesti kasvaneen. Sosiaalityöntekijöillä työn kuormittavuuden keskiarvot alenivat mitä pidemmälle arvioinnissa mentiin. Kun arvio keväällä 2001 oli välillä 4,5–5,4, oli se keväällä 2003 pudonnut 2–3 asteikkoväliä ollen välillä 2,7–3,7. Kuormittavuuden kasvulla ei ollut yhteyttä *Turvaa arkeen*-projektiin vaan yleiseen asiakas- ja työ määrän kasvuun. Työyhteisöä oli syksyllä 2002 jakautunut osittain aikuis- ja perheiden sosiaalityöhön. Kuormittavimmat kokemukset olivat perheiden sosiaalityöntekijöillä.

Koulukuraattoreiden kuormituskokemus oli keväällä 2001 välillä 7,5–9 ja laski keväällä 2002 välille 7,3–7,7, mutta nousi jälleen keväällä 2003 8,5:een. Toimistosihteerillä puolestaan työkuormitus riippui siitä, missä kohtaa kuukautta arviointi tehtiin. Kun arvio tehtiin kuun lopussa, toimeentulotukipäätösruehka oli suurin ja oli kiirettä. Tämä näkyi suurempana koettuna työn kuormituksena. Kuun puolivälissä työkuormitus oli pienempää. Tämä näkyy hyvin kevään 2003 arvioinneissa, jolloin kuun lopussa arvio oli 5,5, ja kuun puolivälin arvio 7,4.

Asteikkoarvioinnin lisäksi kutakin työntekijää pyydettiin kertomaan sanallisesti, mistä hänen työnilonsa koostuu. Ylivoimaisesti suurin työniloa ylläpitävä tekijä oli arvokas työ, onnistumisen kokemukset siinä ja tunne, että pystyy auttamaan (36 erilaista mainintaa). Toiseksi eniten työniloon vaikutti työpaikan ilmapiiri ja työkaverit (24 erilaista mainintaa). Rankassa työssä työyhteisö auttaa selviytymään. Muita keskeisiä työniloon vaikuttavia seikkoja olivat saatu palaute (11 mainintaa), työnteon tuoma tyydytys ja ilo (16 mainintaa). Arvioinnissa yksi kysymys koski työpaikan ilmapiiriä ja arviot vaihtelivat välillä 5–10 (0 = huono ja 10 = hyvä ilmapiiri), keskiarvon liikkua eri arviointikerroilla 7,4 ja 8,8 välillä. Keväällä 2002 arvioinnit olivat usein 9 ja sen yli, keväällä 2003 oli eniten 7 pintaan olevia arvioita. Notkahduksia alaspäin ilmapiirissä oli havaittavissa keväisin, jolloin työntekijöiden väsymys yleensäkin lisääntyi.

Työntekijän työmotivaatio vaihteli tilanteesta toiseen. Työmotivaatio on työntekijän psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä, aktiivisuudella ja miten suuntautuneena hän työtilanteessa toimii (Romana 1999, 6). Työmotivaatiota mitattiin kysymyksillä, miten innostunut olet työstäsi, mikä on mieliala tulla töihin sekä miten on jaksanut paneutua asiakkaan asioiden hoitoon. Näiden kysymysten kohdalla oli paljon persoonallisia vaihteluita. Eräs sosiaalityöntekijä arvioi oman työhöntulomielialansa heikoksi, mutta työ tuntui silti innostavalta (notkahduksesta huolimatta) ja hän arvioi jaksaneensa paneutua asiakkaan asioihin 8:n arvoisesti (kun 10 = jaksanut paneutua). Toisella sosiaalityöntekijällä kaikki kolme arviota kulkivat täsmälleen samaa linjaa:

innostumisen häviäminen vaikutti suoraan myös paneutumiseen asiakkaan asioihin. Kolmas arvioi mielialansa 8 arvoiseksi, mutta työinnostuksensa ja asiakkaan asioiden hoitoon paneutumisen 6:ksi. Suuren vaihtelun vuoksi keskiarvoilla ei ole kuvaavaa merkitystä, koska vastakkaiset arviot kumoavat toisensa.

Jaksamisarvioinnin tekemisestä ei kuitenkaan koettu olevan hyötyä *Turvaa arkeen* -projektille vaan hyödyn nähtiin olevan sen seuraamisessa, miten ihmiset yli päänsä työpaikalla voivat. Vastaaminen kertoi enemmän sosiaalityöstä, työn tekemisestä ja juuri kyseisessä työpaikassa olosta eikä niinkään itse projektin merkityksestä itse kunkin työssä.

Koko työyhteisön osalta arvioinnista voisi sanoa olleen hyötyä lähinnä keskustelun herättäjänä, kun arviointien välyhteenveitoja käytiin yhdessä läpi. Kokonaisuutena sosiaalityön kuormittavuus oli jo etukäteen tiedossa. Mieliala töihin tulolle oli edelleen positiivisvoittainen. Arvionsa alemmalle tasolle laittaneiden motivaation ja työn ilon puute näkyi työyhteisössä ilman arviointia. Työkykyarvion voi sanoa olleen kaikesta huolimatta positiivinen. Paineista huolimatta ihmiset kokivat jaksavansa tehdä työtä. Suurin osa työntekijöistä koki jaksamisarvioinnin tekemisen mielenkiintoisena ja antoisana. Työntekijät kokivat tehdystä jaksamisarvioinnista olleen hyötyä lähinnä itselle. Kukin pystyi seuraamaan omaa hyvinvointiaan, työniloaan ja jaksamistaan, kun muisti taaksepäin muutoin on kovin lyhyt. Hyöty tuli nimenomaan pitkän ajan seurannasta:

Ihmisen muisti on sen verran lyhyt, että onhan se hyvä kattoa välillä aina vähän taaksepäin, miten se on mennyt ja vähän sitä, että mitä on tehnyt ja arvioida vähän kokonaisuutena sitä, että miten on tehnyt ja millä mielialalla.
(S11)

Arvioinnin tekemisen merkittävyyttä itselle korostaa myös se, että ihmiset kokivat arvion tekemisen helpoksi ja mielenkiintoiseksi. He sanoivat vastanneensa kysymyksiin rehellisesti. He myös odottivat joka toinen viikko olevaa arviointikertaa.

Yhteisen kaikkien tekemän arvioinnin lisäksi esimiehet ja johtavat sosiaalityöntekijät arvioivat koko toimiston ilmapiiriä viiden kysymyksen avulla. Keväällä 2002 sosiaalityöntekijöiden työkykyarviot olivat matalimmillaan ja työn kuormitusarviot olivat nousussa. Samaan aikaan johtavat sosiaalityöntekijät arvioivat työn innostuneisuuden olevan tasolla 7–8, kun taas esimies arvioi innostuneisuuden selkeästi laskeneen toukokuussa. Kun sosiaalityöntekijöiden arvion mukaan työ oli kuormittavinta keväällä 2001 ja keväällä 2003, johtavat sosiaalityöntekijät ja esimies arvioivat työn kuormittavuuden olleen myös välillä 1–5. Työpaikan ilmapiirin esimies ja johtavat sosiaalityöntekijät arvioivat olleen parhaimmillaan syksyllä 2001 ja keväällä 2002. Heidän arvionsa ilmapiiristä laskivat arviosta 8–9 arvioon 6 keväällä 2003.

Turvaa arkeen -projektin (kysymys 8, liite 6) arvioitiin vaikuttaneen työinnostukseen vain jonkin verran. Kaikkien sosiaalityöntekijöiden vastausten keskiarvon mukaan eniten innostumista oli syksyllä 2001 ja keväällä 2002, jolloin arvioinnit olivat välillä 6–6,5. Mutta innostuksen merkitys oli laskenut keväällä 2003 jo 3:een. Arviot ja kokemukset eri henkilöillä vaihtelivat paljon. Kahdella sosiaalityöntekijällä arviot pysyivät tasolla 8–9 koko ajan kevääseen 2003 saakka. Mutta toisaalta oli niitä, joille *Turvaa arkeen* -projektin merkitys jäi vähäiseksi eikä sillä ollut vaikutusta innostukseen tehdä työtä. Työn ilon kokemukset muutoinkin kulkivat 6:n molemmin puolin projektin aikana.

Kyseessä oli sosiaalitoimisto, jossa on monen vuoden kokemus työn kehittämisestä. Pitkässä kehittämisen prosessissa *Turvaa arkeen* -projekti oli vain osa kehittämistyön jatkumoa. Koska projekti oli vain osa kokonaiskehittämistä, pystyikö työntekijä erittelemään juuri *Turvaa arkeen* -projektin merkityksen omaan työhönsä. Millaisia olisivat olleet vastaukset, mikäli projekti olisi toteutettu toimistossa, jossa vastaavaa kehittämisen jatkumoa ei olisi vallinnut. Olisiko silloin yksittäisen projektin merkitys työntekijän työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille korostunut. Voisi olettaa, että tuolloin yhteisellä toiminnalla ja kehittämisellä olisi ollut suurempi vaikutus työnilon ja -innostuksen kokemukseen.

7. Prosessin kokemukset kokonaisuudessaan

7.1. Tavoitteisiin pääseminen

Projekti tulee pohjustaa riittävällä tavoitemäärittelyllä ja esivalmistelulla. Projekti alkaa määrittelyvaiheella, jolloin arvioidaan tarve projektin toteuttamiseksi ja määritellään päämäärä ja visio: mitä on kädessä sitten, kun projekti on valmis. Kehittämistä ohjaa visio, joka on väljä kuva halutusta tuloksesta. *Turvaa arkeen* -projektin visio voidaan määritellä seuraavasti: Projektin loputtu on olemassa uusi Suomen lastensuojelutyöhön istuva työmenetelmä. Vision lisäksi tarvitaan konkreettisempia tavoitteita (Seppänen-Järvelä 2003, 19). Projektin varsinainen suunnittelutyön valmistelu sisältää vaihtoehtoisten strategioiden ja keinojen miettimisen ja sen, onko projektimuotoinen toteuttaminen tarpeen. Toisaalta tiukka ankkuroituminen ennalta määrättyihin tavoitteisiin, voi johtaa siihen, että projektityö ei enää ole rationaalista. (Virtanen 2000, 74 ja 76.)

Yksi tärkeimmistä tehtävistä projektissa on osallisten sitouttaminen: tarvitaan yhteinen näkemys hankkeen tarpeellisuudesta, toteuttamistavoista ja oletetuista tuloksista. Tässä vaiheessa luodaan yhteinen ymmärrys projektista, siinä määrin kuin se on mahdollista. Tarkoituksena on varmistaa, että kaikki tähtäävät samaan päämäärään. Siksi projektisuunnittelussa on tärkeää olla mukana projektia toteuttavat henkilöt sekä hyvin tehty suunnittelu, suunnitelman päivittäminen ja toteuttamisen valvonta (Virtanen 2000, 89 ja 91).

Tavoitteeksi *Turvaa arkeen* -prosessissa asetettiin toisaalta menetelmän muokkaaminen sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin käyttää Suomessa lastensuojelussa sekä toisaalta yhdessä oppia menetelmän käyttöä. Lisäksi tavoitteena oli ylläpitää työniloa ja antaa voimavaroja jaksamiseen. Prosessin aikana saatiinkin käyttöön yksi työmenetelmä työkalupakkiin. Käyttö toimistossa ei ollut niin suurta kuin etukäteen ajateltiin, mutta tavoite ei koskaan ollut, että menetelmää käytettäisiin kaikissa lastensuojeluperheissä. Kukin toimiston sosiaalityöntekijä kuitenkin käytti tai kokeili menetelmää jossakin muodossa. Prosessi selkeytti asioita ja ajatusmaailma muuttui. Sisäistäminen ja käyttöönottoprosessi on kuitenkin niin pitkä, että prosessi on edelleen käynnissä ja sisäänajoa tulee suorittaa koko ajan. Kuten johtava sosiaalityöntekijä sanoi, että ”vielä kaikilla on hirveesti opettelemista” (S2).

Turvaa arkeen -projektin tuotoksina voisi kuvata menetelmän kehittämisen toimivaksi ja käyttökelpoiseksi, välittömänä vaikutuksena menetelmän käytön asiakkaiden kanssa, erityisenä tavoitteena oli menetelmän ja ratkaisukeskeisen toimintatavan oppiminen ja yleisenä pitkän ajan tavoitteena sosiaali- ja asiakastyön kehittyminen ja uusien haasteiden löytäminen (ks. Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 7).

Tavoitteisiin päästiin kohtuullisesti, vaikka työntekijöiden vaihtuvuus oli prosessin aikaan suuri. Menetelmä oli jossain määrin käytössä ja selkiytti asioita lastensuojelutilanteessa eli antoi työvälineen lastensuojeluun. Työntekijät kokivat, että oli ollut tärkeää oppia jotakin uutta, jota voi käyttää asiakastilanteissa. Menetelmällisesti päästiin siis tavoitteeseen kehittää toimiva menetelmä lastensuojeluun. Ajatusmaailmaansa sosiaalityöntekijät kokivat saaneensa avaruutta:

H. Miten sä näät, et tää projekti on päässy tavoitteeseensa?

S6: Must se on tosi paljon, et oppii ees jotain uutta. Mitä vois käyttää jatkossakin.

S10: On tää must ainaki aika hyvin lyöny ittensä läpi tavallaan, et sitä kaikki

tän toimiston sisällä ja ulkopuolellakin tietää heti, mitä tarkoitetaan kun puhutaan Turvaa arkeen –projektista.

S12: Se tulis luonnollisena osana. Kyl mä uskon, että niinku ainakin osittain päästiin ja just se ajatusmaailma muutoksessa. Ainakin mulle tapahtu jotain.

Tavoitteesta mentiin eteenpäin siinä mielessä, että osa työntekijöistä mietti, miten lomaketta voisi hyödyntää myös aikuissosiaalityössä. Toisaalta parempiin tuloksiin olisi voitu päästä ja menetelmä olla enemmän käytössä, koska kaikki eivät sitä työvälineekseen ottaneet.

7.2. Arvosana projektille

Sosiaalityöntekijöitä pyydettiin arvioimaan projektia kouluarvosanalla. Taulukossa 5 ovat heidän projektille antamansa arvosanat:

Numeron antamisessa tuli esiin ihmisten tapa arvottaa asioita eri tavalla. Perustelut eri arvosanan antaneille oli hyvin samanlaisia eikä annetulla numerolla niinkään ollut merkitystä. Henkilöt, jotka arvioivat projektia kokonaisuudessaan positiivisemmin eli antoivat arvosanaksi 8 tai 8,5 olivat niitä, jotka ottivat menetelmän käyttöönsä useamman perheen kanssa ja pyrkivät työstämään asiaa: he olivat käyttäneet menetelmää keskimäärin viiden perheen kanssa vaihteluvälillä 2–7. Työntekijät, jotka antoivat arvosanan 7 tai 7,5, olivat käyttäneet menetelmää keskimäärin yhdessä perheessä. Mutta sitten arvosanan kuusi (6) antaneet kaksi työntekijää olivat käyttäneet puolestaan menetelmää kolmessa tai neljässä perheessä.

Parhaimmat arvosanat antaneista 7:stä työntekijästä neljä on ollut työssä yli 9 vuotta. He olivat siis kokemukseltaan taitavaa tasoa ylipäänsä. Kolme muuta arvosanan 8 antaneista olivat nuorempia n. 2 vuotta sosiaalityössä olleita. He olivat kuitenkin kehitysmuonenteisiä erilaisissa sosiaalityön tilanteissa. Arvosanat 7 tai 7,5 antaneiden työntekijöiden työkokemus vaihteli 2–17 vuoden välillä. Arvosanan kuusi (6) antaneista sosiaalityöntekijöistä toisella oli työkokemusta 9 vuotta, toisella vajaa 2 vuotta. Molemmat suhtautuivat menetelmään kriittisesti, mutta eivät hylänneet menetelmää vaan kokeilivat sitä.

Taulukko 5. Arvosanat projektille

Arvosana	6	7	7,5	8	8,5
Määrä	2	2	2	6	1
Perustelut	<ul style="list-style-type: none"> • ei tarpeeksi uskottu menetelmän toimivuuteen • siitä, miten porukka saatu mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> • kehitetty työmenetelmä, toteutus jäänyt vieraaksi • oppi jatkuu edelleen • hiipuminen Tukholman jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> • tarpeeksi tilaisuuksia ja panostus ollut selkeästi projektiin • alku oli erittäin hyvä, sitten lässähti • oli hapanroivaa, oli hakusessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tukholman reissulla laajempi merkitys • hyötyä, muttei tarpeeksi intoa • hyödyttänyt työntekijänä kasvussa • ajan kanssa alkaa tajuamaan ja rohkeammin käyttämään • johtava opastaa menetelmän käyttöön • ei ole lakattu käyttämästä • alussa ei innostusta, kun oli epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> • menetelmä on toiminut hyvin

Arvosanan antoon näyttää siis vaikuttavan enemmänkin henkilön persoonallinen tapa hahmottaa asioita. Eräs työntekijä arvosteli monia asioita varsin voimakkaastikin, mutta arvioi kuitenkin kokonaisuuden 8 arvoiseksi.

7.3. Prosessin etenemisen arviointia

Tässä kappaleessa vedän yhteen työntekijähaastatteluissa esiin tulleita projektin kokonaisarvioita ja pyrin peilaamaan kokonaisuutta laajemmassakin kontekstissa kuin yksittäisen sosiaalieseman kannalta.

Prosessi kokonaisuudessaan koettiin myönteisenä. Tavoite oli oppia yhdessä jotakin. Taustalla oli ajatus, että pienestäkin ideasta pääsee eteenpäin.

Sosiaalityön pitäis olla aivan ykkösenä tässä, meillä pitäis olla kaikki uusin tieto, kaikki uudet työmenetelmät, tää on niin tärkeä hommaa. Kaikista pahin mitä mä tiedän, on semmonen sosiaalitoimisto, jossa on aina tehty asiat näin ja näin ja näin tehdään jatkossakin. Se on sen sortin taantumusta, mikä pitäis olla lailla kiellettyä. (S11)

On vaikea luoda kehittämistoimia, jotka kykenevät tunkeutumaan jokaisen henkilön kokemuksellisen, äänettömän taidon sisälle. Vaikka kehittämistoiminta usein jääkin yleiselle tasolle, luo se kuitenkin uusia viitekehyksiä ja yhteistä kieltä, jonka avulla työssä esiintyviä tapahtumia käsitellään. Kehittämistoiminnan puitteissa keskustelu ja perustehtävään huomion kiinnittäminen hyödyttää. (Notkola 2002, 19.)

Prosessin koettiin selkeyttäneen ajatuksia ja jo pelkkä asioiden pohdinta antaa aina jotakin. Erityisen hyvänä lähtökohtana osalliset pitivät työntekijälähtöisyyttä: projekti lähti liikkeelle työntekijöiden omasta innostuksesta. Monet työntekijät jaksoivat yrittää ja nähdä vaivaa projektin eteen, mutta osa kaipasi lisää ihmisten omaa aktiivisuutta ja uteliaisuutta ja rohkeutta tehdä. Innostamista asian tiimoilta kaivattiinkin lisää: sen esille tuomista, ettei Turvaa arkeen -menetelmä ole mitään ylimääräistä kiireisenkään työn keskellä vaan se on työntekoa edistävä ja helpottava tekijä.

Mä rakastan kaikkea tämmösiä juttuja. On saanu jotain varmuutta tehdä asioita niin kuin ite näkee ne oikeaksi. Mä olin tosi innostunut siitä. (S12)

Toisaalta se on sitte niinku, että se riippuu niin paljon työntekijän omasta motivaatiosta, että miten se kokee sen. (S2)

Se selkeyttää. Oon tästä koko ajan tykänny. Sitä vaan ei tuu tehtyä enkä mä tiedä, mistä se johtuu. (S14)

Puutteena projektissa voidaan pitää seurantaa. Sekä työnohjauksesta että koulutuksesta puuttui kirjallinen arviointiseuranta. Kirjallisen palautteen saaminen tietyin aikavälein olisi antanut mahdollisuuksia korjata prosessin suuntaa. Suullisessa palautteessa ei saanut tarpeeksi selkeää viestiä, miten asiat todellisuudessa olivat: mikä toimi, mikä ei, mitä kaivattiin lisää. Kirjallista palautetta saatiin alkuvuonna 2002, mutta arvioinnin olisi pitänyt olla säännöllistä joko jokaisen palaverin ja koulutuksen jälkeen kerättyä tai kerran kuussa lyhyt vastaus kysymyksiin, missä mennään, onko ollut ongelmia ja mistä kiikastaa ja mitä opastusta tällä hetkellä tarvitaan. Näin palautteen avulla olisi pysytty koko ajan reaaliajassa.

Vaihtuvuuden huomioiminen projektissa onnistui huonosti. Vaikka sosiaalitoimistossa on vuosia ollut runsaasti työntekijävaihdoksia, asiaa ei puitu eikä otettu esille prosessin suunnittelussa. Jo alusta alkaen olisi pitänyt prosessiin sisäänrakentaa, miten uudet työntekijät ajetaan

projektiin ja menetelmän käyttöön sisään. Nyt sisäänajoa alettiin rakentaa vasta sitten, kun uusia työntekijöitä oli jo talossa. Uusien, vaihtuvien työntekijöiden myötä työmuodon kehittäminen, juurruttaminen ja syventäminen vaikeutui. Tästä on esimerkkinä myös Helsingin kaupungin kaakkoisen sosiaalikeskuksen läheisneuvonta-projekti, jossa kaikki sosiaalityöntekijät olivat innostuneita kokeilemaan läheisneuvonpito-menetelmää. Käytännössä kuitenkin kolmen vuoden aikana vain viisi kahdeksasta työntekijästä oli sitä käyttänyt. Myös tässä toimistossa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus oli suuri, mikä vaikeutti työn juurtumista käyttöön. (Possauner, Korhonen & Vartio 2002, 35.)

Työntekijälähtöisyys kehittämisessä oli erittäin merkittävä. Tärkeää työntekijöistä oli, että ”koko työyhteisö on yrittänyt ja uudet kokeneet menetelmän myönteisenä” (S2). Turvaa arkeen -prosessi nähtiin suoraan osaksi sosiaaliaseman tavoitteita tehdä hyvää asiakastyötä. Työ on prosessi eikä se silloin ole kaaos vaan kukin tietää missä mennään.

Sellanen kehittäminen ja sellanen innostuneisuus, et se on yks meiän ajatus, et me ei haluta luutuu siihe ja tehdä asiakastyötä hyvin. (S1)

Ei se aina mene siihen tavoitteeseen tai sitä ei edes saavuta... mut kun on saanu työvälaineitä, jonkun asian voi esittää tavoitteena, se on asioiden jäsentämiskeino. (S6)

Onnistumisen merkki on se, että jotain elää edelleen. Vaikka menetelmä ei ole kaikkien käytössä, positiivista on ihmisten kehittyminen ja ammattitaidon kartuttaminen. ”Jos jokin asia raskaassa työssä innostaa, sekin on hyvä juttu” (konsultti).

Ruotsin matkalla oli merkitystä työyhteisölle enemmän kuin pelkän koulutuksen saaminen. Matkaa pidettiin yhdistävä tekijänä. Sosiaalityöntekijät kokivat hienona, että yritetään yhdessä tehdä jotakin ja että kuitenkin raskaan työn lisäksi yritetään oppia uutta. Hyvänä työntekijät pitivät myös sitä, että osan työntekijöistä kyllästyessä, ei kuitenkaan lopetettu vaan jatkettiin yhdessä ja vietiin prosessia eteenpäin siihen saakka, kun oli sovittu. Toisaalta kullekin annettiin mahdollisuus edetä omassa tahdissa sen mukaan, miten kukin oli valmis vastaanottamaan uutta tietoa.

Teoriaopetusta olisi pitänyt olla enemmän ja olisi pitänyt myös varata enemmän aikaa yhdessä ”pätkäilyyn” ja miettimiseen. Ainakin kerran kuussa asian tiimoilta pidetty palaveri olisi antanut parempaa pohjaa ponnistaa eteenpäin. Kerran kuussa olleet työnohjaukset eivät kantaneet tarpeeksi tältä osin, vaikka näin oli projektin alussa kaavailtu.

Syksyllä 2002 toimistossa toisen työryhmän sosiaalityöntekijät jakautuivat tekemään joko aikuissosiaalityötä tai perheiden sosiaalityötä entisen yhdennetyn sosiaalityön sijasta. Toinen työryhmä jatkoi yhdennetyn sosiaalityön tekemistä. Perheiden sosiaalityötä tekevät kokivat päässeensä syvemmälle lastensuojeluun, jolloin myös menetelmän käyttö korostui. Oli helpompaa, kun työhön muodostui enemmän rutiineja ja työ oli suunnitelmallisempaa. Heillä oli tunne, että nyt menetelmän käyttö toimi, kun sitä pystyi käyttämään useamman perheen kanssa.

7.4. Työntekijöiden persoona ja muutosherkkyys

Työyhteisön muutosten onnistuminen riippuu viime kädessä yksilöiden muutosherkkydestä: mikään ei onnistu, mikäli ihmiset eivät ole valmiita hyväksymään ja toteuttamaan muutoksia omassa työssään (Valtee 2002, 16–17–18). Ihmiset jäsentävät maailmaa eri tavalla ja reagoivat eri tavalla jäsentymättömään ympäristöön. Tällä yksilöllisellä ominaisuudella voi olettaa olevan merkitystä sille, miten muutos otetaan vastaan ja miten muutoksen aiheuttama epävarmuutta siedetään ja miten siihen reagoidaan. *Tiedon jäsentämisen* lisäksi on otettava huomioon *ihmisten asenteet*. On tyypillistä, että yleinen asenne suosituksia kohtaan on positiivinen, mutta silti ihmiset

eivät toimi suositusten mukaisesti. Kolmas vaikuttava tekijä on *yksilön kasvutarpeet* eli kuinka paljon yksilö haluaa työssään kohdata haasteita ja haluaa kehittyä työssään. Tällä on merkitystä siihen, kuinka paljon hän on valmis sitoutumaan muutokseen, osallistumaan toteutukseen ja suunnitteluun. Voidaan olettaa, että henkilö, jonka työ on hyvin järjestettyä, on myös motivoitunut kehittämään työtään entistä paremmaksi. Työntekijä, joka on kovin kuormittunut, ei ole todennäköisesti erityisen halukas ottamaan lisää uusia haasteita ja muutospaineita. (Elovainio ym. 2001, 10–11.)

Kyösti Raunio (2000, 51–54) on esitellyt sosiaalityöntekijöiden erilaisia tapoja suhtautua muutokseen. Sosiaalityöntekijä*uudistajat* pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintatapoja, *sopeutujat* yrittävät selvittää totutuilla menettelytavoilla ja *kapinalliset* tyytyvät esittämään kritiikkiä vallitsevasta kehityssuunnasta. Sopeutuja ei pyri työkäytäntöjen uudistamiseen vaan vastaa koventuneisiin työpaineisiin rutinoituneilla asiakkaiden ongelmien käsittelyillä. Sopeutuja voi periaatteessa pitää uudistusta toivottavana, mutta näkee sopeutumisen työnteon realiteettien valossa ainoana käypänä vaihtoehtona. Riittämättömät mahdollisuudet paneutua asiakastyöhön ovat silti pohja tyytymättömyydelle. Kapinallinen haluaisi kehittää työtä enemmän eettisen normiston mukaiseksi, mutta joutuu kuitenkin tekemään työtä annetuista lähtökohdista. Uudistajat ovat onnistuneet kääntämään vaikeudet mahdollisuuksiksi, he kehittävät uusia ratkaisuja ja innostuvat haasteista. He miettivät, miten haasteisiin voidaan vastata voimavaroja uudistamalla. Uudistaja asetetaan usein ihanteeksi, mutta vaatimukset voivat johtaa työntekijän uupumiseen. Tällöin on kyseessä vaatimusten uuvuttama sosiaalityöntekijä, joka kokee muutokset lähinnä lisävaatimuksena ennestään kuormittavassa työtilanteessa. (Raunio 2000, 53–54.)

Sosiaalityössä uudistuminen ja uudistaminen edellyttää sosiaalityöntekijöiltä monissa erilaisissa positioissa olemista. Tätä ainakin uudistajat toteuttavat. Kun sopeutujat yrittävät selviytyä entisillä eväillä ja kapinalliset tyytyvät esittämään kritiikkiä kehityssuunnasta, niin uudistajasoosiaalityöntekijän positiot voisivat olla seuraavanlaisia:

1. *vaikuttaja*: argumentoi peruspalveluiden puolesta ja julkisuus kuvan parantaminen.
2. *yhteistyöntekijä*: toimii moniammatillisissa tiimeissä ja hakee kumppaneita kolmannelta sektorilta
3. *koordinaattori*: kantaa kokonaisvastuuta sosiaalihuollon organisaatiosta ja asiakkaan eri elämäntilanteiden koossa pysymisestä. Kyse on palveluohjauksesta.
4. *erikoisasiantuntija*: hallitsee vaikka lastensuojelutyön tai monikulttuurisen työn
5. *muutostyöläinen*: tekee työtä sosiaalityön ytimessä tehtäväänään katkaista syrjäytymisen prosesseja niin yksilö- kuin aluetasollakin.
6. *asianajajana toimiminen*: asiakkaan oikeuksista puhuminen ja huonompiosaisten asiakkaiden elinolojen, sosiaalisten tilanteiden ja toimintakykyisyyden lisääminen (Juhila 1997, 212–213.)

Turvaa arkeen -projektissa tuli esille niin kapinalliset, sopeutujat kuin uudistajatkin. Kapinallisina voidaan nähdä ne sosiaalityöntekijät, jotka uupuivat kuorman alle ja halusivat potkijaa ja ulkoapäin tulevaa ohjausta, jotta olisivat ottaneet menetelmästä kiinni. He pitivät koulutuksesta ja halusivat mennä teoriatasolla syvemmälle ennen kokeiluja. Sopeutujat olivat niitä, jotka pysähtyivät arjen harmauteen, toimivat rutinoituneesti asiakastilanteissa jaksamatta uudistaa. He eivät jaksaneet nousta riittämättömyyden tunteen yläpuolelle ja ottaa vastaan puurtamisen kautta tulevaa oppimista. Uudistajina voidaan taas nähdä ne sosiaalityöntekijät, joiden lähtökohtana oli Kirsi Juhilan esittämä muutostyöläisen positio eli asenne, että vain harjoitus tekee mestarin. He ylittivät arjen esteet ja alkoivat rohkeasti kokeilla menetelmää asiakastilanteissa pelkäämättä mahdollisia epäonnistumisia.

Sopeutujat, kapinalliset ja uudistajat käyttivät asiakastyössä menetelmää eri määriä, samoin he antoivat erilaisen arvosanan projektille. Taulukossa 6 olen ristiintaulukoinut sosiaalityöntekijöiden projektille antamat arvosanat sekä sen, kuinka paljon he menetelmää asiakastyössä käyttivät:

Taulukko 6: Menetelmän käyttö suhteessa annettuun arvosanaan sekä erilaiset positiot

Arvosana	Käyttö vähäistä	Käyttö keskimääräistä	Käyttö useissa tapauksissa
8,5 ja 8			uudistajat
7,5 ja 7	sopeutajat		
6		kapinalliset	

Uudistajan mieli ja tapa kokeilla uusia asioita antoi myös kokonaisuutena myönteisemmän asenteen ja kuvan projektista. Uudistajan mieli oli myös avarampi opiskelemaan uutta. Kapinallisten kokeilunhalu oli olemassa, mutta vietti pohdiskeluun ja teorian hallintaan veti käytännön kokeilunhaluja alaspäin. Kapinallisen mieli oli liikaa kiinni teoreettisissa kuvissa eikä se avautunut uskaltautuvalle kokeilulle. Sopeutujien mieli oli uudelle avoin, mitä kuvaa tyydyttävä arvosana. Kun kapinalliset olisivat tarvinneet ennen kokeilua teoreettista pohdintaa, sopeutajat puolestaan olisivat tarvinneet kokeilua varten konkreettista opastusta. Tässä on haastetta projektin läpiviemiselle: huomioida eri lailla asiaan paneutuvat henkilöt.

Nämä muutokseen suhtautumisen tavat ovat yhteydessä oppimiseen ja ihmisen osaamisen tasoon työssä. Ammatissa kehittymisessä onkin ennen kaikkea kysymys oppimisen tuottamista muutoksista työntekijän osaamiseen ja sen perustana olevaan tietämykseen. Vastavalmistunut työntekijä on *noviisi*, jonka toiminta on pitkälti korostuneen rationaalista ja melkoisen joustamattontaa ja ohjeiden noudattamista mahdollisimman pitkälle. *Kehittynyt aloittelija* puolestaan alkaa yhdistää tietoa omiin kokemuksiin ja hän ottaa tilanteen erityispiirteet paremmin huomioon. Mutta hänellä on vielä vaikeuksia erottaa tärkeät ja vähemmän tärkeät piirteet toisistaan. *Osaava suorittaja* valitsee tietoisesti, mitä hän aikoo tehdä eli hän asettaa tavoitteita, tekee suunnitelmia ja pohtii vaihtoehtoja. Hänellä on jo kyky arvioida, mikä on tärkeää mikä ei. Hän ei kuitenkaan ole vielä kovin joustava eikä nopea toiminnassaan. *Taitavalle suorittajalle* intuitio ja rutiinien hallinta ovat jo selviä. Intuitio tarkoittaa kykyä tehdä korkeamman abstraktiotason luokituksia ja vertailuja. Taitava suorittaja on kuitenkin vielä analyyttisempi kuin ekspertti. (Saarnio 1993, 89–91.)

Työssä *ekspertiksi* voisi kuvata työntekijää, joka on ns. arationaalinen eli hänelle on ominaista intuitiivinen kokonaiskuvan hahmottaminen erilaisista tilanteista ja samalla tiedostamaton käsitys siitä, mitä toimenpiteitä nämä tilanteet vaativat. Ekspertin ajattelu etenee kuin siivillä, intuition varassa, eikä hän pohdi koko ajan toimintansa etenemistä ja sen perusteita. Ekspertiksi tuleminen perustuu kovaan työhön ja pitkään kokemukseen. Yksi eksperttiyden tärkein ominaisuus on taito säätää sosiaalinen vuorovaikutuksensa tilanteen ja kanssaihminen edellyttämälle tasolle. (Saarnio 1993, 91 ja 94.)

Nämä oppimisen ja osaamisen tasot tulevat mielestäni esiin sekä siinä, miten työntekijät lähtivät Turvaa arkeen -prosessiin mukaan että siinä, millaisia arvosanoja eri työntekijät prosessille antoivat. Pitkään työssä olleet taitavat suorittajat ja ekspertit antoivat prosessille korkeampia arvosanoja. Heidän tapansa ajatella laajemmin näkyi myös heidän tavassaan sisäistää ja käyttää menetelmää: se oli vapaamuotoisempaa ja soveltavampaa. Vähemmän aikaa työssä olleet noviisit, kehittyneet aloittelijat ja osaavat suorittajat kokivat tarpeellisena analysoida menetelmän eri kohtia pääsemättä joidenkin kokemiensa ongelmakohtien ylitse. He tarvitsivat selkeämpää tukea päästäkseen eteenpäin. Heidän oppimiskokemuksensa jäi prosessin aikana vähäisemmäksi ja arvosana projektille oli pienempi.

Henkilöstön innostus kehittämistyöstä riippuu muun muassa kehittämishankkeen uskottavuudesta, henkilökohtaisesta hyödyistä ja innostuksesta sekä koetuista uhkista (Sarala 2003, 35). Kaikilla ei ole luontaista halua jatkuviin muutoksiin ja uuden oppimiseen. He pelkäävät stressaavaa lisätyötä ja lisäkuormitusta jo ennestään kiireiseen työtahtiin. Tällöin kannattaa asettaa realistiset

tavoitteet ja varata riittävästi aikaa. Kehittämistavoitteet tulee konkretisoida henkilökohtaisiksi työnkuviksi ja kehittämissuunnitelmiksi. Joskus ihmiset eivät pane vastaan, mutta eivät ole aktiivisia eivätkä sitoudu hankkeeseen. Vastarinnanilmaisuja ei saa kuitenkaan tukahduttaa, koska ne ovat hyviä alkujia asioista keskusteluun. Niistä voi ilmetä tärkeitä asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Joidenkin mielestä muutos ei tuo henkilökohtaista etua. Tällöin voi työstää tavoitteita henkilökohtaisia tavoitteita vasten ja hakea yhteisiä nimittäjiä. (Sarala 2003, 24.)

Toisaalta sen niinku, että se riippuu niin paljo työntekijän omasta motivaatiosta että miten se kokee sen. Että eihän meillä ole mitään sen enempää tietoa. Sit se ei tuu oikein muuten kuin harjoittelun kautta. Ja jos työntekijä ei sitä harjoittele, niin en mä tiedä millä ne saa sitte harjotteleen. Jokaisella on kuitenkin se oma tyyli. Ei vaan osattu käyttää, eikä se ehkä ollu semmosta motivaatiota sit kuitenkaan, et olis koettu, että siitä olis joku hyöty. (S2)

Tavallaan ihmiset innostuu uusista asioista, mut tavallaan on semmone pelko ja vastustus ja semmone pelko, et siinä oli osalla työntekijöitä semmone niinku et miten sen oppii... ihmiset tekee siitä liian vaikean jutun itellensä... että tietty rohkeus puuttuu. (S7)

7.5. Projektin kokonaisarviointi

Projektin onnistumiselle on olemassa neljä erilaista vaihtoehtoa (Kuvio 1). Menestystarinassa kaikki on onnistunut: tavoitteet on saavutettu ja saatu aikaan myönteisiä sivuvaikutuksia. Osallisille on jäänyt päällimmäiseksi mieleen onnistumisen tunne. Hyvä pistesija -projektissa saavutetut tavoitteet ovat voineet olla epärealistisia ja hankkeen kuluessa saavutetut myönteiset sivuvaikutukset huomataan merkityksellisiksi. Lyödään päätä seinään -projekti on toteutunut siitä huolimatta, että hankkeen tavoitteet eivät ole olleet järkeviä ja tarkoituksenmukaisia. Todellinen worst practice -projekti on epäonnistunut kaikessa, asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu eikä hankkeen toteuttamisesta jäänyt mitään positiivista. (Virtanen 2000, 154–155.)

Turvaa arkeen -projektin voidaan katsoa saavuttaneen hyvän pistesijan, sillä projektissa asetetut tavoitteet saavutettiin pääsääntöisesti. Työmenetelmä olisi voinut olla lopussa useamman henkilön käytössä, mutta menetelmä on käyttökelpoinen. Projektikokemus oli onnistunut niiden osalta, jotka siihen jaksoivat paneutua. Toisaalta kaikki työyhteisön jäsenet saivat sivutuotteena yhteishenkeä nostattavaa toimintaa eikä toimiston toiminnassa jämähdetty paikalleen. Itse kunkin ajattelu sai avaruutta ja uutta suuntaa.

Yhtenä työntekijöiden tehtävänä on kehittää ja suunnitella omaa työtään palvelemaan asiakkaita entistä paremmin, kehittää yhteistyötä muiden kanssa, ideoida toiminnan kehittämistä, tutkien kokeilla uusia toimintatapoja ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja luopua vanhoista työtavoista (Sarala 2003, 42–43). Kehittämistyön tulee limittyä normaaliin tuottavaan toimintaan niin, että sille varataan riittävästi aikaa, se tapahtuu kiinteässä suhteessa tuottavaan

Kuvio 1: Vaihtoehdot arvioida projektin onnistumista

	asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	asetettuja tavoitteita ei saavuteta
kokemus onnistumisesta (ja myönteiset sivuvaikutukset)	”menestystarina”	”Hyvä pistesija”
kokemus epäonnistumisesta (ja kielteiset sivuvaikutukset)	”Lyödään päätä seinään”	”todellinen worst practice”

toimintaan ja arvioinnissa käytetään määrällisten mittareiden lisäksi laadullisia mittareita (mt., 40). Kehittämishankkeissa ei tule myöskään tuottaa sellaisia kriteereitä, että jo olemassa olevat hyvät käytännöt unohtuvat (Juhila 1997, 212).

Hyvin alkaneessa hankkeessa kaikki ymmärtävät, mistä on kyse ja hyväksyvät toimintamallin ja käytetyt työtavat. Ihmiset ovat valmiita käyttämään aikaansa kehittämistyöhön. Tärkeintä on luottamus ja usko siihen, että aktiivinen ja sitkeä työ kantaa hedelmää. Tämän päivän kehittämistyön haasteena on henkilöstön työnkuormituksen aiheuttama haluttomuus lähteä ripeästi toteuttamaan asioita. Tämä tarkoittaa, että koulutuksessa ja kehittämistyössä ollaan vain muodollisesti mukana. On tärkeää, että alkuinnostuksen jälkeen ja ongelmien kasaantuessa jaksetaan jatkaa. Siedetään, että tuloksia syntyy hitaasti. Saadaan passiivisesti muodon vuoksi mukana olijat mukaan aktiiviseen kehittämistyöhön. (Sarala 2003, 47–48.)

Siksi on tärkeää, että organisaatiossa joku on vastuussa koko kehittämistyöstä. Vetäjän tehtävänä on auttaa kehittämistyön käynnistämisessä ja tukemisessa, ohjata henkilöstöä yhteistyöhön, kannustaa ja innostaa henkilöstöä oppimaan ja kehittymään. (mt., 42–43.) Ulkopuolisen konsultin avulla saadaan uutta kontaktipintaa: hankitaan uutta taitotietoa ja virikkeitä ja ylitetään totunnaisia rajoja. Ulkopuolinen asiantuntija auttaa jäsentämään tilannetta ja avustaa kehittämisanalyysin tekemisessä, kouluttaa ja osallistuu ideointiin ja suunnittelutyöhön sekä seuraa ja arvioi kehittämistyön etenemistä. (mt., 43.) Myös Turvaa arkeen -projektissa konsultin hyvänä puolena pidettiin nimenomaan asiastaan innostunutta ja teoreettisen pohdinnan mukaan tuovaa henkilöä sekä sitä, että hän jaksoi viedä porukkaa kohti päämäärää. Konsultti oli kuitenkin liian kaukainen sosiaalityölle. Prosessin alusta alkaen mukaan olisi pitänyt sisällyttää kenttätöön vaihe. Näin työyhteisö ja konsultti olisivat lähentyneet enemmän ja työ päässyt syventymään.

Projektien alku- ja loppukohtaa ei voi määritellä tarkasti: projekti on aina seurausta jostakin ja sen jälkeen tulee jotakin. Eli sillä on aina seuraamuksia vaikka projekti olisikin virallisesti päättynyt. Projektien tavoitteet myös muuttuvat ajan kuluessa, tavoite ei koskaan voi olla kaikkien osallistujien osalta yhtenäinen. Oliko Turvaa arkeen -projektin tavoite menetelmän luominen vai asiakkaan asioiden parantaminen? Onnistunut projekti ei välttämättä ole hyvin suunniteltu, vaikka näin projektioppaissa sanotaankin. Projektisuunnitelma on vain pohja työsuunnitelman teolle. Sitä ei voi sitoa kovin tarkasti, koska tulevaisuuden tapahtumista ei ole tietoa. (ks. esim. Blomberg 2003.)

Hyvin etenevän prosessin aikana kehittäminen nähdään paljon aikaa vievänä ja pitkäjänteisyyttä vaativana toimintana. Tavoitteita konkretisoidaan ja jäsennetään koko ajan. Henkilöiden erilaisuus nähdään toimintaa rikastuttavana. Ymmärretään, ettei kukaan voi kehittää toisen puolesta, jokaisen tulee tehdä oma osuutensa. Huonosti etenevälle kehittämistyölle taas on ominaista, että ongelmia kohdattaessa luovutetaan eikä nähdä niitä omia toimenpiteitä vaativina haasteina. Kehittämistyötä kritisoidaan aktiivisesti. Palataan vanhoihin toimintatapoihin. Jos tästä vaiheesta selvittää, päästään kehittämistyön vakiinnuttamiseen. (Sarala 2003, 48.)

Toimintaoppiminen on oppimista suunniteltujen koulutusten kautta sekä kysymiseen perustuva oppimista ongelmanratkaisun ja epävarmuuden tilanteissa. Oppiminen on autonomista siinä mielessä, että kukin kontrolloi omaa oppimistaan ja toimintaansa sekä sosiaalista siinä mielessä, että osallistujat oppivat toinen toisiltaan. Oppimisen sosiaalisuus työyhteisössä tarkoittaa jaettuja vastoinkäymisiä. Oppijat ovat toistensa terapeutteja siinä mielessä, että he käsittelevät oppimisen esiin nostamia syvempiä tunteja ja tukevat toisiaan. Kyse ei ole vain tekemällä oppimisesta vaan toiminnan reflektoinnista ja kokemusten jakamisesta. (Järvinen ym. 2000, 102–103.) *Turvaa arkeen* -projektissa tätä reflektointia ja jaettuja kokemuksia oli tarkoitus käydä yhdessä läpi työnohjauksissa, mutta osa työntekijöistä ei sitoutunut tähän ja reflektointi jäi vajavaiseksi. Toisilta oppimista ei koettu mielekkääksi. Projektia aloitettaessa ajateltiin kerran kuussa olevan työnohjauksen riittävän reflektointiin. Näin ei kuitenkaan ollut vaan työnohjauksen lisäksi olisi tarvittu toinen keskustelufoorumi.

Taulukko 8. Projektin arviointi kriteerien valossa

Kehyskriteerit	Rakennekriteerit	Prosessikriteerit	Tuloskriteerit	Sovelluskriteerit
+ omien voimavarojen käyttö + tarve on perusteltu + uusien tietojen hyödyntäminen + tavoitteet arvioitavissa	+ hyödynsaajat on määritelty + kustannuslaskelma + – osallistujien odotukset on huomioitu + – aikataulu	+ toimintaprosessit on määritelty + viestintä on suunniteltu + osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintojen kehittämiseen + työnjako on selvä + – vaiheiden etene- mistä seurataan ja arvioidaan	+ odotetut tuotokset on kirjattu + ennakoitujen tulokset on kirjattu + kustannusvaikutavuutta ennakoitu – ei-odotetut vaikutukset on ennakoitu	+ sovellukset hyödynnettävissä
– riskit on ennakoitu				

Kokonaisuutena paneutuminen projektiin ja oppimiseen olisi vaatinut työntekijöiltä jatkuvaa lukemista, keskustelua ja pohdintaa: sekä itsenäistä että yhteistä opiskelua, omaan tahtiin etenemistä. Uusille työntekijöille parempi ja syvempi perehdytys olisi satsauksena pidemmällä aikavälillä kannattanut. Ylipäänsä asiasta olisi pitänyt enemmän puhua: keskustella siitä, minkä vastauksen ongelmiin ja pulmakohtiin sekä reitin eteenpäin kukin oli löytänyt.

Kappaleessa 3 (s. ?????, taulukko 2) esitin tavan ja kriteerit, jolla voidaan arvioida koko projektin prosessia ja sen kulkua. Taulukossa 8 olen merkinnyt kriteerit + tai –merkillä sen mukaan, toteutuivatko ne tässä *Turvaa arkeen* -projektissa.

Kehyskriteerit ovat niitä kriteereitä, jotka kuvaavat minkä ympärille koko hanke rakentuu. *Turvaa arkeen* -hanke oli hyvin perusteltu hanke, koska lastensuojelutyö tarvitsee uusia menetelmiä. Nyt oli kyseessä juuri sosiaalityöntekijöiden sosiaalityöhön kehittelemä menetelmä. Lastensuojelussa on työtä paljon ja työtä reunoittava ja selkeyttävä menetelmä on aina tarpeen. Toimiston sosiaalityöntekijöillä oli kaikilla mahdollisuudet osallistua ja olla mukana kehittämistyössä. Heillä kaikilla oli sekä opillisia että taidollisia voimavaroja olla mukana ja ottaa menetelmä osaksi omaa työtään. Asetettuna tavoitteena käyttökelpoisen työmenetelmän kehittäminen oli myös prosessin lopussa arvioitavissa. Voidaan arvioida sekä menetelmän toimivuutta että sen käyttöä.

Kehyskriteerien osalta prosessi ei onnistunut ottamaan huomioon riskien arvioinnissa työntekijävaihtuvuutta ja sen vaikutuksia koko prosessiin ja erityisesti menetelmän juurtumiseen. Tämän arviointikriteerin huomiotta jättäminen vähentää projektin lopputuloksen käytettävyyttä vahvasti. Riskinä ei myöskään osattu arvioida arkityön vahvaa mukanaan vievää voimaa vaan kehittämisajatus ja innostus katosi arjen harmauteen. Innostamiseen olisi tullut panostaa enemmän ja huomioida monia erilaisia tekijöitä sekä ihmisten erilainen tapa kehittää itseään ja innostua asioista.

Rakennekriteerit kertovat toteuttamisen edellytyksistä. Prosessissa oli hyödynsaajana sosiaalityöntekijät: sekä Korson sosiaalitoimiston että mahdolliset muutkin sosiaalityöntekijät Suomessa. Kustannuslaskelma tehtiin alussa ja se piti paikkansa. Osallistujien edellytykset pyrittiin huomioimaan ja projekti pyrittiin rakentamaan sosiaalityöntekijöiden omien toiveiden pohjalta. Prosessin kuluessa kuitenkin jossain määrin epäonnistuttiin kuulemaan osallistujien toiveita. Ei luotu sellaisia rakenteita, joissa mielipiteiden – muuttuneidenkin – sanominen olisi ollut luontevaa. Nyt osallistujilla jäi tunne, etteivät he osanneet tuoda luonnollisesti julki toiveitaan ja näin niitä ei myöskään prosessissa kyetty huomioimaan: esimerkiksi työnohjauksen uudelleen muokaus

sekä koulutustoiveet. Prosessi eteni aikataulun mukaan, mutta jälkikäteen arvioituna siinä ei aina oltu osattu huomioida niitä kohtia, joissa olisi pitänyt aikataulua laventaa tai tiukentaa: esim. koulutustiheys tai kesällä olleet pitkät keskustelutauot.

Prosessikriteerit ilmaisevat, miten prosessissa on edetty kohti tavoitetta. Toimintaprosessit – koulutus, työnohjaus, kokoukset – määriteltiin alussa ja niistä keskusteltiin ja niihin oli mahdollisuuksia vaikuttaa. Prosessi kietoutuu rakennekriteereihin ja tähän liittyy edellä mainittu osallistujien kuuntelemisen kriteeri. Vaikka osallistujilla oli mahdollisuus vaikuttaa prosessiin ja toimintatapoihin prosessikriteerin näkökulmasta niin rakennekriteerien perusteella rakenteissa tätä mahdollisuutta ei tarpeeksi korostettu ja tuotu esille. Tämä sama liittyy siihen, että prosessia arvioitiin ja siitä keskusteltiin. Selkeä arviointiprosessi ja -tapa puuttui siitä, miten olisi järjestelmällisesti tietyin välein seurattu tiettyjä kriteereitä: esimerkiksi sitä, kuinka monessa tapauksessa on käyttänyt menetelmää edellisessä kuussa, mitä oli oppinut, mikä oli toiminut jne. Tällainen selkeä arviointitapa olisi saattanut antaa pohjaa myös kehittämislle ja sille, että ihmiset olisivat selkeämmin tuoneet esille omia ajatuksiaan ja saaneet vahvempaa pohjaa omakohtaiseen menetelmän käyttöönottoon.

Tuloskriteerit olivat selkeitä: odotetut tapahtumat on helppo arvioida. Menetelmä saatiin muokattua Suomen oloihin sopivaksi. Projektin loputtua menetelmä oli käytössä kuitenkin odotettua vähemmän. Ei-odotettuja vaikutuksia ei pystytty ennakoimaan: ennakoimatta jäi se, mikä vaikutus työntekijöiden vaihtuvuudella tulee olemaan sekä ihmisten kehittämisyksymys ja arjen työhön uppoutuminen. Projektin alussa olisi tullut tarkemmin selvittää kultakin osallistujalta erikseen, mitä he projektilta odottavat ja mitä haluavat siihen satsata ja palata näihin kysymyksiin säännöllisesti projektin aikana.

Sovelluskriteerit kertovat, miten menettelytavat on otettavissa jatkossa käyttöön projektin päätyttyä. Luotu Turvaa arkeen -menetelmä on sovellettavissa ja hyvin käyttökelpoinen. Siinä mielessä projekti onnistui hyvin. Menetelmän käyttö on enää kiinni kustakin yksilöstä ja hänen halustaan ottaa se osaksi omaa työkalupakkiaan.

Yhteenvetona voin todeta, että kehittämisprosessin onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää kehittämisajatuksen ja -tarpeen lähteminen liikkeelle henkilökunnasta ja heidän työnsä tarpeista. Ajatuksen noustua esiin tarvitaan prosessia eteenpäin viemään vahva vetäjä, joka luotsaa läpi myös niiden vaiheiden, kun prosessia uhkaa väsymys. Riittävä yhteinen aika reflektointiin ja oppimiseen on tärkeää, myös eri ihmisten oppimis- ja sisäistämistyylin huomioiminen. Ennen projektin aloittamista on syytä miettiä mahdolliset tulevat poikkeamat ja varautua niihin, Turvaa arkeen -prosessissa se oli työntekijöiden vaihtuminen.

Alkuvuonna 2006 Turvaa arkeen -menetelmä ei ole niin laajasti käytössä kuin mitä menetelmän käyttökelpoisuus antaisi odottaa. Menetelmää käytetään ajoittain joissakin perhetilanteissa, joissa on paljon monimutkaisia asioita. Menetelmä selvittää kokonaistilannetta. Lastensuojelun alku- ja tilannearviointimalli (ks. Muukkonen & Tulensalo 2004) on ollut viime aikoina esillä ja se on otettu myös Korson sosiaaliasemalla käyttöön. Kun siihen on nyt päästy sisälle sekä on opittu tapaamaan lapsia ja löytämään uusia tapoja päästä lasten kanssa keskusteluyhteyteen, on yhä enemmän tullut mieleen myös Turvaa arkeen -menetelmä ja sen sopivuus yhteen tilannearviomallin kanssa. Alku- ja tilannearviomalli keskittyy vahvasti lapseen ja aikuisten (vanhempien ja muiden lapsella läheisten aikuisten) näkemykset jäävät vähemmälle huomiolle. Turvaa arkeen -menetelmä onkin nyt jälleen nostettu esille ja huomattu, miten näitä kahta menetelmää yhdistämällä saataisiin parempi ja kokonaisvaltaisempi kuva perheen tilanteesta. Tätä kohti ollaan nyt menetelmän käyttöä työstämässä.

Nuorten aikuisten kanssa tehtävään arviointityöhön on Turvaa arkeen -menetelmästä kehitetty oma lomakkeensa. Tämä Arki haltuun -lomake on tällä hetkellä koekäytössä jatkomuokkausta ja -kehittelyä varten.

8. Kehittämistyön mielekkyys kiireen keskellä

Projekti on kohteeltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka avulla resursseja ohjaamalla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä. Koska organisaatioista puuttuu puhtia ja sitoutumista, kutsutaan kaikenlaisia toimintoja projekteiksi. Normaalia poikkeavalla toiminnalla pyritään saamaan aikaiseksi muutosta. (Karlsson & Marttala 2002, 11–12.) Projektien ongelmat liittyvät vahvasti resurssien puutteellisuuksiin, aikataulujen epärealistisuuteen, epäselviin tavoitteisiin, projektihenkilöstön sitoutumattomuuteen, puutteelliseen suunnitteluun, tiedonkulkuun, tavoitteiden ja resurssien muuttumiseen ja erilaisiin ristiriitilanteisiin (Virtanen 2000, 54).

Kun on selvitetty kunnissa tehtyjä erilaisia projekteja, ongelmallisimpia kohtia ovat olleet henkilöstöresurssit ja ajan puute, jota kuvattiin kiireenä ja työpaineena. Onnistumisen edellytyksenä on mahdollisuus irtautua omasta työstä. Työmotivaatioon ja resurssien tehokkaaseen käyttöön vaikuttavat oleellisesti työpaikan ilmapiiri ja joustavuus: henkilöstön asiantuntemuksen tarkoituksenmukainen käyttö sekä henkilösuhteet nähdään tärkeinä. Motivaatioon vaikuttaa myös mukana olevien toimijoiden innostuneisuus ja aktiivisuus. Tärkeimpänä projektin onnistumisen kannalta pidetään hyvää yhteistyötä ja seuraavaksi tärkeimpänä toimivaa projektiryhmää, sen jälkeen jonkin tietyn henkilön työpanosta ja esimiehen tukea. (Mikä muuttui? 1998, 34–35 ja 37–39.) Projektin tuloksellisuuden mittarina voidaan pitää sitä, jatkuuko saavutettu tulos projektin jälkeen (mt., 43).

Hyvät projekti-ideat ovat harvoin tulosta systemaattisesta suunnittelusta. Prosessin kuluessa projektien tavoitteet myös muuttuvat suunnitellusta, syystä tai toisesta tietoisesti tai tiedostamatta. Projektin tavoitteista ja niiden mielekkyydestäkään eivät kaikki ole aina samaa mieltä. (Virtanen 2000, 18–20.) Usein käy niin, että osalliset eivät tiedä, mitä haluavat eikä kaiken kattava rationaalisuus ole mahdollista. Tämän vuoksi hankkeita ei kannata suunnitella kauhean tarkkaan. Tarkan suunnitelman sijasta kannattaa analysoida riskitekijöitä ja luoda hankkeelle useita tulevaisuudenvisioita. (mt., 21–22.)

Kehittäminen sosiaalitoimistossa on hidasta ja vaatii tueksi jatkuvaa arviointia. Edellytys kehittämiselle on, että lähiesimiehet – erityisesti johtavat sosiaalityöntekijät – ohjaavat ja vetävät muita osallisiksi kehittämisestä. Haastavampaa tässä työssä on vanhojen työntekijöiden osalta vallalla olevan työtavan poisoppiminen kuin uusien työntekijöiden sisäänajaminen uuteen menetelmään. Työntekijältä kehittäminen vaatii sitoutumista prosessin/projektin aikana tekemään itse. Hänen ei pidä jäädä odottamaan jotain kypsää hedelmää, jota ei mistään tule. Arnkil & Eriksson kirjoittivat vuonna 1996 tutkimuksensa tuloksena, että sosiaalityön tulee luottaa itseensä ja kokeilla omia mahdollisuuksia, ei kannata haikailla jonkun gurun tai ihanneolosuhteiden perään. Itsensä voimistaminen ei odota guruja. Omaan voimaantumiseen vaikuttaa työntekijöiden arvot ja tavoitteet sekä johtamiskulttuuri, organisaatio ja työn puitteet. (Arnkil & Eriksson 1996, 273.)

Kehittämisprojektit ovat näin ollen perustaltaan tarpeellisia kussakin työyhteisössä viemään niin työtä kuin työntekijöitäkin eteenpäin. Innostus ja uudet asiat tulee ottaa avaralla mielellä huomioon ja esimiehen on tartuttava aiheisiin ja luotsattava henkilöstöä eteenpäin. Kaikki kehittämisen arvoinen ja tärkeä nousee työntekijöiltä itseltään. Jotta näitä ideoita saa esille, on työyhteisössä oltava luotuna rakenteelliset mahdollisuudet keskusteluun ja työn reflektointiin. Vain keskustelun ja yhteisen pohdinnan kautta löytyy eteenpäin vietävät asiat.

Kehittyminen on koko elämän jatkuva oppimisprosessi, joka vaatii jatkuvaa toistuvaa keskustelua ja koulutusta tietojen ja taitojen päivittämiseen. Tämä vaatii henkilöstön jatkuvaa

kasvatuksellisista aktiviteettia. (Berg & Kelly 2000, 225.) Projektien nähdään tuovan hyötynä ammatillisen osaamisen syventymistä, uutta sisältöä työhön sekä vapauttavan arkirutiineista kokeiluihin (Mikä muuttui 1998, 57). Kehittämishankkeiden tuloksia ovat myös uusien näkökulmien löytyminen, vuorovaikutuksen lisääntyminen ja työmotivaation kasvaminen (Vataja & Julkunen 2004, 24 ja 35):

Jos meillä on lastensuojelussa uusia menetelmiä, jotka helpottaa meidän työskentelyä, niin sillohan se vaikuttaa meidän jaksamiseen. Et jos on oikeat työkalut tavallaan, niin kyllähän se vaikuttaa siihen, että työntekijä ei oo pallo hukassa. Jos se auttaa jäsentämään sitä asiakastilannetta niin se voi silloin vähentää sitä työntekijän ahdistustakin. (S2)

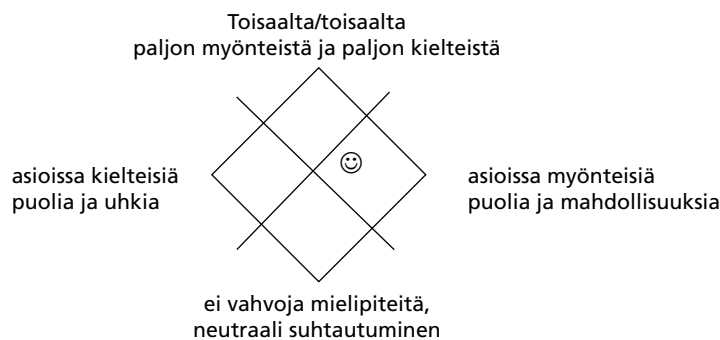
Projektityön vaarana on, että se pitää yllä vääristynyttä ajatusta edistysuskosta. Ikään kuin koko ajan pitäisi olla parempi, tehokkaampi ja viisaampi (Virtanen 2000, 25). Projektityön hedelmä on kuitenkin hetkellinen/määrätty aika panostaa jonkin asian kehittämiseen sekä tilanteen reflektointiin. Projekti on osa kehittämisen kokonaisprosessia eikä itsessään itseisarvo. *Turvaa arkeen* -projektin lopputulosta voisi arvioida vastakohtien timantin kautta (kuvio 2). Projektin lopputulos on enemmän positiivinen kuin negatiivinen.

Prosessi yksinään ei kiireisessä työtahdissa ollut jaksamista lisäävä tekijä vaan aiheutti myös ahdistusta, kun sosiaalityöntekijä mietti omaa osallistumistaan ja kykyä ottaa menetelmä käyttöön. Kiireessä ei kuitenkaan saa unohtaa kehittämistä. Paikalleen jämähtänyt työyhteisö on tuhoon tuomittu. Turvaa arkeen -prosessi antoi osaltaan mahdollisuuden työn reflektointiin ja sitä kautta uudemmille työntekijöille myös mahdollisuuden oman itsensä kehittämiseen ja edistymiseen sosiaalityössä. Toimiston yhteinen prosessinomainen kehittäminen – eteenpäin kulkeminen – antaa voimia ja pitää mielen avoimena. Kehittämistyössä ja sitä kautta työhyvinvoinnin ylläpitämisessä oleellista on, että kehittämisprosessi on jatkuvaa ja osallistajat määrittelevät itse tavoitteensa, oppiminen tapahtuu asteittain prosessinomaisesti, tehdään enemmän kuin suunnitellaan, arvioidaan ja annetaan palautetta. (Vataja ja Julkunen 2004, 39 ja 41.)

Kun paras ja antoisin kehittämisprojekti lähtee liikkeelle työntekijöistä itsestään, se ei kuitenkaan saa jäädä heidän harteilleen vaan tarvitaan mukaan vahvaa vetäjää, joka ohjaa karikoiden yli kohti tavoitetta. Tällainen asema on kunkin työyhteisön esimiehellä. Tämä rooli tulee esimiehelle ikään kuin annettuna silloin, kun työyhteisöstä nousee kehittämisidea.

Kiireen ja paineen alla esimiehen rooli kehittämisessä on erityisen tärkeä. Kiireisessä työssä on helppo jättää kehittäminen sivuun ja kulkea eteenpäin selviytymisperiaatteella. Työt tulee tehtyä vanhalla tavalla juuri ja juuri selviten, mutta työyhteisö turtuu ja jähmettyy, kun keskustelu, reflektointi ja pohdinta jäävät sivuun. Kiireen keskellä on erityisen tärkeää, että ajatukset viedään välillä pois konkreettisesta asiakastapahtumasta laajempiin kuvioihin ja mietitään yhdessä teo-

Kuvio 2. Vastakohtien timantti



riota sekä kehitetään uusia työmuotoja. Kehittäminen luo perustaa työn hyvin tekemiselle sekä laajentaa asiakastyön näkökulmaa, puhumattakaan voimista, joita se antaa jaksamiseen.

Kiireessä ja paineita sisältävässä työssä ei siis kannata jäädä odottamaan ulkopäin tulevaa hyvää vaan edetä oman työn lähtökohdista prosessinomaisesti kehittäen. Tärkeää on ottaa kehittämisen tavoitteeksi pienin askelin eteneminen, mutta välillä kannattaa satsata projektin-omaisempaan työhön ja asettaa niin määrällisiä, laadullisia kuin ajallisiakin tavoitteita. Projekti ja kehittämisprosessi lähtee kuitenkin aina liikkeelle työyhteisön omista tarpeista.

Ennen projektin aloittamista tulee tehdä perusanalyysi: ensin on määriteltävä, missä työyksikössä ollaan, jotta voidaan tietää, mihin tulee päästä (Vataja & Julkunen 2004, 40). Omaan toimistoon soveltuva projektimuotoa mietittäessä voi sopivaa projektimallia lähteä miettimään esimerkiksi taulukossa 9 esitettyjen eri kriteerien valossa. Omaan toimintaan soveltuva tapaa mietittäessä, on hyvä miettiä, miten voi sovittaa yhteen projektin ja kehittämisen myönteiset piirteet niin, ettei projektin organisointitapa itsessään määrittäisi kehittämistä. Pahimmillaan projekti voi haitata toimiston perustehtävän hoitamista, tämän vuoksi projektin tulee olla toimintatavoiltaan riittävän joustava. Toisaalta projektit antavat mahdollisuuden poiketa totutuista käytännöistä ja antavat kanavan tehdä toisin. (Seppänen-Järvelä 2004a, 251–257).

Tärkeä on tunnistaa projektin toteuttamisen kannalta kriittisimmät osatekijät (Seppänen-Järvelä 2004b, 17). Kun kriteerit on alussa mietitty tarkkaan, on prosessia helpompi viedä eteenpäin ja palata taas tavoitteisiin, kun eteen tulee ongelma. Kussakin toiminnassa on erityisen tärkeää luoda omat ja omaan toimistoon sopivat arviointikriteerit. Niiden miettiminen ja kehittäminen saattaa viedä alussa aikaa, mutta oikeiden arviointikriteereiden luominen tuo aikaa takaisin myöhemmin.

Kun alussa miettii ajan kanssa omaan toimistoon sopivia kehittämisen kriteereitä ja kartoittaa omia resursseja ja mahdollisuuksia, on hyvä myös pysähtyä pohtimaan, millaisia kehittämisen positioita itse kullakin sosiaalityöntekijällä toimistossa on. Miten kukin ottaa muutoksen vastaan, millä mielellä kukin lähtee kehittämistyön haasteisiin. Kuka on sopeutuja, kuka kapinallinen ja kuka uudistaja. Tähän pohdintaan on syytä käyttää aikaa ja antaa kunkin kirjata ylös omia pohdintojaan ja vastata seuraaviin kysymyksiin:

- miten otan muutoksia vastaan?
- mitä olen valmis kehittämiseen satsaamaan?
- mikä nykyisessä työssä estää työn kehittämiseen osallistumisen?
- mikä nykyisessä työssä mahdollistaa työn kehittämiseen osallistumisen?

Taulukko 9: Soveltuvan projektimuodon etsiminen kriteerien avulla

Kehyskriteerit	Rakennekriteerit	Prosessikriteerit	Tuloskriteerit-	Sovellus- kriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Mitä ovat omat voimavaramme ja miten niitä käytämme? • Mitkä ovat projektin tarpeen perustelut? • Mihin ja miten hyödynnämme uusia tietoja? • Miten tavoitteet on arvioitavissa? • Mitä riskejä on olemassa ja miten niitä voidaan ennakoita? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketkä hyötyvät projektista ja miten? • Mitä kustannuksia projektissa on ja millaiset varat voimme laittaa projektiin? • Mitä odotuksia eri projektin osallistujilla on ja miten ne voidaan huomioida? • Mikä on aikataulu, voidaanko siitä poiketa ja missä tilanteessa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Millaiset ovat toimintaprosessimme? • Miten tiedonkulku ja viestintä hoidetaan? • Miten osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintojen kehittämiseen? • Miten työt jaetaan, onko työnjako selvä? • Miten seuraamme ja arvioimme eri vaiheiden etenemistä? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä on projektin ennakoitut tulokset? • Miten kirjaamme odotetut tulokset? • Miten kirjaamme ja seuraamme ei-odotettuja vaikutuksia? • Miten seuraamme kustannusvaikuttavuutta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovatko projektin sovellukset hyödynnettävissä ja missä?

- mikä työssäni, toimintavoissani, persoonallisuudessani jne. hidastaa osallistumistani, entä kehittymistäni?

- mikä työssäni, toimintavoissani, persoonallisuudessani jne. edistää osallistumistani, entä kehittymistäni?

- mikä lamauttaisi kokonaan osallistumiseni kehittämisprosessiin?

- mikä saa minut jatkamaan kehittämistoimintaa?

- mitä tukea tarvitsen, että aloitan ja jatkan kehittämistä?

Työntekijöiden vastausten yhteenveto auttaa asettamaan konkreettisia toimintatapoja projektille. Kun pohja on vahva ja tilannetta arvioidaan säännöllisesti sekä projektikokonaisuuden ja sen osien että myös kunkin työntekijän kokemuksen kautta, vältetään suurimmat karikot ja pystytään etenemään tavoiteltuun suuntaan.

Lähteet

Alasuutari, Pertti (2001a) Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki, Hanki ja jää.

Alasuutari, Pertti (2001b) Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino.

Alho, Annikki (1995) Kehittämistyön tarve ja merkitys. Teoksessa Virtanen, Petri (toim.) Näkökulmia lastensuojeluun. Juva, WSOY, 96–106.

Alston, Margaret & Bowles, Wendy (1998) Research for Social Workers: an Introduction to Methods. St. Leonards, Allen & Unwin.

Arnkil, Tom & Eriksson, Esa (1996) Kenelle jää kontrollin musta pekka -kortti. Sosiaalitoimisto verkostoissa. Stakes, tutkimuksia 63.

Arnkil, Tom Erik & Seikkula, Jaakko & Arnkil, Robert (2005) Hyvien käytäntöjen tutkittavuudesta, siirrettävyydestä ja jatkuvuudesta. Yhteiskuntapolitiikka 70:6, 639–649.

Aro, Antti (2001) On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Helsinki, Edita.

Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Stakes. Finsoc, työpapereita 3/2001.

Aula, Pekka (2000) Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Porvoo, WSOY.

Berg, Insoo Kim & Kelly, Susan (2000) Building Solutions in Child Protective Services. New York, London, W.W. Norton & Company.

Blomberg, Jesper (2003) Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik, Ruotsi, Liber Ab.

Cavén, Outi (1999) Sujutusta ja pyöritystä. Tutkimus byrokratian merkityksistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Tampere, Painosalama Oy.

Coffey, Amanda & Atkinson, Paul (1996) Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Elovainio, Marko (toim.) (1992a) Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveyshallitus. Työterveyslaitos. Raportteja 47.

Elovainio, Marko (1992b) Psykkinen kuormitus, työn sisäiset tietorakenteet ja tiimityön mahdollisuudet sosiaalityön kehittämisessä. Teoksessa Elovainio, Marko (toim.) Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämismahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveyshallitus. Työterveyslaitos. Raportteja 47, 79–101.

Elovainio, Marko & Lindström, Kari (1993) Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa. Stakes, raportteja 113.

Elovainio, Marko & Sinervo, Timo & Pekkarinen, Laura (2001) Uusien työvälineiden omaksuminen. Asenteet, työn sisältö, yhteistyö ja prosessi muutosta edistävinä tekijöinä perusterveydenhuollossa. Stakes, aiheita 1.

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

Filander, Karin (2000) Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 777.

Forsberg, Hannele (2000) Lapsen näkökulmaa tavoittamassa. Arviointitutkimus turvakotien lapsikeskeisyyttä kehittävästä projektista. Ensi- ja Turvakotien liiton julkaisuja 24.

Forsén, Katja (1997) Lastensuojelun asiakastyö: tukea, kontrollia ja viranomaisyhteistyötä. Teoksessa Viialainen, Riitta & Maaniittu, Maisa (toim.) Tehdä itsensä tarpeettomaksi. Sosiaalityö 1990-luvulla. Stakes, raportteja 213, 161–181.

Forsén, Katja (1993) Suojaverkon lapsiperheet. Tutkimus kasvuolopuutteiden takia lastensuojelun asiakkaana olevien perheiden elämänhallinnan ongelmista ja perheiden kanssa tehdystä sosiaalityöstä. Turun yliopisto. Sosiaalipolitiikan tutkimuksia, sarja A: 2.

- Guba, Egon & Lincoln, Yvonna S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park CA, Sage Publications.
- Gould, Nick (1999) *Qualitative Practice Evaluation*. Teoksessa Shaw, Ian & Lishman, Joyce: *Evaluation and Social Work Practice*. London, Sage Publications.
- Hanketuki (2002) Kansalaisjärjestöjen terveyden edistämisen ohjelmatyö. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7.
- Haverinen, Riitta (2005) Toimintaympäristöt sosiaalityön käytäntötutkimuksen haasteena. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nylund, Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) *Sosiaalityön käytäntötutkimus*. Helsinki, Palmenia-kustannus, 99–123.
- Heino, Tarja (1997) Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa. Stakes. Tutkimuksia 77.
- Heino, Tarja & Kulometsä, Anu (2000) Lastensuojelun perhetyössä kehitetyt arviointi-malleja. Perhetyöosio. Työpapereita 19.5.2000. www.stakes.fi/huosta/arviointimalleja.htm
- Heino, Tarja & Kaatra, Anne & Korhonen, Liisa & Possauner, Monika & Vuorio, Juha-Pekka (2005) Läheisneuvonpidon ja sosiaalityön kriittinen kohta: lapsi. Teoksessa Satka, Mirja & Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nylund, Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.) *Sosiaalityön käytäntötutkimus*. Helsinki, Palmenia-kustannus, 279–303.
- Hurtig, Johanna (2003) Lasta suojelemassa – etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä. Lapin Yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 60.
- Hytönen, Heljä (1998) Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki, Metalliteollisuuden kustannus.
- Hämäläinen, Pekka (2001) Jaksamisesta innostumiseen, työssä ja työelämässä. Porvoo, Tammi.
- Jaatinen, Jaana (1996) Terapeuttinen keskustelutodellisuus. Diskurssianalyttinen tutkimus alkoholiongelmien sosiaaliterapeuttisesta hoidosta. Stakes, tutkimuksia 72.
- Jaksamme yhdessä (1996). Helsinki, Suomen kuntaliitto ja Työturvallisuuskeskus.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri (1996) Laatu, innovaatio ja projekti: hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Helsinki, Kirjayhtymä.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri (1998) Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Tampere, Tammer-Paino.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri (2000) Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere, Tammer-Paino.
- Juhila, Kirsi (1997): Sosiaalityö yliopistoissa. Keväisten keskustelujen satoa. Janus 5 (2), 211–215.
- Järnefelt, Noora (2002) Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa Järnefelt, Noora & Lehto, Anna-Maija: *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*. Tilastokeskus, Tutkimuksia 235, 17–55.
- Järvinen, Annikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa (2000) Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo, WSOY.
- Järvinen, Pekka (2001) Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki, WSOY.
- Kananoja, Aulikki (1997) Murros on mahdollisuus. Sosiaalityön selvityshenkilön raportti. Stakes, raportteja 211.
- Kananoja, Aulikki & Turunen, Merja-Maaria (1996) Tähän suuntaan lastensuojelu. Stakes, Aiheita 4.
- Karlsson, Åke & Marttala, Anders (2002) Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki, Kaup-pakaari.
- Karvinen, Synnöve (2000) Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) *Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia*. Jyväskylän yliopisto, SoPhi 48, 9–31.
- Kasvio, Antti & Lahtonen, Maarit & Varis, Maarit & Airaksinen, Jenni (1999) Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämistä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995–1998. Tampereen yliopisto.
- Kauppila, Tarja (1999) Laadukasta sosiaalityötä? Sosiaalityön lähtökohtatilanne lapsiperheasiakkaiden ja sosiaalityöntekijöiden arvioimana. Stakes. Finsoc, Työpapereita 5.
- Kazi, Mansoor A. F. (2000) Contemporary Perspectives in the Evaluation of Practice. A Plenary paper presented at the Evaluation for Practice International Conference, University of Huddersfield, July 12–14.
- Kazi, Mansoor A. F. (2002) The Realistic Evaluation Paradigm for Practice. Paper presented at the Fourth Evaluation for Practice International Conference, Tampere Finland, July 4–6.
- Kazi, Mansoor A.F. & Spurling, Lucy J. (2000) Realistic Evaluation for Evidence-Based Practice. Paper presented at the European Evaluation Society's Fourth Conference, Lausanne, Switzerland, October.
- Kazi, Mansoor A.F. & Ward, Ann (2000) Realistic Evaluation of Shield Project. Paper presented at the European Evaluation Society's Fourth Conference, Lausanne, Switzerland, 12–14 October.
- Kemppainen, Tarja & Koskinen, Simo & Pohjola, Anneli & Urponen, Kyösti (1998) Sosiaalityö epävarmuuden oloissa. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B, Tutkimusraportteja ja selvityksiä 28.
- Kiikkala, Irma (2002) Halutaanko työpaikoille hyvää vointia? Ehkäisevän sosiaali- ja terveyspolitiikan verkosto-lehti 2/2002, 12–14.
- Kiuru, Taina & Leijala, Ritva (2003) Turvaa arkeen Korsossa – lastensuojelun kehittämisprojekti työntekijöiden kokemana. Laurea-ammattikorkeakoulu, Vantaa.

- Koivisto, Juha (2004) Millaisin ehdoin sosiaalialan työ- ja interventiomenetelmät ovat siirrettävissä? Finsoc news. Utiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2, 4–7.
- Korvajärvi, Päivi & Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja (1990) Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus, sarja T7.
- Kääriäinen, Aino (2003a) Lastensuojelun sosiaalityö asiakirjoina. Dokumentoinnin ja tiedonmuodostuksen dynamiikka. Helsingin yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitoksen tutkimuksia 1.
- Kääriäinen, Maija (2003b): Huomio työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus, Edita.
- Kääriäinen, Juha & Iivari, Juhani (1989) Sosiaalihuolto maailmanparantajana? Vaikuttavuustutkimuksen ongelmasta sosiaalihuollossa. Sosiaalihuollon julkaisuja 4.
- Laine, Marjukka & Töyry, Saara (2001) Tutkimus sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöiden työoloista ja hyvinvoinnista. Kiire kuormittaa alan työntekijöitä aiempaa enemmän. Työterveys 2, 4–6.
- Laitinen, Raimo (2000) Itsearviointi: Arviointitekniikoista oppimiseen. Teoksessa Laitinen, Raimo (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Launis, Kirsti (2002) Työhyvinvoinnin edistäminen on työn muutoksen paikallista hallintaa. Ehkäisevän sosiaali- ja terveystieteiden verkostolehti 2/2002, 4–5.
- Lehto, Anna-Maija (2002) Laadulliset menetelmät kiireen tutkimisen apuna. Teoksessa Järnefelt, Noora & Lehto, Anna-Maija: Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tilastokeskus, Tutkimuksia 235, 7–16.
- Lindqvist, Tuija (2005a) Johdatus tapauskohtaiseen ja realistiseen arviointiin. Teoksessa Julkunen, Ilse & Lindqvist, Tuija & Kainulainen, Sakari (toim.) Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. FinSoc Työpapereita 3, 13–16.
- Lindqvist, Tuija (2005b) Yrityksiä pureutua vaikuttavuuden tutkimukseen. Finsoc. Sosiaalialan menetelmien arviointi 1, 19–23.
- Lindström, Kari (2003) Miten työkuormitusta ja työntekijän kuormittumista arvioidaan? Työterveys 2, 4–7.
- Lindström, Kari (2001) Työyhteisöjen toimivuus sosiaali- ja terveystieteillä. Työterveys 2, 7–9.
- Lishman, Joyce (1999) Introduction. Teoksessa Shaw, Ian & Lishman, Joyce: Evaluation and Social Work Practice. London, Sage Publications.
- Lishman, Joyce (1998) Personal and Professional development. Teoksessa Adams, Robert & Dominellei, Lena & Payne, Malcolm (toim.) Social Work. Themes, Issues and Critical Debates. Basingstoke, Macmillan Press Ltd, 89–103.
- Mikä muuttui? (1998) Ehkäisevän sosiaalipolitiikan kuntaprojektin osaprojektien arviointi. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Selvityksiä 3.
- Murto, Kari (1992) Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi, Jyväskylän Koulutuskeskus OY.
- Murto, Kari (1994) Yhteisön prosessikeskeisestä kehittämisstrategiasta. Teoksessa Tuija Lindqvist & Marketta Rajavaara (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin Lahden Tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, 106–116.
- Muukkonen, Tiina & Tulensalo, Hanna (2004) Kohtaavaa lastensuojelua. Lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilannearvion käsikirja. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Selvityksiä 1.
- Mäntysaari, Mikko (1999) Arviointitutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki, Gaudeamus, 54–70.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995) Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.
- Notkola, Veijo (2002) Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki, Työministeriö.
- Näsänen, Merja (1998) Arviointitutkimuksesta suomalaisessa sosiaalihuollossa – asiantuntijahaastatteluita. Stakes, Työpapereita 1/1998.
- Owen, John M. & Rogers, Patricia J. (1999) Program Evaluation. Forms and Approaches. London, Sage, Cop.
- Pahkala, Kimmo (2002) Suojaako hyvä elämänhallinta työuupumukselta? Ehkäisevän sosiaali- ja terveystieteiden verkostolehti 2/2002, 8–9.
- Patton, Michael Quinn (1990) Qualitative Evaluation and Research Methods. Newbury Park, Sage Publications.
- Patton, Michael Quinn (2002) Qualitative Research and Evaluation Methods. 3 edition. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Patton, Michael Quinn (1996) Utilization-focused Evaluation. The New Century Text. Edition 3. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997) Realistic Evaluation. London, Sage Publications.
- Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I. (1999) Knowing Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Boston, Mass, Harvard Business School Press

- Peltola, Heikki (2000) Hikeä ja hurmosta. Hyvä työ tekee hyvää. Helsinki, Kauppakaari.
- Possauner, Monika & Korhonen, Liisa & Vartio, Riitta (2002) Uuden Seelannin malli Helsingissä. Kaakkaisen suurpiirin läheisneuvonpitoprojektin (1998–2001) loppuraportti. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Selvityksiä 10.
- Rajavaara, Marketta (1999) Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki, Gaudeamus, 31–53.
- Rajavaara, Marketta (1992) Tavallisesta perheestä tapaukseksi. Sosiaalitoimiston asiakastyö arvioinnin kohteena. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Oppimateriaaleja 16.
- Raunio, Kyösti (2000) Sosiaalityö murroksessa. Helsinki, Gaudeamus.
- Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni (1996) Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1.
- Robson, Colin (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki, Tammi.
- Romana, Anneli (1999) Kaarinan kaupungin sosiaaliosaston työntekijöiden työssä jaksaminen. Liseniaatintutkimus. Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologikoulutus. Turun yliopisto.
- Rossi, Peter & Freeman, Howard E. & Lipsey, Mark W (1999) Evaluation. A systematic approach. London, Sage Publications.
- Rostila, Ilmari (1997) Keskustelu sosiaaliluukulla. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 547.
- Rostila, Ilmari (2000) Realistinen arviointitutkimus ja onnistumisen pakot. Teoksessa Laitinen, Raimo (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.
- Rostila, Ilmari (2001) Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. Jyväskylän yliopisto, SoPhi 61.
- Rostila, Ilmari (1990) Tunnetystä sosiaalitoimistoissa. Sosiologia 27, 257–266.
- Saarnio, Pekka (1993) Noviiista ekspertiksi. Sosiaalityön taitojen yksilöllinen kehittyminen. Janus 1, 89–97.
- Sarala, Urpo (2003) Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Oppimateriaaleja 86.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita (2001) Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin Yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Satka, Mirja (2000) Käsitteellistyneet käytännöt sosiaalityön teoretisoinnin välineenä. Teoksessa Karvinen, Synnöve & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.) Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnitelmia. Jyväskylän yliopisto, SoPhi 48, 35–67.
- Satka, M. (1999) Tasavertaistuvaa tiedontuotantoa kohti? Sosiaalityön tutkimuksen lähtökohtia. Janus 4, 373–378.
- Saurama, Erja (2002) Vastoin vanhempien tahtoa. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 7.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (1999a) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki, Gaudeamus, 90–105.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (1999b) Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveystalalla. Stakes, Tutkimuksia 104.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2004a) Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko. Yhteiskuntapolitiikka 69:3, 251–258.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2003) Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Työpapereita 1. Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2004b) Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4. Helsinki.
- Setälä, Maija-Leena (1994) Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Tampereen aluetyöterveyslaitos. Helsinki, Painatuskeskus.
- Shaw, Ian (2002) Directions in Qualitative Evaluation. Sosial vetenskaplig tidskrift. Årgång 9, nummer 2–3, 144–159.
- Shaw, Ian (1999) Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas. Stakes, Työpapereita 4.
- Silverman, David (2001) Interpreting qualitative data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. London, Sage Publications.
- Sinervo, Timo (1993) Työn raskaan viihtyjät. Sosiaalialan työntekijät ja työn organisointi. Stakes, raportteja 111.
- Sosiaalibarometri 2003. Hyvinvointipalvelujen tuottajien ajankohtainen tilanne ja näkemys hyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki, Hakapaino Oy.
- Suni, Marianna (2001) Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön kehittäminen. Luennot Vantaan PD -koulutuksessa Muutoksenhallinta ja johtaminen helmi-maaliskuussa.
- Särkelä Antti (2001) Välittäminen ammattina. Tampere, Vastapaino.
- Turnell, Andrew (1998) Aspiring Partnership: The Signs of Safety Approach to Child Protection or Reflections on the Road toward a Comprehensive Partnership Practice for Child Protection Casework. Paper presented for Twelfth International Congress on Child Abuse and Neglect in Auckland, September 6–9.

- Turnell, Andrew & Edwards, Steve (1999) *Signs of Safety. A Solution oriented approach to child protection*. New York, London, W.W. Norton & Company.
- Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntijatehtävissä. Tutkimus- ja kehittämishanke. www.tsr.fi/tutkittu/hanke.php?id=98092
- Valtee, Pasi (2002) Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Raporttisarja 1.
- Vartiovaara, Ilkka (1996) *Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä – aika iloita*. Helsinki, Otava.
- Vataja, Katri & Julkunen, Ilse (2004) Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Stakes, FinSoc Työpapereita 5. Helsinki.
- Waterhouse, Lorraine & McGhee, Janice (1998) *Social work with children and families*. Teoksessa Adams, Robert & Dominellei, Lena & Payne, Malcolm (toim.) *Social Work. Themes, Issues and Critical Debates*. Basingstoke, Macmillan Press Ltd, 273–296.
- Virtanen, Petri (2000) *Projektityö*. Helsinki, WSOY.
- Yliruka, Laura (2003) Itsearviointista reflektiiviseen arviointiin asiakkaan kanssa – teoreettisten perusteiden tarkastelua. *FinSoc News* 1, 11–13.
- Yliruka, Laura (2000) Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. Stakes, Työpapereita 2.

OIKEUDENMUKAISUUS LUOVUUS ASIAKASLÄHTÖISYYS TULOKSELLISUUS VASTUULLISUUS AVOIMUUS



ASIAKAS AMMATITAITAITO LAATU

Ysiakas on tärkein. Henkilöstö on ammattitaitoista. Työ on laadukasta

Suhtaudumme asiakkaaseen kunnioittavasti.
Kuulemme asiakasta.
Kiinnitämme erityistä huomiota lapsen asemaan perheessä.
Hyväksymme asiakkaiden erilaisuuden. Hoidamme asiakkaiden asiat kokonaisvaltaisesti ja vastuuntuntoisesti.
Asiakkaalla on päävastuu omasta elämästään.

Teemme tärkeää työtä ja meitä arvostetaan.
Käytämme monipuolisesti omia kykyjämme ja taitojamme.
Annamme kannustusta ja palautetta toisillemme.
Olemme työhömmme sitoutuneita ja tunnemme henkilökohtaista vastuuta työstämme.
Saamme työhömmme riittävän perehdytyksen.
Teemme mielellämme työtä yhdessä.
Työilmapiirimme on hyvä.
Hyvinvoinnistamme huolehditaan emmekä jätä työtoveria yksin.

Käytettävissämme on riittävät resurssit laadukkaan työn tekemiseen.
Koulutustamme ja työmme kehittämistä arvostetaan ja tuetaan.
Työmme on tuloksellista, vaikuttavaa ja tarkoituksenmukaista.
Noudatamme ja kehitämme aktiivisesti yhteisesti sovittuja laatuksiteereitä.
Teemme yhteistyötä asiakkaan parhaaksi.

Liite 2. Kysymyksiä sosiaalityöntekijöille

1. Miltä menetelmä tuntui käyttää juuri tämän perheen kanssa?
 - a) vaikeat kohdat?
 - b) helpot kohdat?
2. Kun vertaat tämän perheen kanssa aiemmin tehtyä lastensuojelutyötä, antoiko tämä menetelmä jotakin uutta työskentelyyn?
 - a) jos antoi, mitä?
 - b) jos ei antanut, minkä arvioit olevan syynä?
3. Millaiset olivat kokemuksesi yleensä saada tämä perhe mukaan tämän menetelmän käyttöön?
4. Mitä ajattelit asteikon käytöstä turvallisuutta määriteltäessä?
 - a) Mikä siinä oli helppoa, mikä vaikeaa?
 - b) Oliko jokin sotkevaa tai selventävää?
5. Antoiko tämä menetelmä välineitä asettaa tavoitteita yhdessä tämän perheen kanssa?
 - a) Auttoiko se tavoitteiden saavuttamisessa?
 - b) Miten tavoitteiden asettaminen sujui?
 - c) Oliko perhe mukana tavoitteiden asettamisessa?
6. Miten teitte suunnitelman?
 - a) mikä sujui, miten se tapahtui?
 - b) mikä ei sujunut, mitä olisi voinut tehdä toisin?
7. Miten suunnitelman toteutuminen sujui?
 - a) jos ei onnistunut, mitä olisi voinut tehdä toisin?
8. Mitä lasten tilanteelle on tapahtunut?
 - a) paraniko se? Kuinka paljon, paraniko riittävästi.
 - b) jos ei, miten kävi. Mitä olisi tullut tehdä toisin?
9. Mitkä olivat kompastuskohdat tämän menetelmän käytössä tämän perheen kanssa?
10. Mistä perhe innostui tai piti tässä menetelmässä, mikä on sinun vaikutelmasi?
11. Asteikkokysymys: Miten arvioisit asteikolla 1-10 menetelmän käyttökelpoisuutta tämän perheen kanssa?
12. Asteikkokysymys: Miten arvioisit asteikolla 1-10 menetelmän käyttökelpoisuutta yleensä lastensuojeluperheiden kanssa työskenneltäessä?
13. Antoiko tämän menetelmän kokeilu potkua kokeilla sitä uusien perheiden kanssa?
14. Millainen prosessi tämän menetelmän käyttöön ottaminen, opettelu ja tekeminen on sinun mielestäsi ollut?

Liite 3. Turvaa arkeen -arviointilomake/malli 1

Henkilötiedot	
Läsnä	Päivämäärä

Lasten vaarat ja riskit (oleellisimmat rengastettuna)	Lasten turvatekijät
-------------------------------------------------------	---------------------

Turvallisuus

0 = Lasten vaarat ja riskit toistuvat varmasti

10 = Tilanne täysin turvallinen




Tilanteen vakavuus sosiaaliaseman näkökulmasta:

0 = Vakavin sosiaaliasemaa kohdannut lasten vaara ja riskitilanne

10 = Mitään toimenpiteitä ei nyt tarvita

Sosiaaliaseman tavoitteet = Mitä pitää tapahtua, että lapset ovat turvassa ja vaarat on karkotettu.
Perheen tavoitteet
Mitä nyt tehdään? – Kuka tekee mitä, jotta edistystä tapahtuu?
Muuta ja myönteistä

Turvaa arkeen -arviointilomake/malli 2

Päivämäärä
Keitä asia koskee (lapsi ja läheiset henkilöt)?
1. Mistä olemme eniten huolissamme?
2. Mikä on hyvin?
3. Kuinka vaarallista ja turvallista lapsilla on asteikolla 0–10

Lapset ovat tosi vaarassa
Lapset ovat täysin turvassa
4. Toimiston tavoite: mikä on lapsella riittävän turvallista?
5. a) Lapsen tavoite
b) vanhempien tavoite
6. Mitä teemme nyt seuraavaksi?
7. Mitä muuta + mistä kehua?
8. Mitä ja miten tarvittavia muutoksia seurataan?

Apukysymyksiä tapaamisiin

Keitä asia koskee?

- Kuka vaikuttaa lasten elämään?
- Kenestä voisi olla apua?
- Kenet olemme unohtaneet?

Mistä olemme eniten huolissamme?

- Mitä on tapahtunut, eli kuka teki mitä, missä ja milloin (faktat)?
- Mitä se tarkoittaa (tulkinta)?
- Mitä se merkitsee (merkitys)?
- Miltä se tuntuu (tunteet)?
- Mistä kukin on huolissaan?
- Minä olen huolissani tästä, koska...
- Mitä muita vaaratilanteita on ollut?
- Mitä voi tapahtua?
- Onko muita lapsille ikäviä asioita?
- Mitä lapset ovat sanoneet?
- Ymmärrät ehkä että ammatti-ihmiset ovat huolissaan lapsista. Mistä arvelet heidän olevan eniten huolissaan?

Mikä on hyvin?

- Mikä on sujunut hyvin, eli kuka teki mitä, missä ja milloin (faktat)?
- Mitä se tarkoittaa (tulkinta)?
- Mitä se merkitsee (merkitys)?
- Miltä se tuntuu (tunteet)?
- Mistä kukin on tyytyväinen?
- Missä joku on onnistunut?
- Miten (vanhemmat ja muut) ovat huolehtineet lasten turvallisuudesta?
- Mitä (vanhemmat ja muut) osaavat tehdä lasten hyväksi?
- Mistä lapset pitävät kotona?
- Mikä on lapsille tärkeää?
- Kuka on auttanut lapsia?

Kuinka vaarallista ja turvallista lapsilla on asteikolla 0–10?



- Mitä mieltä sinä olet?
- Mitä se tarkoittaa?
- Kuinka vakavaa se on?

Mistä tiedämme että lapsilla on riittävän turvallista? (toimiston tavoite)

- Olemme erittäin huolestuneita lapsista (nimet) ja meidän on huolehdittava heidän turvallisuudesta.
- Tiedämme että.... olemme kuulleet että...arvelemme että... tulkitsemme että... ja meistä tuntuu että...
- Ehdotamme että teette nämä asiat lasten turvallisuuden hyväksi...
- Haluamme että huolehditte näistä asioista...
- Edellytämme että nämä asiat toteutuvat
- Mitä teemme, jos asiat eivät sujukaan hyvin?
- Minkälainen varasuunnitelma on?

Mitä lapset, vanhemmat / perhe haluaa?

- Mitä te vanhempina / perheenä haluatte lastenne turvaksi?
- Mitä pitäisi sinun mielestä lapsilla olisi turvallista?
- Mikä asioiden pitäisi olla että lapsillanne olisi riittävän hyvät oltavat / hyvin?
- Mitä toivot lapsesi hyväksi?
- Piirrä tai kerro minkälaista haluat että kotona on?
- Mitä olet valmis tekemään (vaikka et ehkä ole kovin innostunut siitä)?
- Mitä lapsesi mahdollisesti toivoo?

Mitä teemme nyt seuraavaksi?

Mihin nyt ryhdymme?

Mitä nyt kannattaa tehdä?

Mikä voisi olla hyvä toimintasuunnitelma?

Mitä itse kukin nyt tekee?

Oletteko valmiit tekemään näitä asioita?

Mitä et ole valmis tekemään?

Isäsi ja/tai äitisi haluavat näyttää että sinulla on hyvä olla eikä mitään ikävää tapahdu. Me haluamme auttaa. Siksi aiomme...

Mitä muuta + mistä kehua?

Mitä hyvää (tai huonoa) perheestänne ei olla huomattu?

Mitä muuta?

Haluamme vielä lisätä, muistuttaa...

Olemme huomanneet että olet osallistunut tähän, vaikka et itse olisi halunnut

Taidat välittää lapsestasi paljon, koska...

Olet opettanut lastasi hyvin tässä asiassa....

Olen kuullut tällaista hyvää sinusta...

Mitä ja miten tarvittavia muutoksia seurataan?

Miten haluat että muutoksia seurataan?

Kuka pystyy näkemään /kuulemaan miten sujuu?

Kuka huomaa muutokset ensimmäisenä?

Mikä voisi olla hyvä tapa seurata muutoksia?

Liite 4. Aikajana projektille/prosessille

Muuta	- nauruterapia 20.4. - arvo- ja tavoitekeskustelujakiireistöjen teko keskustelu työn jakamiesta toisella tavalla maaliskuussa Hyvä työyhteisö -palkinto Mansoor Kazi ja realistinen arviointi	1.9. toinen työryhmä ja- kaantui aikuis- ja perhe- sosiaalityön ryhmiin Mansoor Kazi ja realistinen arviointi jaksamisarviointi huhti-toukokuussa... ... jaksamisarviointi maalis-toukokuussa... asiakastilanteiden videointi mukaan jaksamisarviointi huhti-kesäkuussa
Arviointi	... jaksamisarviointi huhti-toukokuussa... ... jaksamisarviointi maalis-toukokuussa... asiakastilanteiden videointi mukaan jaksamisarviointi maalis-toukokuussa... ... jaksamisarviointi maalis-toukokuussa... asiakastilanteiden videointi mukaan jaksamisarviointi maalis-toukokuussa... ... jaksamisarviointi maalis-toukokuussa... asiakastilanteiden videointi mukaan jaksamisarviointi huhti-kesäkuussa
Koulutus	kolme (3) sos.tt.ää Andrew Turnellin koulutuksessa 15.4. ratkes-koulutus 14.-15.5. signs of safety -koulutus 20.-21.9 Tukholma ja Andrew Turnellin koulutus 18.3. koulutus 13.6. koulutus	1.10. alkaen työskentely perheiden kanssa	1.10. alkaen työskentely perheiden kanssa	1.10. alkaen työskentely perheiden kanssa
Työnohjaus	keskustelut menetel- mästä sekä menetelmän harjoittelua lomakkeen suunnittelua ja käsittelyä menetelmän harjoittelua asiakas- tapausten kautta	1.10. alkaen työskentely perheiden kanssa	1.10. alkaen työskentely perheiden kanssa	1.10. alkaen työskentely perheiden kanssa
Kokoukset	elokuussa esitys projek- tista esimiehelle 4.12. projektin aloitus- kokous	17.10. Tukholman anti muille 15.2. alkoi seurantaryhmän kokoukset	17.10. kokous: missä mennään 10.10. kokous: mitä tarvitaan vielä	10.10. kokous: mitä toukokuussa loppu- juhlat
Sairauslomat	Tanja ä-lomalle 1.12. Niina sijaiseksi 1.2. Outi ä-lomalle, Mervi tilalle	15.2. alkoi seurantaryhmän kokoukset	15.2. alkoi seurantaryhmän kokoukset	15.2. alkoi seurantaryhmän kokoukset
Muut vaihdot	31.3. lähti Aimo, tilalle Pia Soile aloitti 2.1. Heli K. aloitti 1.3.	10.8. lähti Kaija, tilalle Virpi (2 kk) ja 1.11. alkaan Heidi 31.8. lähti Marja-Liisa, tilalle Johanna	31.1. lähti Minna, tilalle Leena (3 kk) ja sitten Virpi (4 kk)	10.8. lähti Virpi, tilalle Aija 30.9. lähti Mervi K., tilalle Heli K. 31.10. lähti Ritva, tilalle Minna

Liite 5. Haastattelukysymykset/runko ja ohjaus sosiaalityöntekijät

Taustalla ja mukana haastattelussa aikajana tapahtumista ja muista toimiston tapahtumista projektin aikana (ks. liite 4).

Taustatiedot

1. Ikä
2. Työkokemus: lastensuojelutyö, muu sosiaalityö, muu työ
3. Työskentelyaika Korsossa

Yleiset kysymykset

4. Oletko ollut mukana projektissa alusta asti? Jos et, missä vaiheessa tulit mukaan? Näytä projektijanalla
5. Millaista koulutusta/opastusta olet saanut menetelmän käyttöön?
6. Oletko käyttänyt menetelmää?
Milloin ja missä työvaiheessa olet aloittanut käytön?
Monenko perheen kanssa olet käyttänyt menetelmää?
Miten käyttö on onnistunut?

Aikajanan läpikäyntiä

7. Kevät 2000
Mitä muistat, mitä Mia, Minna ja Tuija kertoivat menetelmästä? Mitä he kertoivat ja kenelle? Millainen oli muiden vastaanotto? Kuka innostui? Ketä joutui houkuttelemaan mukaan?
8. Syksy 2000
Miten asiasta keskusteltiin konsultin kanssa? Miten ajatus projektista lähti liikkeelle? Kuka innostui? Ketä houkuteltiin? Millaista keskustelu oli? Mitä itse tuolloin mietit, mitä hyötyä/etua/vaivaa projektista olisi?
9. Kevät 2001: Ratkes-koulutus
Mitä sait koulutuksesta irti? Millaista koulutus oli? Mitä uutta opit? Mikä sujui, mikä ei? Mitä olisit toivonut enemmän? Mikä oli turhaa? Miten vaikutti kiinnostukseen Signs of Safetyyn?
10. Kevät 2001: Signs of Safety-koulutus
Mitä sait koulutuksesta irti? Millaista koulutus oli? Mitä uutta opit? Mikä sujui, mikä ei? Mitä olisit toivonut enemmän? Mikä oli turhaa? Miten vaikutti kiinnostukseen Signs of Safetyyn?
11. Kevät 2001 ja syksy 2001 ja kevät 2002: Jaksamisarviointi
Millaisilta kysymykset tuntuivat? Mitä muista kysymysten suunnittelusta? Kuka teki? Mitä olisi voitu tehdä toisin? Olivatko kysymykset lopulta onnistuneet? Jäikö jokin oleellinen asia pois? Millaista oli vastata kysymyksiin? Mitä merkitystä vastaamisella oli?
12. Kesä 2001
Miten Signs of Safety oli kesän aikana mielessä?
13. Syksy 2001: Tukholma
Mitä mieltä olit matkasta? Mitä siitä on jäänyt mieleen? Mitä sait irti? Miten vaikutti kiinnostukseen asian suhteen? Mitä odotit matkan jälkeen? Mikä toteutui, mitä ei tapahtunut? Mitä tapahtui?
14. Syksy 2001: Työnohjaus
Miten se tuki menetelmän käyttöä? Kokemuksesi työnohjauksesta? Miltä ohjaus vaikutti, mitä sait irti? Mitä olit odottanut eikä se toteutunut?
15. Syksy 2001: Työskentely
Miten pääsit käyntiin perheiden kanssa? Monenko perheen kanssa aloitit ja milloin? Millaista tukea sait? Mitä olisit halunnut? Miten työskentely lähti käyntiin? Miltä lomake tuntui?
16. Syksy 2001 + kevät 2002: Lomakkeen suunnittelu ja kehittäminen
Mikä oli osuutesi lomakkeen muokkaamisessa? Miten muokkaus ja kehittäminen tapahtui? Missä se tapahtui? Kuka vaikutti? Mitä olisi voinut tehdä toisin? Mikä otti päähän?
17. Kevät 2002: Palaveri 31.1.
Mitä muistat 4. krs:n palaverista? Tunnelmat? Odotukset? Mitä olit odottanut? Mitä et saanut?
18. Kevät 2002: 15.3. Koulutus
Mitä sait koulutuksesta irti? Millaista koulutus oli? Mitä uutta opit? Mikä sujui, mikä ei? Mitä olisit toivonut enemmän? Mikä oli turhaa? Miten vaikutti kiinnostukseen Signs of Safetyyn?
19. Kevät 2002: 13.6. Koulutus
Mitä sait koulutuksesta irti? Millaista koulutus oli? Mitä uutta opit? Mikä sujui, mikä ei? Mitä olisit toivonut enemmän? Mikä oli turhaa? Miten vaikutti kiinnostukseen Signs of Safetyyn?
20. Kevät 2002 ja syksy 2002: Työskentely
Miten ja milloin ja paljonko käytit Turvaa arkeen –menetelmää? Jos et käyttänyt, miksi? Mitä olisit toivonut tapahtuvan asian tiimoilta syksyllä 2002?

Muiden tapahtumien vaikutus

21. Kevät 2001: 20.4. Arvokeskustelu ja nauruterapia
Mitä muistat päivästä? Mitä vaikutusta yleensä toimistoon ja työhön ja ilmapiiriin? Entä turvaa arkeen? Mitä odotit, mitä sait? Mitä jäit kaipaamaan?
22. Syksy 2001 ja kevät 2002: Arvotyö
Mitä muistat tästä työstä? Merkitys yleensä ja merkitys suhteessa turvaa arkeen? Mitä mieltä olet aikaansaaduista arvoista ja tavoitteista?
23. Kevät 2002: Videointi
Mistä se tuli kuvioihin mukaan? Kuka käytti? Mikä vaikutus sillä oli tämän menetelmän käyttöön? Olisiko käyttö ja vaikutus voinut olla suurempi? Mitä mieltä olet videoinnin hyödyntämisestä?
24. Kevät 2002: Hyvä työyhteisö palkinto
Merkitys työyhteisölle ja projektiin?
25. Syksy 2002: Kiirelistat
Mikä niiden merkitys kokonaisuudessa?
26. Syksy 2002: Tutustumiskäynnit
Merkitys kokonaisuuteen ja tähän projektiin? Oliko työtapakeskustelulla merkitystä toimiston kokonaistyöhön tuo projektiin?
27. Syksy 2002: Uusi työnjako
Mitä vaikutti turvaa arkeen menetelmän käyttöön? Entä kehittämiseen? Jättikö sivuun jonkin asian, kun keskityttiin työnjakoon? Toiko jotain uutta mukaan?

Yleisesti

28. Yleisvaikutelma projektista? Mitä on jäänyt päällimmäiseksi mieleen?
 1. asiat, jotka kannattaa siirtää muille
 2. asiat, joista kannattaa ottaa oppia/tehdä toisin
29. Kokonaisarvosana projektille:
30. Kenelle annat kukkia ja miksi
31. Kenelle annat risuja ja miksi

Liite 6. Jaksamisarvio/työntekijät

Arvioi seuraavia kysymyksiä edellisen viikon pohjalta!!

1. Miten innostunut olet ollut työstäsi?

En ole innostunut (0) – innostunut (10)

Päivä =>															
10															
9															
8															
7															
6															
5															
4															
3															
2															
1															
0															

2. Miten arvioisit omaa mielialaasi tulla töihin?:

En tule mielelläni (0) – tulen mielelläni (10)

Päivä =>															
10															
9															
8															
7															
6															
5															
4															
3															
2															
1															
0															

3. Miten olet jaksanut paneutua asiakkaan asioiden hoitoon? En jaksanut paneutua (0) – jaksanut paneutua (10)

Päivä =>																
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
0																

4. Tunnetko työniloa?: Ei työniloa (0) – paljon iloa työstä (10)

Päivä =>																
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
0																

5. Kuinka kuormittavaksi koet työn tällä hetkellä?: Kuormittaa paljon (0) – kuormittaa vähän (10)

Päivä =>																
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
0																

6. Millaiseksi arvioit oman työkykysi tällä hetkellä?: Huono (0) – hyvä (10)

Päivä =>																
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
0																

7. Millaiseksi arvioit työpaikan ilmapiiriä tällä hetkellä?: Huono (0) – hyvä (10)

Päivä =>																
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
0																

8. Kuinka paljon Turvaa arkeen -projekti vaikuttaa innostukseesi tehdä työtä?: ei vaikuta lainkaan (0) – vaikuttaa paljon (10)

Päivä =>																
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
0																

9. Miten koet saamasi palautteen? Palaute vaikuttanut kielteisesti (-5) – en ole saanut palautetta (0)
 – palaute vaikuttanut positiivisesti (+5)

Päivä =>																	
5																	
4																	
3																	
2																	
1																	
0																	
-1																	
-2																	
-3																	
-4																	
-5																	

Liite 7. Haastattelumateriaalin jakaminen alaotsikoihin

PÄÄOTSIKKO

ALALAJIT

Aikuiset ja turvaa arkeen

- sopii aikuisille
- mallin kehittäminen

Arvosana projektille

- arvosana
- perustelut
- arvion tekeminen
 - hyöty itselle
 - hyöty yhteisölle
 - arvioon vaikutti
 - vaikutus projektille

Jaksamisarviointi

Jaksamisarviointilomakkeiden tekeminen

- teko yhdessä

Jatkon ylläpitotarpeet

- seuranta
 - perehdytys
 - koulutus ulkopuolelle

Johtavan rooli

- isompi rooli
 - työksi otto
 - uudet työntekijät

Johtavat mukaan työnohjaukseen

- ohjaustarve
 - tapaamisajankohdat
 - käsitellyt asiat
 - hyöty ohjauksesta

Kevään 2001 koulutukset

- signs of safety -anti
 - ratkes-anti
 - draamaharjoitukset
 - koulutuspuutteet
 - konsultti

Kevään 2002 Koulutukset

- koulutusanti
- draamaharjoitukset
 - koulutuksen puutteet
 - kesäkuun koulutus
 - videointi

Kiirelistat

Konsultin rooli

- kiinnostunut
 - asiantuntija-apu
 - työpanos
 - ulkopuolisuus

Konsultin ja johtavien tapaamiset – liitetty johtavien työnohjauskohtaan!

Käyttöönoton sisäänajo työtavaksi

- motivaatio:
 - o positiiviset
 - o negatiiviset
- työyhteisön tuki:
 - o johtava
 - o työpari
- työnohjaus
- jako uusien ja vanhojen kesken
- muut
- opastus:
 - o lukeminen
 - o koulutus
 - o keskustelut
 - o harjoittelu

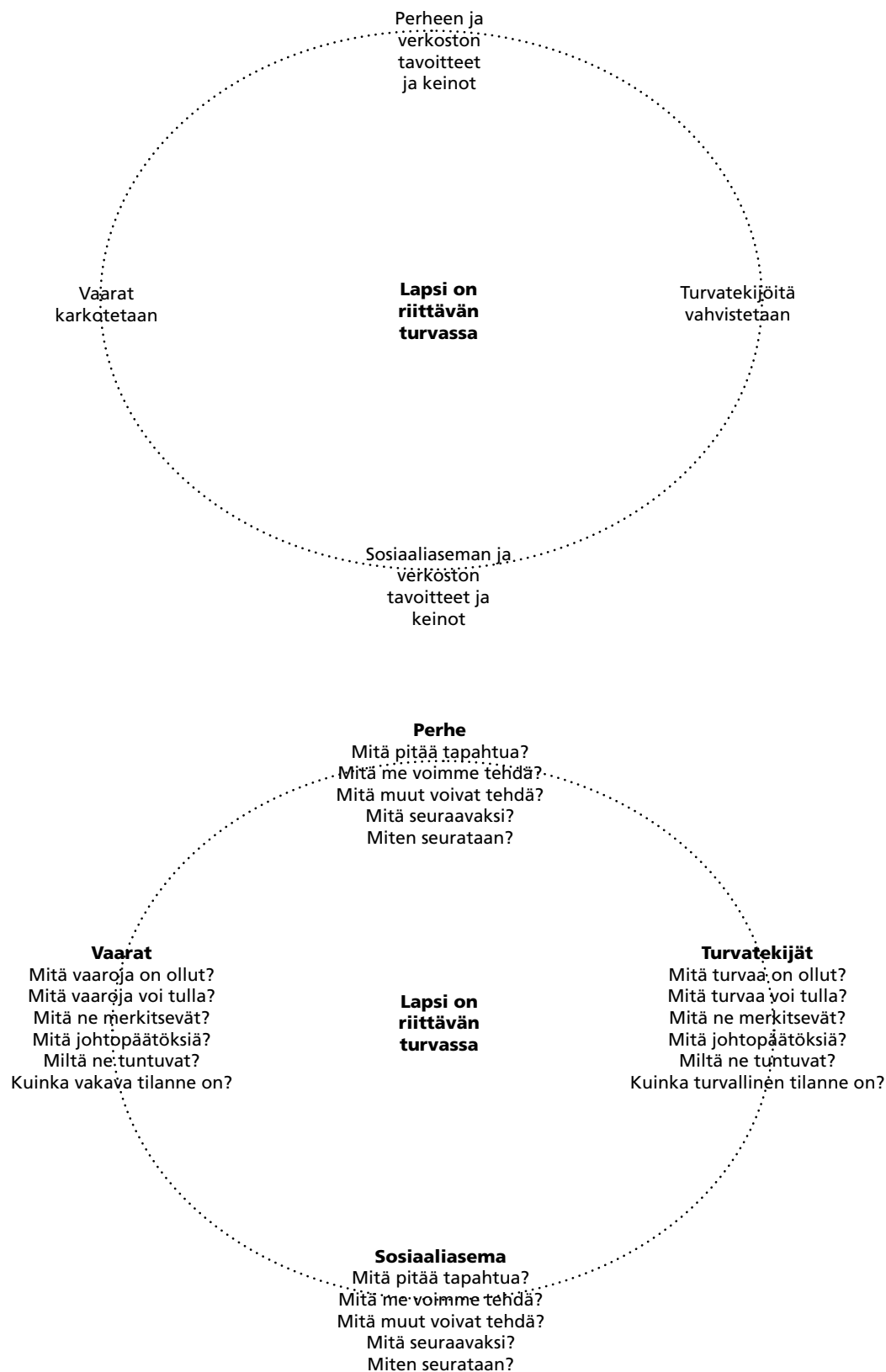
Lomakkeen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">- yhdessä käsittely- konsultin rooli- lomakemallin kehittäminen- kokemus kehittäytävistä
Menetelmän käyttö	<ul style="list-style-type: none">- käyttötapa- käyttö perheen kanssa tai ilman- menetelmän sisäistäminen- käyttöönoton aloitus- asteikkokysymyksen käyttö
Menetelmän käytön onnistuminen/sujuminen	<ul style="list-style-type: none">- asiakastilanteen selkeyttäminen- onnistumisen kokemukset- epäonnistuneet tilanteet- asiakastilanteista oppiminen- asiakkaan positiiviset kokemukset
Menetelmän sopivuus perheeseen	<ul style="list-style-type: none">- asiakkaat, joiden kanssa menetelmä sopii käytettäväksi- asiakkaat, joiden kanssa menetelmä ei sovi käytettäväksi
Muiden ensireaktiot menetelmään	<ul style="list-style-type: none">- myönteinen asenne- kiinnostus- alkuhämmennys
Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none">- hyvä apu- ei kohdannut
Palaveri tammikuussa 2002	<ul style="list-style-type: none">- palaveri paikallaan- hiljaisuus- selityksiä
Projektin aloitusvaiheet	<ul style="list-style-type: none">- konsultti- työnohjaus- asiat esimiehelle- aloituspuhe- muhina- matka- kehitysjatkumo
Risut	<ul style="list-style-type: none">- motivointi- seuranta- työnohjaus- konsultti ja mallin puute- koulutus- johtavien rooli- vaihtuvuus
Siirrettävät asiat/ruusut	<ul style="list-style-type: none">- konsultti- matka- yritys tehdä jotain- kehittyminen- työntekijälähtöisyys- kättä pidempää- palaverit/koulutus
Syyskuu 2001 innostuksen/koulutuksen tarve => Syyskuu 2002 innostuksen/koulutuksen tarve Innostuksen ylläpito ja koulutuksen tarve	<p>yhdistettiin alla olevaan ja tehtiin uusi otsikko =></p> <ul style="list-style-type: none">- hengen ylläpito- arjessa taantuu- matala profiili- työntekijävaihdokset
Sähköpostikonsultaatio	<ul style="list-style-type: none">- käyttö- kirjoittamisen vaikeus- parityöskentely

Tavoite- ja arvokeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämisajatus - jaksaminen
Tavoitteet ja niihin pääseminen	<ul style="list-style-type: none"> - onnistuneet - ei onnistuneet
Tieto Sign of Safetysta	<ul style="list-style-type: none"> - kolmen innostus <ul style="list-style-type: none"> - vastaajan oma kiinnostus - ensitieto kokouksessa - muualta saatu ensitieto - asian hahmottaminen - projektipuhe
Tukholman matka	<ul style="list-style-type: none"> - etukäteisodotus <ul style="list-style-type: none"> - tyytyväisyys - Maria Ungdom Center - koulutusanti - mitä jäi paitsi - tiedon välitys muille
Työnohjauskokemukset	<ul style="list-style-type: none"> - plussat <ul style="list-style-type: none"> - puutteet - osallistuminen - lisää olisi tarvittu - lomakkeen muokkaus - työnohjaaja
Työntekijöiden vaihtuminen	<ul style="list-style-type: none"> - vaihdon vaikutukset <ul style="list-style-type: none"> o hiipuminen o merkitys vanhoille työntekijöille - uudet työntekijät <ul style="list-style-type: none"> o sisäänajo o johtavien rooli - jos ei olisi ollut vaihdoksia - miten kuitenkin
Uuden työtavan keskustelu	<ul style="list-style-type: none"> - lastensuojelu ja menetelmän käyttö - vei voimia turvaa arjelta
Uusien perehdyttäminen asiaan	<ul style="list-style-type: none"> - perehdytys <ul style="list-style-type: none"> - uudet ja vanhat - koulutus
Videointi	<ul style="list-style-type: none"> - oppiminen - asiakastilannehyöty

Jaksamisarviointin sanallisten tuotosten jako

PÄÄOTSIKKO	ALALAJIT
Työnilon määrittely	<ul style="list-style-type: none"> - ilmapiiri, työkaverit ja viihtyminen - arvokas työ, onnistumisen kokemukset - palaute - oppiminen ja kehittyminen - työnteen fiilis - itse työ
Muutokset arviointikäyrissä	<ul style="list-style-type: none"> - työn tuottamat kuormittavuustekijät - henkilökohtaiset negatiivisesti vaik. tekijät - positiivisesti vaikuttavat tekijät

Liite 8 Turvaa arkeen -menetelmä



Liite 9 Asiakasesimerkki

Henkilötiedot Äiti Sami (6 v) Ella (15 v) Jonna (16 v)	
Läsnä Äiti Sami ja Ella sekä kaksi sosiaalityöntekijää	Päivämäärä
Lasten vaarat ja riskit (oleellisimmat rengastettuna) 12.9.2001 – äidin lääkkeiden väärinkäyttö – avokatkaisun epäonnistuminen – äidillä vaikeuksia rajojen asettamisessa – Samin seksuaalisoitunut käyttäytyminen – kotona riidellään paljon – kyseenalaiset vieraat – äidin ravintolaillat ja vaikeus huolehtia Samista – kaapissa ei ole ruokaa – äidin omat tarpeet etusijalla 16.11.2001/perheen omat – Ellalla unettomuutta 16.11.2001/sosiaalityöntekijä – tyttöjen elämä rajatonta – äiti ei kykene asettamaan rajoja – häätöuhka: naapurit valittaa metelistä – tyttöjen poikaystävät käyttävät huumeita – äiti käyttää rahat ravintolassa – kotona riidellään paljon – äidin alkoholin käyttö ja tupakointi – äidin lääkkeiden väärinkäyttö – perheelle tarjottu tuki ei ole auttanut tyttöjä – tytöt kantaa joskus liikaa vastuuta Samista	Lasten turvatekijät – äiti antaa hellyyttä – penen lausunnon mukaan Samin perusturvallisuus on kunnossa – perhetyöntekijä tukena – perhe ottaa apua vastaan – Sami tapaa isäänsä – sisaret huolehtivat Samista – äidille voi kertoa asioista – äiti kuuntelee – äiti pitää perhettä tärkeänä – päihtyneitä vieraita ei ole käynyt – äiti on ollut "fiksumpi" – tytöt lahjakkaita – tytöt puhunut sossuill asioista – Jonna oli kesätyössä – perheenjäsenet välittävät toisistaan – tytöt huolehtivat Samista

Asiakasesimerkki jatkuu

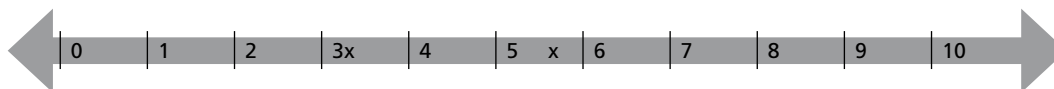
<p>Sosiaaliaseman tavoitteet Mitä pitää tapahtua, että lapset ovat turvassa ja vaarat on karkotettu</p> <p>12.9.2001:</p> <ul style="list-style-type: none">– äidinn lääkkeiden käyttö hallittua: ensimmäinen askel laitosvierotus– äiti pystyy huolehtimaan lapsista niin että lapsilla on hyvä olla kotona <p>16.11.2001:</p> <ul style="list-style-type: none">– koti on turvallinen lasten asua– tyttöjen poikaystävät eivät oleskele asunnossa– asunnossa ei käytetä päihteitä– äiti jatkaa lääkevierotusta sovitusti <p>21.11.2001:</p> <ul style="list-style-type: none">– ei tarvitse tehdä huostaanottoa– Ella lähtee perheneuvolaan– Jonna käy seuloissa– äiti asettaa rajat– käydään yhdessä läpi vanhemmuuden roolikarttaa <p>15.1.2002: perhetyötä aloitettaessa</p> <ul style="list-style-type: none">– kodin rauhoittuminen– äiti oppii sanomaan ei– talousasiat järjestykseen– äiti oppii rajojen asettamisen
<p>Perheen tavoitteet</p> <p>16.11.2001:</p> <ul style="list-style-type: none">– äidille tärkeää, että tytöt käy koulua– äiti herättää tytöt kouluun <p>21.11.2001:</p> <ul style="list-style-type: none">– tytöille omaa rahaa: mahdollinen iltatyö– Jonnalle maalaamisharrastus– äiti toivoo paranevansa masennuksestaan– tytöt toivovat äidin asettavann rajoja– vuoden päästä: äiti käy työssä ja terapiassa, Jonna on ammattikoulussa, Ella 10-luokalla– ensi kesänä kahdeksi viikoksi mökki järven rannalta vuokralle <p>15.1.2002:</p> <ul style="list-style-type: none">– velkaneuvonnassa käynti– apua talousasioihin: edullinen ruoka ja puhelinlaskut– tytöille ilta- ja viikonlopputyö
<p>Mitä nyt tehdään? Kuka tekee mitä, jotta edistystä tapahtuu?</p> <p>12.9.2001</p> <ul style="list-style-type: none">– äiti lääkkeiden väärinkäytön vuoksi laitosvierotukseen <p>16.11.2001</p> <ul style="list-style-type: none">– kukaan ei käytä asunnossa päihteitä– äiti jatkaa lääkevierotusta sovitusti <p>21.11.2001</p> <ul style="list-style-type: none">– Jonna käy seuloissa– käydään yhdessä läpi vanhemmuuden roolikarttaa– Ella käy perheneuvolassa <p>15.1.2002 aloitetaan perhetyö:</p> <ul style="list-style-type: none">– velkaneuvonnassa käynti– äidin henkinen tukeminen– tuetaan Ellaa koulunkäynnissä ja nuorisopoliklinikalla käynneissä

Liite 10 Arviointi

Henkilötiedot Äiti Sanna (9 v) Jaakko (11 v)	
Läsnä Äiti, Sanna, Jaakko ja sos.tt. Mari ja Mikko	Päivämäärä 10.6.02
Lasten vaarat ja riskit (oleellimmat rengastettuna) Sosiaalityöntekijät: – muksujen pomoilu – Jaakon masennus – äidin jaksamattomuus – raha-asioiden sekavuus – Jaakon koulunkäynti Äiti: – muksujen pomoilu – äiti ei kunnioita itseään – Jaakon huono kaveripiiri – huoli vuokrasopimuksen uusimisesta	Lasten turvatekijät Sosiaalityöntekijät – äidin käynnit psyk.pkl:lla – äidin työterveyshuolto – lastenpsyk. pkl – kotipalvelu – Jaakon yksityisopettaja – kesän perheleiri virkistykseenä Äiti: – koiran kanssa ulkoilu vähentää stressiä

Turvallisuus

0 = Lasten vaarat ja riskit toistuvat varmasti
10 = Tilanne täysin turvallinen



Tilanteen vakavuus sosiaaliaseman näkökulmasta:

0 = Vakavin sosiaaliasemaa kohdannut lasten vaara ja riskitilanne
10 = Mitään toimenpiteitä ei nyt tarvita

Sosiaaliaseman tavoitteet: Mitä pitää tapahtua, että lapset ovat turvassa ja vaarat on karkotettu – arki lähtee sujumaan – Jaakon kaveripiiri kuntoon – käynnit lastenpsykiatrian oliklinikalla hoituu – koulunkäynti sujuu
Perheen tavoitteet – äiti toivoo parempaa kontaktia Jaakkoon – äiti pääsee takaisin työhön
Mitä nyt tehdään? – Kuka tekee mitä, jotta edistystä tapahtuu? – Sanna käy lastenpsykiatrian poliklinikalla – äiti käy psykiatrian poliklinikalla – äidille suunnitellaan kuntoutusjaksoa – koko perheelle haetaan perhekuntoutusjaksoa – kotipalvelu käy kesäaikana kaksi kertaa viikossa ja tukee arkirutiinien sujumisessa – perhe osallistuu sosiaaliaseman perheleirille
Muuta ja myönteistä – lapset on mukavia – äiti on yhteistyöhaluinen

RAPORTEJA-sarjassa aiemmin ilmestyneet

2007

Päivi Voutilainen (toim.): Laatusuosituksella? Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskevan laatusuosituksen seuranta ja arviointi
Raportteja 2/2007 Tilausnro R2/2007

Päivi Hämäläinen, Jarmo Reponen, Ilkka Winblad: eHealth of Finland. Check point 2006
Report 1/2007 Tilausnro R1/2007

2006

Sinikka Reito: Yhteistyöstä yhteiseen työhön. Ikaalilainen palveluohjaus auttaa työikäistä palvelujärjestelmän labyrintissa
Raportteja 16/2006 Tilausnro R16/2006

Ritva Linnakangas, Asko Suikkanen, Victor Savtschenko, Lauri Virta: Vammaisten osallisuus työmarkkinoilla
Raportteja 15/2006 Tilausnro R15/2006

Päivi Pihlaja, Elina Kontu (toim.): Arjen moninaisuutta. Erityisryhmät päiväkodissa
Raportteja 14/2006 Tilausnro R14/2006

Timo Tuori, Britta Sohlman, Marko Ekqvist, Tytti Solantaus: Alaikäisten psykiatrinen sairaalahoito Suomessa 1995–2004
Raportteja 13/2006 Tilausnro R13/2006

Terhi Hinkka, Juha Koivisto, Riitta Haverinen: Kartoittava kirjallisuuskatsaus sosiaalisen kuntoutuksen työmuodoista ja niiden vaikutuksista
Raportteja 12/2006 Tilausnro R12/2006

Hannele Hyppönen (toim.), Kirsi Hännikäinen, Marja Pajukoski, Pekka Ruotsalainen, Lauri Salmivalli, Emmi Tenhunen: Sähköisen reseptin pilotin arviointi II (2005–2006)
Raportteja 11/2006 Tilausnro R11/2006

Nina Mellin, Jouni Vihmo, Esa Österberg: Alkoholihaittojen yhteiskunnalliset kustannukset Suomessa vuonna 2003
Raportteja 10/2006 Tilausnro R10/2006

Marja Veikkolainen, Päivi Hämäläinen: Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön tieto- ja viestintätekniikan koulutus- ja oppimateriaalitarve ja koulutuksen kehittämisen haasteet
Raportteja 9/2006 Tilausnro R9/2006