



KOSKE
KESKI-SUOMEN
SOSIAALIALAN
OSAAMISKESKUS

RAPORTEJA 28

KEHITTÄMISTYÖN SOLMUKOHTIA

RAILI HAAKI

Julkaisija

Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Raportteja 28

Käyntiosoite

Matarankatu 4, Jyväskylä

Postiosoite

PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto

www.koskeverkko.fi

ISBN 978-952-5477-31-3

ISSN 1459-4757 (painettu)

ISSN 1459-479X (verkkojulkaisu)

Painopaikka Sovatek

Jyväskylä 2010

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Raili Haaki
Raportin nimi	Kehittämistyön solmukohtia
Kustantaja	Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus
Painopaikka	Jyväskylä
Vuosi	2010
Sivumäärä	38
Sarjanro	Raportteja nro 28

Tämän raportin tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sosiaalialan kehittämistoiminnasta ja siitä, minkälaista tukea kehittäjät ja kehittämistyö tarvitsevat. Raportissa jäsenetään ja analysoidaan erityisesti kehittämistyön pulmia ja solmukohtia. Raportti on alun perin laadittu kaksivuotisen työnohjaajakoulutuksen lopputyöksi ja siinä kuvataan myös osaamiskeskuksen suunnittelijan oma oppimisprosessi alun kysymyksenasetteluista asiantuntijuuden syvenemiseen. Raportin aineisto koostuu kaikesta siitä kehittämistyöstä, jota on tehty Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa reilun kahdeksan vuoden ajan. Työtä varten toteutettiin myös pienimuotoiset kyselyt kehittämishankkeissa toimiville ja toimineille henkilöille.

Aineiston perusteella kehittämistyön suurimpia solmukohtia ovat hallinnollisten muutosten tuoma epävarmuus, kiire, sitoutumattomuus, asenteellinen vastustus sekä hanketyön organisointiin liittyvät pulmat ja byrokraattisuus. Kehittämistyön onnistuminen edellyttää ainakin kehittäjien ja käytännön ammattilaisten dialogista vuorovaikutusta ja sen kautta syntyneitä uusia yhteisiä ideoita ja oivalluksia. Näin ehkäistään pulmia, jotka syntyvät esimerkiksi ristiriitaisista odotuksista, kun kehittäjän toivotaan olevan samaan aikaan sekä tiukasti arkityössä sisällä että ulkopuolinen innovaattori. Organisaatioiden kulttuurilla ja johtamisella on ratkaiseva merkitys sille, miten hankkeisiin panostaminen hyödyttää käytännön työtä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että epäviralliset verkostot ja taustaryhmät sekä luova tila ja vapaus hyödyntää täysimääräisesti yksilöllistä kapasiteettiaan edesauttavat kehittäjää tuloksellisessa työssä. Kehittämistyössä liikutaan keskeneräisissä ja epäselvissä maastoissa. Laajempien yhteyksien ja kokonaisuuksien hahmottaminen auttavat suunnistamaan oikeaan suuntaan. Eri osapuolten olisi lisäksi hyvä olla tietoisia siitä, mitä kehittämisen keinoin ja kehittäjän roolista käsin voidaan odottaa tapahtuvaksi.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	MITEN PÄÄDYIN AIHEESEEN	5
	2.1 Suunnittelijana sosiaalialan osaamiskeskuksessa	5
	2.2 Mikä tässä mietityttää...	6
3	KEHITTÄMISTYÖN SOLMUKOHTIA METSÄSTÄMÄÄN	8
	3.1 Empiirinen aineisto	10
	3.2 Aineiston prosessointi	11
4	AINEISTON KUUNTELU	12
	4.1 Yksinäisten projektinvetäjien keskusteluja	12
	4.2 Kehittämistyön pulmia	13
	4.3 Kehittämistyön hyödyllisyydestä	15
	4.3.1 Mistä tullaan ja minne mennään	16
	4.3.2 Mitä on kehittämistyön hyvä tuki?	17
	4.3.3 Elävätkö kehitetyt asiat käytännössä?	18
	4.3.4 Mitä hyödyllistä pääomaa kehittäjälle kertyy?	19
5	AINEISTON ERITTELY – SOLMUKOHTIEN JÄSENNYSTÄ	20
	5.1 Hallinnolliset muutokset luovat epävarmuutta	20
	5.2 Kehittämistä sisältä ja ulkopuolelta samaan aikaan	21
	5.3 Johdossa vikaa	22
	5.4 Kiirettä, hankeväsymystä ja muutosvastarintaa	23
	5.5 Tunneosaamista ja vuorovaikutustaitoja	23
	5.6 Toimijat on pidettävä kartalla	24
	5.7 Pulmia kehittämisen organisoinnissa	25
6	SOLMUKOHTIEN TULKINTAA	25
	6.1 Ratkaisuehdotus sisällä ja ulkopuolella olemisen dilemmaan	25
	6.2 Organisaatiokulttuurit oleellisia	28
	6.3 Sekavuuden sietoa ja järjestyksen pitoa	29
	6.4 Voiko kiirelle kukaan mitään?	30
7	TULOKSIA – MITEN KEHITTÄMISTYÖTÄ KANNATTAISI TUKEA	32
8	MITÄ TÄSTÄ OPIN?	33

LÄHTEET	
LIITTEET	

35
37

1 JOHDANTO

Käsillä oleva raportti on laadittu alun perin Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen 2009–2010 järjestämän työnohjaajakoulutuksen lopputyöksi. Raportin sisältö muodostuu kaikesta siitä, mitä olen tähän mennessä työurallani kehittämistyöstä oppinut.

Lopputyön tekemisen ohjeistuksena oli tutkia ja jäsentää jotakin sellaista aluetta työnohjauksessa, joka on itselle tärkeä ja jossa haluaa omaa osaamistaan syventää. Päädyin aiheeseeni miettimällä – annetun vinkin mukaisesti – kahta kysymystä: Mikä on pulma, johon usein työssäni törmään? Ja missä asiassa minä haluaisin olla asiantuntija? Omaa asiantuntijuuttani pohdin myös sen kysymyksen kautta, missä työnantajani olettaa minun olevan asiantuntija. Minkä asian osaamisesta minulle maksetaan palkkaa?

Olen toiminut Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (Kosken) suunnittelijana vuodesta 2001 lähtien. Kehittäjien ja sosiaalialan ammattilaisten työnohjauksellinen tukeminen on sisältynyt perustehtävääni ja työskentelyyni monella tavalla ja tasolla – tähän saakka ilman työnohjaajan koulutusta. Teemat ja sisällön lopputyöhöni olen saanut omien työtehtävieni ja kokemusteni kautta sekä lukuisten työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden ilmituomien oivallusten ja ihmettelysten välityksellä. Pohdittaviksi ja analysoitaviksi on suodattunut pieniä henkilökohtaisia kokemuksia sekä laajempia ilmiöitä.

Ajattelen tässä lopputyössäni työnohjausta mahdollisimman laajasti ymmärrettyinä. Erilaiset määritelmät ja määrittelijät ovat lähestyneet työnohjausta erilaisista näkökulmista (määritelmiä ovat koonneet esimerkiksi Karvinen-Niinikoski & Rantalaiho & Salonen 2007, 25). Yleisenä työnohjauksen ideana voidaan nähdä työn, työn tekemisen, työntekijän, työyhteisön ja työympäristön tutkiminen. Työnohjaus on vuorovaikutusta ja oppimisprosessi, jossa pyritään kehittämään ammatillista osaamista, ymmärrystä omasta toimijuudesta ja parantamaan työn laatua.

Lopputyössäni tutkailen siis kehittämistyötä hyvin kokonaisvaltaisesti sekä yksittäisen työntekijän työn, kehittäjän kokemusten ja roolien tasolla että kehittämishankkeiden, -ohjelmien ja kehittämissysteemien – voisiko sanoa kehittämisen ilmiön – tasolla. Tavoitteena on lisätä omaa ja toivon mukaan joidenkin lukijoidenkin ymmärrystä sosiaalialan kehittämistyöstä ja sen työnohjauksellisesta tukemisesta.

2 MITEN PÄÄDYIN AIHEESEEN

2.1 Suunnittelijana sosiaalialan osaamiskeskuksessa

Nykyiseen työhöni on koko ajan sisällynyt sosiaalialan kehittämistyön suunnittelua, käynnistämistä ja tukemista. Alkuvuosina enemmän suunnittelua, tarpeiden ja toiveiden kokoamista sekä tulevaisuuden visiointia. Viime vuosina yhä enemmän kehittämistyön koordinointia ja kehittäjien tukemista. Kosken kehittäjäyhteisön kasvaessa yli kolmikymmenpäiseksi, on työstäni vienyt yhä suuremman osan työyhteisön sisäisestä tiedonkulusta vastaaminen ja yhteistyön sujumisen käytännölliset kysymykset. Koko ajan on työhöni toki kuulunut myös ulospäin suuntautuva, maakunnan kuntien ja muiden organisaatioiden ammattilaisten kanssa tehtävä yhteistyö, työryhmytyöskentely ja työkokousten, seminaarien ja monenlaisten tilaisuuksien suunnittelu, organisointi ja vetäminen.

Sosiaalialan osaamiskeskusten lakisääteinen tehtävä on turvata alueellaan sosiaalialalla tarvittavan asiantuntemuksen kehittyminen ja välittyminen, perus- ja erityispalvelujen kehittyminen sekä asiantuntijapalveluiden välittyminen ja kehittyminen. Lisäksi osaamiskeskusten tehtävänä on muun muassa turvata koulutuksen ja käytännön monipuolinen yhteys sekä tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoiminnan toteutuminen (Laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta 13.12.2001/1230).

Yhdistävänä tavoitteena ja punaisena lankana kaikissa työtehtävissäni on ollut sosiaalialan ammattilaisten osaamisen kehittäminen. Huomionarvoista on se, etten tässä tarkoita kehittämällä ainoastaan hankerahoin tapahtuvaa projektikehittämistä, vaan myös sosiaalialan ammattitaidon yleistä esiin nostamista ja kirkastamista, ammattilaisten perustyön tukemista ja vertaistuen mahdollistamista.

Osaamiskeskuslain voimaantulon jälkeen vuosina 2002–2009 on Kosken perustoiminnan (kahden pysyvän henkilön työpanoksen) lisäksi toteutettu Kosken hallinnoimana 14 erillistä sosiaalialan kehittämishanketta ja lisäksi muiden organisaatioiden hallinnoimina, mutta tiiviinä osana Kosken kehittämiskokonaisuutta 17 erillistä hanketta. Näissä yhteensä 31 hankkeessa on työskennellyt 52 eri kehittäjää. Hankkeet ovat olleet erikokoisia satsauksia maakunnan sosiaalialan parantamiseksi. Projektit ovat vaihdelleet 3 kk:n selvitystyöstä 5 vuoden ja usean työntekijän työllistävään kehittämisprosessiin. Tyypillisin on ollut 2–3 vuoden hanke, jossa on työskennellyt 1–2 henkilöä.

Näiden kehittämishankkeiden lisäksi Koske on tehnyt tiivistä yhteistyötä maakunnan muiden organisaatioiden kanssa ja ollut osallisena lukuisissa kehittämisprojekteissa ja -toiminnoissa. Tällaisia erillisiä kehittämishankkeita ovat olleet ainakin toimintakertomuksissa mainitut kehittäjäkumppaneiden vetämät 26 hanketta (Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen kannatusyhdistys ry:n toimintakertomukset vuosilta 2002–2009). Näistä eri yhteisistä saadut kokemukset ovat kaikki osaltaan kerryttäneet omaa osaamistani ja ymmärrystäni sosiaalialan kehittämistyöstä.

Sosiaalialan osaamiskeskusten perustoimintaa rahoittaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Määräaikaiset hankkeet on rahoitettu eri lähteistä. Merkittävä osuus on ollut ministeriön ja kuntien rahoittamalla kansallisten ohjelmien mukaisilla hankkeilla: Valtakunnallinen Sosiaalialan kehittämishanke 2003–2007 ja sitä seurannut edelleen jatkuva Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2008–2012.

2.2 Mikä tässä mietityttää...

Lähes koko ajan olen nauttinut suunnittelijan työstäni suunnattomasti. Eri-laisiin rooleihin asettuminen ja vaihtuvat foorumit ovat tuoneet energiaa ja haastetta. Mielenkiintoista on ollut olla osallisena prosesseissa, joissa on määritelty eri toimijoiden yhteisiä näkemyksiä ja kehittämistavoitteita ja konkretisoitu niitä toiminnoiksi. Palkitsevaa on ollut nähdä kehitettävien asioiden etenemistä, ammattilaisten voimaantumista ja uusien oivallusten synnyttämien toimintatapojen käyttöönottoa. Päänvaivaa ovat vastaavasti aiheuttaneet paikalleen pysähtyneet, ongelmakohtiin jumittuneet keskustelut, hyvin alkaneiden prosessien tyrehtyminen, osallisten turhautuminen ja kehittämistyötä kohtaan osoitettuun kritiikkiin ja siihen vastaaminen.

Olen katsonut aika ajoin epäilevästi peiliin ja kysynyt teemmekö oikeita asioita? Onko kehittämistoimillamme toivottuja vaikutuksia? Lisäämmekö sosiaalista hyvää vai työllistämmekö vain itsemme ja houkuttelemme lisäksi maakunnan innovatiivisimmat ammattilaiset pois asiakastyöstä?

Itsekriittisimpiä hetkiä ovat olleet, kun olen verkostoissa kohdannut ”kehittämistä kehittämisen vuoksi” ja ”hankkeita hankerahoitusten vuoksi” -pyrkimyksiä. Tällainen kehittämistyön itseisarvona näkevä mentaliteetti on ollut itselleni koko ajan vastenmielistä. Jopa siinä määrin, että minulle on tuottanut vaikeuksia ”markkinoida” omaa organisaatiotamme. Vaikkakin Kosken toimintatapa on tässä mielessä nähdäkseni oikeansuuntainen. Omalla organisaatiollamme ei ole tavoitteita ja paineita saada hankerahoitusta työntekijöiden työllistämiseksi. Määräaikaisissa kehittämishankkeissa työskentelevät määräaikaiset työntekijät ja perusmiehistä on vain sen ver-

ran, mihin ministeriön lakiin perustuva määräraha riittää. Näin hankkeita on pystytty suunnittelemaan ja käynnistämään todellisten asiakkailtamme tulevien tarpeiden lähtökohdista. Kehittämistoiminta sinänsä on vain väline. Fokuksena tulisi aina olla, kehittäjätahojen työllistämisen sijasta, yhteiskunnan apua, tukea tai palvelua tarvitseva kansalainen (siis kuka tahansa meistä) ja sen miettiminen, mitä hän tarvitsee ja miten sitä parhaalla mahdollisella tavalla voitaisiin hänelle tarjota.

Joskus olen ollut valmis kyseenalaistamaan koko yhteiskuntamme kehittämiskoneiston, jossa tunnutaan vain keskittyvän yksittäisten organisaatioiden ja byrokratian johtamiseen eikä kukaan johda kokonaisvaltaista sosiaalipoliittikkaa. Kriittisyyteen on ehdottomasti myös syytä. Etelä-Suomen Sanomat uhrasi asialle kokonaisen sivun otsikolla: ”Projekt-Suomi jyrää – Sadattuhannet suomalaiset työskentelevät erilaisissa projekteissa. Kenelläkään vain ei ole kokonaisnäkemyksiä, onko niistä mahdollisesti jotain hyötyäkin.” (Lipasti 31.1.2010.)

Sosiaalialan kansallisen kehittämishankkeen loppuarvioinnissa (2009, 144-145) listataan koko ohjelman onnistumisia ja epäonnistumisia suhteessa sisällöllisiin tavoitteisiin ja myös suhteessa ohjelmajohtamiseen. Sisällöllisten palvelukohtaisten mainintojen joukossa todetaan seudullisten kehittämiskenttien jatkuvuuden turvaamisen jääneen tavoitteesta huolimatta saavuttamatta. Tämä oli nähtävissä myös Keski-Suomessa, jossa hankerahoin käynnistettyjen kehittämisyksikköjen toiminnot jouduttiin ajamaan alas, kun alun perin kaavailtua tukea pysyvälle toiminnalle ei ministeriön taholta järjestynyt. Tässä kohdassa monen usko pitkäjänteisen kehittämistyön mahdollisuuksiin koki kovan kolauksen.

Ohjelmajohtamisen näkökulmasta puutteita on listattu liittyen ohjelman suunnitteluun, toteutukseen, johtamiseen sekä kehittämistyön tuloksellisuuden varmistamiseen. Epäonnistumisena mainitaan esim: ”Yksittäisten valtionavustushankkeiden kohtaamat ongelmat ovat olleet projektikehittämiseen tyypillisiä ongelmia, joiden välttämiseen yksittäiset hankkeet, hanke-toimijat tai sosiaali- ja terveysministeriö, eivät kiinnittäneet riittävästi huomiota” (Sosiaalialan kehittämishankkeen arviointi 2009, 145). Lisäksi todetaan mm., että valtionavusteisen hankekehittämisen hankesykli on ollut liian nopea. Hämmästyttävää on, että saman ministeriön toimeenpanemassa Kaste-ohjelmassa erillisten hankkeiden kesto näyttäisi olevan entistäkin lyhyempi, vaikka liika hektisyys on todettu huonoksi asiaksi.

Kyseisen arviointiraportin pohjalta voidaan siis todeta, että on olemassa ”projektikehittämiseen tyypillisiä” ongelmia, jotka ovat kyllä tiedossa, mutta niihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Kuitenkin kehittämisen ympärillä

työskentelee mittava arviointikoneisto ja hankkeita veloitetaan kaiken aikaa arvioimaan systemaattisesti onnistumistaan.

Vielä meneillään olevan Kaste-ohjelman väliarvioinnissa ehdotetaan muun muassa, että hankkeiden tulisi nykyistä selkeämmin ”määrittää suhteensa” aiempiin ja muihin käynnissä oleviin toimenpiteisiin ja kaiken kaikkiaan tavoitteena tulisi olla eri tahot laajasti integroiva kehittämistyö. Samalla kuitenkin todetaan, että haasteena on nähty suurten alueellisten toimijajoukkojen valjastaminen yhteiseen valmisteluprosessiin. Myös hallinnolliset tehtävät (tiukentunut hankebyrokratia) ovat vieneet suhteettoman paljon aikaa varsinaiselta kehittämiseltä. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman arviointi 2010, 73–76). Edellä mainitut ongelmat ovat selvästi turhauttaneet myös keskisuomalaisia kehittäjiä kuluvalle ohjelmakaudella. Erityisesti kuntakenttää sekä julkisia palveluja koskettavia monia muutosprosesseja viedään yhteiskunnassamme nyt samanaikaisesti eteenpäin. Yksittäisissä kehittämistoimissa tulee ottaa huomioon laajoja organisatorisia ja sisällöllisiä kehitystavoitteita. Voidaan kysyä, ovatko liikuteltavat palat enää ihmisen kokoisia?

Tämän hektisen, kritiikin kohteena olevan, mutta suurin toivein ladatun kehittämistoiminnan yhteydessä spekuloidaan myös paljon tulosten juurruttamisen ja levittämisen tärkeydestä ja vaikeudesta. *Hyviä käytäntöjä* pitäisi kerätä ja monistaa tehokkaasti. Hyviksi havaittujen toimintatapojen kokoaminen vaikkapa sähköisiin tietopankkeihin ei tietenkään vielä takaa mitään.

Käytäntöjä muuttavan kehittämistyön tuloksellisuudessa – näin luulen – on kysymys jostakin syvällisestä oivaltamisesta, itsensä tunnistamisen ja tuntemisen kautta syntyvästä kehityssuuntien sisäistämisestä. Jos uusi tapa ajatella ja toimia tuntuu oikeammalta, vain silloin se otetaan käyttöön ja se lisää jotakin hyvää saaden aikaan työniloa ja parempaa palvelua asiakkaille. Jokaisen on keksittävä pyörä itse ja aina uudestaan ja uudestaan. Ei auta, että joku toinen on sen jo jossakin muualla keksinyt. Mielestäni hyvin harvoja asioita voi sosiaalialan kehittämisen kentässä siirtää onnistuneesti paikasta, ihmiseltä ja toimintaympäristöstä toiseen.

3 KEHITTÄMISTYÖN SOLMUKOHTIA METSÄSTÄMÄÄN

Käsillä olevan lopputyöni tavoite on lisätä ymmärrystä sosiaalialan kehittämistoiminnasta ja pohtia kehittämistyön ja kehittäjien tarvitsemää tukea. Tuloksena voisi parhaassa tapauksessa olla vastauksia kysymykseen: Mihin asioihin kannattaa erityisesti panostaa, kun halutaan tukea kehittämistyötä.

Tavoitteeseen päästäkseni olen keskittynyt erityisesti jäsentämään ja analysoimaan kehittämistyön pulmia ja solmukohtia. Nämä kohdat ovat löytyneet monisyisestä empiirisestä aineistostani, jota jäljempänä esittelen tarkemmin. Omaa tulkintaani on tapahtunut koko työn tekemisen ajan. Olen reilun yhdeksän vuoden ajan Kosken suunnittelijan työtehtävissä ja tähän lopputyöhön ryhtyessäni huomioinut, kirjannut muistiin ja nostanut esiin tiettyjä seikkoja. Näistä olen korostanut mielenkiintoisimpina solmukohtina tiettyjä asioita. Koko prosessi pohjaa siis subjektiiviseen ymmärrykseen siitä, mikä kehittämisessä on olennaista.

Olen hyödyntänyt kirjallisuutta etsimällä aineistoni ”löydöksille” yhtymäkohtia ja mahdollisia selityksiä. Omat havaintoni ovat hyvinkin pitkälti samoja, kuin kehittämisestä tehdyissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on myös tuotu esille. – Ei siis mitään uutta auringon alla.

Käyttämäni kirjallisuus ei kata systemaattisesti kaikkea, tai varmaankaan edes oleellisinta aiheesta käytyä keskustelua. Kehittämisestä, projektitoiminnasta ja sosiaalipalveluiden tilasta ja niiden kehittämisestä on kirjoitettu siksi paljon. Kehittämisestä tuli jo 1980- ja 1990-luvuilla eräs sosiaalialan käytetyimpiä käsitteitä, jopa kyllästymiseen saakka, kuten Aulikki Kananoja on todennut (1994, 7). Sosiaalialan kehittämistyön analysoinnin ja ymmärtämisen kannalta hedelmällistä luettavaa on jo vuonna 1994 julkaistu, mutta edelleen ajankohtainen teos *Kehittämistyö itseanalyysiin* (toim. Tuija Lindqvist & Marketta Rajavaara). Tuoreimpia lähteitä ovat Timo Toikon ja Teemu Rantasen kirja *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta* (2009) ja Riitta Seppänen-Järvelän & Vappu Karjalaisen toimittama kirja *Kehittämistyön risteyksiä* (2006). Aiheesta on hiljattain tehty myös kaksi väitöskirjaa: Päivi Rinteen *Matkalla muutokseen* (2009) sekä Tuula Kostiaisen *Osaamisen kehittämisen neljä tilaa* (2009). Ansiokkaasti kehittämistoimintaa on mielestäni analysoinut sekä useissa julkaisuissa että alan ammattilaisten kouluttajana Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (ent. Stakes) tutkija Riitta Seppänen-Järvelä. Hänen väitöskirjansa *Luottamus prosessiin* (1999) oli ensimmäinen kehittämisen teemaan keskittyvä sosiaalialan väitöskirja Suomessa.

Työni edetessä olen joutunut tutun ilmiön eteen: teema uhkasi paisua kuin pullataikina. Tärkeitä näkökulmia ja uusia lähteitä tarjoutui koko ajan eteeni ja olin tilanteessa, jossa tuntui siltä, että kaikki yhteiskuntamme ilmiöt liittyvät aiheeseeni. On helpottavaa huomata, että samaan ahdistukseen joutui myös Päivi Rinne (2009) väitöskirjatutkimuksensa parissa. Hänen tarkoituksenaan oli tutkia, minkälaista sosiaalialan toimintojen muutosta projektitoiminnalla tavoiteltiin 1990-luvulla tapahtuneen hyvinvointivaltion murroksen ja julkishallinnon reformin yhteydessä. Aineistonaan hän käytti Sosiaaliturva-lehden kirjoituksia. Väitöskirjansa lopuksi (2009, 181) hän toteaa, että on

tarvinnut monenlaisia teoreettisia välineitä pystyäkseen sijoittamaan sosiaalialan projektitoiminnasta muodostamansa havainnot yhteiskunnallisen murroksen kontekstiin. Minun tavoitteeni ei tässä työssä toki ole yhtä laaja eikä kunnianhimoinen, mutta sisällöllinen teema liikkuu samoilla monimutkaisilla vesillä.

En katso tässä työssä tarpeelliseksi käydä läpi kehittämistoiminnan historiallista katsausta taikka akateemisille opinnäytteille tyypillisiä käsitelmäärittelyjä. Mainitsen kuitenkin käsitteistä sen verran, että käytän pääasiassa termejä *kehittäminen* ja *hanke* sekä *kehittämishanke*. Havahduin tähän kielenkäyttöön, kun meille kehittäjäksi järjestön palveluksesta siirtynyt henkilö ihmetteli ääneen, miksi me puhumme vain hankkeista. Hän oli tottunut operoimaan projekteissa. Hän pysähtyi pohtimaan ilmiöiden mahdollisia eroja. Termivalintaan löytyy looginen selitys siitä, että valtaosa Kosken yhteydessä toteutetusta kehittämistyöstä on rahoitettu ministeriön kehittämisohjelmien hankkeista. Yhdistysten kehittämistyön päärahoittaja Raha-automaattiyhdistyksen sijaan käyttää termiä *projekti*. Yhteistyökumppanimme käyttävät molempia termejä eikä niiden merkityksellä ole havaintojeni mukaan sisällöllisiä eroja.

Kehittäminen tarkoittaa minun työssäni kokonaisuutta, jonka Juhani Kirjonen (2006, 117–118) on määritellyt osuvasti: ”*Kehittäminen on tiettyjen toimintaperiaatteiden ja toimintojen tarkoituksellista muuttamista. Kehittämisen kohteina ovat siis yhtäältä ihmiset (osaaminen), toisaalta heidän työtehtävänsä (tehtäväkokonaisuudet) sekä sovellettavat tekniikat ja säädökset. Tarkoituksellisuus viittaa siihen, että tuloksena on jokin aikaisempaa parempi, tehokkaampi, tai muuten suotavampi asioiden tila.*”

3.1 Empiirinen aineisto

(1) Omat muistiinpanot

Kävin tätä lopputyötä varten läpi yhdeksän vuoden ajalta kertyneet henkilökohtaiset työmuistiinpanoni. Kosken suunnittelijan työssä olen alusta asti pitänyt tapanani kirjata asioita muistiin vihkoon, koska yksittäiset muistiinpanopaperit katoavat helpommin eikä joka tilanteessa ole tarkoituksenmukaista tallettaa muistiinpanoja sähköisiin tiedostoihin. Tämä tarkoittaa 14 eripaksuista täyteen kirjoitettua kierrevihkoa vuosilta 2001–2009, jotka kävin läpi vuoden 2010 tammikuussa. Vihkoista poimin sellaiset merkintäni, joissa jotenkin käsiteltiin kehittämisen olemusta tai ydintä ja erityisesti kehittämistyön pulmia ja solmukohtia. Olen hyödyntänyt näitä asioita ikään kuin tausta-ajattelunani kaiken aikaa tätä työtä tehdessäni.

(2) Eräs työnohjaus case - Projektinvetäjien vertaistukiryhmät

Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus kutsui koolle parin vuoden ajan (2003–2004) yksinäisten sosiaalialan kehittämisprojektien vetäjille tarkoitettuja ryhmiä. Kysymyksessä oli vertaistukityyppinen ryhmätyönohjaus.

Mukaan ryhmiin olivat tervetulleita sosiaalialan kehittämiseen liittyvien projektien työntekijät, vetäjät, koordinaattorit, projektipäälliköt ja muut kehittäjät, jotka työskentelivät yksin ja määräaikaikaisina tai muutoin vailla tiimin tukea. Toiminnassa oli mukana neljä erillistä 3–5 hengen ryhmää, joiden toimintaa tarkastelen lähemmin.

(3) Kysely kehittämistyön solmukohdista

Kosken kehittäjätyöyhteisölle (38 henkilöä) tehtiin helmikuussa 2010 työhyvinvointikartoitus. Kyselyn toteutti Koskessa harjoittelujaksoa suorittava sosionomi amk -opiskelija Henna Mehto. Sähköisen kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli ”minkälaisia solmukohtia sinulle on tullut vastaan kehittämistyössä?” Koko kyselyyn vastasi 25 henkilöä ja tähän viimeiseen kysymykseen heistä vastauksen kirjoitti 14 henkilöä. Kyselyn muut kysymykset olivat pääosin monivalintatehtäviä ja käsittelivät selkeästi työhyvinvointiin liittyviä asioita.

(4) Kysely kehittämistyön hyödyllisyydestä

Kesäkuussa 2010 lähestyin sähköpostitse kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat työskennelleet kehittämistehtävissä Kosken hallinnoimissa tai koordinoimissa hankkeissa viimeisen 8 vuoden aikana. Tämä kysely tehtiin siis vain jo päättyneiden hankkeiden työntekijöille. Sähköposti lähti 31 henkilölle ja vastaukset sain 15 henkilöltä.

3.2 Aineiston prosessointi

Lopputyön eteneminen voidaan nähdä eräänlaisena työnohjausprosessina. Olen hyödyntänyt empiirisen aineiston prosessoinnissa Harri Hyypän (1999) jäsentämää vaiheistusta liittyen konsulttityöhön. Olen pyrkinyt (1) ennakkoluulottomaan ja vapaaseen kuunteluun (2) läpikäymään ja erittelemään materiaalia tavalla, jolla voidaan identifioida oleellinen ja keskittää huomio siihen. Oleellista tässä ovat asiat, joita toistetaan ja asiat, jotka aineistosta puuttuvat. Tärkeää on, Hyypän ohjeiden mukaan, tässä kohdassa malttaa mielensä ennen johtopäätösten tekemistä. Lopuksi (3) aineisto on

toivon mukaan saanut uudelleen jäsenyessään uuden tulkinnan. Tavoitteena voisi olla asioiden näkeminen uudessa valossa – ja mikä vielä kunnianhimoisempi tavoite: luova takaisinanto ja palaute. Jalostuneen tiedon tulisi palautua sille, kelle se kuuluu – siis käyttöön sosiaalialan kehittäjille ja heidän mahdollisille työnohjaajilleen.

4 AINEISTON KUUNTELU

4.1 Yksinäisten projektinvetäjien keskusteluja

Yksinäisten projektinvetäjien vertaistukiryhmiin osallistujat olivat kuntasektorin sekä pienten ja suurten järjestöjen hallinnoimien hankkeiden työntekijöitä. Ensimmäisessä kokoontumisessa oli mukana Kosken suunnittelija, jolloin toiminnan pelisäännöt olivat ryhmien aloittaessa kaikille samat. Pelisäännöistä tärkein oli jokaisen jäsenen sitoutuminen vaitioloon. Vertaisryhmät tarjosivat foorumin, jossa kehittäjät saattoivat tuoda julki ajatuksiaan ja tunteitaan vapaasti ilman lojaalisuusvaatimuksia. Projektien vetäjien arki-työtä värittää jatkuva projektin tarpeellisuuden ja tuloksellisuuden vakuuttelu yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden, hallinnoijien, rahoittajien ja muiden tahojen suuntaan.

Ryhmiiin ei nimetty vetäjää tai puheenjohtajaa. Toisissa ryhmissä keskustelu tapahtui vapaasti, joissakin keskustelua veti kulloisenkin kokoontumispaikan isäntä tai emäntä. Toiminnasta ei koitunut erillisiä kuluja. Kukin osallistuja käytti kokoontumisiin omaa työaikaansa, nimittäen sitä työnohjaukseen käytetyksi ajaksi. Kosken suunnittelija koordinoi ryhmien kokoonpanoja, yhteystietoja sekä toimii uusien ryhmien koollekutsujana omaan työhönsä liittyen.

Vertaisryhmätoiminnan tarkoituksena oli nimenomaan saada tukea projektin tai kehittämishankkeen prosessin etenemiseen, kehittämistyön lainalaisuuksiin ja projektityöntekijän rooliin liittyviin kysymyksiin. Sisällöllisten kysymysten pohtimista varten kullakin hankkeella on ohjausryhmänsä ja muut tarkoituksenmukaiset fooruminsa. Ryhmissä työskenneltiin ongelmanratkaisutyyppisesti. Niissä pohdittiin yhdessä kysymyksiä, joihin muutkin työssään törmäävät sekä vaihdettiin ratkaisumalleja, ideoita ja lukuvinkkejä. Eräänä vertaisryhmätoiminnan tavoitteena oli myös säästää yksin tapahtuvaan ”pätkäilyyn” käytettävää aikaa ja lisätä sitä kautta kehittämistyön tuloksellisuutta.

Toiminnan kuluessa huomattiin, että myös paljon työkokemusta omaavat konkarit olivat halukkaita ryhmiin mukaan ja viestittivät oman työnsä yksinäisyyttä ja keskustelukumppaneiden sekä purkamisen paikkojen puutetta. Alkueletus oli, että toiminnalla tarjotaan apua erityisesti tuoreille hankkeille ja nuorille projektien vetäjille.

Työnohjauksellisten vertaisryhmien toiminnan paras anti liittyi mahdollisuuksien keskustella ja ”tuulettaa” vapaasti. Muut ryhmäläiset tunsivat kehittämistyön toimintaympäristön ja osasivat suhteuttaa kuulemansa siihen. Ilman esityslistaa ja muistioita tapahtuva ammatillinen keskustelu on myös luovaa. Erilaisten hankkeiden ja kehittäjien sektorirajat ylittävä kohtaaminen antaa omaan työhön perspektiiviä ja tarjoaa uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Keskustelun teemoina eivät suinkaan aina olleet hankkeiden pulmakohdat vaan tapaamisissa jaettiin myös kehittämistyön mielekkyyden kokemuksia ja inspiroivaa työniloa.

Ryhmissä keskusteltiin muun muassa seuraavista teemoista:

- millaista on toimia omana työnantajanaan pienen järjestön ainoana palkattuna työntekijänä;
- projektikehittämisen ja virallisen järjestelmän yhteistyön mahdollisuudet ja törmäyskurssit;
- projektin ja sen kehittämän uuden toiminnan asema yhteistyöverkostoissa;
- itsenäisen työn vapauttavat mahdollisuudet;
- projektin arvioinnin toteutus;
- kehittämishankkeiden hallinnointiin, raportointiin ja rahoitukseen liittyvät kysymykset;
- tiedottamisen ja viestinnän osuus projektin onnistumisessa.

4.2 Kehittämistyön pulmia

Kosken henkilöstölle tammikuussa 2010 esitettyyn kysymykseen kehittämistyön solmukohdista tuotiin selkeästi eniten esille asioita, jotka liittyvät yhteistyökumppaneiden sitoutumattomuuteen ja projektiväsymykseen sekä yleiseen kaikkien osapuolten kiireeseen. Toimintaympäristön

jatkuvat muutokset ja sosiaalipalvelujen ”yleinen sotkuisuus” mainittiin myös useissa vastauksissa kehittämistyötä vaikeuttavana seikkana.

Kiire sitoutumattomuuden syynä

- Kiire mainittiin suoraan seitsemässä vastauksessa. Kaikki ovat kiireisiä: niin yhteistyötahot kuin omakin esimies. Erityisesti julkisen sektorin toimijat ovat kiireen ja säästöpainneiden alla. Kenelläkään ei ole aikaa sitoutua kehittämistoimintaan.
- Liiallinen työpainne ja kentän väsymys projekteihin.
- Kiireestä aiheutuu kumppaneiden sitoutumattomuus. Aikaa ei ole riittävästi kaikkiin projekteihin ja palavereihin. Ei tehdä mitä on sovittu ja luvattu.

Yhteistyön pulmat

- Esimiehet eivät tue kehittämistyötä. On lähdetty mukaan hankkeeseen, mutta esimieheltä ei kuitenkaan saada lupaa tai tukea osallistua. Kunnissa johdon näkymättömyys ja heikko sitoutumattomuus pitkäjänteiseen kehittämiseen.
- Yhteistyön tekeminen ei ole aina tasa-arvoista eri toimijoiden kesken.
- Työyhteisöt ovat alati muutoksessa. Ihmiset vaihtuvat, joten luottamusta vaikea rakentaa.
- Kumppanuuden syntyminen ja rakentaminen vie oman aikansa – projektityö taasen on määräaikaista.
- Perustyön ja kehittämistyön rajapinnat.

Asenteellinen vastustus

- Mikäli hankkeeseen mukaan lähdöstä on tehty päätös vain hallinnon tasolla, vastustavat käytännön työntekijät kehittämistoimintaa.
- Kokeneiden työntekijöiden kyynisyys kehittämistä kohtaan.
- Aina ei tiedä, eikö käytännössä voida vai eikö haluta kehittää ja muuttaa toimintoja.

Hanketyön tekemiseen liittyviä solmukohtia

- Työaika ei aina riitä tehtävien hoitamiseen. Erilaisiin toiveisiin vastaamisen paineessa kehittäjä kokee riittämättömyyden tunnetta.
- Monien eri toimijoiden intressien yhteensovittaminen ei aina onnistu.
- Kehittäjän odotetaan olevan monitaitoinen ideanikkari, jolta kentällä odotetaan valmista.
- Viestinkulkuongelmat, tiedon panttaaminen, oman julkisivun kiillotaminen ja kateus muiden saavutuksista.
- Suurimmalle osalle asioista ei voi tästä tehtävästä käsin mitään.

Hanketyön organisointiin liittyvät pulmat

- Hankekokonaisuudet ovat liian raskaita, turhaa aikaa kuluu byrokraatiaan. Hallinnon jäykkyys estää tavoitteisiin pääsyä.
- Hanketyön organisoiminen, johtaminen ja hanketyön reunaehdot eivät tue ja motivoi luovaa kehittämistyötä.
- Päällekkäistä kehittämistä liikaa. Yhteistyötä hankkeiden kesken tarvittaisiin lisää.

4.3 Kehittämistyön hyödyllisyydestä

Kesäkuussa 2010 toteuttamani kyselyn tarpeellisuus entisille kehittäjille kirjastui minulle pikkuhiljaa lopputyön edetessä. Useissa keskusteluissa ja kehittämistyön kirjoittelussakin mainitaan hankkeissa kehitettyjen asioiden jääminen vain ”mappeihin pölyttymään” ja käytäntöön juurtumatta. Miksi käytäntö ei muutu samassa tahdissa, kuin mitä kehittämistä puuhataan? Toisaalta olen törmännyt monesti tilanteeseen, jossa pätevä asiakastyön ammattilainen ei enää koe voivansa mennä kehittämistyöstä takaisin perustyöhönsä. Mieleeni on herännyt kysymys siitä, onko väitetty kehittämistulosten jalautumattomuus yhteydessä siihen, että kehittäjät eivät palaa ”arkeen” uusine ideoineen, vaan hyödyntävät laajentunutta kokemusvarastoaan mieluummin koulutuksen, tutkimuksen tai kehittämistyön parissa.

Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden tekemässä selvityksessä sosiaalialan projekteissa työskentelevien kokemuksista eräs haastattel-

tava oli nostanut esille projektien määräaikaaisuuteen liittyen juurtumattomuuden, kun projektissa saavutetut tulokset eivät siirry toimintakäytänteiksi projektin jälkeen (Sulkunen & Toivari 2009).

Päätin tarkistaa, mihin kehittämistyössämme toimineet työntekijät päätyivät hankkeen jälkeen ja miten he ovat kokeneet kehittämistyön hyödyttävän käytäntöjä. Sähköpostilla lähettämäni kysely on tämän raportin liitteenä.

4.3.1 Mistä tullaan ja minne mennään

Ennen kehittämisorjelmia näistä 15 vastaajasta 6 oli toiminut esimies- tai hallinnollisissa tehtävissä. Kolme ilmoitti tullessaan kehittäjäksi asiakastyöstä tai vastaavasta ”perustyöstä”, kaksi kehittämistyöstä, kaksi tutkimus- tai koulutustehtävistä ja kaksi oli ollut opiskelijoita.

Kehittämistyön jälkeen vain kolme heistä palasi takaisin entiseen tehtäväänsä. Kaikki kolme toimivat esimies- tai hallinnollisissa tehtävissä. Kahdesta toista muusta viisi päätyi itselleen uusiin esimies- tai hallinnollisiin tehtäviin, kolme asiakastyöhön tai vastaavaan ”perustyöhön”, neljä tutkimus- tai koulutustehtäviin ja kaksi muihin tehtäviin (eläkkeelle ja äitiyslomalle).

Pyysin heitä halutessaan kertomaan tämän siirtymävaiheen tunnelmista. Kaikki 15 vastasivat tähän kysymykseen jotakin. Vastaajista pelkästään positiivisia tunnelmia kuvaili kolme henkilöä. Pelkästään negatiivisia tunnelmia siirtymävaiheessa oli neljällä vastaajalla. Loput vastaajista kuvailivat tunnelmiaan toisaalta–toisaalta -asetelmana.

Positiivisia tunnelmia kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti: ”Siirryin uuteen kehittämistehtävään hyvillä mielin ja omaan osaamiseen, pärjäämiseen luottaen sekä uusiin haasteisiin innolla tarttuen. Koin, että olin saanut edellisestä työstä hyviä eväitä uuteen kehittämistyöhön.” Toisen vastaajan positiivisia tunnelmiaan sävytti siirtyminen tutkimustyön pariin. Hän visioi tutkimuksella saadun tiedon yhdistämistä kehittämistyöhön tulevaisuudessa. Kolmas kertoi, että paluu entiseen esimiestyöhön oli helppoa ja hanketyö vastaavasti henkisesti raskasta, vaikkakin mielenkiintoista.

Pelkästään negatiivisesti painottuneissa vastauksissa (4) kerrottiin ahdistuksesta, järkytyksestä, masennuksesta ja haikkeudesta. Eräs vastaaja kertoi tulossa olevasta pakkotahtisesta arjesta, johon ei saa mahtumaan ajattelua. Toinen kirjoitti kokemuksistaan, joiden mukaan kehittämistyön kokemusta vähätellään eikä sitä voi hyödyntää nykyisessä työssä, jossa hän kokee

alisuoriutuvansa. Eräs vastaajista kertoi nykyisessä organisaatiossaan kehittämisasioiden olevan ”heikoissa kantimissa.”

Seitsemän vastaajista analysoi hyvinkin moniulotteisesti tunnelmiaan siirtymään kehittämistyöstä eteenpäin. Joku tunsikin myönteisiä odotuksia uutta työtään kohtaan, vaikka olisikin halunnut jatkaa kehittämistyön parissa. Haikeuden tunteita aiheuttivat työkavereista ja Kosken työyhteisöstä luopuminen sekä myös se, että kehitettävä työ tuntui jäävän kesken. Joku kertoi käyttävänsä hankkeessa kehitettyjä työtapoja työssä, johon kehittämisestä siirtyi. Eräs vastaaja kirjoittaa siirtymästään: ”Paluu entiseen työhön (esimies- ja hallinnollisiin tehtäviin) ei kauheasti innostanut, joten oli hienoa päästä kokeilemaan taas uutta työtä”. Hanketyö on myös koettu väsyttäväksi ja epäsäännölliseksi. Siitä pois siirtyminen on tuonut hallitun työnkuvan. Muutama vastaaja kuvaili organisaatiokulttuurisia eroja. Koske oli koettu demokraattiseksi ja luovuuteen innostavaksi yhteisöksi, johon eivät suuremmat organisaatiot välttämättä taivu. Toisaalta todettiin myös, että Kosken matalassa organisaatiossa ei ole saatavilla esimerkiksi työtä helpottavia tukipalveluja.

4.3.2 Mitä on kehittämistyön hyvä tuki?

Pyysin vastaajia arvioimaan, minkälaista tukea he olisivat kaivanneet ja millaisesta tuesta he kehittämistyössään hyötyivät. Työnohjauksen – tätä termiä käyttäen – mainitsi toiveenaan kaksi vastaajaa. Yksi toivoi konsultaatiota ja yksi vastaaja painotti kehittämistyön koulutusta. Kosken kehittäjäyhteisöstä ja taustaorganisaatiosta saadun tuen merkitystä painotti kahdeksan vastaajaa. Useimmissa vastauksissa kuvailtiin positiivisesti muilta kehittäjiltä saatua vertaistukea ja tiimityön sekä verkostoitumisen hyötyjä. Muutama vastaaja kritisoi yhden kehittäjän hankkeita.

Tässä yhteydessä mainittuja kehittämistyötä hidastavia solmukohtia (tukea näihin asioihin olisi kaivattu, mutta ei saatu) olivat vastaajien mielestä hankkeen ytimen epämääräisyys, tavoitteiden konkretisointi kunnissa, yhteistyötahojen löyhä sitoutuminen, hankkeen raskas byrokratia, työnohjauksen puuttuminen, kehittäjien liiallinen kiire ja yksinäisyys. Eräs vastaaja mainitsi kaivanneensa suunnitelmallista mentorointia, malleja ja ohjausta hankkeen toimintasuunnitelman laatimiseen ja suunnitelmalliseen etenemiseen.

Tukea, jota kehittäjät olivat kokeneet saavansa, tuotiin esille huomattavasti runsaammin. Monet mainitsivat saaneensa riittävästi tukea työhönsä. Tuki-

muotoja olivat keskustelu eri tahojen kanssa, verkostoituminen muiden hankkeiden kanssa, kuntien ammattilaisten kanssa, valtakunnallisten ja jopa kansainvälisten toimijoiden kanssa. Eräs vastaaja totesi: ”On todella tärkeää, että kehittäjällä on oma tuki- ja porinaryhmänsä. Kehittämistyöhön tarttues- sa kannattaa hankkia ympärilleen joukko kellokkaita takaamaan työn eteen- päin menemisen.” Merkillepantavaa on, että yksikään vastaaja ei maininnut millään tavalla hankkeen ohjausryhmää tai sen roolia. Oletettavasti kaikilla hankkeilla kuitenkin tällainen rahoittajankin edellyttämä ”tukiryhmä” oli nimettyä ja tiedän sellaisten usein kokoontuneenkin.

Työparin ja tiimin toteuttamissa hankkeissa koettiin lähes pelkästään tuke- vana keskinäinen vuorovaikutus ja erilaisten osaamisten jakaminen. Oman projektin kiinnittymistä ”johonkin laajempaan” yhteyteen sekä oman am- matillisen näkemyksen laajenemista korostettiin myös. Tästä syystä Koske taustayhteisönä koettiin hyvin merkitykselliseksi tukirakenteeksi.

4.3.3 Elävätkö kehitetyt asiat käytännössä?

Entisiltä kehittäjiltä kysyttiin: ovatko kehittämistehtävissäsi /-hankkeessasi kehitetyt asiat alkaneet mielestäsi elämään käytännössä? Ennako- olettamuksestani poiketen tähän kysymykseen saatiin lähes pelkästään posi- tiivisia vastauksia. Hankkeiden tulokset eivät näyttäisi jäävän mappeihin pö- llyttymään. Kuusi vastausta voidaan tulkita varauksettomasti siten, että hank- keessa kehitetyt asiat ovat siirtyneet arkityöhön ja elävät hyvin! Kuusi vas- taajaa toteaa, että hankkeen aikaansaannokset ovat jalkautuneet käytäntöön osittain tai joksikin aikaa. Kolme vastaajista toteaa, ettei heillä itsellään ole asiasta tarkkaa tietoa.

Ilahtuneena ja tyytyväisenä asioiden etenemisestä kertovat mainitsivat muun muassa yksittäisiä työmenetelmiä, -tapoja ja tekniikoita, jotka on otettu käy- tännöiksi. Kehitettyjen asioiden vaikutuksia pystyy näkemään omassa työs- sään ja hankkeen tuloksia on selvästi hyödynnetty jopa kunnan strategiata- solla. Hyvänä jatkumona mainitaan myös esimerkiksi verkostojen ja pysy- vän keskustelufoorumin syntyminen.

Myötävaikuttavina tekijöinä näille hyvälle tuloksille mainittiin muun muassa yhteistyöverkoston onnistunut sitouttaminen, innostaminen ja aktivointi kehittämissätyöhön. Myös esimiestason aktiivisuus ja töiden oikeanlainen or- ganisointi tuotiin positiivisina asioina esille, vaikkakin todettiin myös se, että moniin rakenteellisiin asioihin ei hanketyöllä voida vaikuttaa. Kun hankkeen

juurruttamiseen ja pysyvien ratkaisujen miettimiseen paneuduttiin heti hankkeen alusta lähtien, saatiin kehittämistyössä tulosta aikaan.

Eräs kehittäjä hämmästeli kuitenkin sitä, kuinka vähän kunnista kyseltiin hankkeista ja niihin laitetuista rahoitusosuuksista saatujen hyötyjen perään. Kumppaneiden osaaminen karttui vaihtelevalla tavalla riippuen työntekijän henkilökohtaisista motiiveista ja organisaation intresseistä.

4.3.4 Mitä hyödyllistä pääomaa kehittäjälle kertyy?

Pyysin vastaajia arvioimaan: Kertyikö sinulle kehittämistyössä sellaista pääomaa (esim. tietoa ja näkemyksiä), jota olet voinut hyödyntää myöhemmissä työtehtävissäsi? Olettaenkin kaikille oli tästä työkokemuksesta kertynyt hyödynnettävää pääomaa. Tosin kaksi vastaajaa mainitsi, että voivat nykyisessä työssään hyödyntää tätä pääomaa vain vähän.

Millaista hyödyllistä kokemusta ja osaamista kehittämistyössä sitten tekijälle kertyy? Ainakin verkosto-osaamista ja verkostoitumista erilaisiin asiantuntijoihin sekä laajentunutta näkökulmaa ja ajattelutapaa. Näistä kirjoitettiin eniten. Myös ammatillinen ja sisällöllinen tieto syventyi, täsmentyi ja ”päivittyi” hankkeessa työskennellessä.

Kehittämistyön kokemusta pidettiin tärkeänä ammatillisen osaamisen kasvattajana. Eräs vastaaja valitteli, että oman osaamispääoman karttuminen oli ehkä suurempaa, kuin itse hankkeen tuottama hyöty. Taidot ja tiedot karttuivat esimerkiksi uusien asioiden haltuunotokyvystä, ihmisten kanssa toimimisesta, raportoinnista, kirjallisuudesta, verkostoissa toimimisesta sekä taloushallinnosta.

Pitkän ammatillisen sosiaalialan kokemuksen omaava vastaaja painotti sitä, että kehittämishankkeen kautta pääsi jakamaan vuosien varrella hankittua kokemusta ja osaamista laajemmalle yleisölle. Toinen konkari kertoi saaneensa omaan työhönsä toisenlaista näkökulmaa sekä myös tervetullutta katkosta. Tutkimus- ja koulutustehtävissä kokemuksensa hankkinut kehittäjä taas totesi saaneensa ”massiivisen päivityksen käytännön työn todellisuuteen” sekä mahdollisuuden reflektoida tätä tutkimustietoon.

Moni vastaaja kuvaili oman ymmärryksensä ja näkökulmansa laajenemista. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi laajempaa yhteiskunnallista kontekstia, moniammatillisuutta, maakunnan tuntemusta sekä ylipäättänsä sosiaalialan työn laaja-alaisen luonteen syvällisempää ymmärtämistä.

Moni mielsi seuraavat työnsä jatkumona tälle kehittämistehtävälle. Eräs vastaaja kirjoittaa: ”Minulle se oli ainakin hyvä siirtyminen ruohonjuuritason työstä seuraaviin haasteisiin.” Kehittämistyön kokemus voi siten toimia siltana, jonka myötävaikutuksella sosiaalialan ammattilainen pystyy siirtymään tehtävistä tai toimintaloikoista toiseen. Aulikki Kananoja (2006, 14) on todennut että kehittäminen tapahtuu yhteiskunnallisten, tieteellisten ja käytännöllisten kysymysten risteyskohdassa. Risteyskohdassahan on hyvä tilaisuus pysähtyä miettimään, mihin suuntaan haluaisi jatkaa.

Ehkäpä kysymys on nimenomaan siitä, että ihmiselämän perusvire on jatkaa eteenpäin kohti suurempia tai ainakin itselle uusia haasteita. Taaksepäin harva kokee mielekkääksi kääntymään ainakaan silloin, jos uutta osaamis-pääomaa ei voi siellä suunnalla hyödyntää. Tämä on havaittu myös sosiaalityön ammatillisesta lisensiaatinkoulutuksesta valmistuneiden työuralla etenemisessä. Reilu viidesosa lähti pois sosiaalityöntekijän ja johtavan sosiaalityöntekijän asiakastyön tehtävistä. He siirtyivät erityisasiantuntijoiksi, opettajiksi, johtajiksi, tutkijoiksi ja kehittäjiksi (Hietamäki & Kantola 2010).

5 AINEISTON ERITTELY – SOLMUKOHTIEN JÄSENNUYSTÄ

5.1 Hallinnolliset muutokset luovat epävarmuutta

Isot organisaatiomuutokset ja hallinnolliset myllerrykset koskettavat juuri tällä hetkellä koko kuntakenttää ja sitä kautta lähes kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa toimivia. Yhä kiihtyvä muutos lähes kaikissa organisaatioissa synnyttää sotkuisuutta, sekaannusta ja hämmennystä. Mahdollisuus keskittyä perustehtävään on vaarassa yhä useammilla työpaikoilla.

Kehittämishankkeiden työntekijät kertovat ”puuromaisesta” epävarmuudesta, joka vie raiteiltaan sisältöjen kehittämisen. Jos ei ole tietoa siitä, minkä kokoisessa tai kenen hallinnoimassa organisaatiossa töitä tullaan tekemään vuoden päästä, voi sisältöjenkin kehittäminen tuntua turhalta.

Kunta- ja palvelurakennemuutos (Paras-uudistus) on juuri nyt sekavassa vaiheessa, kun suunnittelua ohjaavaan puitelakiin on keväällä 2010 ministeriön taholta tehty aiemmasta ohjeistuksesta poikkeavia tarkennuksia.

Suunnitelmia tehtiin tähän saakka vuoden 2006 annetun puitelain (Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 169/2007) pohjalta, jossa todetaan, että vähintään 20 000 asukkaan muodostaman kunnan tai yhteistoiminta-alueen tulee huolehtia perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä sosiaalitoimen tehtävistä. Kuntaliitoksia on viime vuosina toteutettu ja suunniteltu runsaasti ja kunnat ovat perustaneet erilaisia yhteenliittymiä varmistaakseen tuota 20 000 asukkaan toiminta-alueita. Sosiaalihuollon palvelut on monissa suunnitelmissa jätetty ulkopuolelle edelleen peruskuntien toteutettavaksi. Osassa kunnista Paras-uudistuksesta taas aiheutuu jo yhdistetyn sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuden hallinnollista erottamista. Useat kunnat Keski-Suomessakin joutuvat suunnittelemaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita uudelleen, tavoitteena nyt uuden ohjeistuksen mukaisesti yhä laajempi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden integraatio.

Sosiaalialan osaamiskeskustoiminnan käynnistyessä vuonna 2002 Kosken toiminta-alueella oli 30 kuntaa ja noin 264 000 asukasta. Vuoden 2009 lopussa kuntien määrä samalla maantieteellisellä toiminta-alueella oli 23, väestömäärä reilut 272 000 asukasta. Vuoden 2010 keväällä Keski-Suomessa oli rakenteilla viisi erilaista kuntien muodostamaa yhteistoiminta-alueita. Maakunnan kunnista vain reilut 20 000 asukasta käsittävä Äänekosken kaupunki muodostaa oman yhden kunnan palvelualueensa.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ParasSos-tutkimushankkeen väliseminaarissa *Sosiaalipalvelujen suunta palvelurakenneuudistuksessa* 11.3.2010 Jyväskylässä esitettiin eräs jäsenyys sosiaalialan kehittämisen esteistä. Tämä jäsenyys perustui seminaariin ilmoittautumisen yhteydessä toteutettuun etukäteiskyselyyn. Vastaajina olivat liki 100 seminaariin osallistunutta alan ammattilaista. Heidän mukaansa sosiaalialan kehittämisen esteitä ovat (1) resurssien puute: rahat ovat vähissä ja osaavaa henkilöstöä on liian vähän; (2) toimintaympäristön ennakoimattomuus ja organisaatioiden jatkuva muutos sekä (3) johtamisen kysymykset. Nämä esteet ovat hyvin yhdensuuntaisia omien havaintojeni kanssa.

5.2 Kehittämistä sisältä ja ulkopuolelta samaan aikaan

Olen usein kuullut kehittämistä kritisoitavan siitä, että se tapahtuu irti ”arjesta.” Strategioita ja kehittämisohjelmia on ideoitu ja kirjoitettu vailla todellista kosketusta käytännön realiteetteihin eikä saatu aikaan mitään konkreettista, ”asia ei edennyt sen kummemmaksi.”

Erilaisissa työkokouksissa ja kehittämishankkeiden ideointipalaverissa on toistuvasti toivottu konkreettista tukea ja apua perustyöhön. Asetelmaa voisi kärjistää kuvaksi, jossa rosoisia asiakkaita vastaanottavat rivityöntekijät ja siistiin sisätyöhön päässyt kehittäjäeliitti yrittävät löytää yhteisen tavoitteen. Kehittäjiä toivotaan tuovan tälle kenttätasolle jotakin uutta ja käyttökelpoista. Kehittäjän tulee siis olla sekä ulkopuolinen luova tuulahdus ja uusien mahdollisuuksien esittäjä että tiukasti olemassa olevista toimintatavoista ja asiiasällöistä perillä oleva ymmärtäjä. Tällaisen realistisen visionäärin tulee olla samaan aikaan sisäpuolella ja ulkopuolella. Rivityöntekijöiden kanssa samaan ”asiakastyön suohon” uppoamista tulisi heidän itSENSÄKIN mielestä varoa. Kehittäjältä odotetaan vahvaa toimimista ”etulinjassa” ja näkemyksellistä tulevaisuuteen suuntaavaa työtötteä.

Kuitenkin asiakastyön uudistamisen tulee lähteä sisältä käsin. ”Kannettu vesi ei kaivossa pysy” -hokema on kuultu lukuisten puhujien esitelmissä. Sitouttaminen voidaan unohtaa, koska ihmiset eivät halua sitoutua. Ulkopuolelta voidaan tuoda siis aika vähän. Kehittämisessä pitäisi voida luoda pysyvää uutta osaamista organisaatioiden sisälle. Prosesseja voidaan monistaa, mutta ei ymmärrystä. Hyvien käytäntöjen kerääminen, esittelemine tai suositteluinen saattaa joskus olla pieni alku ymmärrykselle ja keksimiselle.

5.3 Johdossa vikaa

Johtamisen pulmia on tullut esiin monissa keskusteluissa. Ongelmana on tuotu esille muun muassa se, että kehitetyt asiat eivät kytkeydy paikallisen toiminnan pitkäjänteiseen johtamiseen. Raija Julkunen on jossakin esitelmässään kuvannut tällaista tilannetta sosiologien käsittellä ”kahden käden politiikka”. Yhdellä organisaatiolla voi käytännössä olla vain yksi strategia, jota kohti toimintoja suunnataan. Johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen erisuuntaisuus vähentää kehittämistoiminnan mahdollisuuksia saada aikaan pysyviä muutoksia.

Eräs kehittäjä mainitsi kokevansa, että tuloksellisuutta odotetaan vain hankkeelta eikä nähdä organisaation perustoimintojen ja henkilöstön paneutumisen merkittävää roolia kehittämistyölle. Useat kehittäjät ovat kertoneet kehittämistyön yhteistyökumppaneiden sitoutumattomuudesta. Hankkeeseen on luvattu lähteä mukaan, mutta käytännössä yhteiseen tekemiseen ei sitouduta. Ei ole aikaa osallistua eikä keskustella.

Johtajan mukanaolo on välttämätöntä, mutta ylhäältä annetut asiat eivät etene, jos vain johtaja on mukana projektikokouksissa ja edustaa aina alaisiaan. Johdon tulee kannustaa joukkojaan innovatiivisuuteen, muttei uuvuttaa jatkuvalla kehittämisellä. Johtajalla ja työntekijöillä tulee olla yhteinen näke-

mys siitä, miten toimintaympäristö kehittyy ja mitä muutoksia tarvitaan. Ulkoapäin tulevat muutokset ja kehittäminen pitäisi pystyä nivomaan yhteen. Kehittämistoimilla pitäisi etsiä vastauksia uusiin haasteisiin ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia.

Hankkeiden pitäisi luoda organisaatioon pysyvää uutta osaamista. Jos hanke on onnistunut, miksi siinä synnytettyjä toimintamalleja ei kuitenkaan aina oteta normaaliksi käytännöksi perustyössä? Kyselevät kehittäjät.

5.4 Kiirettä, hankeväsymystä ja muutosvastarintaa

Hankeväsymyksestä on eri yhteyksissä keskusteltu väsymykseen asti. Kuntaorganisaation pitkän linjan ammattilaisen näkökulmasta projekteja tulee ja menee eikä niillä ole välttämättä mitään vaikutusta perustoimintoihin. ”Projektiähkystä” kärsivät ammattilaiset eivät näe mielekkääksi antautua kehittämisprosesseihin ja tuhlata muutoinkin kortilla olevaa aikaansa turhiin kokoontumisiin. Joskus olen saanut olla myös tilanteessa, jossa vastahakoisesti paikalle määrätty työntekijä onkin innostunut keskustelusta ja saanut mahdollisesti uuden näkökulman omaan työhönsä. Valon syttyminen hankeväsymyksen tunnelin päähän ei kuitenkaan ole yksinkertainen tavoite. Kuitenkin se, että jokin puhuttelee ihmistä, on välttämätön avain uudenlaisen ymmärryksen tielle.

Hankeväsymykseen kätkeytyy myös muutosvastarintaa. Joku viisas on todennut: ”Kaikki haluavat kehitystä, kukaan ei halua muutosta.” Muutos on työlästä. Se vaatii aikaa ja voimia ja näistä juuri on huutava pula. Mutta muutos myös tuo energiaa. Olen myös kirjannut muistivihkooni, että oikeaan suuntaan kulkemisen tunnistaa helppouden tunteesta. Vastaavasti esimerkiksi eettiset ristiriidat, mahdottomuus sitoutua henkilökohtaisesti siihen mitä tekee tai mitä toiminnalla tavoitellaan, tekevät työnteon tai kehittämisen raskaaksi taakaksi. Kehittämisen pulmana voi siis olla eri osapuolien epävarmuus siitä, että ollaan tekemässä oikeita asioita. Tällainen kehittäminen ei voi olla uskottavaa eikä tuloksellista.

5.5 Tunneosaamista ja vuorovaikutustaitoja

Sosiaalialan kehittämisessä ollaan lähes poikkeuksetta tekemisissä ihmisten toiminnan ja sen toivotun muuttumisen kanssa. Kehittäjiltä edellytetään siis myös tunnetason osaamista. On pystyttävä tulkitsemaan ihmisten puhetta,

reaktioita ja käyttäytymistä. Tällaista kyvykkyyttä on jossakin yhteydessä nimetty asenneosaamiseksi. Kehittämistyö saattaa siis kompastua asenneta-son osaamattomuuteen tai eri osapuolten tunteiden huomiotta jättämiseen.

Kehittäjältä edellytetään monenlaista persoonallista osaamista. Tietyntylaiset ominaisuudet helpottavat kehittämisprosessien vetämistä. Esintymistaidot, hyvät puhujanlahjat ja sujuva kynäkäyttö edesauttavat asioiden etenemistä. Kehittäjältä odotetaan innostavaa otetta, myönteisen tunnelman luontia ja vuorovaikutuksen avoimuutta. Jos kehittäjän tehtävässä olevalla henkilöllä on taipumusta vetäytyä, jos hän on ujo, epävarma tai epäselvä puheissaan, voi näistä seikoista muodostua esteitä tai ainakin hidasteita kehittämistyölle. Oman persoonansa peloton esiin tuominen ja avoimuus eri tilanteissa ovat omiaan luomaan suotuisaa kehittämisaaperää. Kehittäminen on osittain konsultointia, opettamista ja ohjaamista.

5.6 Toimijat on pidettävä kartalla

Systematiikan puuttuminen kehittämistyöstä voi myös hidastaa asioiden etenemistä. Kehittämishankkeilla ja -prosesseilla on hyvä olla näkyvät ja selkeät etenemistavat. Hyvät organisointitaidot ovat eräs kehittäjän valtti. Osallisten tulee voida tietää, mitä on tulossa, mitä panostuksia heiltä vaaditaan ja millä aikataululla asiat tapahtuvat. Hiljaisen tiedon sanoittaminen, mallintaminen ja arviointi vaativat systemaattisia foorumeita.

Kehittäjät ovat lähes poikkeuksetta tekemisissä monenlaisten yhteistyösuh- teiden verkostoissa. Kehittäjän itsensä on siedettävä aika ajoin sekavuutta ja epävarmuutta, mutta samalla kyettävä luomaan vaikutelmaa jäsenynee- sti ja systemaattisesti etenevästä prosessista. Asioiden selkiyttämisen ja pelkistä- misen taito on kehittäjälle hyödyksi. Yhden kehittämishankkeen kokonai- suudessa vaikuttaa yhtä aikaa eri suuntiin eteneviä pienempiä prosesseja, joissa kaikissa on omat epävarmuustekijänsä. Kehittäjän on nähtävä metsä puilta, mutta samalla huomioitava jokaisen puun olemassaolo omine tarpei- neen.

Usean kerran olen kuullut kehittäjien kertovan kokemuksiaan siitä, että ke- hittämishanke tuntuu pääsevän hyvään vauhtiin juuri hieman ennen sen päättymistä. Hanke jää aina kesken. Siksi kehittämisprosessit on kytkettävä mielekkäiksi hankekauden ylittäviksi jatkumoiksi turvaamaan kehittämistyön systemaattisuus ja pysyvyys.

Laajojen kehittämisohjelmien yhteyttä kulloisiinkin käytännön ilmiöihin on vaikea hahmottaa. Olen aistunut sosiaalialan ammattilaisten parissa tarvetta päästä kartalle ja nähdä oma toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta. Kehittämishanketta esittelevän henkilön on välttämätöntä pystyä vastaamaan toistuvasti esitettyyn kysymykseen: ”Mihinkäs tämä nyt liittyykään?”

5.7 Pulmia kehittämisen organisoinnissa

Eräs käytännön asiakastyöstä kehittäjäksi siirtynyt henkilö kertoi kerran vaikeudesta hahmottaa sitä, miten paljon aikaa erilaiset suunnittelu ja järjestelytoimet vievät. Kehittäjän on siksi vaikea arvioida sitä, mitä kaikkea hän voi luvata; ”mihin kaikkeen voi lähteä mukaan.” Tässä piilee myös yksi kehittämistyön sudenkuoppa: jotta vakuuttaisi yhteistyökumppanit varmasti tuleen luvanneeksi enemmän kuin hankeaikataulu ja omat voimat antavat myöten. Tästä pulmasta voi jopa seurata kehittäjän uupuminen ylimitoitettujen tavoitteiden alla. Erityisesti tämä on vaarana hankkeissa, joiden etenemisestä huolehtii vain yksi palkattu työntekijä. Toisaalta myös kahden kehittäjän hankkeissa on havaittu parityöskentelyn pulmia. Kahden erilaisen ihmisen ajatukset ja toimintatavat eivät välttämättä aina kulje samaa tahtia luovassa kehittämistyössä.

Kehittämistyön pulmat ja solmukohtat liittyvät joskus myös kehittämisprojektiin itseensä ja esimerkiksi sen raskaaseen organisointiin ja byrokraattiseen hallinnointiin. Erään määritelmän mukaan kehittämistyössä on kuitenkin kysymys kykyjen aktuaalistamisen esteiden poistamisesta. Ei siis ainaakaan niiden lisäämisestä.

6 SOLMUKOHTIEN TULKINTAA

6.1 Ratkaisuehdotus sisällä ja ulkopuolella olemisen dilemmaan

Sosiaalialan osaamiskeskusten toiminnasta ei ole olemassa vielä paljon tutkittua tietoa. Ensimmäinen laatuaan on Tuula Kostiaisen (2009) väitöskirjatutkimus, joka kohdistui yhteen osaamiskeskukseen. Siinä selvitettiin sitä, tuottaako sosiaalialan osaamiskeskus lisäarvoa sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja jos tuottaa, niin minkälaista. Eräänä pääkysymyksenä oli selvittää, miten kehittäjien ja käytännön ammat-

tilaisten yhteistyö toimii. Teoreettisena mallina tutkimuksessa on hyödynnetty tilan tuottamisen teoriaa. Johtopäätöksissä todetaan, että osaamiskeskusella on potentiaali lisäarvon muodostamiseen, kun se tarttuu osaamisen kehittämisen *tilan* tuottamisen ominaisuuksiin. Kostiaisen mukaan tilan tarkastelu fyysisenä, sosiaalisena ja mentaalisenä vuorovaikutuksen kokonaisuutena tarjoaisi osaamisen kehittämislle kokonaisvaltaisen lähtökohdan.

Kostiaisen mukaan kehittäjän ja käytännön ammattilaisen (Kostiaisen tutkimuksessa osaamiskeskukseen ja sosiaalityöntekijän) kohtaaminen kulminoituu käsitteeseen *toimiva tieto* (Kostiainen 2009, 208). Yhteistyön kulmakivi toimivan tiedon muodostamisessa on epistemologia eli tietoteoria. Jotta käytännön, tutkimuksen ja opetuksen välinen yhteistyö parane, tarvitaan uutta tietokäsitystä, joka ylittää käytäntö–teoria-lähtökohdan (Kostiainen 2009, 209). Kostiainen kysyy, miksi osaamiskeskustoiminnan alussa tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin vain osittain?

Osaamiskeskusten perustamisvaiheessa ei keskitytty uuden *tiedon tuottamiseen* tai (Kostiaisen sanoin) tilan tuottamiseen kokonaisvaltaisen transformatiivisen (uudistavan, muuntuvan) oppimisen mahdollistamiseksi, vaan toimittiin lähinnä perinteisen oppimis- ja kehittämisenäkemyksen mukaan. Pyrkimyksenä oli eritoten työn käytänteiden muuttaminen, nopeiden tulosten aikaan saaminen sekä yhteistyösuhteiden solmiminen sosiaalitoimen johdon ja opilaitosten kanssa. Osaamiskeskus pyrki rikkomaan kyllä tutkimuksen, käytännön ja opetuksen perinteisiä rajoja, mutta ylläpiti samalla niitä perinteisillä tiedonmuodostamisen tavoilla; osallistumisella ja tiedonhankinnalla – ei niinkään tiedon tuottamisella.

Toikko ja Rantanen keskittyvät kirjassaan (2009) systemaattiseen kehittämistoimintaan, jolla pyritään myös tiedontuotantoon. He käyttävät tästä käsitettä *tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tiedontuotannosta kehittämistoiminnan yhteydessä puhuttaessa huomio on nähdäkseni painottunut lähinnä raportointiin ja kehittämishankkeen loppupäässä tapahtuviin dokumentointeihin, arviointeihin taikka irrallisiin tutkimusosioihin. Kirjallisten julkaisujen välityksellä hyvien kokemusten ja tulosten toivotaan sitten leviävän laajemmallekin yleisölle. Mutta tiedontuotanto, uuden, yhteisesti jaetun tiedon tuottaminen kannattaisikin ajatella osaksi kehittämistoimintaa ja kehittämistyön tekemisen tapana, joka on vuorovaikutusta, puhetta, pohdintaa, toimintaa, kirjoittamista, tunteita, asennetta ja henkeä.

Tuomo Alasoini puhuu samasta asiasta, kun hän (2006, 44-48) erittelee (osallistavan ohjelmallisen kehittämisen artikkelissaan) kehittämisen ensimmäisen ja toisen asteen tuloksia. Ensimmäisen asteen tulokset ovat kehittäjien konstruoimia hyviä käytäntöjä, julkaisuja, seminaariesitelmiä tai tieto-

pankkeja. Toisen asteen tulosten aikaansaaminen vaatii tästä eteenpäin si-dosryhmien laajaa sitoutumista. Alasoinin mukaan toisen asteen tulokset ovat hankkeen eri toimijoiden reflektion kohteena olevia generatiivisia eli uutta luovia *ideoita* (2006, 47). Tällaisia toiminnan kehittymistä palvelevia ideoita syntyy keskinäisen tiedon- ja kokemustenvaihdon myötä. Tällainen ajattelu perustuu vuorovaikutteiseen innovaatiomalliin.

Lukuisissa työryhmissä mukana olleena tunnistan tämän seikan. Eri osa-puolten yhteinen keskustelu johtaa parhaimmillaan uudenlaiseen ja ikään kuin toiselle tasolle kohoavaan yhteiseen oivallukseen ja ideaan. Joissakin keskusteluissa muistan tällaista tapahtuneen. On syntynyt uutta ymmärrystä tai tietoa, jota ei kukaan sellaisenaan tuonut tullessaan. Oivallus voi olla vaikkapa täsmällisemmin kiteytynyt kysymys, jota sitten lähdetään yhdessä ratkomaan. Kysymys ei välttämättä ole vastauksista tai ratkaisuisista sosiaa-lialan monisyisiin käytännön ongelmiin, vaan nimenomaan uudesta yhdessä tuotetusta ja jaetusta tiedosta. Ja kuten Kostianen tähdentää, tämä oppimi-sen ja tiedonmuodostuksen yhteys käytäntöihin ja arjen johtamiseen on oleellisen tärkeää. Ilmeisesti yhteyttä on vaikea synnyttää, elleivät arkityön ja johdon edustajien osapuolet ole olleet mukana tiedon muodostuksen pro-cessissa ja dialogissa.

Riitta Seppänen-Järvelä ja Katri Vataja (2009a, 13) puhuvat *työyhteisölähtöises-tä prosessikehittämisestä*, jossa painottuu yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tie-donmuodostus, jossa työyhteisö on kehittämisen subjekti. Työyhteisöläh-töinen prosessikehittäminen on kehittämistote; se on kehittämistyön toteut-tamista kuvaava ajattelu- tai lähestymistapa ja se antaa mukanaolijoille viite-kehityksen. Huomionarvoista on, että tässä ajattelu- ja toimintatavassa ulko-puolisten kehittäjien rooli on vähäinen. Vastuu kokonaisprosessin toteut-tamisesta on työyhteisöllä ja sen esimiehillä. Tärkeää on tunnistaa ne tilan-teet, joiden ratkaisemiseksi työyhteisöllä itsellään ei ole riittävästi resursseja. Työyhteisölähtöinen prosessikehittämisen onnistuminen asettaa tiettyjä edellytyksiä organisaatiokulttuurille ja työyhteisölle (mm. keskustelukulttuu-ri, luottamus, henkilöstövaihtuvuus, työntekijöiden voimavarat, jaksaminen) (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 11–21).

Usein hankkeen käynnistämistä neuvotellaan johtotason kanssa. Sitout-taminen aloitetaan sieltä, missä on eniten valtaa muuttaa toimintoja. On huomattu, että tämä ei kuitenkaan riitä. Jos lähdetään liikkeelle kokonaisval-taisesti ja ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, perustason arkipäivästä, koituu siitä paljon hyötyä kehittämiseen. Tällainen prosessikeskeinen kehittäminen tu-kee yhteisöllistä oppimaan oppimista. (Asiaa on tarkemmin analysoinut mm. Kari Murto 1994).

Uusien palvelujen ja toimintakäytäntöjen kehittämisessä Rinteen (2009, 137) tutkimuksen mukaan toiminnan liittäminen osaksi arkea tarkoitti toimintojen toteuttamista epätyypillisissä ja epämuodollisissa ympäristöissä, niiden viemistä osaksi ihmisten sosiaalista verkostoa ja käytännön neuvojen tarjoamista arkipäivän kysymyksiin. Pyrkimyksenä oli tätä kautta vakiinnuttaa projektissa kehitetty toiminta järjestelmän rakenteisiin taikka ketjuttaa projekti-idea jatkoprojekteihin. Projektitoiminnan kentällä pyrkimyksenä oli, että osallistujat rakentavat oman reittinsä kohti asetettua tavoitetta, vaikka uudet sidokset tulivatkin esille velvoittavina.

Julkisten hyvinvointipalveluiden kehittämisessä mahdollistettiin Rinteen (2009, 105) tutkimuksen mukaan eri tahojen osallistuminen kehittämiseen rakentamaan mielekkäitä osallistujarooleja, toteuttamaan tiedonhankintaa ja kouluttautumaan yhdessä. Muutosvastarintaa pyrittiin vähentämään osallistumista aktivoimalla ja tarjoamalla kokemuksia yhteistoiminnasta.

6.2 Organisaatiokulttuurit oleellisia

Tanskalaisten kehittämiskokeilujen perusteella Jesper Fisker (1994) on analysoinut kahta erilaista kuntaa; toisessa kokeilujen tulokset jäivät elämään ja toisessa ei niitä pystytty hyödyntämään. Hän kuvaa ”hyvien aikeiden kunnaksi” organisaatiota, jossa kyllä suhtaudutaan kokeiluihin myönteisesti ja projekteja käynnistetään, mutta niiden tulokset ovat kuitenkin ikään kuin hukkuneet. ”Kunnan johto ei ole kyennyt tuottamaan aloitteita kehittämistyöhön kokemusten hyödyntämiseksi.” Fisker toteaa ”systeemikulttuurin” olevan niskan päällä (1994, 36). Toisena erimerkkinä on kunta, jossa ei ole minkäänlaisia kokeiluperinteitä, mutta kuitenkin halukkuutta hyödyntää muualla hankittua kehittämiskokemusta. Tässä tapauksessa ”projektituuri” voittaa päivittäiset rutiinit, joita ollaan valmiita tarkistamaan ja muuttamaan. Samanlaisia kokemuksia löytyy myös omasta maakunnastamme. Pienestä ja syrjäisestä kunnasta saattaa löytyä aitoa halukkuutta ja kykyä hyödyntää kuntien yhteisen hankkeen kehittämisprosessia ja tuloksia. Kysymys on kulttuurisista seikoista. Kehittämistyöhön ja sen tuloksellisuuteen vaikuttavat ratkaisevasti kunnan hallintoperinteet, normit ja arvot. Kehittäjien tulisi siksi ymmärtää hyvin järjestelmiä, joiden pelisääntöjä ei yhdellä projektilla muuteta.

Yhteistyön analysoinneissa on tarkasteltu ilmiötä, joka tuli esille myös omassa aineistossani. Kehittämistyön kyllä lähdetään mukaan, muttei sitouduta eikä tehdä sitä mitä luvataan. Kehittämistoiminnan areenoilla ”pelin sääntöön” kuuluukin olla mukana; suhtautua yhteistyöhön myönteisesti, siksi siitä ei kieltäydytä vaikei siihen kuitenkaan sitouduta (Kaasalainen 1994, 61). Toikko ja Rantanen kuvaavat tätä tilanteeksi, jossa osallisuus jää

vain tyhjäksi kehittämistoiminnan iskusanaksi. Sitä korostetaan ilman todellista pyrkimystä aitoon yhteistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 8).

Juha Varila (2006) pohtii artikkelissaan *Tunteet ja kehittäminen* tunteiden tunnustamisen ja huomioon ottamisen tärkeyttä työyhteisöjen kehittämistyössä. Organisaatiolla on omat tunnekäyttäytymisen säätelyjärjestelmänsä, jotka ilmentyvät muun muassa organisaatiokulttuurissa vuorovaikutuksen tapoina. Yksilöllinen ja organisaatiokohtainen tunnesäätelyjärjestelmä kohtaavat esimerkiksi tilanteessa, jossa muutosta vastustava yksilötason ja muutosta vaativan organisaatiotason järjestelmä törmäävät. (Varila 2006, 102–103.)

Arkisen työn toimijoilla on taipumusta kokea ylimääräinen informaatio häiritsevänä ja jopa uhkaavana. Varsinkin, jos taustalla on kokemus huonosti suunnitellusta ja toteutetusta kehittämishankkeesta. Kehittämistä koskeva ulkopuolelta tuleva informaatio saa kiireen vuoksi ”erityiskohtelun työntekijän tajunnassa” (Kirjonen 2006, 125).

Edellä esitin johtopäätöksen, jonka mukaan uuden, yhdessä tuotetun ja jaetun tiedon syntymisen edellytyksenä on se, että kehittämisen dialogissa ovat osallisina niin perustason työntekijät kuin esimiehetkin. Johtamisen merkitystä monialaisen yhteistyön käynnistämisessä ja kehittämistyön kytkemisessä osaksi arkea ei voi liikaa korostaa. Antti Pelto-Huikko ja Tom Tarvainen (2010) jäsentävät tähän liittyen neljä eri johtajatyyppeä: kehittämishuumajohdajat, arkirealistiset johtajat, epäuskoiset johtajat ja vetäytyjät. Meneillään olevan Kaste-ohjelman yksi osakokonaisuus on nimeltään *Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle*. Sosiaali- ja terveysministeriön samannimisessä julkaisussa määritellään kehittäminen osaksi johtamista ja se tulisi nähdä rinnakkain perinteisten johtamistehtävien, kuten talouden ja toiminnan suunnittelun ja organisoinnin kanssa. ”Olennaista on päästä työyhteisön elämäntavan kestäviin muutoksiin; muutoskykyisen ja oppimista arvostavan työkuulttuurin aikaansaamiseen.” (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009, 55.)

6.3 Sekavuuden sietoa ja järjestyksen pitoa

Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (2006, 4–5) toteavat että kehittämistyö on mitä suurimmassa määrin yhteiskunnallisen epävarmuuden kohtaamiskenttää. He toteavatkin *Kehittämistyön risteys* -teoksensa saatteessa, että epävarmuuden kohtaamisen metodikehittelyt on kehittämistyössä helposti sivuutettu. Tutkimuksen valtavirta perustuu yleensä varmuuden vaalimiseen ja täsmälliseen tiedon tuottamiseen. Kehittämistyö vaatii sen sijaan tekojen ja tiedon muodostuksen dynamiikkaan heittäytymistä ja luo-

vuotta. Kehittäjiltä kysytään omaa näkemystä, ajattelua sekä myös eettistä arviointikykyä.

Seppänen-Järvelän ja Karjalaisen (2006, 5–6) mukaan kehittämistyöllä on kosketuspintoja tutkimukseen, konsultointiin ja ammattilaisten perustutyöhön, mutta se vaatii erityisesti ainoalaatuista kyvykkyyttä kohdata yllättäviä käännteitä ja myös tunteita. Ja samalla aikaa on yleensä riittämättömästi. Kehittämisprosessi on jatkuvaa muutosta, uuden oppimista, uusien yhteistyösuhteiden avaamista, yllättävien pulmien kohtaamista ja tämän kaiken pitämistä rakentavasti kasassa.

Kehittämistyön perusluonne saattaa joutua ahtaalle, jos toimintaa strukturoidaan, pilkotaan ja vaiheistetaan liaksi. Kokonaiskuvan hallinta on sen sijaan ehdoton edellytys tavoitteelliselle kehittämistoiminnalle. Juhani Kirjonen (2006, 124) toteaa, että kehittäminen on taitavaa viestintää. Tämän olen käytännössä havainnut pitävän paikkansa. Selkeän ja hyvän viestinnän avulla kehittämisestä paitsi tiedotetaan, sitä myös samalla toteutetaan. Viestinnän välinein luodaan järjestystä sekavuuteen ja liitetään yksittäisiä toimintoja osaksi laajempaa kokonaisuutta.

6.4 Voiko kiireelle kukaan mitään?

Kiire, hektisyys, sitoutumattomuus, väsymys ja jonkinlainen kaikkia tasoja vaivaava keskittymiskyvyttömyys vaikuttaisi olevan yksi merkittävimmistä kehittämistyön solmukohdista. Voiko sille kukaan mitään?

Ilmiö ei ole ihan tuore ja sitä on tarkasteltu myös paljon kirjallisuudessa. Kiirettä ja kiirepuhetta on nimitetty esimerkiksi ”Hullun työn taudiksi” (Riihkonen & ym. 2002). Jo 16 vuotta sitten sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen liittyvässä artikkelissaan Georg Walls toteaa: ”Poliittisten, taloudellisten ja ekologisten muutosten rajuus, nopeus ja ennakoimattomuus näinä aikoina vaikuttavat meidän itse kunkin elämään” (Walls 1994, 12). Raija Julkunen kumppaneineen (2004, 21–25) vakuuttelee, ettei ajan puute ole 2000-luvun keksintö, vaikka meistä usein tuntuukin siltä, että tämä touhotus on alkanut pünähtää meitä kaikkia vasta viime vuosina. Ajan *kiihkeytymisestä* on puhuttu jo 1800-luvulta lähtien, mutta globaali tietoyhteiskunta on edelleen kärjistänyt kehitystä. Aika on myös *tihentynyt*. Lähivuosien kokemusta ajan niukkuudesta voidaan pitää keskiluokkaisena ilmiönä. Kun työväenluokan vapaa-aika on kiistatta lisääntynyt on esimerkiksi perinteisesti lyhyiden työpäivien eduista nauttivien virkamiesten kohdalla käynyt päinvastoin. Pikemminkin tehtävään, kuin aikaan orientoituvissa tehtävissä työt ovat luon-

teeltaan epäselviä ja rajattomia, päivät vaihtelevia ja katkonaisia. Omat ha-
vaintoni tukevat tätä.

Edes Raija Julkunen tutkijakollegoineen ei pysty vastaamaan siihen, onko
työelämän vaatimusten kasvulle olemassa objektiivista mittaa; onko työelä-
mässä todella tapahtunut voimavarat ylittävä vaatimusten kiristymisen, vai
onko kyseessä pikemminkin kokemuksen muutos.

Työpäivien tihentyminen vaikuttaisi kuitenkin olevan todellisuutta kehittäji-
en yhteistyökumppaneiden kohdalla. Perustyön lisäksi on yhä paisuva määrä
”muita” asioita ja tehtäviä, joihin on irrotettava aikaa ja paneuduttava.

Juha Siltala (2004) käsittelee laajassa kirjassaan *Työelämän huonontumisen lyhyt
historia* ”oman työnsä myynnillä elävien ihmisten” kuormituksen muutosta.
Eräs hänen haastattelemistaan sosiaalialan työntekijöistä kertoo viraston
väen toistuvasti esittäneen kysymyksen: ”Miksi meillä on niin paljon projek-
teja, tarvitaanko tätä kaikkea muutostyötä, emmekö voisi pysähtyä muuta-
maksi vuodeksi tekemään perustehtävää?” (Siltala 2004, 307). Johdon mie-
lestä perustehtävään ei voinut pysähtyä. Perusteluna mainittiin yhteiskunnal-
lisen muutoksen virta ja prosessit, joissa on pysyteltävä mukana. Siltalan
tulkinnan mukaan vastaus työntekijöiden huoleen oli näiden syyllistäminen
taantumuksellisuudesta ja ”uusien virikkeiden” vastustamisesta.

Olen myös omassa työssäni kuullut ammattilaisten toiveita rauhoittumisesta
perustehtävien äärelle. Vastaavasti on kohta joku esittänyt argumentin jä-
mähtämisestä ja välttämättömyydestä olla kehityksessä mukana. Onko niin,
että tällaisessa maailmassa, jossa me elämme, ei ole mahdollisuutta pysähtyä!
Kasvu, tehokkuus, innovatiivisuus, monialaisuus, dynaamisuus ovat mieles-
sämme vetovoimaisempia hyveitä kuin esimerkiksi viisaus, harkitsevaisuus,
keskittyminen, viipyminen tai pelkistäminen. Viimeksi mainituista saattaisi
olla kehittämistyössä hyötyä.

Kiireen kesyttämisestä, arjen hallinnasta ja slow-elämäntyylistä on ilmesty-
nyt lukuisia opaskirjoja ja teemalla vaikuttaisi olevan kysyntää, kuten kaikilla
oman hyvinvoinnin maksimointiin tähtäävillä tuotteilla. Yksilötasolla olem-
me suurin osa tietoisia vaikkapa stressin vaikutuksesta elämänlaatumme tai
kiireessä ja pinnallisesti tehdyn työn tuloksettomuudesta. Näyttää kuitenkin
siltä, että tahdin määrää jokin yksilöiden yläpuolelta tuleva kiihkeä rytmi,
jossa on pakko pysytellä mukana. Syyt kietoutuvat ehkä globaaliin talouteen
ja markkinavoimien lepyttelyyn. Kuntien ja sosiaalipalveluiden tasolla tahdin
määräävät lakipykälät, luottamusmiehet, virkamiesjohto, lisääntyvät asiakas-
jonot, vaikeaselkoiset tietojärjestelmät tai monimutkaistuvat sosiaaliset on-
gelmat. Aina joku on vaatimassa ammattilaiselta jotakin enemmän. Tähän

päälle vielä kehittämissohjelmat ja hanketyöntekijät omine vaatimuksineen – Onko tässä mitään mahdollisuutta keskittyä mihinkään?

7 TULOKSIA – MITEN KEHITTÄMISTYÖTÄ KANNATTAISI TUKEA

Kehittämistoiminnan ydintä pohtiessani on mieleeni tiivistynyt neljä sen olemusta kuvaavaa ilmiötä:

- (1) Hanke on tekijänsä näköinen
- (2) Mitä konkreettisempaa sitä vaikeampaa
- (3) Aina on joku joka kysyy: Mihinkäs tämä nyt liittyikään?
- (4) Aina on joku, jonka mielestä kehittäminen on irti arjesta.

Tämän lopputyöni valossa näyttäisi yksinkertaistetusti siltä, että hankkeet saavat usein aikaan pysyviä muutoksia ja yleensä niissä kehitettyjä asioita hyödynnetään sosiaalialan käytännön toiminnassa. Kehittämistyössä toimiville kehittäjille ei käy välttämättä yhtä hyvin. Heidän laajentunutta osaamistaan ei ainakaan kaikissa työtehtävissä hyödynnetä. Monet heistä tosin ponnistavat monimuotoisen osaamispääomansa siivittämänä kohti uusia haasteita.

Kehittämistyön suurimmat solmukohdat liittyvät kaikkia yhteiskuntamme tasoja ja tahoja vaivaavaan muutosmylläkkään ja siitä seuraavaan epävarmuuteen ja kiireeseen. Kehittäjän ja kehittämisen kohteena olevien tahojen, yhteisöjen tai yksilöiden voi olla vaikea löytää yhteistä jaettua tiedontuotannon tilaa, jossa päästään uuden tuntemisen ja uusien ideoiden syntymisen tasolle. Yleiseen kehittämisen pelin henkeen kuuluu mukana oleminen ainakin puheen tasolla, mutta todelliseen sitoutumiseen se ei välttämättä aina yllä. Strategiset linjaukset ja käytännön johtaminen saattavat liian usein kulkea eri suuntaan, kuin mihin kehittämistavoitteet on yhdessä asetettu. Asioita, jotka tulisi ottaa huomioon on yksinkertaisesti joskus liikaa yhtä aikaa hahmotettaviksi. Myös työssäni esille nousseet kehittämistyön esteet ja solmukohdat ovat hyvin moninaiset ja monisyiset. Mainittakoon vielä, että sosiaalialan kehittämistyön solmukohdaksi ei vastaan tullut kertaakaan sitä ettei olisi enää mitään kehitettävää.

Mihin kohtiin sitten kannattaisi erityisesti satsata, kun halutaan tukea kehittämistyötä?

Ainakaan ketään kehittäjää ei saisi jättää yksin pohdiskeluihseen. Hankeviidakosta järjestyy varmasti jokaiselle kohtalotovereita, jotka painiskelevat samojen kehittämistyön perusilmiöiden ja pulmien kanssa. Epäviralliset verkostot ja taustaryhmät ovat joskus jopa hedelmällisempiä kuin hankkeiden määrämuotoiset ohjausryhmät kokouksineen. Kehittäjillä tulee olla luovaa tilaa ja vapautta hyödyntää täysimääräisesti yksilöllistä kapasiteettiaan. Myös kehittämistehtävissä toimivat sosiaalialan ammattilaiset tarvitsevat työnohjausta. Oman tehtävän laajempiin kehyksiin liittäminen auttaa myös hahmottamaan oman hankkeen merkitystä ja tavoitetta.

Kehittämishankkeissa mukana olevien osapuolten olisi hyvä olla tietoisia siitä, mitä kehittämisen keinoin ja kehittäjän roolista käsin voidaan odottaa tapahtuvaksi. Kehittäjien oma ymmärrys tässäkin työssä kuvata kehittämissuuden kompleksisuudesta auttaa koko hanketta kulkemaan kohti kirkasta päämääräänsä hämärän läpi.

Kehittäminen liikkuu aina väistämättä keskeneräisyyden ja epätietoisuuden kentällä. Tällaisella sotkuisella kartalla liikkuminen on sitä helpompaa, mitä selkeämmin kehittäjä on löytänyt yhteyden itseensä. Kehittämistyön tulee tukea kehittämissuunneihin osallistuvien mahdollisuuksia ja tilaa löytää yhteys itseensä, ajattelemisen kykyynsä – tulla enemmän itsekseen. Sitä kautta voi löytyä mielekkyys ja työn ilo. Tämä vaatii pysähtymistä ja tutkimista, johon työnohjaus on hyvä väline.

8 MITÄ TÄSTÄ OPIN?

Totesin jo aiemmin, että kirjallisuudesta löytyvät pitkälti samat asiat, joita olen työurallani sekä tämän työni aineiston pohjalta pohtinut. Kun tätä lopputyötäni varten kävin lyhyellä aikavälillä läpi aiheesta kirjoitettuja kirjoja ja raportteja, oli ensimmäinen havaintoni hieman pettymyksen sekainen toteamus siitä, että en ole löytänyt mitään uutta. En aineistoni valossa onnistunut nostamaan esille sellaisia kehittämistyön solmukohtia, jotka olisivat olleet tutkijoilta tähän sakka piilossa. Tosin todettakoon tässä kohtaa, että kehittäjien tunnelmia kartoittavia tutkimuksia ei ole vastaani juuri tullut. Kehittäjien henkilökohtaisia oppimiskokemuksia ja tuen tarpeita ei ole (tietääkseni) systemaattisesti tutkittu. Tämä työ toimikoon kevyenä alkuraportina tällaisten pohdintojen suuntaan.

Mutta teemat, jotka aineistoni valossa nousivat keskeisiksi solmukohdiksi, ovat keskeisiä ja tärkeitä ja siksi niistä ovat olleet muutkin kiinnostuneita. Erityisen kattavaa ja avartavaa luettavaa on paksu artikkelikokoelma *Kehittämistyön risteys* (Seppänen-Järvelä & ym. 2006), jonka teksteihin olen toistuvasti työssäni viitannut. Kirjan eri kirjoittajien tulkinnat ovat niin nasevia, että oikeastaan kehittämisen ilmiötä ja kehittämistyötä ymmärtävän ei tarvitse lukea kuin tämä yksi kirja.

Työni edetessä on pettymykseni vaihtunut löytämisen iloksi. Valitessani ja perustellessani tätä aihetta, minulla oli mielessäni muutamia hataria ihmettyksen aiheita ja jopa epäilyjä kehittämistyötä kohtaan. Tässä vaiheessa olen ilahtunut siitä, että näitä samoja teemoja on analysoitu kirjallisuudessa hyvinkin perusteellisesti. Olen tämän prosessin kautta saanut omille ajatuksilleni syvyyttä ja tukevuutta. Juuri nämä ovat keskeisiä solmukohtia, joiden ymmärtämiseksi kehittäjät tarvitsevat tukea.

Olin työtä aloittaessani laajalla suolla, jossa on suunnattoman paksu ja upottava sammalkerros. Tuolla suon keskellä oli työtuoli (tavallinen vanhanaikainen puinen nelijalkainen tuoli), jonka jalat eivät läheskään ylety kovaan pohjaan saakka. Tästä syystä tuoli tuntui olevan osin huteralla pohjalla. Heiluessaan tuolin jalat sattuivat välillä tukevampaan turvepaakkuun ja yhdenkin jalan "asettuminen" hetkiseksi helpotti aika ajoin asiallista istumistani työtuolillani. Usein kuitenkin neljästä jalasta vähintään kolme tuntuivat olevan tyhjän päällä. Minä kuitenkin törötin istumassa näkyvästi sammalten yläpuolella kaiken aikaa ja yritin esittää määrätietoista ja asiaansa uskovaa ammattilaista.

Nyt oppimisprosessin läpikäytyäni tuoliini on löytynyt pitkät jalat. Ne ovat paksusta tukevasta puusta tehdyt jatkojalat, jotka ylettyvät sammalkerroksen läpi kovaan pohjaan saakka. Istun edelleen samalla tuolilla ja samalla suolla, mutta tuoli pysyy tukevammin aloillaan ja voin olla varmempi siitä, että se ei huoju niin helposti. Tietoisuuteeni tukevasta pohjasta hetkeikön alla vakuuttaa minua.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo (2006) Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes, 35–52.
- Fisker, Jesper (1994) Kokeilustrategia muutosvoimana – Kokemuksia SUM-ohjelmasta. Teoksessa: Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten raportteja 146/1994. 32–44.
- Hietamäki, Johanna & Kantola, Heli (2010) Sosiaalityön ammatillisen lisensiaatinkoulutuksen arviointitutkimus. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalityön julkaisusarja 7.
- Hyyppä, Harri (1999) Uudistuminen konsulttityön haasteena, Aikuiskasvatus 1999(1), 60–68.
- Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle (2009) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17, Helsinki.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004). Aikanyrjähdys, keskiluokka työn puristuksessa, Tampere: Vastapaino.
- Kaasalainen, Marja (1994) Projektien mahdollisuudet toiminnan kehittäjänä ja muuttajana. Teoksessa: Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten raportteja 146/1994, 57–69.
- Kananoja, Aulikki (1994) Miksi analysoida kehittämistyötä? Teoksessa: Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten raportteja 146/1994.7–9.
- Kananoja, Aulikki (2006) Prologi. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes, 11–14.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari (2007) Työnohjaus sosiaalityössä, Helsinki: Edita.
- Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusten kannatusyhdistys ry:n toimintakertomukset vuosilta 2002–2009
<http://www.koskeverkko.fi/Public/default.aspx?contentid=16008>
- Kirjonen, Juhani (2006) Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes, 117–133.
- Kostiainen, Tuula (2009) Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskusten interventio sosiaalityöhön. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tampereensis 1446.
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007.
- Laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta 1230/2001.
- Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja

8/1994. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 146/1994.

- Lipasti, Roope (2010) Projekti-Suomi jyrää. Lehtiartikkeli Etelä-Suomen Sanomissa 31.1.2010.
- Murto, Kari (1994) Yhteisön prosessikeskeisestä kehittämisstrategiasta. Teoksessa: Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 146/1994. 106–116.
- Pelto-Huikko, Antti & Tarvainen, Tom (2010) Hanketyön hedelmät talteen. Sosiaali- ja terveysviesti 3/2010, 16–17.
- Riikonen, Eero & Makkonen, Mikko & Vilkkumaa, Ilpo (2002). Hullun työn tauti: lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Tampere:Vastapaino.
- Rinne, Päivi (2009) Matkalla muutokseen. Sosiaalialan projektitoiminnan perustelut, tavoitteet ja toimintatavat. Sosiaaliturva-lehden kirjoituksissa 1990-luvulla. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 356.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Stakes, Tutkimuksia 104.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (2006) Saatteeksi. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 3-6.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (2009a) Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on?. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä, Jyväskylä: PS-kustannus, 13–31.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (2009b) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltoiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun, Helsinki:Otava.
- Sosiaalialan kansallisen kehittämishankkeen arviointi (2009). Loppuraportti: Tulosten ja vaikutusten arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö, Selvityksiä 2009:12.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) arviointi (2010) Ensimmäinen väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:8.
- Sulkunen, Laura & Toivari, Erika (2009) Varman epävarma. Sosiaalialan projekteissa työskentelevien kokemuksia työn vaikutuksista elämisen hallintaan. Opinnäytetyö, Sosiaali- ja terveysala, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.
- Varila, Juha (2006) Tunteet ja kehittäminen Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 91–116.
- Walls, Georg (1994) Kehittämisen yhteiskunnalliset taustat ja haasteet – virityksiä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiskeskustelulle. Teoksessa: Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) Kehittämistyö itseanalyyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 146/1994. 12-16.

LIITTEET

LIITE I Kysely kehittämishankkeissa työskennelleille

7.6.2010

Lämmin tervehdys hyvät entiset työtoverit!

Tämä sähköpostini tulee teille kaikille, jotka olette olleet kehittämistehtävissä Kosken hallinnoimissa tai koordinoimissa hankkeissa viimeisen 8 vuoden aikana.

Haluaisin esittää teille viisi kysymystä omaan työnohjaajakoulutukseeni liittyvää lopputyötä varten. Lopputyöni aiheena on kehittämistyön solmukohdat.

Olen pohdiskellut paljon kehittämistyötä työnohjauksen(kin) näkökulmasta: Miten parhaiten mahdollistettaisiin kehittämisen luovuus ja into? Minkälaisista tukea kehittäjät tarvitsevat? Mihin hanketyössä kertynyttä kokemusta hyödynnetään? Onko kehittäminen kaukana käytännöstä? jne

Nyt pyytäisin teitä vielä näin jälkikäteen hieman muistelemaan muutamia seikkoja.

Laitoin kysymykset suoraan tähän sähköpostiin, joten voitte vastata niihin vain vastaamalla minulle. (Kunhan teette sen niin selkeästi, että ymmärrän mikä vastaus kuuluu mihinkin kysymykseen!)

Toivon kovasti että ehtisitte kevätkiireiltänne tähän reagoida **viimeistään ti 15.6.**

Jos (ja kun) teillä on ihan hirveä hoppu, olen iloinen lyhyistäkin vastauksista!

Iloa työhönne ja kesäänne toivottaen

Raili

VALITSE SEURAAVISTA ITSEÄSI KUVAAVAT VAIHTOEHDOT:

(1)Ennen Kosken kehittämistehtävää olin työssä

- (A) Asiakastyössä tai vastaavassa ”perustyössä”
- (B) Esimies- tai hallinnollisissa tehtävissä
- (C) Kehittämistyössä
- (D) Tutkimus- tai koulutustehtävissä
- (E) Muissa tehtävissä, missä? (esim. opiskelija)

(2) Kehittämistyön jälkeen

(2.1) Palasin takaisin samaan työhön, josta olin lähtenyt, joka oli: (valitse alla olevista vaihtoehdoista)

(2.2) En palannut samaan työhön, Vaan menin: (valitse alla olevista vaihtoehdoista)

(A) Asiakastyöhön tai vastaavaan ”perustyöhön”

(B) Esimies- tai hallinnollisiin tehtäviin

(C) Kehittämistyöhön

(D) Tutkimus- tai koulutustehtäviin

(E) Muihin tehtäviin tai rooleihin, mihin? (esim. eläkkeelle)

(2.3) Haluatko kuvailla tähän siirtymävaiheeseen liittyviä pohdintojasi ja tunnelmiasi?

SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN VASTATESSASI VOIT AJATELLA MYÖS MUITA KEHITTÄMISTYÖN KOKEMUKSIASI, KUIN KOSKESSA HANKITTUJA. JA VOIT MIELELLÄÄN KIRJOITTAA LAAJEMMINKIN KYSYMYKSEN VIRITTÄMISTÄ AJATUKSISTASI!

(3) Minkälaista tukea olisit itse kaivannut / millaisesta tuesta hyödyit kehittämistyössäsi?

(4) Ovatko kehittämistehtävissäsi /-hankkeessasi kehitetyt asiat alkaneet mielestäsi elämään käytännössä?

(5) Kertyikö sinulle kehittämistyössä sellaista pääomaa (esim. tietoa ja näkemyksiä), jota olet voinut hyödyntää myöhemmissä työtehtävissäsi?

Kiitos vaivannäöstä!



K O S K E
KESKI-SUOMEN
SOSIAALIALAN
OSAAMISKESKUS

Julkaisija

Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Käyntiosoite

Matarankatu 4, Jyväskylä

Postiosoite

PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto

www.koskeverkko.fi